

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMIA



TRABAJO DIRIGIDO

PETAENG

**“LA DEMANDA DEL CONSUMIDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS
COMPLEMENTARIOS CASO INFOCENTER S.A.”**

POSTULANTE: ESTEBAN MARIO PAYE SARMIENTO

TUTOR: Lic. DAVID QUIROZ SILLO

LA PAZ - BOLIVIA

2021

DEDICATORIA

*A mi madre por guiarme siempre desde el cielo.
A mi esposa por apoyarme incondicionalmente y ser
mi pilar fundamental.
A mi familia por todo el apoyo brindado.*

Agradecimientos:

*A Dios por darme sabiduría para culminar
con éxitos mis estudios.*

*A la UMSA por darme la oportunidad de haber
culminado mi carrera y ser un profesional.*

*Agradecer de manera especial al Lic. David Quiroz,
por la guía y su dedicación, al Lic. Ramiro Reyes, y Lic.
Rufo Yana, por su apoyo para lograr la culminación de
este trabajo dirigido.*

*Y como olvidarme de mi familia: mi Padre, hermanos y
esposa a los que agradezco infinitamente por su apoyo
moral, para realizar este trabajo.*

RESUMEN

INFOCENTER S.A. es el primer Buró de Información (BI) en Bolivia, tiene como actividad principal recopilar, procesar y proporcionar información relacionada a personas naturales y jurídicas sobre sus antecedentes financieros, comerciales, judiciales y laborales.

La nueva tendencia mundial de modernización de los servicios financieros y el nivel de competitividad entre las empresas que proporcionan dichos servicios tiende a intensificarse continuamente, implementándose diferentes procesos operativos para la calificación de un crédito que pueden tornarse burocráticos, la falta de información como ser: los altos índices de morosidad en el sistema financiero el poco conocimiento de la cultura crediticia y la incertidumbre de las transacciones financieras, hace que sea difícil la toma de decisiones.

La creciente complejidad en las transacciones financieras y el nivel de incertidumbre en dichas transacciones hizo que la demanda de servicios de Información Crediticia tomara mayor relevancia y mayor importancia en los mercados financieros y no financieros, INFOCENTER S.A.

En la actualidad existen únicamente dos Buros de Información (BI) que operan en la ciudad de La Paz, las empresas recurren a sus mejores armas y estrategias para poder atraer a nuevos clientes y hacer que a través de sus ofertas tentadoras, el cliente abandone a la competencia, este fenómeno se ha hecho recurrente en que los clientes se pasean entre una empresa y otra buscando la combinación perfecta entre calidad y precio de sus servicios.

En el mes de enero del 2018, el cual es el último mes facturado al momento de escribir esta propuesta, INFOCENTER S.A. cuenta a nivel nacional con 445 clientes en la modalidad de post pago. Esta información puede ser contrastada con el total de clientes que alguna vez formaron parte de la cartera de clientes de

INFOCENTER S.A., entre enero del 2014 y enero del 2018) para saber qué porcentaje de los que alguna vez fueron clientes y son clientes en la actualidad; de esta manera podemos tener una idea clara de la capacidad de retención de clientes de la organización.

En enero del 2018, en la ciudad de La Paz, INFOCENTER S.A. tuvo una cartera formada por 110 clientes de post pago. El total de quienes alguna vez fueron clientes de INFOCENTER S.A. en la regional de La Paz es de 160 clientes post pago.

El presente trabajo dirigido nos plantea una posible solución ante la alarmante reducción de la cartera de clientes que enfrenta INFOCENTER S.A. plantearemos una estrategia de fidelización de clientes post pago para retener a los clientes actuales y a la vez atraer a nuevos clientes. Se realizarán entrevistas a cinco expertos en temas de Buros de Información (BI) y encuestas a clientes actuales como a clientes pasados, la finalidad será conocer el grado de satisfacción que tenían y tienen los clientes con los servicios que prestaba en Buro de Información (BI).

Al final de la consultoría se espera contar con las herramientas necesarias para la generación, de una estrategia de fidelización de clientes específica para la retención de los clientes post pago de la Regional de La Paz.

INDICE GENERAL

Contenido

CAPITULO I

MARCO GENERAL	1
1.1. INTRODUCCION	1
1.2. DELIMITACION DEL TEMA	2
1.2.1. Delimitación Temporal	2
1.2.2. Delimitación Espacial	2
1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	3
1.4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	4
1.4.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.5. DETERMINACION DE OBJETIVOS.....	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	6
1.6.1. Teoría de la Demanda.....	7
1.6.2. Teoría de la Demanda del Consumidor.....	7
1.6.3. Demanda de Mercado.....	8
1.6.4. Oferta de Mercado	9
1.6.5. Economía de Mercado.....	9
1.6.6. Planificación	9
1.6.7. Plan Estratégico	10
1.6.8. Estrategia	10
1.6.8.1. Tipos de Estrategia	11
1.6.9. El Oligopolio	12
1.6.10. El Duopolio.....	13
1.6.11. La Teoría de los Juegos	14
1.6.12. La Reputación.....	15
1.6.13. La Reputación Corporativa	16
1.6.14. ¿Que son los Servicios?.....	18
1.6.15. Servicio de Atención al Cliente.....	19
1.6.16. Definición de Fidelización.....	19
1.6.17. Herramientas para el Desarrollo de una Estrategia de Fidelización de Clientes.....	20

1.6.18. Ley 393 de Servicios Financieros.....	23
1.6.19. Cultura Organizacional	23
1.6.20. Filosofía de la Empresa.....	25
CAPITULO II	
ASPECTOS METODOLOGICOS DEL TRABAJO DIRIGIDO	26
2.1. METODOLOGIA	26
2.1.1. Método Deductivo.....	26
2.1.2. Unidad de Análisis.....	27
2.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	27
2.2.1. El Universo.....	27
2.2.2. La Muestra	28
2.3. MEDIOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS.....	30
2.3.1. Fuentes de Información Primaria:	31
2.3.2. Fuentes de Información Secundaria:	33
2.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	34
2.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	41
2.5.1. Resultados Obtenidos en las Entrevistas a los Cinco Expertos .	41
2.5.2. Conclusiones de las Entrevistas a Expertos	44
2.5.3. Resultados Obtenidos de las Encuestas a Clientes Actuales y Ex Clientes de los Cuatro Rubros	46
2.5.3.1. Servicio de Atención a los Clientes	48
2.5.3.1.1. Atención a reclamos y dudas de los clientes.....	48
2.5.3.1.2. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Servicio de Atención a los Clientes	55
2.5.3.1.3. Dimensión: Entrenamiento.....	55
2.5.3.1.4. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Entrenamiento.....	61
2.5.3.2. Calidad del Servicio	61
2.5.3.2.1. Dimensión: Producto Tangible	61
2.5.3.2.2. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Productos Tangible.....	65
2.5.3.2.3. Dimensión: Confiabilidad	65
2.5.3.2.4. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Confiabilidad	68
2.5.3.2.5. Dimensión: Seguridad	69

2.5.3.2.6. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Seguridad	71
2.5.3.2.7. Dimensión: Acceso y Uso	71
2.5.3.2.8. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Acceso	72
2.5.3.3. Cultura Organizacional	73
2.5.3.3.1. Dimensión: Utilidad.....	73
2.5.3.3.2. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Utilidad.....	77
2.5.3.3.3. Sugerencias y Opiniones de los Usuarios de Clientes Actuales y Motivos de Abandono por Parte de los Usuarios de Empresas ex Clientes	77
CAPITULO III	
PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	87
3.1. DESCRIPCION DEL SECTOR DE ACTIVIDADES.....	87
3.2. DESCRIPCION DE LA INSTITUCION	89
3.3. ¿QUÉ ES INFOCENTER S.A.?	91
3.3.1. (Quiénes Somos, s.f.).....	92
3.3.2. Visión.....	93
3.3.3. Misión	93
3.3.4. Valores	93
3.3.5. Competencias Estratégicas	94
3.3.6. Objetivos Estratégicos	94
3.4. MARCO LEGAL	95
3.5. CAPACIDADES DE INFOCENTER S.A.	96
3.6. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	97
3.6.1. Estructura Jerárquica.....	97
3.6.2. Estructura Orgánica	98
3.7. SERVICIOS QUE PRESTA INFOCENTER S.A.....	98
3.7.1. Consultas	99
3.7.1.1. Tipos de Consultas	99
3.7.2. Verificaciones:	101
3.7.2.1. Tipos de Verificaciones	101
3.8. ANALISIS DE SITUACION EN INFOCENTER S.A. (LA PAZ)	104
3.8.1. Recursos Humanos	104

3.8.1.1.	Cuantitativo:	104
3.8.1.2.	Cualitativos:	105
3.8.1.3.	Recursos Tecnológicos:.....	105
3.8.1.4.	Recursos Financieros:.....	105
3.9.	CARTERA DE PRODUCTO	106
3.10.	CARTERA DE CLIENTES.....	108
3.11.	DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES QUE ENFRENTA INFOCENTER S.A.	109
3.12.	TASAS DE ABANDONO DE LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN 111	
3.13.	PRONOSTICO.....	114
CAPITULO IV		
	FORMULACION DE LA PROPUESTA.....	115
4.1.	INTRODUCCION A LA PROPUESTA.....	115
4.2.	ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	117
4.2.1.	Introducción a la Estrategia de Fidelización de Clientes.....	117
4.2.2.	Sistemas de Comunicación e Información con los Clientes	118
4.2.2.1.	Información Entrante	118
4.2.2.2.	Información Saliente	119
4.2.2.2.1.	Capacitación Inicial.....	120
4.2.2.2.2.	Reforzamiento Constante.....	121
4.2.3.	Base de Datos de Clientes	122
4.2.4.	Orientación en Cada Cliente	123
4.3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
4.3.1.	Conclusiones	124
4.3.2.	Recomendaciones Para una Posible Implantación.....	125
4.4.	BIBLIOGRAFIA	127

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: MUESTREO POR ESTADO DEL CLIENTE Y SU RUBRO.....	30
Tabla 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	35
Tabla 3: PUNTAJES OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS.....	42
Tabla 4: UNIDADES ORGANIZACIONALES.....	98
Tabla 5: ESTABLECIMIENTO DE LAS DIMENSIONES NECESARIAS PARA LA RETENCIÓN DE CLIENTES DEL BURÓ DE INFORMACIONES	116

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: TRATO AL CLIENTE	48
Gráfico 2: RAPIDEZ EN LA ATENCION.....	49
Gráfico 3: PREDISPOCION A SOLUCIONAR ROBLEMAS	50
Gráfico 4: TRATO PERSONALIZADO	51
Gráfico 5: TIPOS DE CONTACTO.....	52
Gráfico 6: FRECUENCIA DE LOS CONTACTOS	53
Gráfico 7: PERCEPCION SOBRE EL SEGUIMIENTO	54
Gráfico 8: DISPONIBILIDAD DE LA CAPACITACION.....	56
Gráfico 9: CAPACITACION EN LA IMPORTACIA DEL SERVICIO	57
Gráfico 10: CAPACITACION EN CUANTO A LA RELEVANCIA DE LA INFORMACION	58
Gráfico 11: CAPACITACION EN INTERPRETACION DE LOS REPORTES	58
Gráfico 12: CAPACITACION EN CUANTO A LA IMPORTANCIA DE REPORTAR INFORMACION AL BURO	60
Gráfico 13: FORMATO DEL REPORTE	62
Gráfico 14: COSTO.....	63
Gráfico 15: CONFIABLE EN VERACIDAD.....	65
Gráfico 16: SUFICIENCIA Y COMPLETITUD DE LA INFORMACION	66
Gráfico 17: CERTEZA EN ACCESO AL SERVICIO	67
Gráfico 18: INALTERABILIDAD DE LA INFORMACION	69
Gráfico 19: CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION	70
Gráfico 20: ACCESO A LA PAGINA WEB	71
Gráfico 21: PAGINA WEB AMIGABLE Y DE FACIL USO	72
Gráfico 22: ERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES MAS ADECUADA	73
Gráfico 23: CONSECUSION DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	74
Gráfico 24: DISMINUCION DEL RIESGO.....	75
Gráfico 25: BENEFICIOS POR EL REPORTE DE INFORMACION AL BURO ..	76
Gráfico 26: CONSULTAS POR TIPO	106

Gráfico 27 VERIFICACIONES POR TIPO	107
Gráfico 28 CARTERA DE CLIENTES.....	108

CAPITULO I

MARCO GENERAL

1.1. INTRODUCCION

En Bolivia, debido a la nueva tendencia mundial de modernización de los servicios financieros, el nivel de competitividad entre las empresas que proporcionan dichos servicios tiende a intensificarse continuamente y en mayores magnitudes, implementándose diferentes procesos operativos para la calificación de un crédito que pueden tornarse burocráticos, la falta de información como ser: los altos índices de morosidad en el sistema financiero el poco conocimiento de la cultura crediticia y la incertidumbre de las transacciones financieras, hace que sea difícil la toma de decisiones.

Los desafíos que deben afrontar quienes dirigen empresas son más complejos que en años anteriores, porque las demandas en materia de calidad de los servicios tienden a intensificarse permanentemente.

La creciente complejidad en las transacciones financieras y el nivel de incertidumbre en dichas transacciones hizo que la demanda de servicios de información crediticia tomara mayor relevancia y mayor importancia en los mercados financieros y no financieros destinada a disminuir dicha incertidumbre al momento de tomar decisiones que conlleven menor riesgo a la hora de hacer negocios con personas, sean estas naturales y/o jurídicas.

Por otra parte, estas organizaciones destinadas a proporcionar dicha información crediticia deben ser capaces de satisfacer las necesidades de información de sus clientes y de retenerlos en sus carteras de clientes, manteniendo así relaciones de largo plazo entre ellos y sus clientes.

El presente trabajo muestra una estructura temática basada en la secuencia de conceptos y elementos correspondientes al desarrollo de un trabajo dirigido realizado justamente en uno de los Buros de Información (BI) la empresa INFOCENTER S.A. empresa que se funda el año 2003 como una respuesta a las exigencias del mercado con la finalidad de reducir y minimizar los riesgos en las operaciones crediticias.

1.2. DELIMITACION DEL TEMA

1.2.1. Delimitación Temporal

El trabajo se realizó en el ambiente laboral de la empresa INFOCENTER S.A. entre los años 2014 y 2018, que fueron las gestiones en las cuales la empresa presento una baja en la cartera de clientes que origino los problemas de reducción en las ventas y la pérdida de participación del mercado y elaborar esta propuesta como medida de contingencia para evitar el abandono de los clientes.

1.2.2. Delimitación Espacial

La empresa en la cual se realizará el trabajo dirigido es el Buro de Información (BI) INFOCENTER S.A. que opera en todo el territorio nacional ofreciendo (Servicios Financieros Complementarios), con oficinas a nivel nacional en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Sucre y Santa cruz.

La propuesta se realiza específicamente para la sucursal de la ciudad de La Paz, el personal del área comercial desarrolla sus actividades dentro del campo del Marketing y atención al cliente.

INFOCENTER S.A. es el primer Buro de Información y cuenta con más de 18 años de antigüedad es una de las empresas pioneras en este tipo de operaciones de Servicios Financieros Complementarios.

1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Los ahorros son un elemento clave en el bienestar individual, desde un punto de vista macroeconómico que representa un bien común, esencial para el crecimiento económico de cualquier nación o país, pues cuando éste se pone en circulación se canaliza hacia la inversión, a través de los sistemas de intermediación financiera, que posibilita el financiamiento de actividades que promueven un mayor dinamismo económico.

En este sentido, la intermediación financiera es un proceso por el cual las entidades financieras median entre el ahorro y la inversión. Es un proceso de confianza y administración de riesgos que es necesario preservar entre el público y la estabilidad del sistema de intermediación financiera, lo cual constituye una tarea fundamental que ningún Estado puede evitar.

Un elemento esencial de la política pública de todos los países, es la necesidad de la regulación y supervisión del sistema de intermediación financiera, a través de organismos reguladores que obedece a dos propósitos que están interrelacionados entre sí: proteger los depósitos del público y mantener la solidez y la estabilidad del sistema financiero, esta acción reguladora establece un conjunto normas y de principios relativas a la constitución de empresas que operan en este sector ya que las actividades de intermediación financiera solo pueden ser ejercidas por entidades debidamente autorizadas por el estado.

El artículo 16° del Capítulo IV de la Ley N°393 de Servicios Financieros (LSF) dispone que “La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, tiene por objeto regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado”¹, la Ley de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y entidades auxiliares del mismo (**Villegas, 2017**).

¹ Artículo 16, Capítulo IV. Ley N°393 De La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

Cualquier persona, natural o jurídica, que quiera conocer su historial crediticio puede hacerlo en los burós de Información Crediticio (BIC) IFOCRED e INFOCENTER. Ambos están regulados por la Autoridad de Fiscalización del Sistema Financiero (ASFI) (Flores, 2018).

La principal fuente de información de INFOCENTER S.A. es la Central de Información Crediticia (CIC) de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), referente al sistema financiero bancario en relación a sus carteras de Crédito de Consumo, Micro crédito, Pyme, Hipotecaria y Comercial, También obtenemos información de los principales juzgados de los departamentos de Bolivia referente a los antecedentes judiciales de personas naturales y/o jurídicas, también de las empresas suscriptoras de los servicios de INFOCENTER S.A. referente a su cartera de clientes que hayan contraído un pasivo con dicha entidad y de los principales periódicos de circulación nacional que están especializados en las publicaciones de Edictos, Remates y Testimonios.

INFOCENTER S.A. proporciona valiosa información de antecedentes para realizar sus operaciones financieras y comerciales de manera segura con la mejor información del país.

Para tal efecto INFOCENTER S.A. recepciona, recopila, almacena y procesa datos para proporcionar información relacionada a personas naturales y jurídicas sobre sus obligaciones y antecedentes financieros, comerciales, tributarios, laborales, de seguros o cualquier otra información histórica y presente.

1.4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La demanda de servicios de información crediticia fue tomando mucha relevancia y mayor importancia en los mercados financieros y no financieros, esta información puede proporcionar a las entidades financieras y comerciales una información actualizada del historial crediticio para la apertura de créditos de sus clientes, en la

actualidad existen únicamente dos Buros de Información que operan en el mercado de La Paz, las empresas recurren a sus mejores armas y estrategias para poder atraer a nuevos clientes y hacer que a través de sus ofertas tentadoras, el cliente abandone a la competencia, este fenómeno se ha hecho recurrente en que los clientes se pasean entre una empresa y otra buscando la combinación perfecta entre calidad y precio de sus servicios.

Por otro lado, muchas empresas en la actualidad experimentan un fenómeno que en Marketing es denominado como "Churn" o tasa de abandono de clientes de las carteras de negocios, donde el cliente deja de pertenecer y deja de adquirir los servicios de las empresas, también existen aquellos clientes que no han abandonado la empresa, pero se encuentran en un estado inactivo, es decir, no suman ni restan.

Estos también son un blanco de preocupación y es necesario averiguar el perfil de estos clientes, cuál es su valor actual y potencial y actuar adecuadamente con planes y estrategias de fidelización de estos clientes y también existe una necesidad imperiosa por captar más clientes.

1.4.1. Planteamiento del Problema

La falta de capacidad de retención de clientes se constituye en un obstáculo infranqueable en cuanto al deseo de crecimiento que tiene este Buro de Información. Dicho crecimiento es vital para alcanzar los objetivos trazados por la Directiva de la Organización.

"¿Como plantear una metodología para desarrollar una estrategia de fidelización de clientes diseñada para la regional de la ciudad de La Paz del Buro de Información INFOCENTER S.A. orientadas a disminuir en mayor grado el abandono de sus clientes post pago".

1.5. DETERMINACION DE OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

El Objetivo del presente trabajo dirigido es desarrollar una estrategia orientada a disminuir el alto nivel de abandono que tiene INFOCENTER S.A. en la actualidad por parte de sus clientes post pago.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Estudiar los motivos por los cuales los clientes post pago deciden dejar los servicios de la empresa.
- Identificar todas las dimensiones de satisfacción influyentes y sus niveles de importancia para la fidelización de clientes.
- Determinar el grado de satisfacción actual de los clientes de los servicios post pago y los aspectos que les dan esa satisfacción.
- Establecer los aspectos específicos en cada una de las dimensiones que debe atender la estrategia a desarrollar.
- Estudiar las estrategias de fidelización de clientes y las herramientas para lograr lealtad en los mismos.

1.6. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A continuación, exponemos los conceptos teóricos, definiciones fundamentales referentes al tema; un marco conceptual legal, un marco estratégico y un marco institucional utilizados en la presente investigación.

1.6.1. Teoría de la Demanda

Cuando hablamos de la demanda podemos señalar como las diferentes cantidades ya sean de un bien y/o servicio que los consumidores pueden y desean adquirir en el mercado a diferentes niveles de precio en un periodo determinado, también se la define como una función económica que expresa la evolución en el comportamiento de los consumidores de una mercancía a través de una relación precio cantidad, suponiendo que el único factor que varía es el precio.

La demanda de un producto y/o servicios depende de varios factores además del precio, para facilitar su análisis se considera al precio del bien como variable y al resto de elementos constantes (Ceteris Paribus).

1.6.2. Teoría de la Demanda del Consumidor

La teoría del consumidor corresponde a una rama de la microeconomía, que analiza y estudia el comportamiento de los agentes económicos como consumidor de bienes y servicios llegando a la obtención de la curva de demanda del consumidor para distintos bienes y obtener la utilidad marginal. “Un individuo demanda un artículo determinado por la satisfacción o utilidad que recibe al consumirlo”²

La teoría del consumidor analiza el comportamiento de los agentes económicos como consumidores, por oposición a su comportamiento como productores. La teoría neoclásica del consumidor se basa en: las preferencias y la restricción presupuestaria.

Considera que el individuo interactúa en el mercado para aumentar su bienestar, escogiendo alternativas de consumo teniendo en cuenta sus preferencias, que son externas a la teoría, es decir, se consideran como dadas. La utilidad es un concepto

² Salvatore, Dominick. (Ed). (1992). Microeconomía, México, Editorial McGRAW-hill, Pag. 76.

subjetivo que se refiere a una medida de la satisfacción que una persona obtiene al consumir un bien o servicio.

Una premisa de la teoría neoclásica del consumidor es el concepto de utilidad marginal decreciente: a medida que aumenta el consumo de un bien, la utilidad otorgada por el consumo de cada bien adicional va disminuyendo. Partiendo de las preferencias, se derivan las curvas de indiferencia. Mediante las curvas de indiferencia y la restricción presupuestaria, se puede arribar a la curva de demanda.

1.6.3. Demanda de Mercado

La demanda de mercado se puede definir como la cantidad de bienes y servicios totales requeridos por un determinado grupo de personas en un mercado determinado, influyendo sus intereses, necesidades y tendencias. Es decir que, la demanda depende mucho de la región donde se manifieste, ya que las empresas e industrias determinan qué tipo de estrategias del marketing se acoplan más a los consumidores.

La demanda de mercado es uno de los principales factores utilizados por las empresas para fijar los precios de sus productos. El precio y demanda están estrechamente relacionados, ya que a menor precio mayor demanda y viceversa.

La curva de demanda individual relaciona cantidades de bienes o servicios, con el monto máximo, en términos monetarios, que ese individuo está dispuesto a pagar por esa cantidad.

Mediante la utilización de la curva de demanda, junto con la curva de oferta, se puede encontrar y llegar a importantes conclusiones de estudio. Por otro lado, la obtención de la curva de oferta corresponde a la teoría del productor.

1.6.4. Oferta de Mercado

La oferta de mercado o simplemente oferta es la cantidad de bienes y servicios con los que un vendedor (oferente) cuenta para vender a un determinado precio en un momento determinado. El análisis de la oferta de mercado es utilizado por las empresas y vendedores para determinar los precios de los productos, ya que se busca analizar junto a la demanda un punto de equilibrio en donde estas determinen un precio justo. Es ahí donde entra el papel de la ley de oferta y demanda.

La oferta de mercado posee una pendiente positiva, es decir que, si aumentan los precios del bien o servicio en cuestión, más aumentará el stock o producción de dicho bien.

1.6.5. Economía de Mercado

En una economía de mercado las decisiones económicas finales y reales son tomadas por agentes económicos privados en función a sus intereses particulares, donde la forma más desarrollada de la economía de mercado es la economía capitalista, que se caracteriza por la existencia de un mercado de trabajo, pues los trabajadores están separados de sus medios de producción y deben vender su fuerza de trabajo para poder subsistir, en tanto que los medios de producción están en manos de una clase social con características propias, que forma parte de una sociedad en la cual cierto número de leyes económicas objetivas determinan el volumen de la producción y las condiciones de producción de capital.

1.6.6. Planificación

La planificación que también se denotada como, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En líneas generales, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Por otro lado, también podemos señalar

que La planificación es un proceso donde se toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos buscados. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

La Planificación es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y porqué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios, pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar:

1.6.7. Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

1.6.8. Estrategia

La Estrategia es un conjunto de acciones planificadas que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La estrategia es un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra inserta.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una única definición aceptada. De acuerdo con diferentes autores, señalamos definiciones tales como:

“Una estrategia es el plan de la organización, o un programa comprensivo, para alcanzar su visión, su misión y sus metas, en su contexto”.³

“Estrategias, principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas”.⁴

1.6.8.1. Tipos de Estrategia

Estrategia empresarial: Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.⁵

Estrategia de negocio: Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios. En cambio, la estrategia empresarial es más amplia y abarca todas las áreas de la compañía, pudiendo ser aquella orientada a lograr un mejor clima laboral, por ejemplo.⁶

Estrategia de marketing: Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado. Tenemos, por ejemplo, la estrategia push y la estrategia pull.⁷

³ DUBRIN Andrew J., Fundamentos de Administración”, Editorial International Thompson, Edición en Español, México, 2000, Pag. 111

⁴ DON HELLRIEGEL, SLOCUM John W., “Administración”, 7ª Edición, Editorial International Thomson, 1998, Pag. 161.

⁵ <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

1.6.9. El Oligopolio

El Oligopolio es la concentración de la oferta de bienes homogéneos o diferenciados en un grupo de pocas empresas.⁸ Actualmente en las economías contemporáneas se evidencia la existencia de oligopolios por ejemplo las empresas telefónicas, de cemento, etc.

El oligopolio es una estructura de mercado donde existen un pequeño grupo de oferentes (productores y vendedores) y cada uno de ellos tienen un poder de mercado suficiente como para fijar precios y cantidades, llegando a asimilarse al monopolio.

Si bien cada una de las empresas tiene influencia sobre el precio y cantidad de mercado (no lo toman como dado), la libertad para elegir el nivel de dichas variables se ve limitado por la existencia de otras firmas competidoras, el oligopolio se considera como un sistema de mercado de estructura de competencia imperfecta. Un caso especial de oligopolio es el duopolio, donde existen solamente dos oferentes.

Las empresas de un mercado oligopolista pueden tener un amplio rango de patrones de comportamiento haciendo difícil que haya un único modelo. Los modelos estáticos se utilizan debido a que representan una manera sencilla de analizar los equilibrios en este mercado. Sin embargo, el problema de maximización al que se enfrenta la empresa estará marcado por el contexto de las interdependencias de las diferentes estrategias en el que cada mercado funcione. Por ello, la empresa deberá estimar y recopilar las reacciones de sus competidores en sus problemas de optimización para elegir la mejor estrategia a seguir. Como resultado debemos proponer una variación conjetural de cómo los competidores modifican su comportamiento según cómo varíen las estrategias de la empresa. La

⁸ Anaya Campo, Alexander de Jesús, Microeconomía intermedia, Editorial Unimagdalena, Pág. 232

teoría de juegos brinda una caja de herramienta que facilita la comprensión del comportamiento de los oligopolios en los mercados⁹.

Las decisiones de los empresarios dentro de un oligopolio van a depender de las posibles respuestas o decisiones de otros con quienes comparten el mercado, donde los empresarios se enfrentan a un conjunto de estrategias donde escogen competir en calidades o precios.

1.6.10. El Duopolio

El Duopolio es un tipo de oligopolio de tipo de mercado de competencia imperfecta que está caracterizado por tener únicamente dos empresas produciendo un bien y/o servicio homogéneo. Con el propósito de simplificar, los oligopolios se suelen estudiar analizando duopolios. Las estrategias que siguen las empresas y la interacción entre ambas son aspectos claves de esta estructura de mercado.

En los duopolios existen dos variables de interés, “el precio de venta que cada empresa establece”, y “la cantidad producida del bien”. Se han desarrollado múltiples modelos durante la historia, entre los que podemos destacar el modelo de Cournot, Stackelberg y Bertrand.

El modelo de Cournot se caracteriza por ser un juego estático no cooperativo, en el que las empresas compiten en cantidades¹⁰. Cuando las empresas concurren al mercado incluyen en su problema de maximización de beneficios, el desarrollo del modelo nos permite conocer situaciones de equilibrio.

La metodología de Stackelberg, también conocido como modelo de competencia de Stackelberg, es un modelo de competencia imperfecta basado en un juego no cooperativo. Representa un punto de inflexión en el estudio de las estructuras de

⁹ Anaya Campo, Alexander de Jesús, Microeconomía intermedia, Editorial Unimagdalena, Pág. 233

¹⁰ Ibid.

mercado, especialmente en lo referente al análisis de los duopolios, debido a que es un modelo que se basa en hipótesis iniciales diferentes, y nos muestra conclusiones diferentes, a los modelos de duopolios planteados por Cournot o Bertrand.

Bertrand plantea otra forma de analizar la competencia entre empresas a través de los precios con la finalidad de consolidar el poder sobre el mercado y así obtener mayores beneficios. Las empresas al estilo de Bertrand en teoría de juegos, juegan de forma estática y sin cooperar, cuando el mercado es saciado por un bien homogéneo que son producidas por varias empresas, los consumidores decidirán comprar a la empresa que tiene sus precios bajos.

Los dos primeros modelos buscan optimizar la cantidad óptima que la empresa tendría que producir. Ambos modelos tienen conclusiones diferentes debido a que parten de hipótesis iniciales diferentes. Con el tiempo, en cambio el modelo de Bertrand tiene un enfoque basado en el precio de venta óptimo al que la empresa debe fijar sus productos para maximizar los beneficios.

En el mundo real, las empresas interactúan entre sí y tienen que considerar los potenciales efectos negativos que una guerra de precios podría reportarles a largo plazo.

1.6.11. La Teoría de los Juegos

Un juego es una situación en la que los jugadores (los participantes) toman decisiones estratégicas, es decir, decisiones que tienen en cuenta las acciones y las respuestas de los demás.¹¹ El objetivo principal de la Teoría de Juegos es estudiar el comportamiento estratégico entre los contrincantes dentro de un mismo juego. En la actualidad, La Teoría de Juegos tiene bastantes aplicaciones, por

¹¹ Microeconomía, Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld, 7ma Ed., Pearson Educación, S.A., Madrid, 2009

ejemplo: en la Economía, en las Ciencias Políticas o en la Estrategia Militar, etc. Todas las aplicaciones mencionadas anteriormente tienen algo común, el resultado de estas situaciones dependerá de las decisiones que tomen los jugadores.

“Pero sin duda, su principal aplicación la encontramos en las ciencias económicas porque intenta encontrar estrategias racionales en situaciones donde el resultado depende no solamente de la estrategia de un participante y de las condiciones del mercado, sino también de las estrategias elegidas por otros jugadores, con objetivos distintos o coincidentes”. **(Raspeño, s.f.)**

La teoría de Juegos nos brinda amplia gama de herramientas que facilitan la comprensión del comportamiento de los oligopolios y duopolios en los mercados, esta técnica analiza la conducta estratégica de las empresas que buscan maximizar sus beneficios, por ejemplo, la decisión de un empresario va depender de las posibles respuestas de otros empresarios con quienes comparte el mercado.

1.6.12. La Reputación

Si intentas una jugada estratégica en un juego y luego te echas atrás, puedes perder tu reputación por la credibilidad.¹² En una situación de una sola vez, la reputación puede carecer de importancia y, por tanto, tener poco valor de compromiso. Pero lo normal es que juegues varias partidas con diferentes rivales al mismo tiempo, o con los mismos rivales en diferentes momentos.

Los futuros rivales recordarán sus acciones pasadas y pueden oír hablar de sus acciones pasadas al tratar con otros. Por lo tanto, usted tiene un incentivo para establecer una reputación, y esto sirve para hacer creíbles sus futuros movimientos estratégicos.

¹² *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide o Success in Business & Life*, Avinash K. Dixit, Barry J. Nalebuff - 1st ed.

Como establecer una reputación donde subyacen interacciones, incentivos y consecuencias, los componentes esenciales de la Teoría aún inexploradas en gran parte, aplicaciones al mundo de los negocios.

En la teoría de juegos, un juego es una situación conflictiva donde priman intereses contrapuestos de individuos o empresas y, donde cualquier decisión de una parte influye sobre la decisión que tomará la otra, por lo tanto, el resultado del conflicto se determina a través de todas las decisiones tomadas por todas las partes.

La Teoría de Juegos, que supone que debe existir una forma racional de afrontar cualquier conflicto.

1.6.13. La Reputación Corporativa

La reputación corporativa hoy en día es sumamente muy importante para las empresas, puesto que puede suponer una ventaja competitiva frente a otras compañías que se preocupan menos de su gestión. La reputación corporativa es como la imagen que proyecta la empresa o compañía con determinadas características y la percepción de esta que tienen sus grupos de interés (skateholders), tanto en el ámbito interno (empleados) como en el externo (accionistas y clientes).

Es decir, la reputación corporativa de una empresa es la suma de los aspectos intangibles que percibe la sociedad, puede proporcionar ventajas competitivas, puesto ante un mercado cada vez más homogéneo respecto a los productos y servicios que ofrece.

La reputación es una herramienta de evaluación, de gestión de calidad y que valora todo lo que la empresa hace. Una buena reputación corporativa se traduce en la retención de los grupos de interés y, por tanto, en una mayor lealtad de los clientes,

trabajadores, inversores, accionistas, etc., lo que nos lleva a tener mayores posibilidades de recomendación y a la larga, mayores beneficios.

Para saber cómo gestionar la reputación corporativa de una empresa, antes debemos saber de qué variables depende dicha reputación.

Como ocurría con los indicadores para medir la reputación, cada empresa tiene sus propios valores, que dependen de su actividad, su misión, visión y su cultura organizacional. Pero existen variables genéricas que emplean la mayoría de monitores de reputación, al ser aplicables a todo tipo de organizaciones, por ejemplo, en INFOCENTER S.A. podemos señalar aspectos relacionados a las dimensiones de mayor interés.

- Confiabilidad.
- Seguridad.
- Puntualidad.
- Ética y Responsabilidad Corporativa.

La confianza es uno de los elementos centrales para la reputación corporativa, porque la reputación se construye en base a las acciones de la empresa, especialmente en el cumplimiento de las promesas hechas a sus diferentes grupos de interés. Si la empresa no cumple con las expectativas prometidas, perderá la confianza de sus stakeholders.

Por eso es importante generar confianza entre los diferentes grupos de interés (clientes, empleados, inversores, la comunidad local, etc.), puesto que la reputación no es sino una percepción subjetiva que cada uno de estos grupos tiene de la empresa en función de sus promesas, su gestión, sus acciones (externas e internas) y su capacidad para cumplir las expectativas generadas a través de sus discursos. Una buena reputación corporativa es sinónimo de confianza, por lo tanto, perder reputación implica perder dicha confianza a favor de la competencia

1.6.14. ¿Que son los Servicios?

- "Los Servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores." ¹³
- "Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su propiedad puede o no vincularse a un producto físico".¹⁴
- "Es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a la otra, es esencialmente intangible y no culmina con la propiedad de la cosa"¹⁵
- "Es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad"¹⁶
- El servicio implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente la eficiencia operacional.¹⁷

Los servicios, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible y desde el punto

¹³ Gualier H. Marketing en los servicios de información. (Sitio INTERNET) disponible en: <http://www.monografias.com>. Acceso: 21 de noviembre 2001

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Peel M. Cultura de servicios y calidad percibida. Marketing y ventas 1999, 13:25-33.

¹⁷ Ibid.

de vista del marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones, ambas cosas son productos.

1.6.15. Servicio de Atención al Cliente

El servicio al cliente o como se le denomina también servicio de atención al cliente, es básicamente una herramienta de Marketing (mercadeo), que tiene la finalidad de satisfacción del cliente.

Dentro del servicio de atención al cliente podemos encontrar una herramienta de Marketing que es la fidelización de los clientes, la cual consiste en hacer que el cliente se vuelva habitual, para lograr esto se aplican una serie de estrategias y técnicas de marketing. Para que los clientes se vuelvan habituales debemos ofrecer un buen producto y tener una buena calidad de servicio, para esto hay que aplicar unos componentes: credibilidad, confiabilidad, accesibilidad, seguridad, y empatía. Si se logran estos componentes, es muy seguro que el cliente se vuelva habitual y la empresa obtenga beneficios.

1.6.16. Definición de Fidelización

“La fidelización del cliente consiste en retener clientes ganados, que continúan comprando tus productos o servicios gracias a las experiencias positivas que han tenido con tu empresa. Para esto, es necesario un conjunto de interacciones satisfactorias, que desarrollarán una relación de confianza con la clientela a largo plazo”. **(Escamilla, Fidelización del cliente: concepto, importancia, consejos y métri, 2020).**

La fidelización de clientes se desarrolla mediante acciones de marketing que permiten conocer en profundidad a nuestros clientes y a partir de esta información se desarrollan estrategias que eviten que nuestros clientes se vayan a la competencia.

Para la fidelización de clientes lo primero es tener a los clientes satisfechos, es decir, que se debe satisfacer sus necesidades y expectativas de la mejor manera posible, para que ellos no sientan la necesidad o vislumbren la posibilidad de encontrar un mayor beneficio buscando los servicios y/o productos de otras organizaciones que también los ofrezcan.

Lo anteriormente mencionado nos lleva a averiguar cuáles son aquellas necesidades que nuestros clientes buscan satisfacer adquiriendo nuestros servicios y/o productos, de tal manera que podamos satisfacerlos de la mejor manera. En adición a las necesidades también están las expectativas de los clientes ya que los mismos pueden no "necesitar", propiamente dicho, un nivel más elevado en la calidad de lo que se les ofrece, sin embargo, podría ser que sí lo esperen y que no estén dispuestos a aceptar un nivel menor en la calidad que aquél que esperan. Entonces, también es necesario conocer las expectativas de aquellos a quienes llamamos clientes.

Para el desarrollo de un programa o estrategia de fidelización se deben tener muy en cuenta aspectos como la atención de las necesidades del cliente, satisfacción, expectativas, calidad del servicio, etc.

1.6.17. Herramientas para el Desarrollo de una Estrategia de Fidelización de Clientes

Las estrategias de fidelización de clientes tienden a tener muchas partes. Éstas partes deben ir dirigidas a mejorar diferentes partes de la organización, ya sea en cuanto a la calidad del servicio o producto que se ofrece, en cuanto al nivel en la atención al cliente, seguimiento al mismo, relaciones de costo beneficio para los clientes, percepciones de utilidad y beneficio, etc.

Para lo cual es necesario establecer herramientas para el desarrollo de la misma; herramientas que ayudarán a la constitución de una estrategia de manera completa y específica a las necesidades de cada una de las organizaciones.

a) Orientación en Cada Cliente

Este tipo de estrategias centra sus esfuerzos no en nichos de clientes, sino en cada uno de los clientes que conforman su mercado. De esta manera se crean vínculos de unión entre los clientes y la empresa, generando así lealtad entre ellos. Estos vínculos son el fruto de mayor satisfacción en los clientes, un mayor nivel de información y familiaridad entre ellos que haga que la empresa pueda reaccionar de manera más temprana ante cualquier eventualidad o necesidad de cada uno de sus clientes.

b) Las Bases de Datos de Clientes Como Herramienta Estratégica

La base de datos es una colección o conjunto de información que está organizada de manera que se pueda acceder, administrar y actualizar fácilmente. Sirve para aplicaciones múltiples, permitiendo una manipulación de los datos de forma adecuada, precisa y oportuna.

El desarrollo de bases de datos de clientes ayuda a conocer de manera individual y más a fondo a los clientes, de manera que se puede mejorar la calidad de la comunicación que se tiene con ellos, individualizar el trato, el servicio y el seguimiento a los clientes, enfocar de mejor manera los esfuerzos de fidelización y en última instancia lograr un incremento en el nivel de satisfacción de los clientes de manera de lograr su fidelidad.

La información contenida en las bases de datos de clientes representa una ventaja competitiva muy importante; es un elemento que no puede ser copiado por la competencia ya que no tienen acceso a él.

Las bases de datos nos dan el conocimiento necesario para crear mejores y más duraderas relaciones con nuestros clientes debido a que podremos mediante ellas crear ventajas y beneficios especiales para cada uno de ellos por el precio que nos pagan.

Otro beneficio de la utilización de bases de datos es que mediante la información contenida en ellas podremos segmentar a nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades o hábitos de compra compartidos.

c) Sistemas de Comunicación e Información con los Clientes

La comunicación es muy importante en el momento en el que se decide en una organización establecer, mejorar y mantener relaciones más productivas con sus clientes. La información obtenida de los clientes y enviada a los mismos ayuda a individualizarlos, hacer un seguimiento más eficiente y que ellos estén mejor informados acerca de muchos temas importantes para ambas partes, como por ejemplo y en el caso específico de INFOCENTER S.A., formas de explotar al máximo el potencial de los servicios, beneficios de su uso, beneficios de los servicios paralelos (reducción de cartera en mora mediante un sistema de cobro indirecto, saneamiento de cartera, actualizaciones de datos de sus clientes, beneficios para sus empleados, etc.) y productos cruzados (verificaciones de domicilio, de trabajo, de empresa, etc.) por citar algunos.

La información es la base de las relaciones más productivas y de más larga duración ya que ¿cómo podríamos satisfacer de mejor manera a nuestros clientes si no los conocemos a fondo?

Se deben establecer dos formas básicas de comunicación: 1) en la que recabamos información de nuestros clientes y 2) en la que informamos¹⁸ a los mismos de todos

¹⁸ Extractado de: Peppers and Rogers Group de Brasil. CRM Series – Marketing 1 to 1, Una Guía Ejecutiva para Entender e Implantar Estrategias de Customer Relationship Management. Primera Edición, 2000. Página 25.

los aspectos que favorecerán al mejor uso de los servicios que se les ofrece. Para ambos tipos de comunicación la empresa que ofrece los servicios o productos deberá ser la iniciadora y principal promotora de la comunicación, especialmente si se tiene un servicio de buena calidad que no obligue a los clientes a iniciar el contacto con el fin de realizar un reclamo o queja; esto también incluye capacitación adecuada que informe a los clientes antes que éstos deban iniciar el contacto con el objetivo de aclarar una duda.

Sin embargo, se debe motivar a los usuarios del servicio a contactar a el personal de la empresa para así demostrarles predisposición a solucionar problemas, atender reclamos y solventar dudas, demostrándonos así accesibles a ellos y demostrándoles que se los considera importantes.

1.6.18. Ley 393 de Servicios Financieros

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y sujeta a control social.

En el ámbito de sus competencias la Autoridad de Supervisión del Sistema Financieros (ASFI) como ente regulador y a través de la Ley 393 de Servicios Financieros en la Sección VI Artículos 345 inclusive 350 instaura los requisitos y lineamientos y los reglamentos para la constitución y creación de los Buros de Información (Empresas de Servicios Financieros Complementarios).

1.6.19. Cultura Organizacional

Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta

perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Cultura organizacional, es una expresión para designar un determinado concepto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, empresa o negocio.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes: La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

1.6.20. Filosofía de la Empresa

La industria del buro buró sigue expectante de los movimientos agregados de la economía que generan los agentes económicos del sector público y privado en un entorno promisorio de crecimiento, de la velocidad de circulación del dinero y del volumen de las transacciones en el país, esta dinámica es importante para que INFOCENTER S.A. la interprete adecuadamente para descubrir oportunidades de innovación de nuevos servicios y productos y desarrollar tecnologías para brindarlos a los clientes.

Los agentes económicos cuyas prácticas de expansión comercial tienen por acción la exposición de recursos económicos por medio de técnicas de ventas al crédito, son el objetivo del buro por que requieren un mecanismo de transparencia y de reducción de riesgo de capital.

CAPITULO II

ASPECTOS METODOLOGICOS DEL TRABAJO DIRIGIDO

2.1. METODOLOGIA

Se entiende como método el orden sistemático en que se debe encaminar una serie de pasos de manera científica para la búsqueda de la verdad.¹⁹

La metodología de la investigación implica una serie de reglas y estrategias que especifican cómo se puede profundizar en un problema y se concreta en un proceso sistemático que comprende actividades y tareas.²⁰

2.1.1. Método Deductivo

"Plantea inicialmente los temas más generales hasta llegar a los aspectos específicos del problema"²¹.

El Método Deductivo que es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico pueden deducirse varias suposiciones, la deducción tiene un papel muy importante porque a través de ella, se aplican los principios descubiertos en casos particulares.

Empleando este método en el presente trabajo dirigido, se establecerá la situación actual de la empresa INFOCENTER S.A., puesto que en primera instancia se investigará, analizará y estudiarán todo los elementos teóricos y prácticos existentes para la elaboración de una estrategia de fidelización de clientes. Concluida la investigación general, pasaremos a seleccionar, desarrollar y proponer la

¹⁹ Witker, Jorge, Metodología de la investigación, Edit. McGRAW-HILL, México, 1997 Pág. 34.

²⁰ Hernández Sampieri, Roberto, Et. Al., Metodología de la investigación, Edit. McGRAW-HILL, Colombia, 1996 Pág. 57.

²¹ Hernández, Obcit., Pág. 33

metodología teórica y práctica más adecuada que coadyuve en la formulación del plan estratégico con los objetivos institucionales.

2.1.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis en este presente trabajo serán los clientes actuales y los clientes que alguna vez formaron parte de la cartera de clientes post pago de INFOCENTER S.A. en la ciudad La Paz, esto debido que buscamos determinar el posicionamiento actual.

2.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

2.2.1. El Universo

La estrategia a ser propuesta al final del trabajo dirigido estará diseñada específicamente para las características de los clientes post pago del Buro de Información, y a la vez específica para la regional de la ciudad de La Paz, por lo cual el universo de estudio está constituido por todos los clientes que alguna vez formaron parte de la cartera de clientes de INFOCENTER S.A. en la mencionada regional, ya sean estos clientes actuales o pasados.

En este punto debemos diferenciar los conceptos: clientes y usuarios; siendo los primeros todas las personas naturales y/o jurídicas que contratan los servicios del Buró de Información; y los segundos todos los empleados de los clientes, quienes son los responsables de realizar de manera personal las consultas y son quienes de manera directa los que accesan al sistema del Buró de Información.

El universo está, entonces, compuesto por un total de 520 usuarios de 160 clientes, de los cuales 52 usuarios pertenecen a 50 clientes pasados y 468 usuarios que pertenecen a los restantes 110 clientes actuales.

2.2.2. La Muestra

Para la determinación de las muestras de los clientes actuales y de los clientes pasados, utilizaremos el muestreo probabilístico estratificado, ya que dentro del universo contamos con dos subgrupos definidos por el estado actual de los clientes: es decir, si es que estos clientes siguen formando parte de la cartera actual de clientes de la empresa, o si son clientes que en su momento decidieron abandonarla la organización.

Al mismo tiempo esta división de grupos de acuerdo al estado actual de los clientes, se divide cada uno en cuatro sub grupos de acuerdo al rubro en el cual desarrollan sus actividades. Estas nuevas divisiones responden a las siguientes categorías:

- Entidades Financieras.
- Entidades dedicadas a la Industria y Minería.
- Entidades Comerciales.
- Entidades de Servicios.

Las variables a ser utilizadas para el desarrollo de las fórmulas de estadística necesarias son:²²

N = tamaño de la población de 520 usuarios

se = error estándar = 0.025, determinado por nosotros. Este error estándar nos asegura que, de cada 100 casos, 97.5 de las predicciones serán correctas.

V² = varianza de la población, que es el cuadrado de (se)

s² = varianza de la muestra expresada = **P(1 – P)**

²² Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Ediciones McGraw Hill 2006.

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

n = tamaño de la muestra

Si: $s^2 = P(1 - P)$

$$s^2 = 0.9(1 - 0.9)$$

Entonces: $s^2 = 0.09$

y $V = (0.025)^2$

$$V = 0.000625$$

Utilizando la siguiente fórmula: $n' = \frac{s^2}{V^2}$

tenemos: $n' = \frac{0.09}{0.000625}$

$$n' = 144$$

Siendo el número **144** el factor mediante el cual se calculará el número de encuestas a ser realizadas de acuerdo a la fórmula descrita a continuación:

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

$$n = \frac{144}{1 + (144/520)}$$

$$n = \frac{144}{1 + (144/520)}$$

$$n = 112$$

El número total de personas a ser encuestadas se muestra en la tabla a continuación, como también el detalle de los números de encuestados por estado y por rubro del cliente al que pertenecen.

Tabla 1: MUESTREO POR ESTADO DEL CLIENTE Y SU RUBRO

Número de Estrato	División por Rubros Clientes Actuales	TOTALES DE POBLACIÓN	MUESTRA (<i>fh</i>) = $(112/520) = 0.2154$
1	Financieros	340	73
2	Industria	35	8
3	Comerciales	40	9
4	De Servicios	53	11
	TOTAL	468	101

Número de Estrato	División por Rubros Clientes Pasados	TOTALES DE POBLACIÓN	MUESTRA (<i>fh</i>) = $(112/520) = 0.2143$
5	Financieros	0	0
6	Industria y Minería	13	3
7	Comerciales	13	3
8	De Servicios	26	6
	TOTAL	52	11

Fuente: Elaboración propia, ver anexo 1 y 2

El número total de usuarios a ser encuestados son 112, de los cuales 101 corresponden a usuarios de empresas de clientes actuales y 11 son los usuarios de las empresas que son ex clientes.

2.3. MEDIOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Los medios empleados para la recopilación de información para el presente trabajo dirigido son de fuentes: primaria y secundaria.

2.3.1. Fuentes de Información Primaria:

Con el objetivo de conocer a fondo y de manera más clara cuáles son las expectativas y necesidades específicas, y de conocer el nivel de satisfacción obtenido de los clientes actuales y pasados, se realizarán encuestas dirigidas a los clientes que pertenecen, así como también a los que ya no pertenecen a la cartera de clientes de INFOCENTER S.A.

Según el estado actual del cliente a encuestarse, se realizarán dos tipos de encuestas. El primer tipo de encuestas estará dirigido a clientes pasados²³, de tal manera que las respuestas a las preguntas den como resultado suficiente información para saber el grado de satisfacción que tenían y las causas del abandono del servicio por parte de los clientes. El segundo tipo de encuestas estará dirigido a los clientes actuales²⁴, para definir el grado de satisfacción que reciben por de los servicios de INFOCENTER S.A. en contraste con las expectativas que tienen.

En ambos tipos de encuestas las preguntas estarán dirigidas a los responsables de las áreas en las que la información que brinda el Buró de Información es más relevante, por ejemplo, el responsable del área de créditos de una empresa o el responsable de la contratación del personal; y a los usuarios del servicio que brinda el Buro de Información, es decir, las personas que hacen las consultas de personas naturales y/o jurídicas vía la página web de la Entidad.

Para la medición y ponderación de las respuestas se establecerán características básicas de clasificación de las preguntas. Cada una de estas características será llamada “dimensión” y tendrán ponderaciones de importancia. La valoración de éstas se obtendrá mediante entrevistas²⁵ a cinco expertos en los temas de:

²³ Véase el ANEXO 1 Encuesta a ex - clientes

²⁴ Véase el ANEXO 2 Encuesta a clientes actuales

²⁵ Véase el ANEXO 3 Entrevista a expertos en el tema de burós de información crediticia.

Información Crediticia y su relevancia en la toma de decisiones, e Información relativa a la contratación de personal.

Todas las preguntas de los cuestionarios deben coincidir con alguna de las dimensiones establecidas, de manera que aporten a la medición de la dimensión de la cual son parte.

Al ser la empresa en cuestión una empresa que ofrece servicios financieros, se debe considerar con mayor atención los aspectos intangibles que los tangibles. Por lo cual, las dimensiones que se utilizarán para la medición de la satisfacción de los clientes se dividirán en dos, las tangibles y las intangibles. La única dimensión en la primera división es:

- **Producto Tangible:** En esta dimensión se tomarán en cuenta aspectos como la presentación física de los informes y el precio del servicio.

El segundo grupo de dimensiones (intangibles) estarán compuestos por las siguientes 6 dimensiones:

- **Confiabilidad:** Los aspectos que se agruparán en esta dimensión son: primero, fiabilidad en que la información sea veraz, suficiente y completa; segundo, que la entrega del servicio se realice en el tiempo establecido; y por último que la seguridad de que el servicio será accesible a los clientes en el momento requerido.
- **Seguridad:** Todos los servicios prestados, vía web o ventanilla, por la empresa y los intercambios de información realizados por la misma deberán ser seguros en dos aspectos principales: primero, que no pueden ser alterados de manera externa, y segundo, son completamente confidenciales.
- **Servicio de atención a los clientes:** En esta cuarta dimensión se tomarán en cuenta aspectos como: trato y atención a los clientes en caso de

presentarse consultas (dudas) o reclamos, tiempo de respuesta a los mismos, empatía en el momento de recepción de las consultas o reclamos, trato individualizado, seguimiento, etc.

- **Acceso:** En esta dimensión se acomodan aspectos como la facilidad para el acceso a la página web de la empresa, si la página web de INFOCENTER S.A. es amigable y de fácil utilización.
- **Entrenamiento:** La capacitación adecuada y completa, no solamente en la importancia de la información de INFOCENTER S.A., sino también en aspectos como interpretación de los reportes, y la influencia de la información en la toma de decisiones en el caso de cada cliente de manera que los clientes puedan aprovechar esta herramienta de la mejor manera posible y en su totalidad.
- **Utilidad:** En esta dimensión se analizan la importancia que le dan los clientes al servicio y el nivel de beneficio que consideren obtener con el mismo en el momento de la toma decisiones.

2.3.2. Fuentes de Información Secundaria:

Para la recopilación de la información necesaria para realizar el estudio de la situación actual del Buró en cuanto a su retención de clientes se utilizarán los siguientes medios:

Información sobre los estados de cuentas de los clientes, tipos de actividades que desempeñan, e información acerca del personal responsable de las áreas que trabajan directamente con el Buró, así como de las personas que son responsables directamente de realizar las consultas vía web.

2.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Para la fidelización de clientes es fundamental conocer el nivel de satisfacción que éstos perciben por el servicio contratado. En este sentido es muy importante identificar la calidad percibida por los clientes en cuanto al servicio contratado (en este caso, el servicio de información de INFOCENTER S.A.), la calidad de la atención al cliente percibida (atención a reclamos, dudas, seguimiento a clientes, trato individualizado, capacitación para mejor aprovechamiento del servicio de información entre otros) y la introducción de las nociones inherentes a la utilidad e importancia del servicio de información en la cultura organizacional de cada una de las organizaciones clientes del Buró (de manera que los usuarios del servicio conozcan los alcances, necesidad y potencial de dichos servicios).

Por lo mencionado en el párrafo anterior, las variables a tomarse en cuenta en el trabajo dirigido son:

- Calidad del Servicio
- Calidad del Servicio de Atención al Cliente y
- Cultura Organizacional

En el siguiente cuadro se presenta la operacionalización de variables utilizando las siguientes referencias:

Encuestas a Clientes Pasados o Perdidos	= ENCP
Encuestas a Clientes Actuales	= ENCA

Tabla 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	
				ENCP	ENCA
Servicio de Atención al Cliente	Servicio que proporciona una empresa prestadora de un servicio o un producto, para resolver dudas o resolver problemas que pueden surgir con el producto	Atención a Reclamos y Dudas que tengan los Clientes	Percepción general de los clientes de la calidad del trato prestado por el personal de INFOCENTER S.A.	8) Cuando usted tenía dudas o reclamos, ¿el trato que le brindaba el personal de atención al cliente de INFOCENTER S.A. era: muy malo, malo, regular, bueno o muy bueno?	8) Cuando usted tiene dudas o reclamos, ¿el trato que le brinda el personal de atención al cliente de INFOCENTER S.A. es: muy malo, malo, regular, bueno o muy bueno?
			Velocidad de Respuesta	9) ¿Las dudas y reclamos que usted tenía, eran atendidos con rapidez?	9) ¿Las dudas y reclamos que usted tiene, son atendidos con rapidez?
			Empatía en el momento de atender dudas o reclamos	10) ¿cuándo usted tenía dudas o reclamos, el personal de INFOCENTER S.A. se encontraba con la mejor predisposición a solucionarlos?	10) ¿cuándo usted tiene dudas o reclamos, el personal de INFOCENTER S.A. se encuentra con la mejor predisposición a solucionarlos?
			Trato Individualizado	11) ¿Cree usted que el trato que recibía del personal de INFOCENTER S.A. en el momento de realizar una consulta o reclamo era personalizado?	11) ¿Cree usted que el trato que recibe del personal de INFOCENTER S.A. en el momento de realizar una consulta o reclamo es personalizado?

Continua.....

Continuación.....

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	
				ENCP	ENCA
Servicio de Atención al Cliente	Servicio que proporciona una empresa prestadora de un servicio o un producto, para resolver dudas o resolver problemas que pueden surgir con el producto	Seguimiento a los Clientes	Medios empleados por el personal de INFOCENTER S.A. para hacer seguimiento a sus clientes	12) ¿Qué tipo de contactos para seguimiento a clientes efectuaba INFOCENTER S.A. con usted? (vía e-mail, teléfono, visitas, ninguna u otras).	12) ¿Qué tipo de contactos para seguimiento a clientes efectúa INFOCENTER S.A. con usted? (vía e-mail, teléfono, visitas, ninguna u otras).
			Frecuencia de los contactos de seguimiento	13) ¿Con qué frecuencia efectuaba dicho seguimiento al cliente INFOCENTER S.A.?	13) ¿Con qué frecuencia efectúa dicho seguimiento al cliente INFOCENTER S.A.?
			Percepción general de los clientes de la calidad del seguimiento prestado por el personal de INFOCENTER S.A.	14) ¿Usted cree que el seguimiento a clientes que realizaba INFOCENTER S.A. es: muy malo, malo, regular, bueno, o muy bueno?	14) ¿Usted cree que el seguimiento a clientes que realiza INFOCENTER S.A. era: muy malo, malo, regular, bueno, o muy bueno?

Continúa.....

Continuación

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	
				ENCP	ENCA
Servicio de Atención al Cliente	Servicio que proporciona una empresa prestadora de un servicio o un producto, para resolver dudas o resolver problemas que pueden surgir con el producto	Capacitación y entrenamiento dados por el personal de INFOCENTER S.A. a sus clientes	Calidad de la Capacitación que brinda INFOCENTER S.A. a sus clientes	17) Por favor califique la capacitación que provee el personal de INFOCENTER S.A. a sus clientes y usuarios en los siguientes aspectos: - Disponibilidad de la capacitación en el momento en que la requiera. - Capacitación en cuanto a la importancia de los servicios de INFOCENTER S.A. para el mejor desempeño de las operaciones de su organización. - Capacitación en cuanto a la relevancia de la información crediticia y de antecedentes de personas naturales y jurídicas para los negocios. - Capacitación para la adecuada interpretación de los reportes. - Capacitación adecuada en cuanto a la importancia de reportarle información a INFOCENTER S.A. para reducir su cartera en mora.	17) Por favor califique la capacitación que provee el personal de INFOCENTER S.A. a sus clientes y usuarios en los siguientes aspectos: - Disponibilidad de la capacitación en el momento en que la requiera. - Capacitación en cuanto a la importancia de los servicios de INFOCENTER S.A. para el mejor desempeño de las operaciones de su organización. - Capacitación en cuanto a la relevancia de la información crediticia y de antecedentes de personas naturales y jurídicas para los negocios. - Capacitación para la adecuada interpretación de los reportes. - Capacitación adecuada en cuanto a la importancia de reportarle información a INFOCENTER S.A. para reducir su cartera en mora.

Continúa.....

Continuación.....

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	
				ENCP	ENCA
Calidad del Servicio	<p>La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.</p> <p>Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie</p>	Producto Tangible	Calidad de la presentación física de los reportes	1) ¿Qué opina acerca del formato de los reportes de INFOCENTER S.A.?	1) ¿Qué opina acerca del formato de los reportes de INFOCENTER S.A.?
			Relación costo-beneficio del servicio	2) ¿Considera usted que, por el servicio que recibía de INFOCENTER S.A., el costo era: Elevado, Razonable o Bajo?	2) ¿Cree usted que, por el servicio de INFOCENTER S.A., el costo es: Elevado, Razonable o Bajo?
		Confiabilidad de la información	Contenido Veraz	3) ¿Usted cree que la información que le proporcionaba INFOCENTER S.A. era confiable en cuanto a la veracidad de su contenido?	3) ¿Usted cree que la información que proporciona INFOCENTER S.A. es confiable en cuanto a la veracidad de su contenido?
			Suficiencia y completitud de la información	4) ¿Usted considera que INFOCENTER S.A. proporcionaba información suficiente y completa?	4) ¿Usted considera que INFOCENTER S.A. le proporciona información suficiente y completa?
			Disponibilidad del servicio en el momento requerido	5) ¿Tenía usted la certeza de poder realizar las consultas en el momento en el que las requiera?	5) ¿Tiene usted la certeza de poder realizar las consultas en el momento en el que las requería?

Continúa.....

Continuación.....

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	
				ENCP	ENCA
Calidad del Servicio	La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie	Seguridad en los intercambios de información realizados vía web	Seguridad de que la información recibida no fue alterada de manera externa	6) ¿En el momento en que usted realizaba una consulta vía web, confiaba en que la información no podía haber sido alterada por terceros?	6) ¿En el momento en que usted realiza una consulta vía web, confía en que la información no pudo haber sido alterada por terceros?
			Confidencialidad de la información introducida así como de la recibida	7) ¿En el momento en que usted realizaba una consulta vía web, confiaba en que la información era completamente confidencial?	7) ¿En el momento en que usted realiza una consulta vía web, confía en que la información es completamente confidencial?
		Acceso y Uso	Acceso fácil y constante	15) ¿La página web de INFOCENTER S.A. era de fácil acceso y disponibilidad constante?	15) ¿La página web de INFOCENTER S.A. es de fácil acceso y disponibilidad constante?
			Uso simple	16) ¿La página web de INFOCENTER S.A. era amigable y de fácil uso?	16) ¿La página web de INFOCENTER S.A. es amigable y de fácil uso?

Continúa.....

Continuación.....

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	
				ENCP	ENCA
Cultura Organizacional	Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización	Nivel en el que la utilización de la información crediticia y de antecedentes forma parte de la cultura organizacional	Utilidad percibida por los usuarios del servicio	18) ¿Era la información de INFOCENTER S.A. capaz de proveer de una herramienta que promueva toma de decisiones más adecuadas y acorde a sus objetivos?	18) ¿Es la información de INFOCENTER S.A. capaz de proveer de una herramienta que promueva toma de decisiones más adecuadas y acorde a sus objetivos?
			Importancia percibida por los usuarios del servicio	19) ¿Usted considera que INFOCENTER S.A. realizó aportes que a usted le servían para mejorar las relaciones con sus clientes y crear ventajas competitivas?	19) ¿Usted considera que INFOCENTER S.A. realiza aportes que a usted le sirven para mejorar las relaciones con sus clientes y crear ventajas competitivas?
			Utilidad percibida por los usuarios del servicio	20) ¿Cree usted que la información que le proporcionaba INFOCENTER S.A. era una herramienta poderosa para la disminución del riesgo en las actividades que desempeña su organización?	20) ¿Cree usted que la información que proporciona INFOCENTER S.A. es una herramienta poderosa para la disminución del riesgo en las actividades que desempeña su organización?
				21) ¿Cree usted que el reportar a INFOCENTER S.A. información sobre su cartera en mora y/o sobre su personal significa beneficios para su organización y sus empleados, sea usted cliente del Buró o no?	21) ¿Cree usted que el reportar a INFOCENTER S.A. información sobre su cartera en mora y/o sobre su personal significa beneficios para su organización y sus empleados, sea usted cliente del Buró o no?

2.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos lo dividiremos en tres: los resultados de las entrevistas, los resultados de las encuestas realizadas a los clientes actuales y los resultados de las encuestas realizadas a los ex clientes. Cada uno de estos tres tipos de resultados serán expuestos y analizados de manera crítica en el orden en el que se los citó. Además de la división ya mencionada, se debe tomar en cuenta otro tipo de división para los últimos dos grupos de resultados (de las encuestas a clientes actuales y de las encuestas a ex clientes) basado en las dimensiones establecidas y siguiendo el orden dado en la operacionalización de variables.

2.5.1. Resultados Obtenidos en las Entrevistas a los Cinco Expertos

Las entrevistas se realizaron a cinco personas que conocen a fondo los temas relacionados a los Burós de Información (Importancia de la información de antecedentes en la toma de decisiones, utilización de dicha información, interpretación de los datos, adopción en la cultura organizacional de las nociones relacionadas a las herramientas de disminución de riesgo e incertidumbre, etc.) de manera que se pueda valorar de manera objetiva las ponderaciones que debería asignárseles a cada uno de los elementos considerados dentro de cada una de las siete dimensiones utilizadas en las encuestas para la medición de la satisfacción de los clientes, la percepción de calidad de los mismos y sus comentarios y sugerencias.

A continuación, presentamos la Tabla 3 en la cual se muestran cada una de las dimensiones, cada uno de los elementos que las componen, cada uno de los promedios de las 5 calificaciones de los expertos y finalmente los promedios de cada una de las dimensiones obtenidos de los promedios de cada uno de los elementos que las componen.

Tabla 3: PUNTAJES OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS
(POR ELEMENTO Y POR DIMENSIÓN)

TIPO DE DIMENSIÓN	DIMENSIÓN	ASPECTOS QUE ABARCA (ELEMENTOS)	PUNTUACIONES	
			POR ELEMENTO	POR DIMENS
TANGIBLE	PRODUCTO TANGIBLE	- Formato de los informes.	8.8	4.6
		- El costo del servicio.	4.4	
INTANGIBLE	CONFIABILIDAD	- Fiabilidad en que la información es veraz.	8.6	8.8
		- Fiabilidad en que la información es suficiente y completa.	8.2	
		- Seguridad de que el servicio será accesible a los clientes en el momento requerido.	9.8	
INTANGIBLE	SEGURIDAD	Todos los servicios prestados, vías web o ventanilla y los intercambios de información realizados deberán ser seguros en dos aspectos principales:	8.8	8.9
		- No pueden ser alterados de manera externa, y		
		- Son completamente confidenciales.	9	
INTANGIBLE	SERVICIO DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES	- Trato y atención a los clientes en caso de presentarse consultas o reclamos.	6.8	6.84
		- Tiempo de respuesta a los mismos.	7	
		- Empatía en el momento de recepción de las consultas o reclamos.	6.4	
		- Trato individualizado.	6.8	
		- Seguimiento a los clientes.	7.4	
INTANGIBLE	ACCESO	- Facilidad para el acceso a la página web de la empresa.	8	7.5
		- Si la página web de ENSERBIC S.A. es amigable y de fácil uso.	7	

Continúa.....

Continuación.....

TIPO DE DIMENSIÓN	DIMENSIÓN	ASPECTOS QUE ABARCA (ELEMENTOS)	PUNTUACIONES	
			POR ELEMENTO	POR DIMENS
INTANGIBLE	ENTRENAMIENTO	- Disponibilidad de la capacitación en el momento en que sea requerida.	6,6	7.84
		- Capacitación adecuada y completa en cuanto a la importancia de la información.	7	
		- Capacitación adecuada y completa en aspectos como interpretación de los reportes.	7,6	
		- Capacitación adecuada y completa en cuanto a la influencia de la información en la toma de decisiones en el caso de cada cliente; de manera que los clientes puedan aprovechar esta herramienta de la mejor manera posible y en su totalidad.	9	
		- Capacitación en cuanto a la importancia de hacerle reportes periódicos de información al buró sobre cartera en mora y/o sobre el personal.	8,7	
INTANGIBLE	UTILIDAD	En esta dimensión se analiza la percepción de los clientes en dos aspectos:	10	9.9
		- La importancia que tiene el servicio		
		- Y el nivel de beneficio que proporciona a los usuarios en el momento de la toma decisiones.	9,9	

Fuente: Elaboración propia, ver anexo N°3

En la columna de *puntuación por elemento* se tienen los resultados de los promedios de las calificaciones otorgadas por cada uno de los cinco entrevistados a cada uno de los elementos. En la columna de *puntuación por dimensión* tenemos los resultados con los promedios de las puntuaciones de los elementos que conforman cada una de las dimensiones, sean dos elementos para una dimensión, por ejemplo:

en el caso de la dimensión de producto tangible o cinco elementos por dimensión, por ejemplo: en el caso de la dimensión de entrenamiento.

2.5.2. Conclusiones de las Entrevistas a Expertos

Notamos que los expertos coincidieron en cuanto a la importancia de casi todas las dimensiones. La dimensión que consideran como la más importante de todas con una calificación de 9.9 sobre 10 es la “Utilidad”, debido a que los clientes no podrán jamás obtener los niveles máximos de beneficio y utilidad si no están conscientes de la importancia que tiene la información brindada por un Buró. Si no están conscientes de la importancia de la información tampoco estarán conscientes de los beneficios que obtendrán al trabajar con un Buró de Información, y menos podrán explotar en todo su potencial el servicio que ofrecen.

La segunda dimensión a considerarse según los expertos con una puntuación de 8.9 es la “Seguridad”, debido a que la información es solamente útil si está protegida de cualquier tipo de adulteración y/o manipulación por terceros, ya que si existiera la posibilidad de que personas ajenas al Buró o de misma empresa tuviesen acceso a la información de los clientes, no solamente para conocerla sino también para hacerle cambios para su conveniencia, la información y todas las decisiones para las cuales se la utilizara se verían seriamente comprometidas.

La dimensión que complementa de mejor manera las nociones de seguridad es la “Confiablez” de la información, debido a que las decisiones de los clientes deberían estar completamente respaldadas por la información. La información jamás deberá ser un motivo para el incremento de la incertidumbre, sino para la reducción de la misma; en el momento en el que un cliente duda de la información, ésta pierde su utilidad y puede llegar a ser perjudicial en el momento de la toma de decisiones. Por lo cual los entrevistados eligieron esta dimensión como la tercera en importancia con una ponderación de 8.8 sobre el total de 10 puntos asignables.

La dimensión que ocupa el cuarto puesto en la jerarquización según las opiniones de los entrevistados, con una puntuación de 7.84 sobre 10, es el de "Entrenamiento". Una vez que: a) se conoce los beneficios que se pueden obtener del servicio y su importancia en los negocios b) se confía en que la información está completamente protegida de alteraciones indebidas o delictivas y c) se confía en la veracidad, suficiencia, completitud y disponibilidad de la misma; se puede utilizar esta herramienta en toda su capacidad si se tiene los conocimientos necesarios con ese objetivo.

El quinto puesto, con un puntaje de 7.5, está ocupado por la Dimensión de "Acceso". Para acceder a la información de INFOCENTER S.A., existen varios medios, vía teléfono, vía fax, de manera personal en ventanilla y finalmente la más utilizada y cómoda es, vía web. Los clientes deben tener acceso al servicio siempre que lo requieran, de una u otra forma. De las cuatro maneras de acceso al servicio, las primeras tres se ven limitadas de manera temporal, es decir que no se pueden utilizar a cualquier hora del día, al contrario, solo en horarios de oficina por esta razón, además de la facilidad y comodidad, el cuarto medio (vía internet) es el más importante de todos. La importancia de asegurar el acceso a la información es vital debido a que ¿cómo podríamos tener a nuestros clientes satisfechos todas las veces (desde la primera hasta la última) si no pudiesen acceder al servicio siempre que lo necesiten?

La capacitación de alta calidad disminuye drásticamente (no elimina) la necesidad de la dimensión que ocupa el penúltimo puesto en esta escala. El "Servicio de Atención a los Clientes" se vería sumamente disminuido en importancia, en cuanto a las dudas y reclamos de los clientes se refiere, si los mismos hubiesen sido apropiadamente capacitados en todos los aspectos relacionados al servicio, sean estos de contenido de los reportes, interpretación de los mismos, uso de la página web, acceso mediante otros medios, aspectos importantes de la información a tomar en cuenta según el objetivo específico para el cual se la requiere. Es por este motivo

que esta dimensión se encuentra en el penúltimo puesto de esta jerarquización con una puntuación de 6.84 sobre 10.

Al ser el servicio que presta un Buró de Información un servicio financiero complementario, seis de las siete dimensiones encontradas son intangibles, siendo la única del tipo tangible la de “Producto Tangible”. Todos los expertos coincidieron en que la dimensión con menor influencia en la calidad del servicio en un Buró de Información ideal es la dimensión de Producto Tangible, lo cual nos indica que los principales esfuerzos de mejora no deben estar dirigidos, ni al cambio del formato de los reportes, ni a estrategias de bajo. Otros motivos por los cuales no se debe tratar de modificar estos dos elementos son: En el caso del precio, porque existe la imposibilidad de la baja de los precios a los que se ofrecen los servicios al ser el costo de obtención, procesamiento y actualización de los mismos bastante altos para el Buró además de los costos de mantenimiento por cliente que también son significativos; en el caso del formato de los reportes de información, al ser éste bastante práctico y porque requiere de poca práctica escaso nivel de familiaridad para su interpretación además de que es el mejor de todos los formatos de reportes usados por cualquiera de los Centros de Información, sean estos actuales o pasados. La puntuación obtenida por esta dimensión fue de 4.6 sobre los 10.

2.5.3. Resultados Obtenidos de las Encuestas a Clientes Actuales y Ex Clientes de los Cuatro Rubros²⁶

En este punto del desarrollo del estudio es necesario tomar en cuenta que para la realización de las encuestas se tuvo que realizar más de cuatro veces las visitas previstas debido a que la muestra para las encuestas fue basada en el total de usuarios que figuran en la base de datos del Buró, sin embargo, aproximadamente el 80% de ellos no realiza consultas (es decir que en realidad no es usuario del servicio, solamente está habilitado para serlo), por lo cual no se pudo encuestarlos. En añadidura, los datos utilizados que poseía el Buró acerca de los usuarios (que

²⁶ Véase ANEXO N°5, Tabulación de datos obtenidos en las encuestas.

contenían la información más reciente) tenían en ese momento más de medio año sin actualización. Esta falta de información en la base de datos de clientes del Buró crea muchos problemas como un bajo nivel de seguimiento a los clientes que no son muy conocidos de manera individual por el personal de INFOCENTER S.A. e inclusive riesgos en cuanto a la seguridad ya que si en algún momento una empresa cliente decidiera prescindir de uno de sus empleados que es además uno de los usuarios habilitados para hacer las consultas, y si la empresa cliente no informa, de manera escrita como debería hacerlo, al Buró para que se dé de baja a ese usuario, el mismo podría seguir realizando consultas con su nombre de usuario y su contraseña, consultas que serían cobradas a la empresa cliente ex empleadora de ese individuo.

Otro problema que podría causar esta falta de actualización en la base de datos de clientes en el Buró está en el campo de atención a reclamos y dudas de los clientes debido a que si no se tiene la información de los usuarios (número de consultas repetidas realizadas, preguntas más frecuentes, comentarios pasados, requerimientos especiales o específicos, hábitos y conductas en cuanto a las consultas realizadas, uso específico de la información contenida en los reportes, etc.) no se podrá atender de la mejor manera a sus solicitudes en el momento en el que las haga conocer, sean estas en cuanto a dudas o en cuanto a reclamos. No sería conveniente que un mismo tipo de reclamo se repita, y menos si proviene de la misma persona.

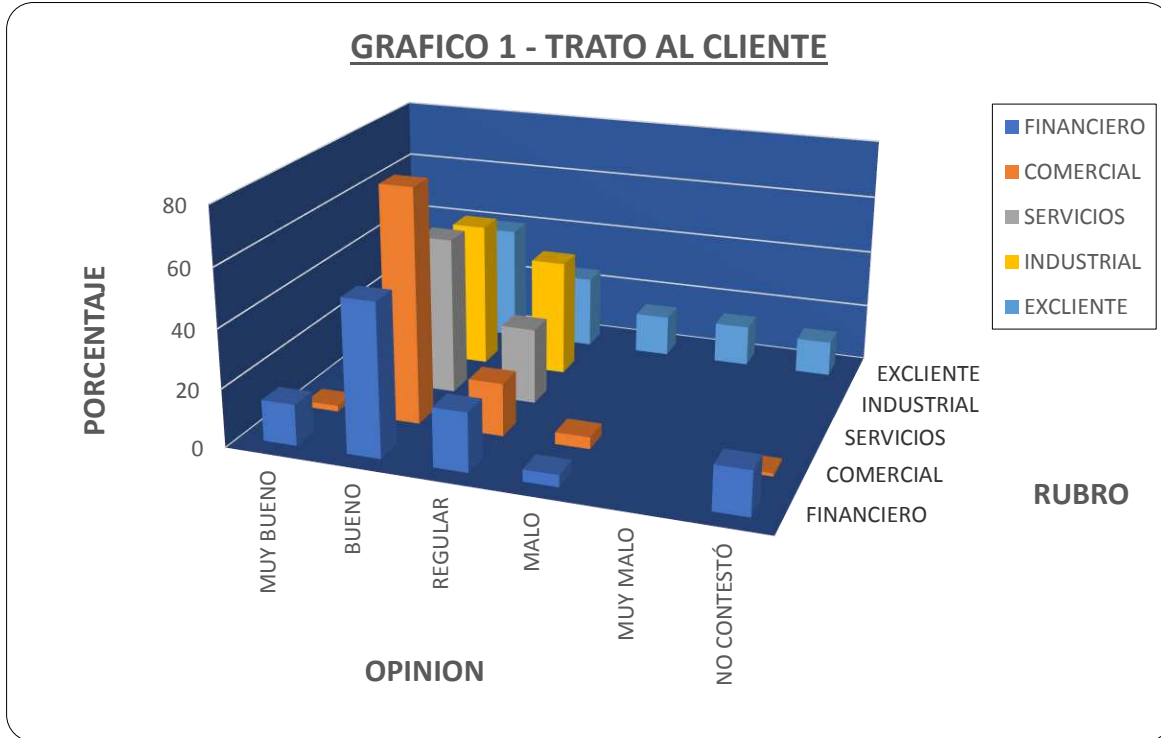
Para el estudio de las expectativas, necesidades específicas y los niveles de satisfacción obtenidos por los clientes de los cuatro sectores (financiero, comercial, de servicios e industrial) se encuestó a 112 usuarios y ex usuarios del servicio. Los resultados de estas encuestas se exponen a continuación pregunta por pregunta, dividiéndolas por elementos y dimensiones de estudio (siguiendo el orden adoptado en la operacionalización de variables, no el orden de importancia definido por las entrevistas).

2.5.3.1. Servicio de Atención a los Clientes

2.5.3.1.1. Atención a reclamos y dudas de los clientes

Gráfico 1: TRATO AL CLIENTE

Trato y atención a los clientes en caso de presentarse consultas o reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 8.

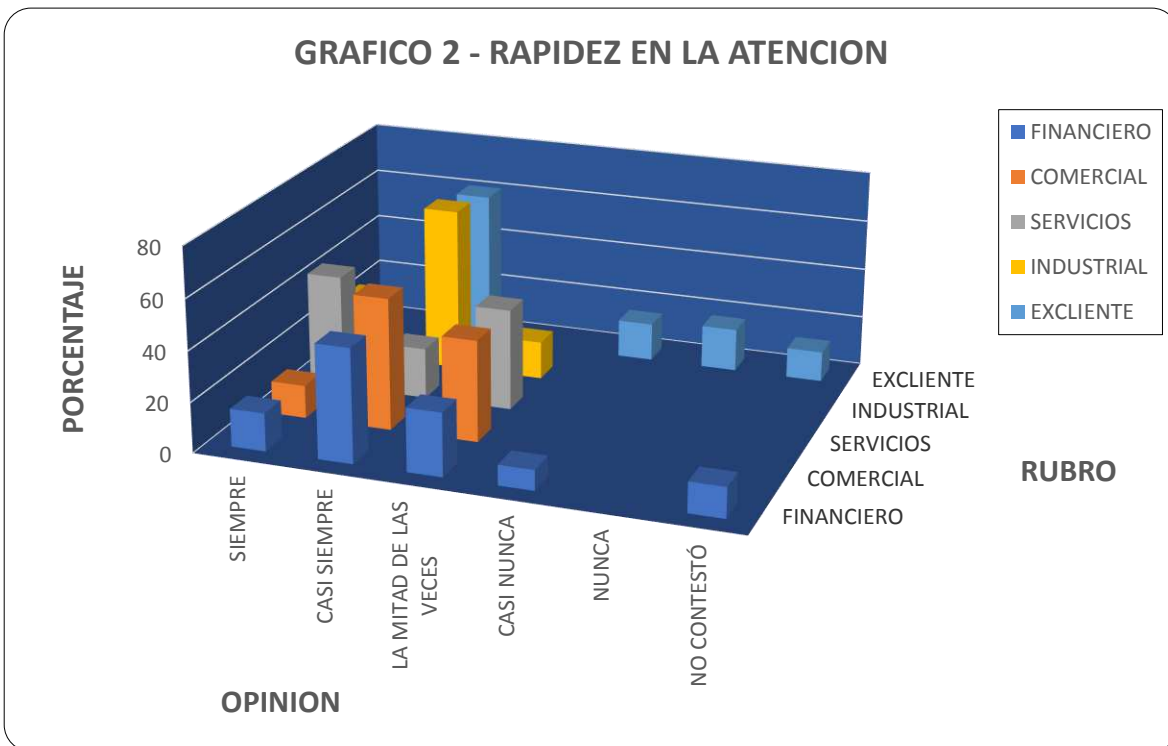
Según el gráfico número 1 la mayor parte de los usuarios creen que el trato al cliente que brinda el personal del Buró es bueno con una pequeña tendencia hacia regular, sin embargo, esta tendencia es más pronunciada en el caso de los usuarios de las empresas de servicios e industriales.

También vale la pena notar el porcentaje de usuarios que no respondió a esta pregunta en el sector financiero, esto quiere decir que aquellos usuarios jamás tuvieron dudas o reclamos.

En el caso de los usuarios de ex clientes, la suma de los porcentajes en las preguntas de *no contestó*, *muy malo* y *malo*, es de aproximadamente de 40%, un porcentaje muy alto que refleja una mala gestión o mal trato hacia los usuarios, o simplemente esas personas nunca tuvieron dudas o reclamos (en el caso de quienes no contestaron la pregunta).

Gráfico 2: RAPIDEZ EN LA ATENCION

Tiempo de respuesta a las dudas y reclamos



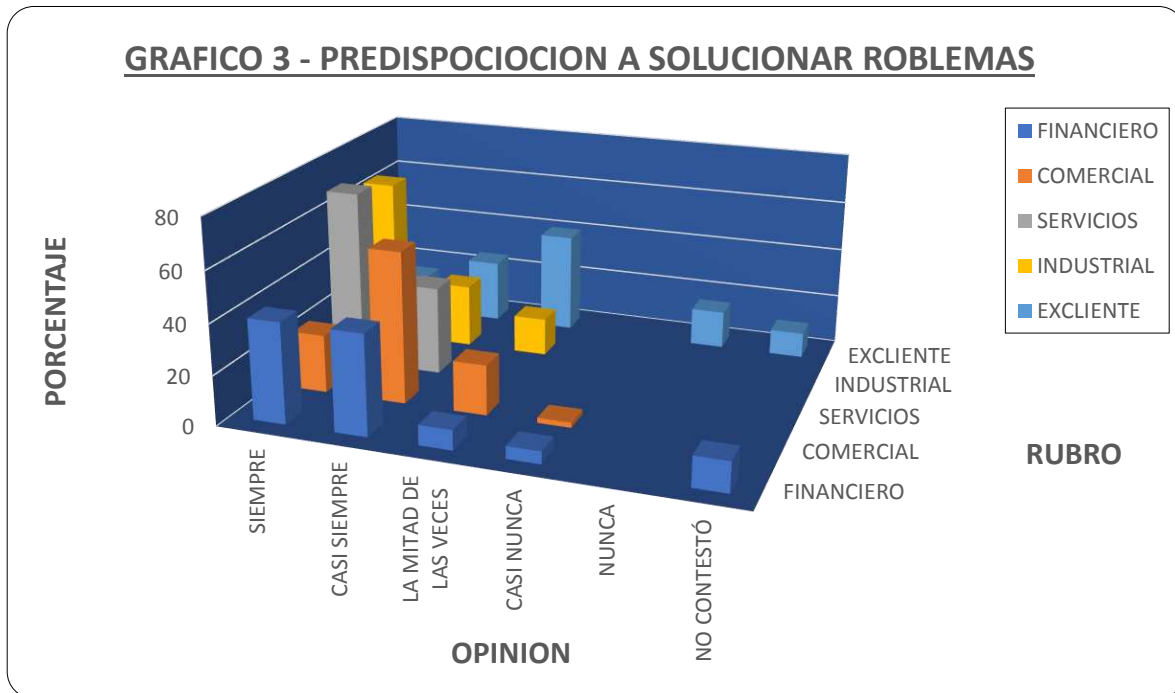
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 9.

El gráfico 2 muestra que los porcentajes de usuarios que creen que se atiende a los reclamos o dudas de manera rápida son bajos. Punto que debe ser mejorado ya que existen reclamos que podrían fácilmente ser atendidos en minutos, sin embargo, se tarda muchas veces más tiempo en solucionarlos, lo cual causa molestia e insatisfacción en los usuarios provocando una mala imagen para la empresa.

Al igual que en el anterior punto, el porcentaje de usuarios que no respondieron a esta pregunta corresponde probablemente a usuarios que nunca tuvieron reclamos o dudas. Las principales tendencias recaen en las opciones de *casi siempre* y *la mitad de las de las veces*. Aspecto que debería corregirse mediante la estrategia de fidelización de clientes.

Gráfico 3: PREDISPOCACION A SOLUCIONAR ROBLEMAS

Empatía al momento de atender dudas o reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 10.

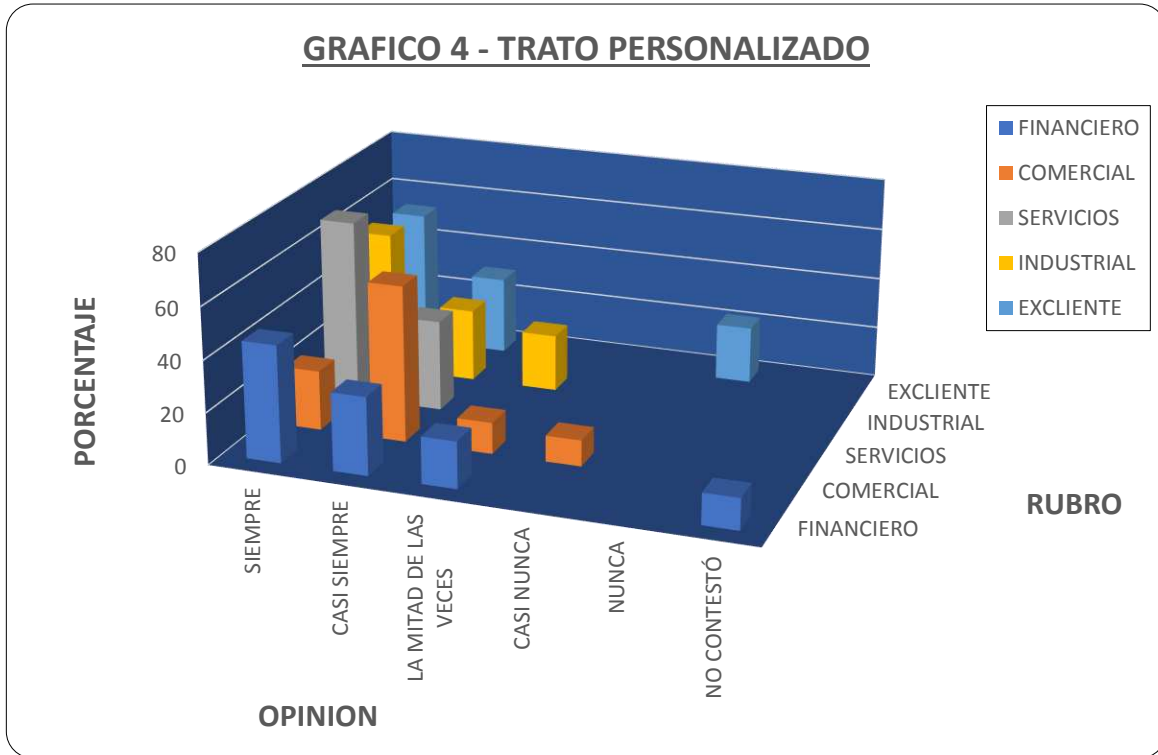
Según el gráfico número 3 los encuestados consideran que la predisposición del personal de INFOCENTER S.A. a solucionar sus dudas o reclamos es mayor a la rapidez con la que son atendidos especialmente en los sectores industrial y de servicios.

En cuanto a la predisposición del personal del Buró a solucionar las dudas o reclamos de los usuarios de empresas ex clientes, éstos creen que es la mejor *siempre* en un 15%, *casi siempre* en 25% y *la mitad de las veces* en 40%.

Recordemos que el porcentaje en la condición de *no contestó* representa a un usuario que nunca tuvo dudas o reclamos.

Gráfico 4: TRATO PERSONALIZADO

Trato individualizado



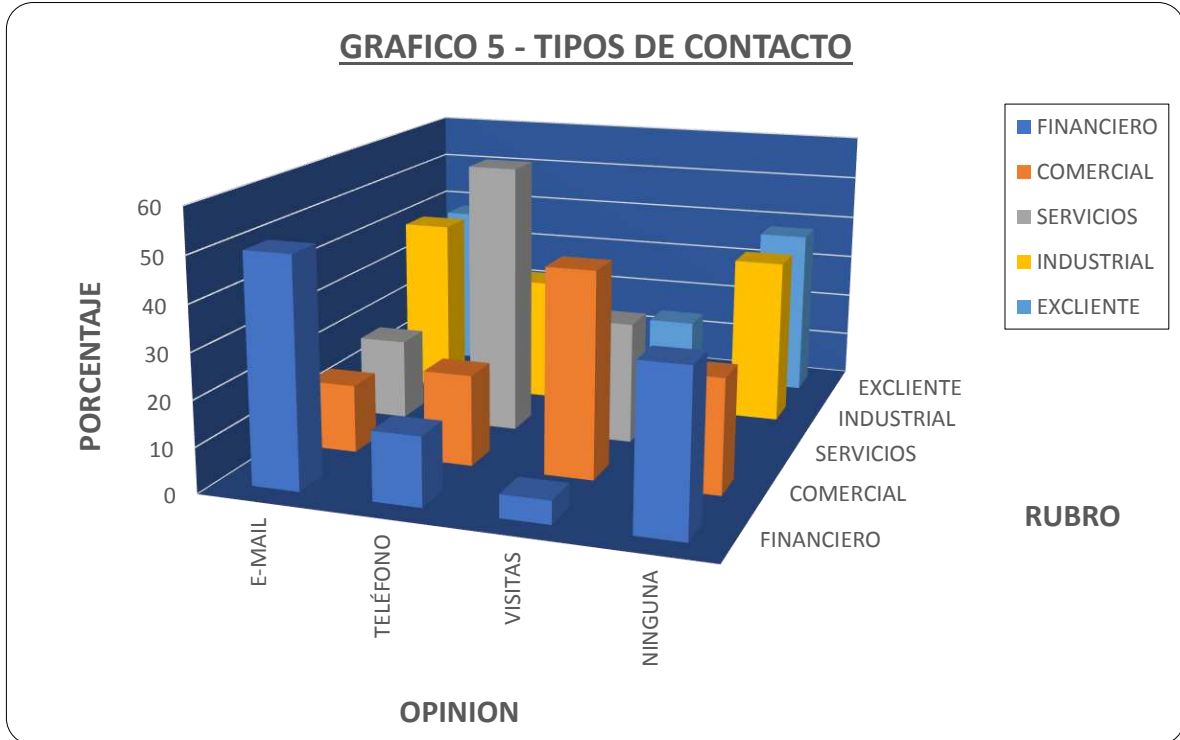
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 11.

Este es otro aspecto que obtuvo buenas puntuaciones por parte de los usuarios de todos los sectores, exceptuando un pequeño porcentaje de usuarios del sector comercial que creen que el trato a clientes es personalizado casi nunca, y el alto porcentaje de ex clientes que creen que nunca lo es (uno de cada cuatro usuarios lo cree).

Gráfico 5: TIPOS DE CONTACTO

Seguimiento a los clientes

Son los medios empleados por el personal de INFOCENTER S.A. para hacer seguimiento a sus clientes.



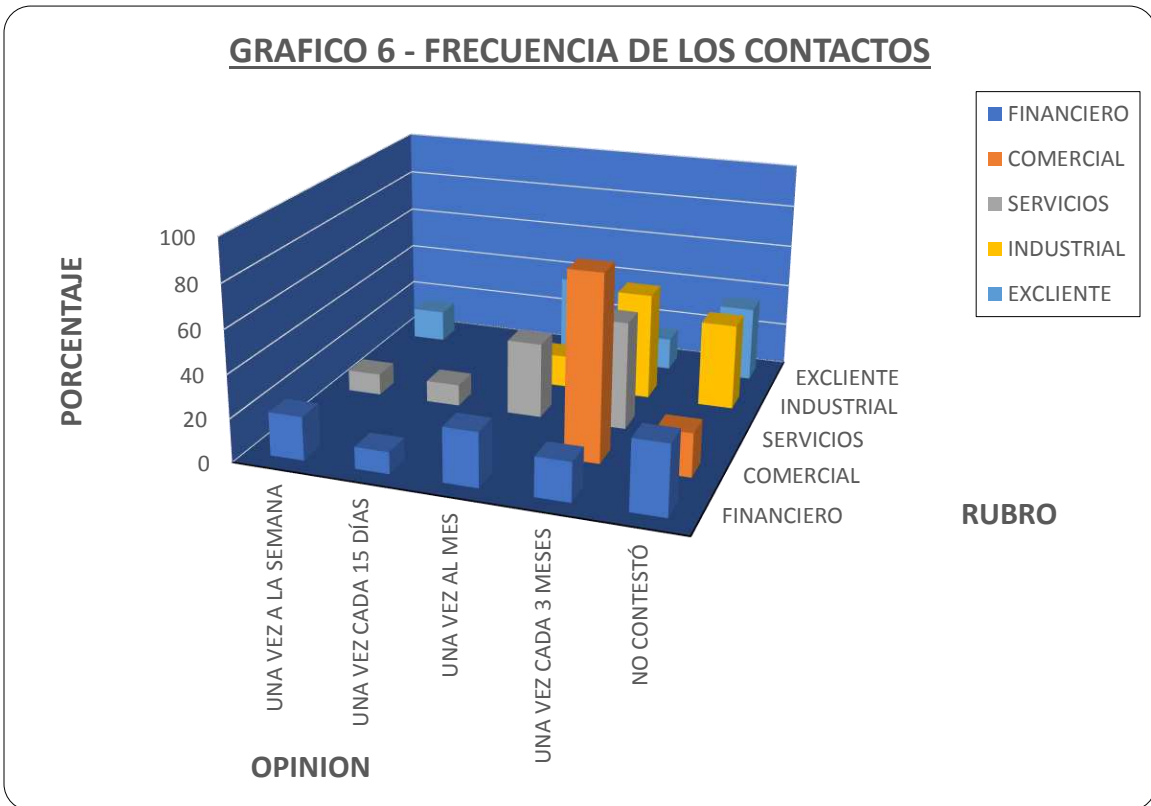
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 12.

El gráfico 5 nos señala que los porcentajes de usuarios que perciben que no se realiza seguimiento es considerable, es notable que existe una necesidad de mejorar este aspecto mediante la estrategia de fidelización de clientes.

Como se puede apreciar en el gráfico correspondiente a los tipos de contactos, existen varias vías que se pueden utilizar para hacer un adecuado seguimiento dependiendo del tipo de cliente.

Gráfico 6: FRECUENCIA DE LOS CONTACTOS

Frecuencia de los contactos de seguimiento



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 13.

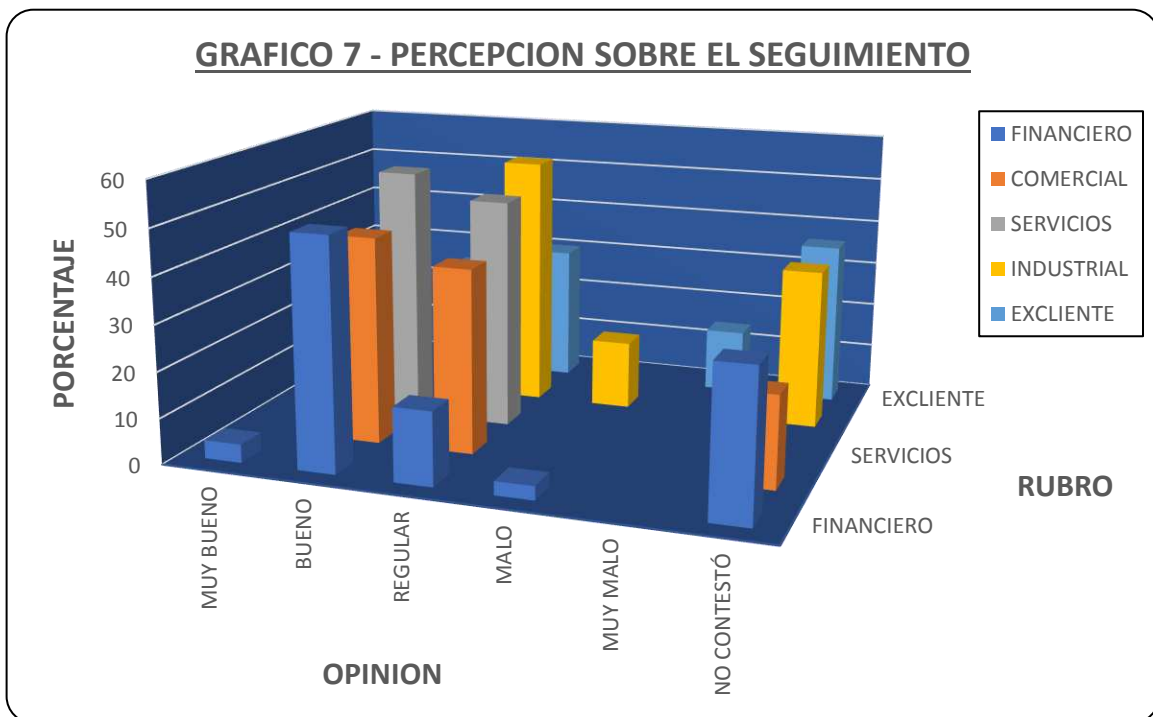
En las preguntas 13 y 14, el porcentaje de usuarios que no contestaron a las mismas representa el número de usuarios que en la pregunta 12 contestó la opción de ninguna.

En el gráfico 6 podemos notar que las tendencias de las respuestas recaen en la opción de respuesta de “una vez cada tres meses”. El seguimiento debería realizarse por lo menos una vez al mes, frecuencia que dadas las características del servicio otorgado es la mínima a considerarse para hacer un seguimiento adecuado, ya que las variaciones en el comportamiento de los usuarios deben notarse y ser atendidas de la manera más apropiada por lo menos de manera mensual.

Otro motivo por el cual debería hacerse un seguimiento por lo menos una vez al mes, es que existen casos donde los usuarios tienen dudas o hasta reclamos que nunca llegan a formularse por diferentes motivos ajenos al Buró, y al hacer el seguimiento con periodos de tiempo más reducidos se crearía una relación más estrecha que mejore la comunicación y la retroalimentación entre la organización proveedora del servicio y las organizaciones que lo reciben.

Gráfico 7: PERCEPCION SOBRE EL SEGUIMIENTO

Percepción general de los clientes acerca de la calidad del seguimiento realizado por el personal de INFOCENTER S.A.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexos N°5, pregunta 14.

No solamente es importante saber la percepción de los usuarios en cuanto a que, si se realiza o no el seguimiento, o cuán a menudo se lo realiza, sino si considera que el seguimiento que se le hace es bueno o no. Conociendo esos tres factores podremos medir la calidad del seguimiento.

En cuanto a cuán bueno es el seguimiento, se puede notar en el séptimo gráfico que existen muchos usuarios que lo consideran regular o bueno.

Es importante notar la alta tendencia a no responder esta pregunta por parte de los usuarios porque en la pregunta número 12 respondieron que no se les hace *ningún* tipo de seguimiento, aspecto que debe corregirse.

2.5.3.1.2. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Servicio de Atención a los Clientes

En cuanto al trato que se da a los clientes en aspectos como:

- Trato y atención a los clientes en caso de presentarse consultas o reclamos
- Tiempo de respuesta a los mismos
- Empatía en el momento de recepción de las consultas o reclamos y
- Trato individualizado

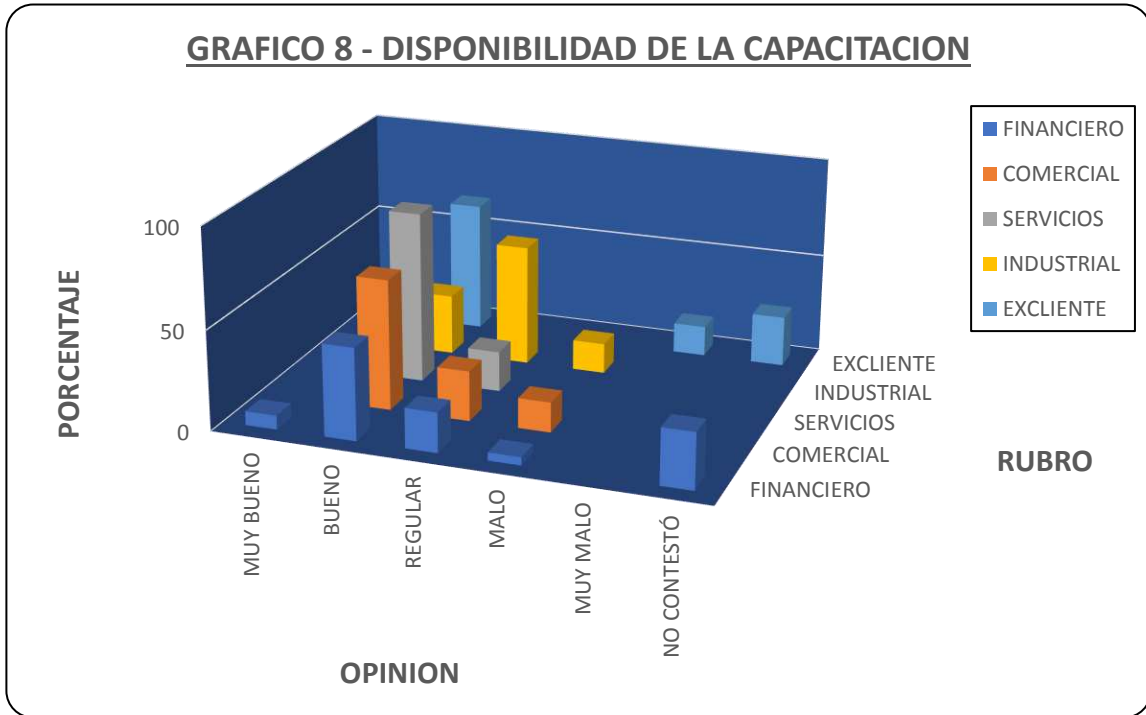
Podemos apreciar que la mayor parte de los usuarios están satisfechos, exceptuando en el sector financiero y entre algunos de los usuarios de empresas ex clientes.

En cambio, en cuanto al seguimiento, se puede concluir que en todos los sectores existen deficiencias, ya sea que existen porcentajes considerables de usuarios que creen que nunca se les hizo seguimiento, o que el seguimiento que se les hace es cada mucho tiempo, en la mayoría de los casos una vez cada tres meses por ejemplo.

2.5.3.1.3. Dimensión: Entrenamiento

Gráfico 8: **DISPONIBILIDAD DE LA CAPACITACION**

Disponibilidad de la capacitación en el momento en que la requiera



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexos N°5, pregunta 17.

En ésta y las siguientes preguntas concernientes a la capacitación, se nota una tendencia marcada en el sector financiero a no contestarlas debido a que existen porcentajes considerables de usuarios que afirman jamás haber recibido ningún tipo de capacitación.

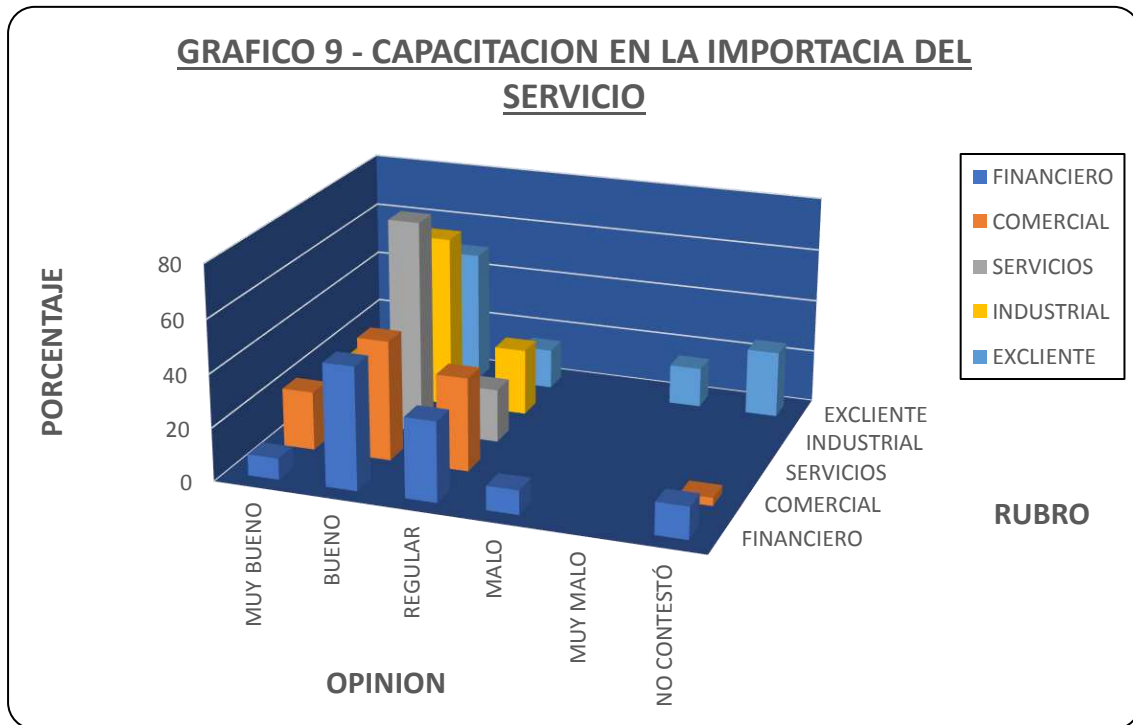
En el gráfico 8 nos refleja que, en todos los sectores los usuarios que si recibieron capacitación creen que es buena, exceptuando los sectores comercial e industrial, en los cuales existen porcentajes de relativa importancia, que denota que los usuarios creen que la capacitación no está disponible en el momento en el que la requieren.

Entre los usuarios de empresas ex clientes, en todas las cinco partes que forman la diecisieteava pregunta de las encuestas existe un porcentaje de por lo menos 25%

de personas que no contestaron, debido a que o nunca recibieron ningún tipo de capacitación, o a que la recibieron incompleta.

Gráfico 9: CAPACITACION EN LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO

Capacitación en cuanto a la importancia de los servicios de INFOCENTER S.A. Para el mejor desempeño de las operaciones de su organización.



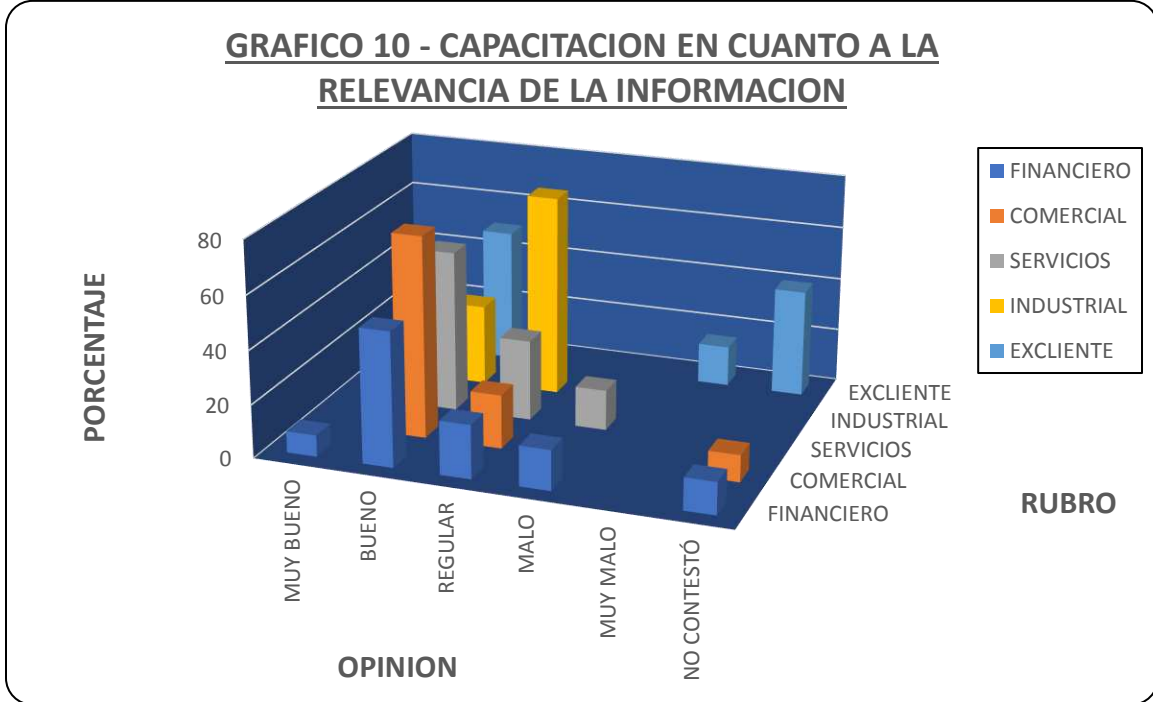
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 17.

Es muy importante que los clientes de un Buró de Información estén plenamente conscientes de la importancia que implica el trabajar con ellos. Estando conscientes de eso podrán tomarlo con seriedad necesaria en pro de generar mejoras en el desempeño de las operaciones de su organización, llegando así a tener una mayor estima por el servicio del cual le provee INFOCENTER S.A.

En el gráfico 9 notamos que existen porcentajes de respuestas elevados en las opciones de *regular* y *bueno* a esta tercera parte de la 17ava pregunta, haciendo que las principales tendencias de respuesta se encuentren en éstas dos opciones.

Gráfico 10: CAPACITACION EN CUANTO A LA RELEVANCIA DE LA INFORMACION

Capacitación en cuanto a la relevancia de la información crediticia y de antecedentes de personas naturales y jurídicas para sus negocios.



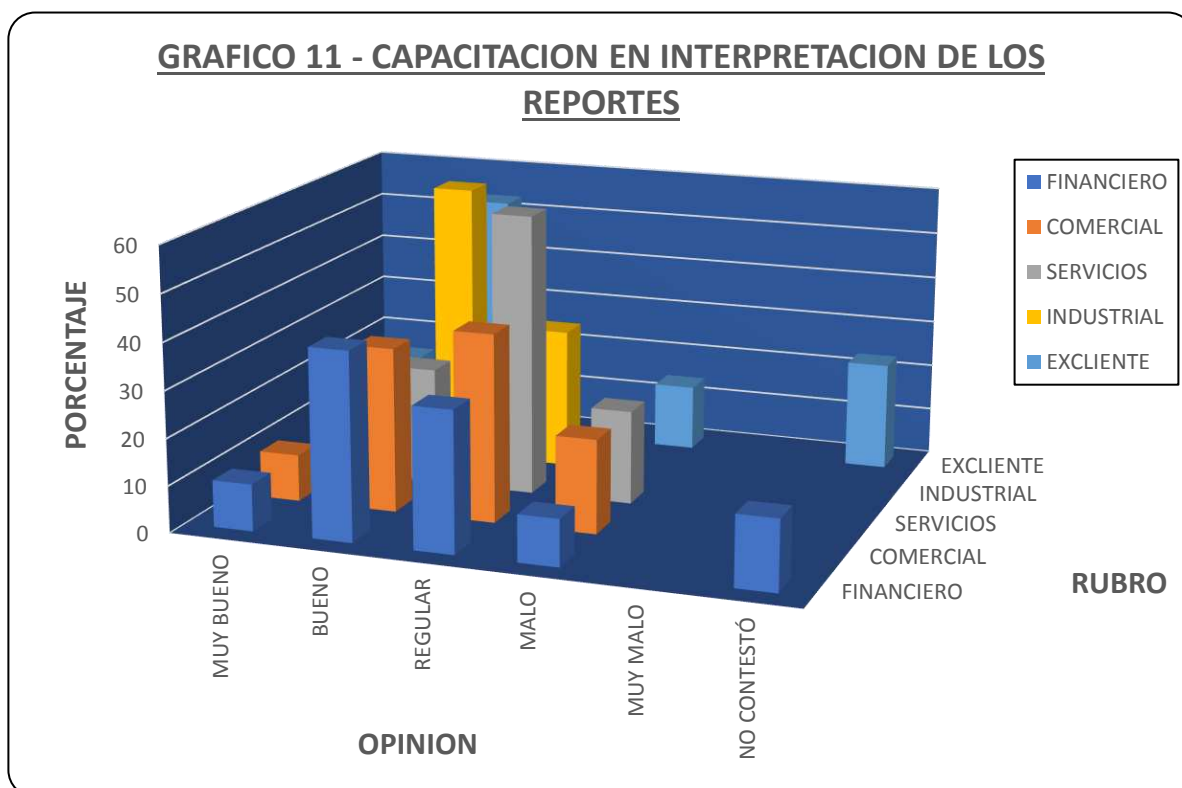
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 17.

Mediante esta pregunta podemos conocer cuán buena fue la instrucción recibida por los usuarios en cuanto a la relevancia de la información, y por ende del servicio de INFOCENTER S.A., en el momento en el que ellos estén en la situación de iniciar, consolidar, proseguir o descartar negocios con sus clientes y/o socios, sean estos potenciales o actuales. Se notan tendencias elevadas en las opciones de regular y buena, exceptuando en el sector industrial, en el cual la tendencia hacia la opción de *regular* es muchísimo más marcada.

Debe de ponerse atención al alto porcentaje en la opción de *muy mala* por parte de los usuarios de empresas ex clientes.

Gráfico 11: CAPACITACION EN INTERPRETACION DE LOS REPORTES

Capacitación para la adecuada interpretación de los reportes



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 17.

La inhabilidad de interpretar los reportes de información incide directamente en la utilidad del servicio, ya que sin importar cuán útil sea la información contenida en ellos, y cuán accesible sea a los usuarios de la misma, si ellos no pueden entenderla y manejarla en su totalidad no significará ningún aporte positivo a la disminución de la incertidumbre en el proceso de la toma de decisión.

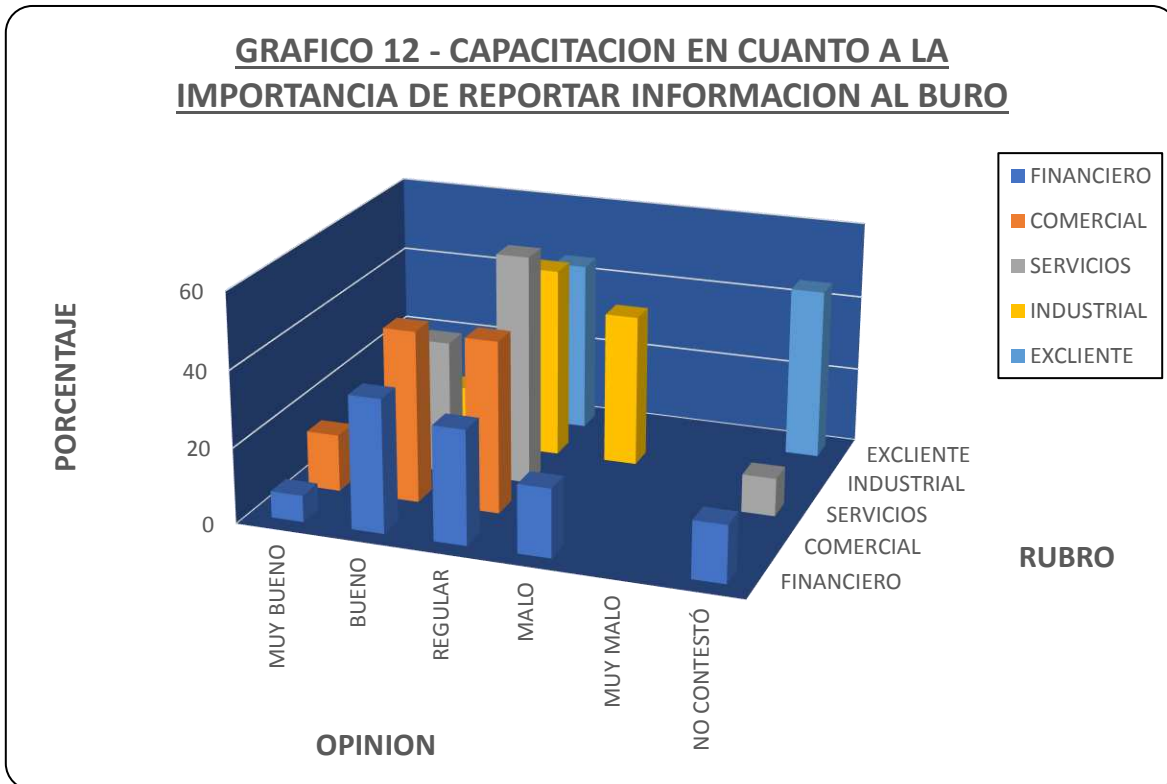
Como se puede apreciar en el gráfico 11, los porcentajes principales de las respuestas se encuentran en las opciones de regular y buena, sin embargo, se debe poner atención a los porcentajes menores en la opción de respuesta correspondiente a *mala*.

Las opiniones negativas (las opiniones que caen en las categorías de *mala* y *muy mala*) en el sector de empresas ex clientes corresponden a una misma encuesta,

es decir que un usuario respondió a la mayoría de las preguntas marcando en esas opciones.

Gráfico 12: CAPACITACION EN CUANTO A LA IMPORTANCIA DE REPORTAR INFORMACION AL BURO

Capacitación adecuada en cuanto a la importancia de reportarle información a INFOCENTER S.A. para reducir su cartera en mora.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 17.

Reportar información al Buró puede llegar a ser muy beneficioso para las organizaciones (incluyendo a las que no son clientes de INFOCENTER S.A.) ya que el hacerlo crea un sistema de cobro indirecto (en el caso de mora) que ayuda a disminuir el riesgo de incobrabilidad en créditos ya otorgados. Este es un servicio paralelo que ofrece el Buró de costo 0 para los clientes, ya que el poder incluir esa información en la base de datos, se constituye un beneficio no solo para para INFOCENTER S.A., ya que al hacerlo enriquece su base de datos mejorando la calidad del servicio del cual provee a sus clientes.

En la actualidad se ofrece este servicio paralelo mediante convenios interinstitucionales. Para mejorar la calidad del servicio que ofrece INFOCENTER S.A., se debe promover este convenio de manera que todos o por lo menos casi todos los usuarios hayan sido apropiadamente capacitados o informados acerca del mismo y sus ventajas.

En el gráfico 12 nuevamente se denota una gran tendencia hacia las respuestas de *buena y regular*, sin embargo, en los sectores financiero e industrial (especialmente en el segundo) existen usuarios que creen que la capacitación en este aspecto es mala.

Entre los usuarios de las empresas de ex clientes existe un gran porcentaje que afirma jamás haber sido objeto de ningún tipo de capacitación en cuanto a los reportes de información del Buró.

2.5.3.1.4. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Entrenamiento

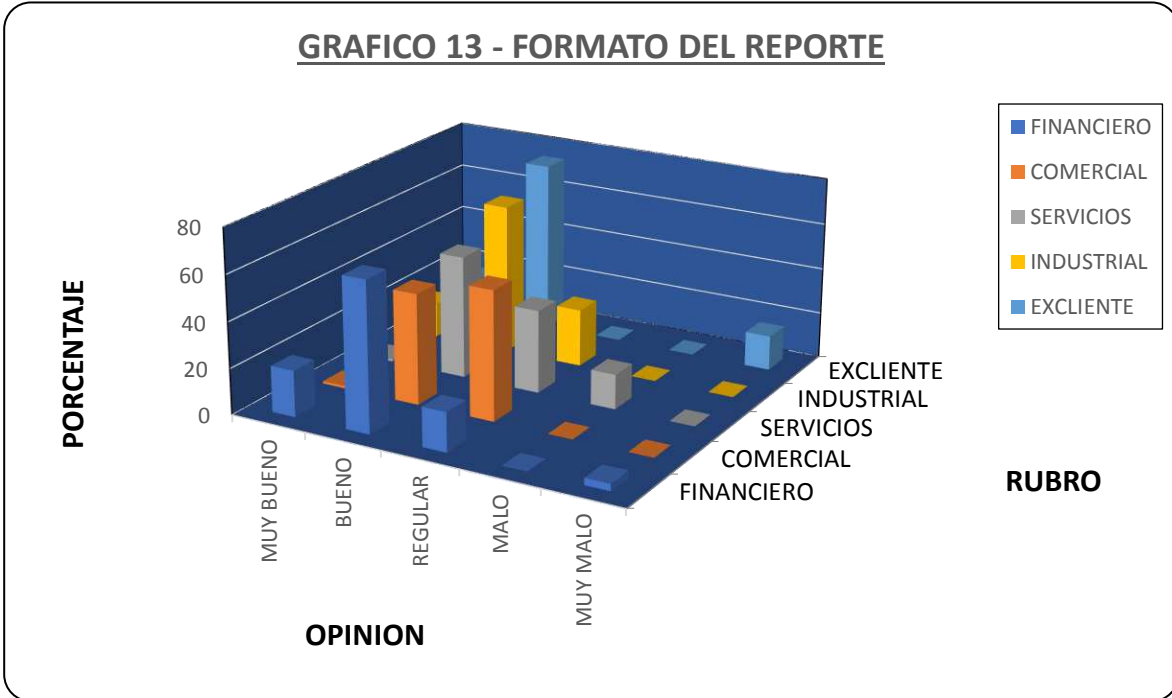
La capacitación es un aspecto que ha sido muy descuidado por el Buró. La capacitación en todos sus aspectos es inferior a la aconsejable; en el sector financiero existe un porcentaje alto de usuarios que nunca recibieron capacitación; en el sector de servicios la capacitación en cuanto a la interpretación de los reportes es solamente regular; en el sector industrial se tienen deficiencias en cuanto a la disponibilidad de la capacitación y en cuanto a la capacitación referida a los beneficios de reportar información al Buró; y finalmente, la capacitación en sector comercial está entre las categorías *buena y regular* en todos sus aspectos.

2.5.3.2. Calidad del Servicio

2.5.3.2.1. Dimensión: Producto Tangible

Gráfico 13: FORMATO DEL REPORTE

Formato de los reportes



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 1.

Según el gráfico 13, vemos que la gran mayoría de los encuestados está de acuerdo con que el formato de los reportes de INFOCENTER S.A. es bueno o regular (inclusive entre los ex clientes). Este elemento no requiere de esfuerzos para mejorar su posicionamiento en la mente de los clientes, sin embargo, existe la posibilidad de explotar el verdadero potencial del formato de los reportes (ya que éste es mejor que el que utiliza en la actualidad la competencia y también mejor que el formato que se utilizaba en el pasado en los centros de información SIPROTEC, DATACICH y DATACIC) mediante una mejor capacitación en cuanto a la interpretación de los reportes (especialmente en el sector de servicios) de manera que los usuarios puedan explotar al máximo el contenido informativo del servicio del Buro.

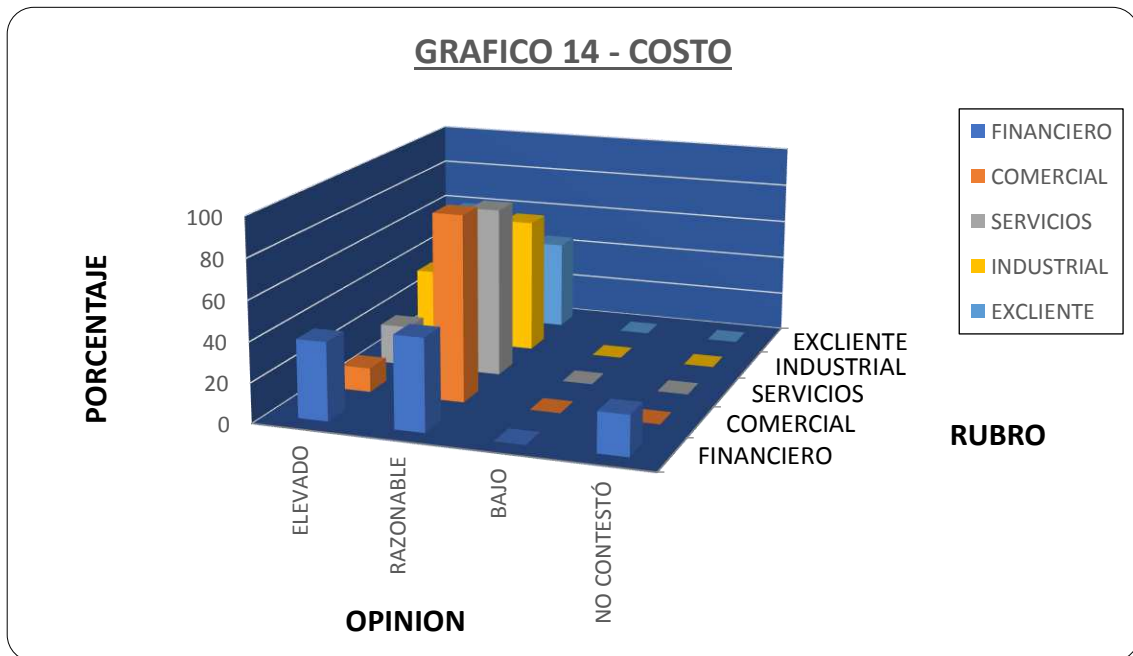
En el sector de servicios, el 15% de los usuarios cree que el formato es malo, sin embargo, vale hacer la aclaración que este porcentaje representa a dos usuarios

del total de once, y que ambos pertenecen a la misma empresa. Considerando la pregunta, esto puede ser por una de dos causas: que no se brindó la capacitación en la interpretación de los reportes (por lo cual los usuarios creen que su formato es malo) a toda la empresa en cuestión, o que uno de los encuestados influyó con su opinión en el momento del llenado de las encuestas (muchas de las encuestas tuvieron que ser entregadas un día y recogidas otro, debido a que muchos de los encuestados las creyeron muy largas para llenarlas en ese momento). Sin embargo, no sería objetivo considerar la segunda opción como la causa, ya que podría quitarles la objetividad a los resultados de la muestra. Se hace esta aclaración debido a que esta tendencia hacia respuestas negativas se repite en varias preguntas siguientes.

Es importante recordar que entre los encuestados de ex clientes hubo uno que respondió a todas las preguntas de la encuesta con las opciones más negativas, por lo cual existe en todas las respuestas una tendencia negativa del 13%.

Gráfico 14: COSTO

Precio del servicio



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 2.

El gráfico 14 muestra cómo en el sector financiero, aproximadamente uno de cada cuatro usuarios desconoce el precio que la organización cliente paga por los servicios de INFOCENTER S.A.

El relativamente alto porcentaje de usuarios que desconocen el precio del servicio radica en que en este tipo de organizaciones los volúmenes de consultas son mucho mayores a los volúmenes de consultas realizados por usuarios de otros tipos de organizaciones, además de que el promedio de usuarios por cliente es también superior y la responsabilidad de hacer las consultas es delegada a un nivel operativo a diferencia de las otras organizaciones en las que usualmente los usuarios son personal de niveles administrativos.

Como ya se mencionó con anterioridad, la estrategia de fidelización de clientes no puede incluir entre sus actividades reducciones o adaptaciones en el precio.

En el sector comercial, el resultado de esta pregunta es realmente inesperado, debido a que siempre se consideró que quienes considerarían el precio del servicio como *razonable* en mayor grado serían los usuarios de empresas financieras debido a que en éstas los usuarios están usualmente en niveles operativos, y no deben preocuparse tanto por el precio del servicio que pagan sus organizaciones (como se pudo constatar, en las entidades financieras, el 26% de los usuarios ni siquiera conoce el precio que paga su organización por el servicio), en cambio en las empresas comerciales, en muchos de los casos, los usuarios son personas que están en niveles administrativos, por lo cual deben preocuparse por los costos en los que se incurre en el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización. Sin embargo, uno de los motivos por los cuales se obtuvo este tipo de respuestas puede ser que en las organizaciones comerciales no se realizan los grandes volúmenes de consultas al igual que en las entidades financieras, haciendo que los precios a pagar por el servicio parezcan más bajos en el caso de las empresas comerciales y más elevados en el caso de las financieras.

La totalidad de los encuestados (exceptuando el porcentaje ya mencionado del sector financiero) consideran el precio como razonable o elevado, con un cero por cien en la opción de *bajo*.

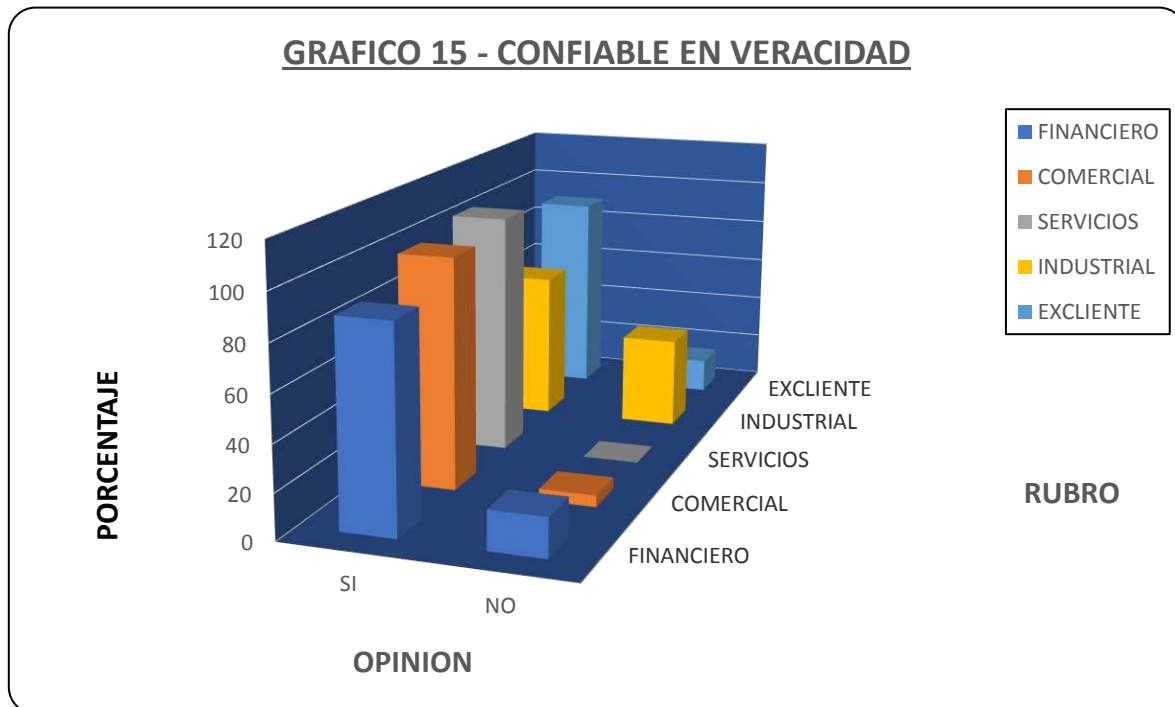
2.5.3.2.2. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Productos Tangible

En los sectores financiero e industrial, los usuarios consideran el precio elevado. En cuanto al formato de los reportes, los usuarios de los sectores comercial y de servicios creen que éste es regular o de regular a bueno.

2.5.3.2.3. Dimensión: Confiabilidad

Gráfico 15: CONFIABLE EN VERACIDAD

Contenido veraz de la información

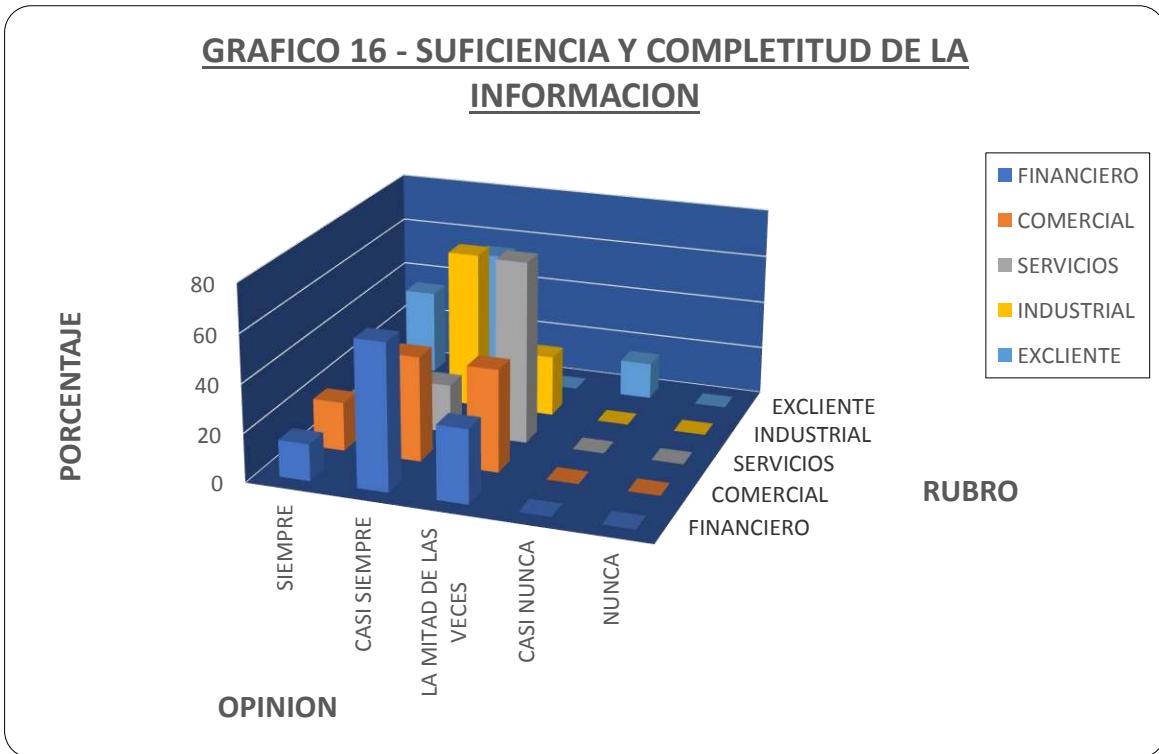


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 3.

El gráfico número 15 muestra que la mayoría de los usuarios encuestados considera la información proporcionada por los servicios de INFOCENTER S.A. confiable en cuanto a la veracidad de su contenido. Como se verá mas adelante en las respuestas a la pregunta 22, existen ocasiones en las que los reportes de información contienen errores en su contenido, ese es el motivo por el cual existen porcentajes de desconfianza en los usuarios de los sectores financiero e industrial, sin embargo, los errores que se presentan no son responsabilidad de INFOCENTER S.A., ya que la información errónea llega a las bases de datos del Buró desde las fuentes, sean éstas los juzgados o empresas que realizan reportes de información periódicamente. Dichas fuentes de información tienen la obligación de mantener en todo momento la documentación correspondiente que respalde la información que compartieron con el Buró.

Gráfico 16: SUFICIENCIA Y COMPLETITUD DE LA INFORMACION

Suficiencia y completitud de la información



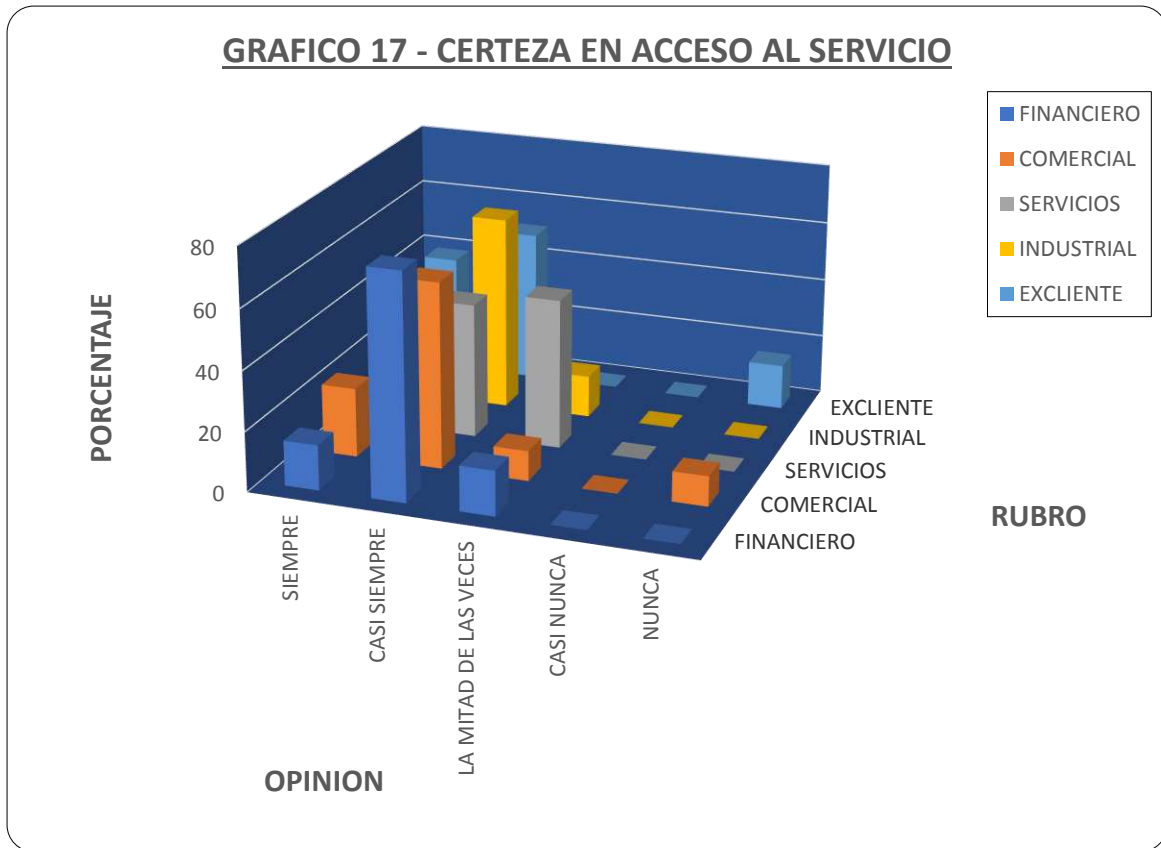
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 4.

El gráfico 16 nos muestra importantes porcentajes en la opción de respuesta de *la mitad de las veces* en todos los sectores, especialmente en el industrial. El resto de las opiniones caer en opciones de respuesta más positivas.

Si bien es imposible tener toda la información existente en cuanto a antecedentes judiciales, crediticios, laborales, domiciliarios, etc. de todas las personas naturales y/o jurídicas; se debe hacer un esfuerzo por elevar el volumen de información dentro de las bases de datos del Buró, de manera que se pueda elevar la posibilidad de suficiencia y completitud de la información ofrecida mediante los reportes, elevando así la calidad del servicio, la satisfacción y percepción de los clientes.

Gráfico 17: CERTEZA EN ACCESO AL SERVICIO

Disponibilidad de la información en el momento requerido



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 5.

Como se ve en el gráfico 17, existen porcentajes alarmantes en la opción de respuesta de *la mitad de las veces* en cuanto a poder acceder al servicio en el momento en el que se lo requiera. Es importante elevar la certeza de acceso al sistema, y por ende de acceso al servicio, de manera que los usuarios tengan acceso en todo momento a todas y cada uno de los productos.

¿Por qué?

Cuando se preguntó a los encuestados por qué dieron la respuesta que dieron, muchos de ellos concordaron que el motivo por el cual no siempre pueden realizar las consultas es porque no carga la página web, se satura en horas de mayor congestión, no hay acceso a la página o se interrumpe la carga de datos a sus equipos; y en caso de que, si se logre hacer la conexión, los intercambios de información se realizan con muchísima lentitud. Esto debido a su proveedor de internet o que sus equipos son muy lentos.

En el sector comercial, la distribución de las respuestas es similar a la distribución de las respuestas en el caso de las entidades financieras, sin embargo, existe una diferencia muy importante, uno de los encuestados afirma *nunca* tener certeza de poder hacer sus consultas en el momento en el que las requiera.

Entre los ex clientes, la persona que marcó *nunca* afirma que jamás se especificó la forma de uso del servicio. Y finalmente, uno de los encuestados que marcó en la opción de *casi siempre*, afirma que algunas veces, pese a que se llenaba la solicitud de consulta, la información no le era enviada por el sistema.

2.5.3.2.4. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Confiabilidad

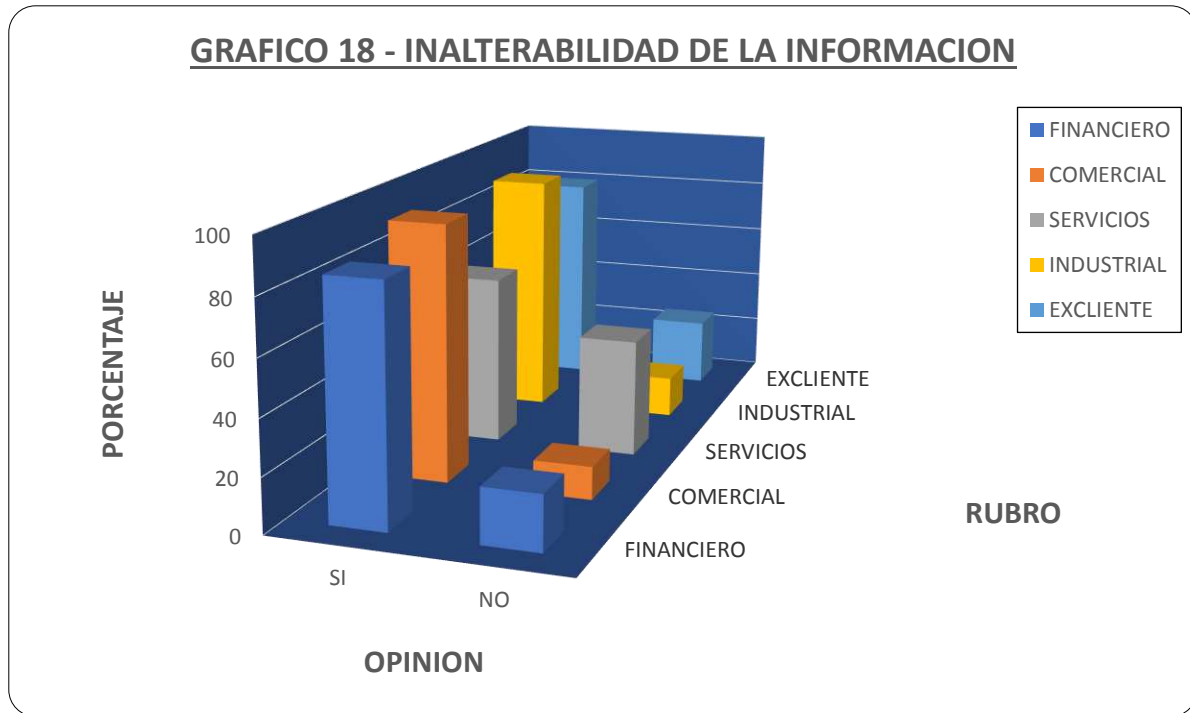
Los tres elementos que conforman esta dimensión (veracidad, suficiencia y completitud, y confianza en accesibilidad al servicio) están por debajo de lo

aconsejable en los sectores de actividades financiero e industrial. En el sector de servicios se presenta casi la misma situación exceptuando que en el elemento de veracidad obtuvo una puntuación perfecta por parte de los usuarios. La dimensión en su conjunto está en una buena situación en el sector comercial.

2.5.3.2.5. Dimensión: Seguridad

Gráfico 18: INALTERABILIDAD DE LA INFORMACION

Seguridad en inalterabilidad de la información



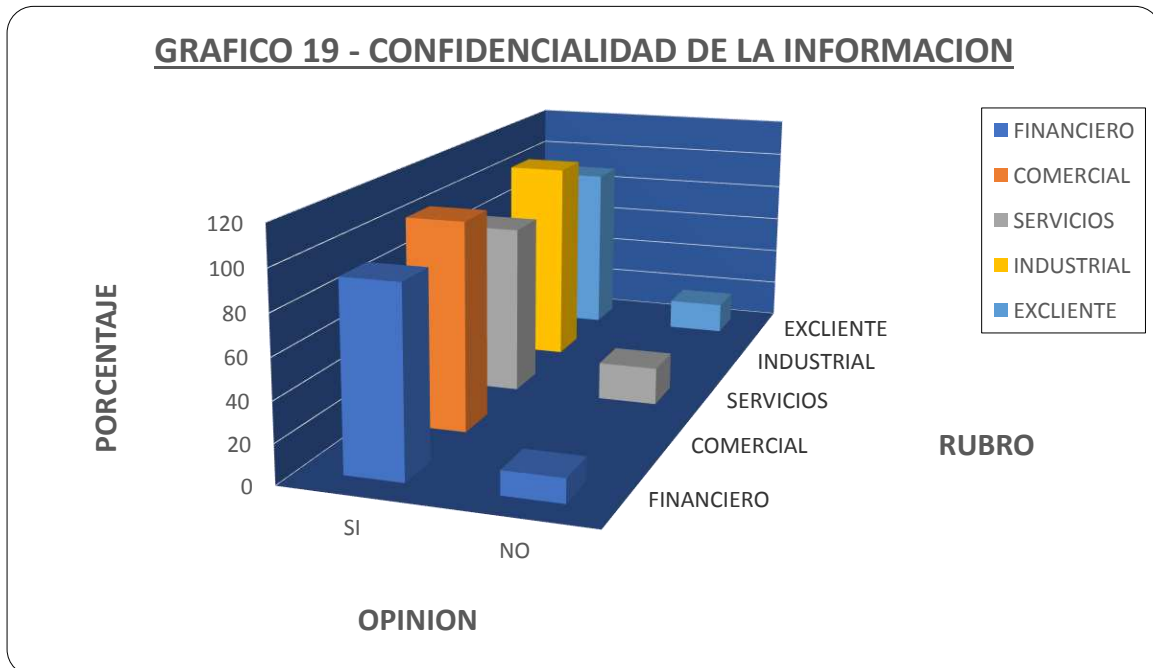
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2006, ver anexo N°5, pregunta 6.

En esta pregunta, observamos que una mayoría de los encuestados afirma que confía en la inalterabilidad de la información. Sin embargo, podemos notar porcentajes considerables, especialmente en el sector de servicios, que respondieron que no. Estos porcentajes se deben en gran medida a que INFOCENTER S.A. no explotó suficientemente una ventaja competitiva que adquirieron a un costo económico alto. Con explotar, nos referimos a que no utilizó

dicha ventaja como un atractivo más para sus clientes. Esta ventaja a la que nos referimos es la certificación adquirida de Verisign. Como ya se mencionó en el apartado de Capacidades de INFOCENTER S.A., todos los aspectos en las operaciones que se realizan por medio de la página web de INFOCENTER S.A. están respaldados por Verisign. Las Certificaciones Financieras de Verisign son uno de los mejores medios para autenticar y asegurar el comercio por internet.

Gráfico 19: CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION

Confidencialidad de la información



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2006, ver anexo N°5, pregunta 7.

En este caso se repiten los motivos mencionados en el punto anterior ya que Verisign también protege los intercambios de información vía web de intrusos en la página de INFOCENTER S.A.

En el gráfico 19 podemos notar pequeños porcentajes de usuarios que no confían en la confidencialidad de la información en los sectores financiero y de servicios, sin embargo, éstos son bajos.

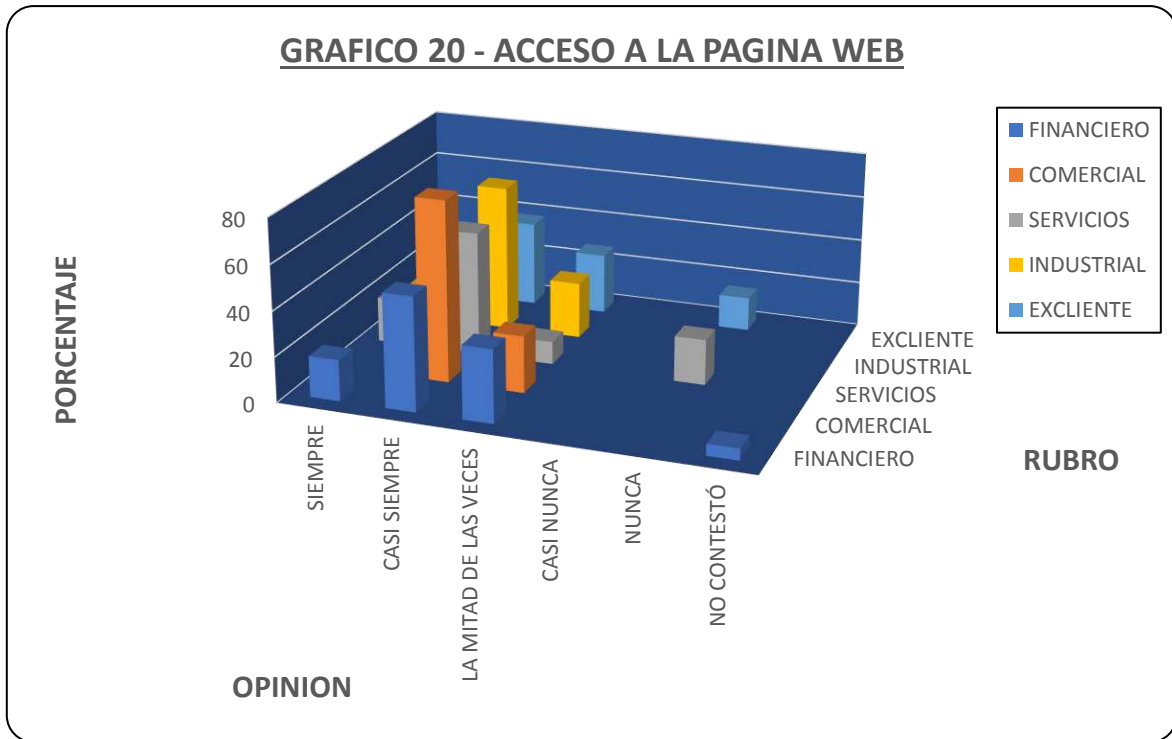
2.5.3.2.6. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Seguridad

En los sectores financiero y de servicios se obtuvieron las calificaciones menos alentadoras, esto debido a que en ambos sectores los usuarios creen que la seguridad es regular. En los otros dos sectores ésta es considerada como buena o hasta muy buena.

2.5.3.2.7. Dimensión: Acceso y Uso

Gráfico 20: ACCESO A LA PAGINA WEB

Acceso fácil y constante



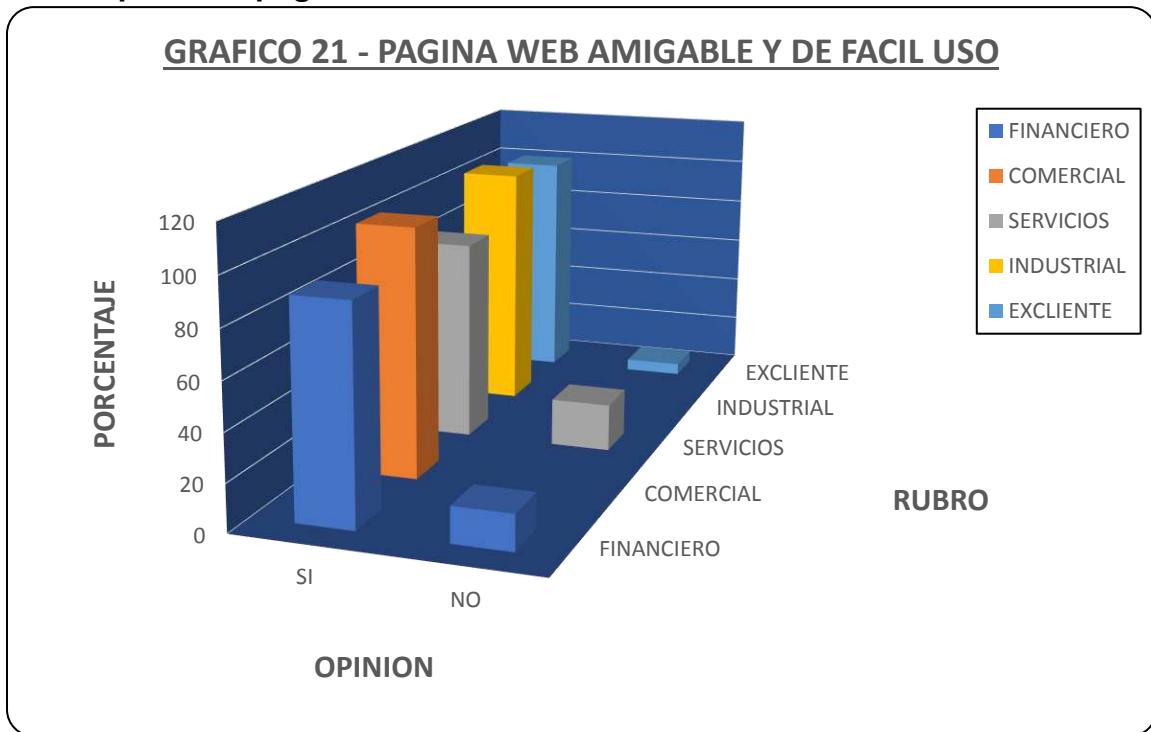
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 15.

En el Gráfico 20 se puede observar que la mayor parte de los encuestados opinan que el acceso a la página web del Buró es en términos de *casi siempre*, sin embargo,

existen porcentajes altos en la opción de respuesta de *la mitad de las veces*, o inclusive *nunca* en el caso del sector de servicios.

Gráfico 21: PAGINA WEB AMIGABLE Y DE FACIL USO

Uso simple de la página web del buró



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo 4, pregunta 16.

El gráfico 21 nos muestra que la mayoría de los usuarios que fueron encuestados coinciden en que la página web del Buró es bastante amigable y de fácil uso, exceptuando pequeños porcentajes en los sectores financiero, servicios y ex clientes. Esto tiene como efecto el que no se los capacitó adecuadamente en el uso adecuado de la página web.

2.5.3.2.8. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Acceso

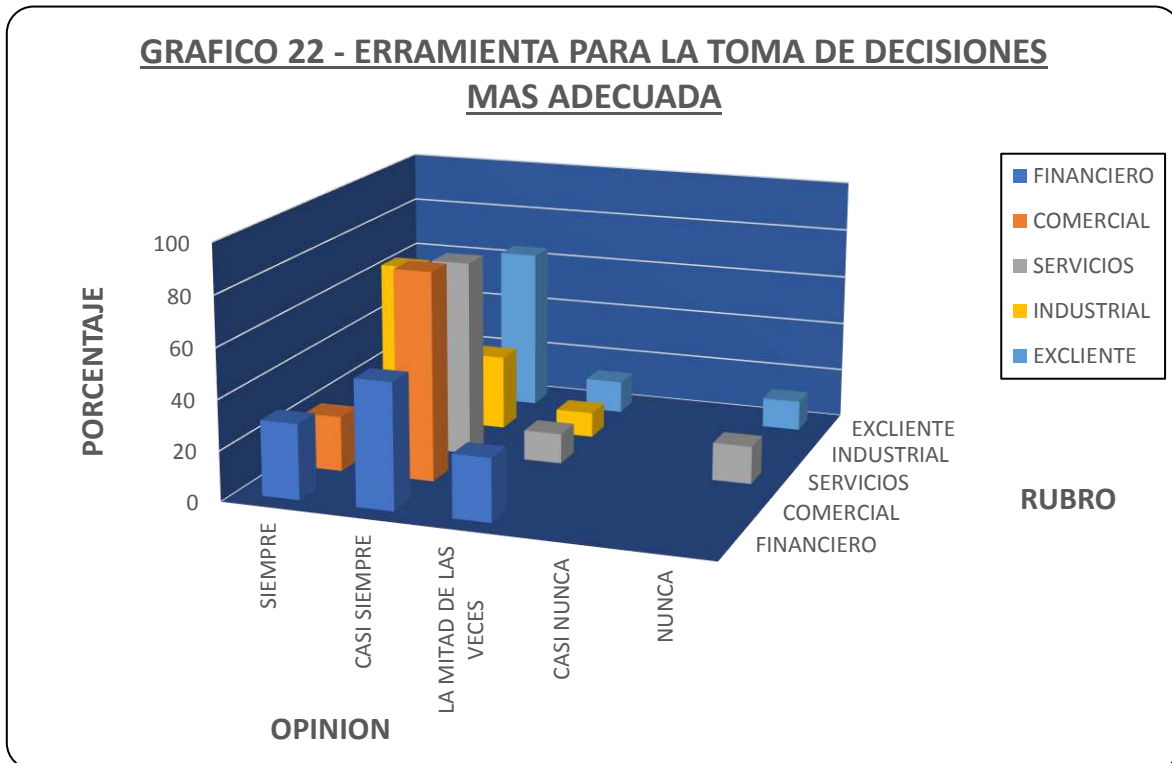
En esta dimensión, es evidente que se debe mejorar la accesibilidad en todos y cada uno de los sectores. Solamente en el sector de servicios se percibió una pequeñísima tendencia a considerar la página web del Buró como “no amigable”.

2.5.3.3. Cultura Organizacional

2.5.3.3.1. Dimensión: Utilidad

Gráfico 22: *ERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES MAS ADECUADA*

Utilidad percibida por los usuarios en cuanto a la información como herramienta para la toma de decisiones



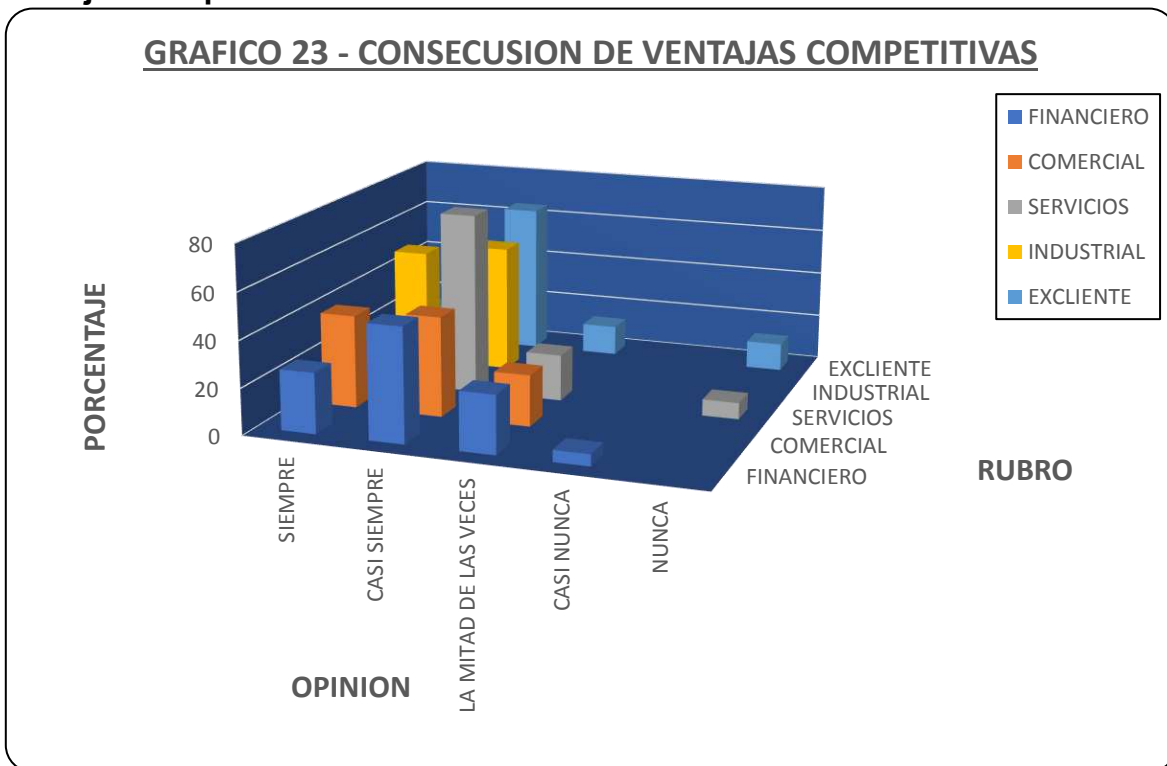
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 18.

En el aspecto de la percepción de los usuarios en cuanto a la información como una herramienta que promueva la toma de decisiones más adecuadas y acorde a sus objetivos, la mayor parte de los usuarios creen que la información proporcionada

por INFOCENTER S.A. lo es *casi siempre*, sin embargo, hay porcentajes en todos los sectores, exceptuando el comercial, que indican que aquellos usuarios que los conforman creen que ésta información es una herramienta para la toma de decisiones más adecuadas solamente la mitad de las veces.

Gráfico 23: CONSECUSION DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Importancia percibida por los usuarios en cuanto a los beneficios de trabajar con INFOCENTER S.A. para mejorar las relaciones con sus clientes y crear ventajas competitivas



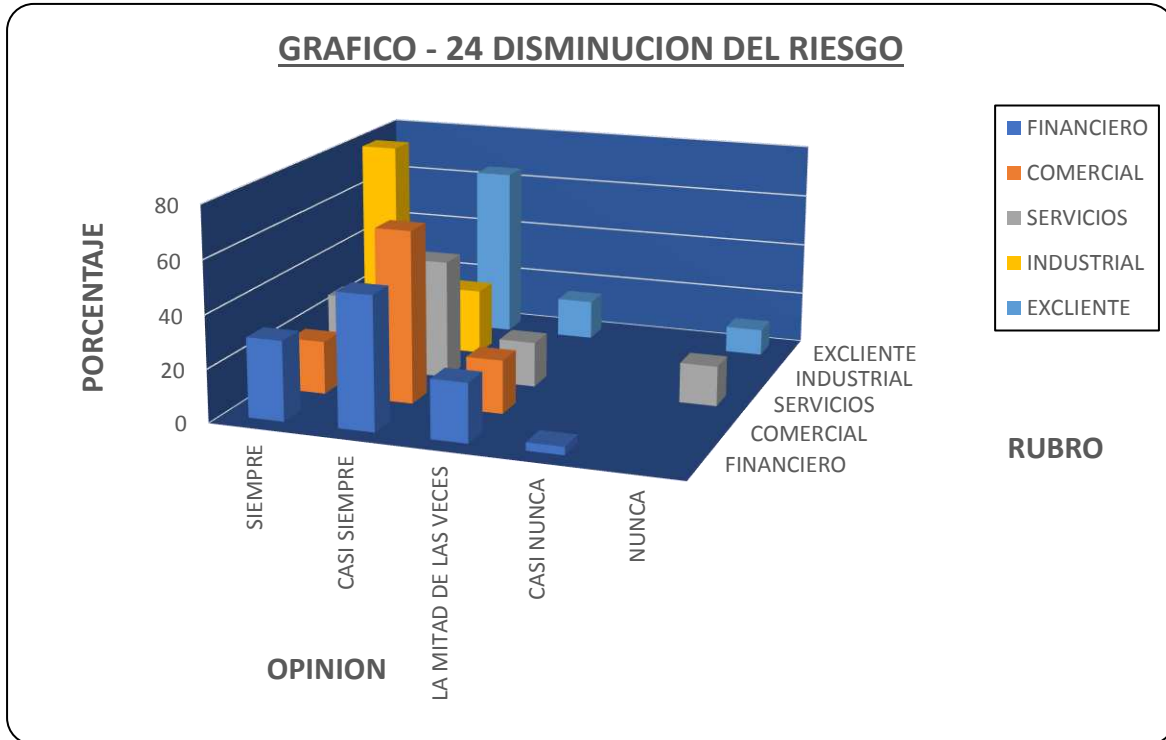
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 19.

Es evidente que este elemento que forma parte de la dimensión de utilidad, al igual que en el anterior, podemos concluir que la mayor parte de los usuarios creen que al trabajar con el Buró de Información se obtienen ventajas competitivas casi siempre con pequeños porcentajes que tienden a la opción de solamente *la mitad*

de las veces, exceptuando en el sector de servicios, donde hay un pequeño porcentaje en la opción de *nunca*.

Gráfico 24: DISMINUCION DEL RIESGO

Utilidad percibida por los usuarios en cuanto a la información herramienta para la disminución del riesgo



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5, pregunta 20.

Las respuestas a esta pregunta nos ayudan a medir la percepción de utilidad de los usuarios hacia el servicio de información que provee INFOCENTER S.A. a sus clientes. Los porcentajes a tomarse más en cuentas son aquellos situados en las respuestas de *la mitad de las veces*, *casi nunca* y *nunca*.

Según el gráfico 24, existe un 15% que escogió la opción *nunca* en el sector de servicios, vale hacer la aclaración de que, en esta pregunta, al igual que en las preguntas 1, 2, 15, 18 y 19 de las encuestas, las opiniones negativas provinieron de dos usuarios que pertenecen a una misma empresa cliente.

Gráfico 25: **BENEFICIOS POR EL REPORTE DE INFORMACION AL BURO**

Utilidad percibida por los usuarios en cuanto a reportar información al buró para adquirir beneficios para sus organizaciones y su personal



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a clientes y ex clientes de INFOCENTER S.A. 2018, ver anexo N°5 pregunta 21.

La distribución de respuestas a esta pregunta es casi igual a la distribución de la pregunta anterior. Esto quiere decir que los encuestados están, en su mayoría, conscientes de la utilidad de hacer reportes de información periódicos, sin embargo, los porcentajes en la opción de respuesta de *la mitad de las veces* debe tomarse muy en cuenta en el momento de la generación de la estrategia de fidelización de clientes; y aún más en el elevado porcentaje de usuarios que no respondieron a la pregunta en cuestión. Hay que hacer mención del motivo por el cual en esta pregunta existe un 27% de usuarios que no respondió a la pregunta; el motivo es que entre las empresas entrevistadas en este sector existen algunas que trabajan en el campo de contratación de personal. Los Burós de información no tienen como objetivo el de presentar solamente antecedentes negativos como los de deudas o

de juicios, sino el de presentar también antecedentes positivos como los laborales o personales. Las empresas dedicadas a los recursos humanos parecen no estar muy familiarizadas con los beneficios que puede obtener su personal al reportar información al Buró. Este es un aspecto que se deberá atender en el desarrollo de la estrategia de fidelización.

2.5.3.3.2. Conclusiones de los Resultados Obtenidos en la Dimensión de Utilidad

Las nociones de importancia del servicio, beneficios de trabajar con el Buró y relevancia de la información están bien introducidos en las culturas organizacionales de los clientes en todos los sectores, exceptuando en el de servicios y, en cuanto a reportes de información al Buró, en el sector industrial.

2.5.3.3.3. Sugerencias y Opiniones de los Usuarios de Clientes Actuales y Motivos de Abandono por Parte de los Usuarios de Empresas ex Clientes

Las respuestas a esta pregunta son variadas, por lo cual se las presenta por sectores de actividad y no en conjunto como en las respuestas a las demás preguntas.

a) Sector Financiero

A esta pregunta solamente respondieron 72.5%, el otro 27.5% no tenía ningún comentario o sugerencia.

En algunos casos los usuarios hicieron más de un comentario o sugerencia, por lo cual cada tema que haya sido tocado en la pregunta 22 será cuantificado, no por porcentaje de usuarios (ya que la suma final no daría como resultado 100%) sino por número de veces que fue mencionado.

Para facilitar la presentación y análisis de las sugerencias y comentarios, se dividió en 6 categorías desarrolladas a continuación.

➤ ***Servicio de Información:***

En esta categoría se juntan todos los comentarios y sugerencias relacionadas con la información y la calidad del servicio de información. Esta es la categoría con el mayor número de menciones.

Hubo ocho menciones acerca de que se debería incrementar el volumen de información proporcionada por INFOCENTER S.A. para disminuir de mayor manera la incertidumbre para sus operaciones. Algunos usuarios señalan que muchas veces los reportes solicitados no poseen ninguna información (como si el titular de la cuenta o persona consultada, no tuviera ningún antecedente), es decir llegan en blanco, y en algunos casos los usuarios saben que esas personas consultadas sí tuvieron antecedentes. También afirman que en otros casos la información es incompleta.

Tres de los usuarios sugirieron que se incluyeran datos de entidades no reguladas. Se debe poner atención a estas sugerencias, en la actualidad INFOCENTER S.A. sí incluye información de este tipo de entidades (posiblemente no en la cantidad deseable, pero sí lo hace). Este tipo de sugerencias refleja la falta de capacitación que se dio a los usuarios y en cuanto a los contenidos y tipos de información contenida en los reportes y es un punto que deberá mejorarse mediante la estrategia de fidelización.

Se contaron cinco menciones acerca de que se debería mejorar la información en el aspecto de confiabilidad, ya que los usuarios que hicieron estas menciones creen que la información contiene errores y que ésta causa problemas en el momento de tomar decisiones o hace que sus clientes se molesten con ellos al sentirse perjudicados por estos errores en la información.

Sin embargo, los errores no son responsabilidad del Buró sino de las entidades que le proveen de esa información, por ejemplo, los juzgados.

Otra fuente de errores es el hecho de que existen muchas personas que poseen los mismos nombres y apellidos, o en algunos casos inclusive el mismo número de Cédula de Identidad, lo cual hace que a veces los reportes contengan información de otras personas con los mismos datos y no de las personas que fueron consultadas, por lo cual el personal del Buró siempre recomienda a los usuarios que introduzcan todos los datos posibles de la persona a ser consultada (primer y segundo nombre, apellidos materno, paterno y de casada, número de CI con la extensión, etc. para evitar la posibilidad de homónimos) y disminuir la posibilidad de confusión de personas.

Dos de los usuarios sugirieron actualizar los datos con mayor frecuencia; afirman que muchas veces la información no fue actualizada en varios meses.

➤ ***Accesibilidad y Velocidad de la Página Web:***

En esta categoría se registran seis menciones sobre la lentitud de la página web del Buró, sin embargo, en la mayor parte de los casos esto se debe no al sistema de INFOCENTER S.A., sino al proveedor de Internet de los clientes o al equipo que utilizan para hacer la conexión con la red.

Se contaron tres comentarios acerca de que en algunos casos la página del Buró es inaccesible, de manera que no se puede utilizar el servicio de información. Uno de los encuestados recomendó que se habilitaran medios alternativos para realizar las consultas en caso de no poder acceder al sistema vía web.

Este es otro de los casos que reflejan fallas en la capacitación que se les da a los usuarios porque en realidad siempre existieron otros medios para acceder a la

información, los cuales son vía fax, teléfono, e-mail inclusive de manera personal solicitando los reportes vía ventanilla.

En tres casos se mencionó que la página web de INFOCENTER S.A. se cuelga o se bloquea en media consulta, no solamente imposibilitando al usuario a acceder a la información solicitada, sino que también en uno de los casos el usuario afirma que de todas formas se le hizo el cobro por esa consulta. Nuevamente este tipo de percances son atribuibles a la capacidad de los equipos de computación que utilizan los usuarios para realizar sus consultas.

➤ **Capacitación:**

Tres usuarios sugieren que se haga algún tipo de capacitación, claramente ellos no fueron capacitados en ningún momento. En el caso de uno de ellos, el comenta que se realizó capacitación a algunos de los usuarios de su empresa y a pesar de que el personal de capacitación aseguró que volvería a capacitar al resto, nunca lo hizo, de manera que todos esos usuarios en ningún momento se sintieron aptos para utilizar el servicio y nunca lo hicieron.

Un cuarto usuario sugiere que se entregue manuales de usuario o folletos para capacitar a los usuarios en el momento en el que se le haga entrega de su clave de acceso. La capacitación sí incluye material escrito además de presentaciones en medio digital, no obstante, si este usuario cree que no es ese el procedimiento que se sigue usualmente debe ser, como ya mencionamos en anteriores puntos, debido a una pobre o nula capacitación por parte del personal de INFOCENTER S.A.

Se encontró una sugerencia de hacer que la capacitación se realice de manera personalizada.

➤ **Trato a los Clientes:**

Se hicieron cinco sugerencias o comentarios relacionados con este punto, todos enfocados a mejorar el trato que se da al cliente, ya que los usuarios que hicieron estos comentarios o sugerencias creen que el trato que se les da actualmente no es bueno.

Dos de los usuarios comentaron que, a pesar de haber hecho la solicitud de adición de nuevos usuarios, meses después de haberla hecho, esos usuarios están aún inhabilitados a realizar consultas.

Y finalmente, uno de los encuestados afirma que, a pesar de haber realizado llamadas con inquietudes sobre el funcionamiento del sistema de solicitud de información, las personas responsables de solventarlas jamás se comunicaron con él para responder a las preguntas que él tenía.

➤ **Formato de los Reportes:**

Dos menciones se cuentan en este apartado referidas a que se debería modificar los reportes de manera que sean más concretos, descriptivos y específicos en cuanto a la información que contienen. Como ya señalamos previamente, cualquier dificultad en la interpretación de los reportes puede solamente ser fruto de mala capacitación al respecto.

Uno de los encuestados señala que toda la información de antecedentes crediticios como antecedentes judiciales deberían encontrarse en el mismo reporte y no en dos reportes diferentes, no obstante, esto no se puede hacer sin un significativo incremento en el precio de las consultas.

➤ **Seguimiento:**

Únicamente dos de los usuarios hicieron la sugerencia de hacer un mejor seguimiento a los clientes.

b) Sector Comercial

En el sector comercial sólo se presentaron comentarios y sugerencias en la categoría de *Servicio de Información*.

Un usuario comentó que considera que la información proporcionada por el Buró es insuficiente e inclusive inexistente, ya que en algunos casos los reportes recibidos están vacíos (sin contenido de antecedentes, como si el titular o persona consultada no los tuviera) siendo que en realidad si tienen antecedentes, ya sean estos judiciales o crediticios.

El mismo usuario comentó que en una ocasión llamó a INFOCENTER S.A. para hacer la solicitud de un reporte de información para considerar la posibilidad de otorgarle un crédito a uno de sus clientes y que después de más de una hora no recibió la información, de manera que su cliente se cansó de esperar y se fue. El usuario considera haber perdido a un cliente porque, en primer lugar, no tenía acceso al sistema vía web del Buró, y en segundo lugar, porque no pudieron enviarle la información que requería de manera rápida. De hecho, el usuario comentó que después de esperar una hora decidió llamar a un banco para solicitarle la misma información sobre el mismo cliente (el crédito iba a ser mediado por un banco) y el banco pudo enviarle la información en cuestión de minutos.

Otro de los encuestados sugirió que se incluyera información de instituciones financieras como cooperativas o mutuales. Se debe aclarar que los reportes de información de INFOCENTER S.A. sí incluyen información de este tipo de entidades, ya que éstas forman parte de las entidades reguladas por la Autoridad

de Supervisión del Sistema Financiero. Como ya se mencionó anteriormente, esta sugerencia sólo puede ser fruto de la falta de capacitación que se le dio a este usuario en cuanto a los contenidos de la información.

c) Sector Servicios

La muestra para este sector fue de 11 entrevistados, de los cuales solamente 4 respondieron a esta última pregunta.

➤ Servicio de Información:

Uno de los encuestados señala que se debería incrementar la información sobre clientes morosos, de manera de incrementar la información que beneficie a empresas que no se desempeñan en el ámbito bancario. Este comentario es relevante porque el usuario que hizo esta sugerencia forma parte del personal de una empresa que no reporta información al Buró, es decir que no informa al Buró de las cuentas morosas que tiene, o sea, que no comparte la información de su cartera de clientes en mora con el resto de las empresas clientes del Buró. Lo interesante de esta sugerencia radica en que la mejor forma de obtener un mayor volumen de este tipo de información obedece a que este tipo de empresas reporten la información de sus cuentas morosas a la base de datos del Buró. El fin de atender este requerimiento es el de promover con más impulso la noción de que el reportarle información al Buró traerá beneficios a las empresas en su totalidad, incluyendo a la empresa que realiza los reportes.

En uno de los casos un usuario afirma que se le suspendió el servicio por algún error, o que no se le reestableció el servicio a tiempo y que por eso no pudo acceder al sistema durante varios meses.

➤ **Formato de los Reportes:**

Otro de los encuestados cree que se debería modificar el formato de los reportes de manera que sean más específicos y descriptivos. Como ya mencionamos en el análisis del sector financiero, no es necesario cambiar el formato de los reportes, simplemente se tiene que mejorar la capacitación de tal manera que usuarios puedan entenderla e interpretarla de la mejor manera.

➤ **Capacitación:**

También hay dos sugerencias relacionadas con la capacitación a los usuarios en cuanto a la interpretación de los reportes de información.

d) Sector Industrial

La muestra para este sector fue de 8 entrevistados, de los cuales solamente 3 respondieron a esta pregunta.

➤ **Servicio de Información:**

Uno de los encuestados cree que se debería poder consultar a clientes por el nombre y cualquiera de los apellidos o solamente por los apellidos, debido a que muchas personas tienen dos nombres y en algunas instituciones pueden registrarse con el primer nombre y en otras con el segundo nombre. Como ya se mencionó con anterioridad, existen varias personas que tienen los mismos nombres, y hasta en algunos casos los mismos apellidos, por lo cual siempre se recomienda que los clientes del Buró tomen todos los datos posibles de las personas de las cuales van a requerir la información, sean estos datos los dos o hasta tres nombres, y los dos apellidos (o hasta tres en caso del apellido de casada). De esta manera se evitan los errores por causa de homónimos. Este tipo de comentarios nos hace notar la necesidad de una mejor capacitación a los usuarios, ya que así se podría disminuir

el porcentaje de errores y mal entendidos, y por ende, el porcentaje de reclamos y descontentos por parte de los clientes del Buró y los clientes de los mismos.

Un usuario recomendó que se mejorara el sistema de manera que sea más accesible, ya que afirma que no siempre puede realizar sus consultas debido a que la página de INFOCENTER S.A. no siempre está en funcionamiento.

➤ **Capacitación:**

Hubo una sugerencia en cuanto a que se debería mejorar la capacitación de los usuarios en los diferentes temas relacionados con la información que brinda el Buró.

e) Ex Clientes

Esta pregunta número veintidós es diferente a la pregunta del mismo número que se les hizo a los clientes actuales. Ésta está dirigida a conocer los motivos del abandono del servicio, la anterior estaba dirigida a conocer las opiniones de mejora de los actuales clientes.

De todos los encuestados solamente cinco respondieron a esta última pregunta. Uno de ellos afirma que abandonó el servicio por que la atención era pésima, ya que nunca se le explicó la forma de uso del servicio y que el personal de INFOCENTER S.A. al recibir llamadas sobre dudas y/o reclamos se pasaban las responsabilidades unos a otros sin darles ningún tipo de solución.

Un usuario de otra empresa respondió que su empresa abandonó el servicio por cambio del modelo de operación en el país.

Otro usuario nos dijo que utilizaban los servicios INFOCENTER S.A. porque trabajaban con créditos, pero que desde hace algún tiempo ya no trabajaban con cartera de créditos propia ya que habían traspasado el riesgo de los créditos a un banco con el cual trabajan, por lo cual los servicios del Buró ya no son requeridos.

Otra de las empresas que abandonó los servicios del Buró lo hizo, según afirma el usuario entrevistado en esa empresa, porque requerían hacer consultas solamente para un tipo de servicio que ellos daban, y que desde que ya no dan ese servicio, tampoco requieren de los servicios de información del Buro.

Finalmente, el último usuario encuestado que respondió a esta última pregunta del cuestionario, alega que su empresa abandonó el servicio debido al costo del mismo. Ellos requerían hacer pocas consultas al mes, inclusive menos de las que se contemplan en el plan de pago de menor costo, y que no podían seguir pagando ese costo fijo cada mes, inclusive en los meses que no utilizaban el servicio. Este usuario afirma que a su empresa le gustaría mucho volver a contratar los servicios del Buró si se les hicieran los cobros de acuerdo al número de consultas realizadas cada mes, es decir, que se les cobre por consulta y no un costo fijo dentro de un plan establecido de afiliación.

CAPITULO III

PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1. DESCRIPCION DEL SECTOR DE ACTIVIDADES

La empresa donde se realizará el presente trabajo dirigido opera dentro del sistema financiero nacional. El sector financiero cuenta con dos partes fundamentales:

- Las entidades financieras reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

- Las entidades financieras no reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

En Bolivia, mediante una Ley en la cual señala que todas las entidades del sector financiero reguladas deben trabajar con Burós de Información (BI), cuando estas vayan a realizar operaciones de crédito, de consumo y micro crédito, sin embargo, hay muchas entidades del sector financiero regulado que usan los servicios del Buró de Información para minimizar otros tipos de riesgo operacionales como ser: (la contratación de personal, contratación de proveedores, etc.).

Por otro lado, podemos señalar la existencia de un gran número de entidades financieras que no están reguladas y que también trabajan con Burós de Información (BI) al ver la gran importancia de su uso para sus rubros; cuyo giro en particular es el crédito.

Entre las entidades financieras que están reguladas se encuentran:

- 16 Bancos
- 31 Cooperativas
- 3 Entidad Financiera de Vivienda
- 9 Fondos Financieros Privados
- 3 Almacenes Generales de Depósitos
- 3 Empresas de Arrendamiento Financiero
- 2 Burós de Información Crediticia
- 2 Cámaras de Compensación y Liquidación

Entre las entidades financieras no reguladas más importantes están:

- 18 ONG´s y
- Aproximadamente 30 Cooperativas Cerradas

A parte de las empresas ya mencionadas, existen alrededor de unas quinientas empresas de diferentes rubros, que se dedican a las importaciones, comercialización de productos, varias empresas del sector industrial, empresas de servicios y empresas de ubicación de recursos humanos, a las que también están dirigidos los servicios del Buró de información INFOCENTER S.A.

En resumen, la empresa en la cual se realizará el presente trabajo dirigido, desarrolla sus actividades en los sectores:

- Financiero
- Comercial
- Industrial
- Servicios.

3.2. DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

Como ya mencionamos anteriormente, la empresa en la cual se realizará el trabajo dirigido es el Buró de Información: INFOCENTER S.A.; específicamente, la sucursal de la ciudad de La Paz, que fue constituido bajo las normas establecidas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros el cual dedica el **Capítulo II “Reglamento para Burós de Información”** tiene por objeto establecer los requisitos para la constitución, así como las condiciones para el funcionamiento de los buros de Información (BI), en el marco de lo establecido en la **Ley N°393 de Servicios Financieros (LSF)** de 02 de agosto de 2013²⁷, establece el derecho de existencia y de operación para dicho buró.

DEFINICIONES: Para efectos del presente Reglamento se utilizará las siguientes Definiciones²⁸

- a) **Base de Datos:** Conjunto de datos organizados de forma estructurada y sistemática, cualquiera sea la forma o modalidad de su creación y almacenamiento, con el propósito de proporcionar a los usuarios información que le está permitida recolectar al Buró de Información.²⁹

- b) **Buró de Información (BI):** Empresa de Servicios Financieros Complementarios, cuyo giro exclusivo es la recolección, administración y suministro de información crediticia, estadísticas sectoriales, eventos de fallas operativas en entidades financieras y otra información diversa relacionada con las potencialidades de expansión crediticia y la identificación de riesgos inherentes a la actividad financiera.³⁰

²⁷ Artículo 1 de la Sección 1 del Capítulo II, Título II de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros

²⁸ Definiciones, obtenidas del Art. 3, Sección 1, Capítulo II, Título II de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

- c) **Endeudamiento:** Representa las obligaciones crediticias directas, indirectas y contingentes contraídas por el titular.³¹

- d) **Información sensible:** Información del titular, referida a sus características físicas, morales o emocionales, a hechos o circunstancias de su vida afectiva o familiar, ideología, tendencias políticas, creencia religiosa o cultural, estado de salud u otras análogas que afecten su privacidad y todo lo señalado en el Artículo 21° de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.³²

- e) **Gestión de información:** Proceso estructurado, sistemático y continuo implementado por el Buró de Información para recolectar, validar, organizar, almacenar, actualizar y distribuir información de carácter económico, financiero y comercial a los usuarios.³³

- f) **Fuente de información:** Persona natural o jurídica, privada o pública, que provee datos de carácter económico, financiero y comercial, correspondientes al giro de su negocio o que se derivan de obligaciones legales en el ámbito de sus competencias.³⁴

- g) **Nota Rectificatoria en el Buró de Información:** Registro que se realiza para dejar constancia que la información reportada por las entidades supervisadas a la Central de Información Crediticia y otras fuentes de información del BI, se efectuó de forma indebida y/o errónea y en consecuencia no debe ser considerada como un antecedente del historial crediticio en los procesos de evaluación crediticia.³⁵

³¹ Definiciones, obtenidas del Art. 3, Sección 1, Capítulo II, Título II de la Recopilación de Normas para Servicios Financieras

³² Ibid.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

- h) **Titular de la información:** Toda persona natural o jurídica propietaria de la información que es gestionada por el Buró de Información, en lo sucesivo “titular”.³⁶
- i) **Uso indebido de la información:** Cualquier acción u omisión en el uso de la información que gestiona el Buró de Información, en actividades diferentes a su objeto social, que cause daño o perjuicio al titular y/o produzca un beneficio de cualquier naturaleza en favor del Buró de Información, de las fuentes de información, de sus empleados o de personas ajenas al titular.³⁷
- j) **Usuario de la información:** Toda persona natural o jurídica, autorizada en forma previa y por escrito por el titular, para obtener su información de los BI.³⁸

3.3. ¿QUÉ ES INFOCENTER S.A.?

INFOCENTER S.A. es el primer Buró de Información en Bolivia, fundado el 9 de mayo de 2003, cuyos accionistas son: La Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO), La Cámara Nacional de Comercio (CNC), La Cámara de Comercio y Servicios de Cochabamba (CADECO), la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Chuquisaca (CAINCO CHUQUISACA), la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Tarija (CAINCOTAR).³⁹

- Estamos comprometidos y certificados en la integridad, confiabilidad y seguridad en la administración de la base de datos más completa del país.⁴⁰

³⁶ Definiciones, obtenidas del Art. 3, Sección 1, Capítulo II, Título II de la Recopilación de Normas para Servicios Financieras.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Página Web: www.infocenter.com.bo

⁴⁰ Ibid.

- Proveemos información completa y prestamos soluciones integrales a los principales sectores de la economía boliviana.⁴¹
- Facilitamos y aportamos la toma de mejores decisiones en el ciclo de otorgamiento de crédito y acciones que apuntan a crear valor para las empresas.⁴²
- Ofrecemos a las personas permanente acceso a su historia de crédito para que puedan conocer el estado de sus obligaciones y detectar el uso fraudulento de su identidad.⁴³

3.3.1. (Quiénes Somos, s.f.)

Las Cámaras fundadoras tienen más de 14 años de experiencia en el procesamiento de información a través de sus servicios:

- DATACIC de la Cámara de Industria, Comercio, Servicio y Turismo de Santa Cruz
- SIPROTEC de la Cámara Nacional de Comercio
- SIPROTEC de la Cámara de Comercio y Servicios de Cochabamba
- DATACICH de la Cámara de Industria y Comercio de Chuquisaca
- DATACIC de la Cámara de Comercio de Tarija

Los servicios de información que proporciona la Empresa INFOCENTER S.A., son utilizados para reducir la incertidumbre y riesgo existentes entre las empresas usuarias de INFOCENTER S.A. (clientes del buró) y los clientes de dichas empresas, de manera que conozcan mejor a sus clientes, no sólo en el proceso de otorgamiento de un crédito, sino también para conocer más de cerca los

⁴¹ Página Web: www.infocenter.com.bo

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

antecedentes de sus empleados y de terceros que puedan significar un riesgo potencial para las actividades propias de la organización.

Los servicios de INFOCENTER S.A. no sólo tienen la finalidad de reducir riesgos, sino también de generar ventajas competitivas en el campo comercial para sus clientes. Con la información que brinda INFOCENTER S.A., sus clientes pueden encaminar sus estrategias comerciales para alcanzar mejores resultados.

La información que brinda INFOCENTER S.A. puede estar muy bien orientada a permitir a sus clientes administrar la relación con sus propios clientes, de tal manera que puedan discriminar cuáles de sus clientes pueden generar negocios y cuáles no.

3.3.2. Visión

Ser el Buró de información líder en América Latina y principal aliado estratégico en la toma de decisiones empresariales, para impulsar el desarrollo de negocios.⁴⁴

3.3.3. Misión

Facilitamos la gestión de las empresas y personas con información confiable, mediante herramientas tecnológicas modernas.⁴⁵

3.3.4. Valores⁴⁶

INFOCENTER S.A. basa su trabajo en la aplicación permanente de los siguientes valores:

⁴⁴ Punto 2.2.1 Código Gobierno Corporativo Infocenter S.A.

⁴⁵ Punto 2.2.2 Código Gobierno Corporativo INFOCENTER S.A.

⁴⁶ Ibid.

- 1) Integridad
- 2) Compromiso
- 3) Proclive al Cambio
- 4) Trabajo en equipo
- 5) Respeto
- 6) Innovación

3.3.5. Competencias Estratégicas

Las competencias estratégicas definidas por INFOCENTER S.A., dotadas de un carácter transversal y que rigen para todos los integrantes de la empresa son las siguientes:

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Empoderamiento
- ✓ Compromiso
- ✓ Proactividad
- ✓ Liderazgo

3.3.6. Objetivos Estratégicos

- **Maximizar utilidades**, superar las expectativas del cliente a través de la mejora de los servicios actuales, que implican actividades de mejora en el diseño de reporte-cliente, proveer mayor información de entidades públicas, conocer mejor al cliente, optimizar la información registrada en el sistema realizando control de calidad, optimizar los tiempos de entrega de verificaciones, obtener información judicial actualizada y desarrollar nuevos servicios.
- **Mejorar la eficiencia operativa**, orientada a simplificar los procedimientos, agilizar el tiempo de respuesta de los procesos internos y consolidar el sistema de gestión.

- **Proveer una infraestructura tecnológica óptima**, mejorando los sistemas internos, optimizando las comunicaciones con las oficinas regionales y los tiempos de respuestas con los clientes.
- **Ser líderes en el mercado**, incrementando la participación en éste, a través de la implementación de un plan de marketing agresivo, lo que llevará a un incremento de ventas en todas las oficinas.
- **Contar con Recursos Humanos desarrollados y comprometidos**, a través de la promoción de una cultura innovadora y proactiva y la mejora de la comunicación interna. De igual manera, la implementación de un plan de recursos humanos para el desarrollo de competencias y capacidades técnicas, optimización de la gestión a través de evaluaciones internas; todo esto, generará una sinergia en el personal.

3.4. MARCO LEGAL

INFOCENTER S.A. en adecuación a la ley 393 de Servicios Financieros, obtiene a través de la Resolución ASFI/1024/2015, la Licencia de Funcionamiento SFI/062/2015 del 01 de diciembre de 2015, que autoriza al Buró de Información INFOCENTER S.A., operar como empresa de servicios financieros complementarios, regulada en el marco de disposiciones legales vigentes. INFOCENTER S.A. también da cumplimiento a todas las disposiciones reglamentarias que le conciernen de acuerdo a su realidad económica, indicadas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros de ASFI.

La Administración de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y sujeta a control social. El objeto de

ASFI es regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N°393 de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y sus entidades auxiliares.

En Bolivia y mediante Ley, se establece que todas las entidades encargadas de realizar intermediación financiera, reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), deben trabajar con Burós de Información (BI), siempre y cuando realicen operaciones de crédito de consumo y micro crédito con la finalidad de reducir y minimizar el riesgo de operaciones, contrataciones de personal, contratación de proveedores, etc. Por otro lado, debemos hacer notar que existen un gran número de entidades no reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) que también trabajan con los Burós de Información al ver la gran importancia de su uso para sus rubros, en especial el crédito.

3.4.1. Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado, señala las bases y los lineamientos del Sistema Financiero Boliviano, los artículos 330, 331 y 332, establece que el Estado regulara el sistema financiero, a través de su política financiera priorizara la demanda de servicios financieros en sus diferentes sectores económicos, las entidades públicas y/o privados que realicen actividades de intermediación financiera, prestación de servicios financieros y actividades relacionadas con el manejo y aprovechamiento de la inversión y del ahorro, son actividades que solo pueden ser ejercidas previa autorización del estado conforme a la Ley N°393 de Servicios Financieros, quienes serán las instancias que regulen estas actividades.

3.5. CAPACIDADES DE INFOCENTER S.A.

INFOCENTER S.A. posee muchas capacidades que le son muy útiles para desempeñar sus actividades. Entre estas capacidades las más importantes son:

- **Flexibilidad en Tecnología:** Debido a la gran inversión en sistemas de manejo y administración de información para brindar un mejor servicio y de más rápido acceso.
- **Cobertura Nacional:** INFOCENTER S.A. es el primer Buró de Información en Bolivia, y el único a nivel nacional con sus oficinas en las ciudades de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y Sucre; y personal operativo en casi todas las ciudades restantes de Bolivia.

“La Seguridad y Privacidad son críticas para casi todas las mayores iniciativas en la industria de servicios financieros, para proteger la información del consumidor, reducir el riesgo de demandas legales, prevenir el daño a la reputación, y lograr obedecer las regulaciones aplicables. Las Certificaciones SSL Financieras de VeriSign son el principal medio de autenticar y asegurar el comercio en el Internet”⁴⁷.

Todos los aspectos en las operaciones que se realizan por medio de la página web de INFOCENTER S.A. están respaldados por Verisign, con la finalidad de brindar mayor seguridad a los clientes que accesan a nuestra plataforma para realizar sus consultas.

La seguridad de la información sigue siendo un reto para la entidad, podemos señalar con mucho orgullo la Certificación de calidad ISO 27001, en seguridad de información (tecnológica).

3.6. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

3.6.1. Estructura Jerárquica

INFOCENTER S.A. posee una estructura jerárquica de tres niveles:⁴⁸

⁴⁷ <http://www.verisign.com>

⁴⁸ Punto 1.4.1 Apartado de Niveles Jerárquicos Código Gobierno Corporativo INFOCENTER S.A.

- **Nivel Directivo:** En este nivel se establecen los objetivos, políticas y estrategias de la empresa.
- **Nivel Ejecutivo:** En el cual se aplican las políticas, se supervisan las operaciones realizadas y se toman decisiones para el funcionamiento de la empresa de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo, supervisando su cumplimiento.
- **Nivel Operativo:** Este nivel es en el cual se ejecutan las operaciones de la empresa.

3.6.2. Estructura Orgánica

Las unidades organizacionales de INFOCENTER S.A. son las listadas en la tabla a continuación:

Tabla 4: UNIDADES ORGANIZACIONALES

UNIDAD	CÓDIGO
Directorio	DIR
Gerencia General	GG
Subgerencia de Tecnología	SGT
Subgerencia de Administración y Finanzas	SGA
Subgerencia de Operaciones	SGO
Subgerencia Regional La Paz	SGLP
Subgerencia Regional Cochabamba	SGCB

Fuente: Manual de Organización y Funciones INFOCENTER S.A.

3.7. SERVICIOS QUE PRESTA INFOCENTER S.A.

Los servicios que ofrece INFOCENTER S.A. a sus clientes y/o usuarios se dividen en las modalidades de consultas y verificaciones.

3.7.1. Consultas

Uno de los dos servicios principales que ofrece INFOCENTER S.A. a sus usuarios es el servicio de consultas.

Las consultas son servicios que ofrece INFOCENTER S.A., para proporcionar a sus clientes información de cualquier persona natural o jurídica respecto a sus antecedentes financieros, comerciales, judiciales, laborales y otros.

INFOCENTER S.A. ofrecen una gran variedad de consultas, las cuales permitirán tomar decisiones adecuadas. La información que se presenta en el reporte es la contenida en la base de datos de INFOCENTER S.A., la cual es recabada de distintas fuentes.

Para que el cliente pueda realizar consultas debe contar necesariamente con la autorización escrita del titular de la información, la misma que puede ser verificada por INFOCENTER S.A. en cualquier momento.

Si el cliente no cuenta con esta autorización, no puede consultar ningún tipo de antecedente de ese titular.

3.7.1.1. Tipos de Consultas

Los tipos de consultas que los usuarios pueden realizar a cerca de los titulares se detallan a continuación:

a) InfoScore: Es un modelo estadístico que fue construido en base a variables representativas que permiten potenciarlo. Dicho modelo estima la probabilidad de que una persona natural incumpla en sus obligaciones crediticias con un atraso mayor a 90 días en los próximos 12 meses desde la fecha de evaluación.

El resultado emite un puntaje entre 1 y 999, sobre el cual la empresa establece el punto de corte para aceptar o rechazar un crédito, de acuerdo con el nivel de riesgo que decida asumir.

b) Resumen Ejecutivo: Es el informe en línea más completo del mercado que presenta información de fuentes públicas y privadas de manera consolidada, para analizar integralmente a la persona Natural o Jurídica, presenta datos de identificación y datos demográficos, información sobre su hábito de pago actual e histórico de 5 años, reportada mensualmente por entidades del sector financiero a través de ASFI, telecomunicaciones, cooperativas y otras empresas comerciales, su participación en sociedades publicadas: Razón Social, NIT, Fecha de Constitución, Capital Social, participación en porcentaje y monto y por ultimo nos ofrece información judicial como ser: Juicios, Edictos y Remates.

c) Antecedentes Judiciales: Este producto cuenta con información actualizada de los Juicios, Edictos y Remates en los cuales estuviera relacionada cualquier persona natural y/o jurídica, en calidad de demandante o demandado. Proporciona datos de identificación y datos demográficos y detalle de juicios, edictos y remates mostrando: Materia, Proceso, Juzgado, Etapa de proceso, Rol, Cuantía de la demanda, Fecha de inicio, Fecha de la etapa entre otros.

d) Resumen: Este producto permite al cliente tener una visión global y resumida de los antecedentes personales y financieros de una persona natural o jurídica.

e) Mora: Este producto permite al usuario tener información útil y actualizada de todos los atrasos en el pago de las deudas que mantienen personas naturales y jurídicas con empresas en el rol de titulares y garantes.

f) Alerta: Este producto notifica vía correo electrónico oportunamente cambios de la información financiera, jurídica y empresarial de sus clientes o de sus recursos

humanos y posibilita la toma de acciones preventivas que minimizan el riesgo en función a criterios establecidos según la necesidad.

Tipos de Alerta

- f) Alerta Crediticia
- g) Alerta Judicial
- h) Alerta Empresarial

g) Seguimiento a Clientes: Este producto permite el análisis de la propia cartera, permitiendo conocer el endeudamiento de cada persona tanto en la misma institución como en otras entidades de diferentes sectores.

3.7.2. Verificaciones:

Este producto permite al cliente verificar a través de un reporte único, la información básica y/o completa del titular, relativa a su domicilio; su trabajo como independiente o dependiente; o de una empresa.

3.7.2.1. Tipos de Verificaciones

Las verificaciones se clasifican de acuerdo a la ubicación del lugar donde se debe desplazar el personal especializado para completar la verificación. Estas se clasifican en:

- **Urbanas:** Son aquellas que se realizan dentro del radio urbano de las ciudades de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Sucre, Tarija, Oruro y Potosí. Con respuestas en 48 horas.
- **Periféricas:** Son aquellas que se realizan fuera del radio urbano de las ciudades de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Sucre, Tarija, Oruro y Potosí. Con respuestas en 72 horas.

- **Especiales:** Corresponden a las realizadas en ciudades donde INFOCENTER S.A. no posee oficinas.

INFOCENTER S.A., tiene la capacidad de responder a cualquier solicitud de verificación a lo largo de todo el territorio nacional.

Se debe considerar que el lugar a ser verificado debe tener acceso mediante transporte público y a una distancia máxima de 3 horas del radio urbano.

a) Verificación de Domicilio

INFOCENTER S.A. confirma y verifica por cuenta del cliente los Antecedentes del domicilio proporcionados por una persona natural, en las direcciones indicadas; tomando además conocimiento de características del domicilio y entorno del lugar en que viven.

La verificación de Domicilio permite:

- Confirmar Datos de Solicitantes de crédito.
- Confirmar Datos de Postulantes a puestos de trabajo.
- Confirmar Registro de Proveedores.
- Actualizar datos domiciliarios de personas.

Tipos de Verificación de Domicilio:

INFOCENTER S.A. le proporcionará 2 tipos de Verificación de Domicilio:

- **Verificación Básica:** La cual le ofrece información elemental sobre el domicilio de la Persona Natural requerida.

Este reporte permite verificar: Si habita en dicho domicilio, si vive allí en forma permanente, el tiempo que habita, propiedad, fotografía del frontis del domicilio y georreferenciación.

- **Verificación Completa:** Le ofrece información más detallada sobre características de la vivienda y sector de residencia, viene acompañado de tres fotografías como evidencia física de la veracidad de los datos proporcionados.

Este reporte permite verificar: el Material de Construcción y descripción de la fachada de la vivienda, sector de residencia, si su grupo familiar es dependiente o independiente, tipo de transporte público al que tiene acceso, además de verificar si posee servicios como son: electricidad, agua, teléfono, alcantarillado, cable, Tv., gas domiciliario entre otros.

b) Verificación de trabajo

INFOCENTER S.A. confirma y verifica por cuenta del cliente los antecedentes laborales proporcionados por una persona natural, en las direcciones indicadas. En este tipo de verificaciones, el personal de INFOCENTER S.A., verifica y confirma por cuenta del cliente los antecedentes laborales proporcionados por una persona natural, en las direcciones indicadas. Se aplica para la revisión periódica de cartera de clientes, selección y evaluación de personal, recuperación de deudas vencidas, así como complementación de la información que requiera la empresa cliente.

Tipos de Verificaciones de Trabajo:

- **Trabajo Dependiente:** El cual permite a los usuarios de este servicio verificar información laboral de una persona natural, en las direcciones indicadas, comprobando características laborales de los mismos como ser: cargo o categoría, sección, total de ingreso, frecuencia de pago, antigüedad, fecha de contrato, tipo de contrato, actividad de la empresa contratante entre otros.

También se puede verificar si la persona sobre la cual se requieren los antecedentes es jubilada.

- **Trabajo Independiente:** Este servicio ofrece información sobre los antecedentes del trabajo independiente de una persona natural, valorando las inversiones y comprobando además otras características laborales y empresariales, y relevando actividad sindicalizada, Este reporte permite verificar: rubro, propiedad, local, movilidad, teléfono, valor del inmueble o mueble, NIT, licencia de funcionamiento, inversiones, capital de trabajo, ventas brutas, número de empleados, etc.

c) Verificación de Empresa

INFOCENTER S.A. verifica y comprueba datos relevantes sobre empresas. Este servicio permite nos permite la verificación en terreno de datos relevantes de Empresas, como ser: Razón Social, Número de NIT, rubro, nombre del propietario, nombre del representante legal, ubicación de la empresa, dirección, antigüedad de la empresa, fecha del último testimonio y del último balance, cantidad de empleados, monto de patrimonio, activos y pasivos, entre otros.

3.8. ANALISIS DE SITUACION EN INFOCENTER S.A. (LA PAZ)

3.8.1. Recursos Humanos

3.8.1.1. Cuantitativo:

INFOCENTER S.A. como empresa cuenta con el personal necesario para mantener los niveles de producción adecuados para responder a las demandas de nuestros clientes, cuenta con el personal adecuado en sus diferentes áreas de trabajo en particular el área comercial (fuerza de venta) para lograr nuestros objetivos.

3.8.1.2. Cualitativos:

Un personal altamente capaz y entusiasta debe realizar con eficiencia las tareas asignadas. Se realiza un proceso de selección bastante superficial, posteriormente se procede a una capacitación principalmente sobre las generalidades de INFOCENTER S.A. y experiencias en ventas anteriores por tanto no se hace ninguna capacitación en relación a técnicas de venta ni nada similar.

La empresa solo contempla planes de compensación o comisiones para mantener motivados a los empleados.

Por lo mencionado anteriormente recomendamos mantener motivados tanto a los clientes internos como externos para lograr los objetivos de la empresa. Además, capacitar a los empleados de manera continua, para que proyecten una buena imagen de la empresa.

Se debe consultar y tomar en cuenta las opiniones de los empleados, ya que son ellos los que están en contacto directo con los potenciales clientes.

3.8.1.3. Recursos Tecnológicos:

Nuestra empresa cuenta con los equipos (computadoras, netbooks, teléfonos celulares, servidores, etc.) adecuados y necesarios para cumplir y satisfacer las demandas de nuestros clientes actuales y futuros.

Recomendamos dar un mantenimiento periódico a las redes y equipos tecnológicos, de modo que no surjan inconvenientes que puedan interrumpir las operaciones de la empresa.

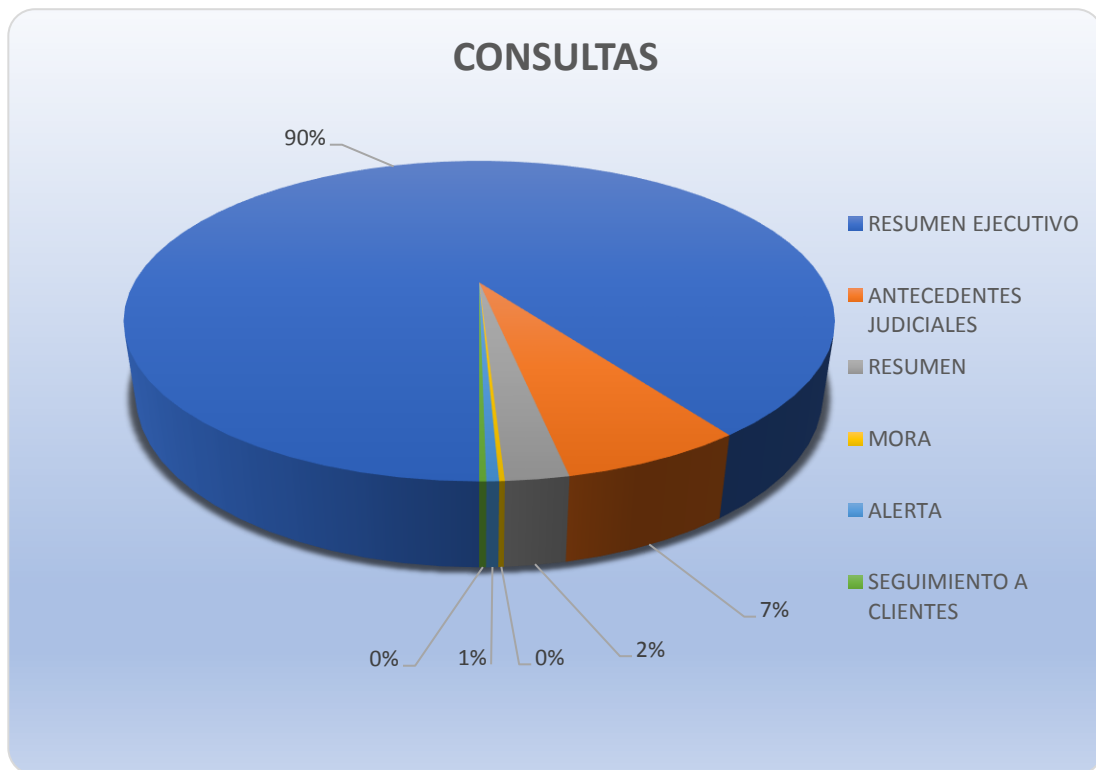
3.8.1.4. Recursos Financieros:

INFOCENTER S.A., cuenta con los recursos financieros que permiten a la empresa mantener un adecuado ritmo de producción. Sin embargo, cabe mencionar que la empresa aun busca alcanzar su punto de equilibrio.

3.9. CARTERA DE PRODUCTO

Uno de los dos servicios principales que ofrece INFOCENTER S.A. a sus usuarios es el servicio de consultas. Como se mencionó anteriormente las consultas son servicios que ofrece INFOCENTER S.A., para proporcionar a sus clientes información de cualquier persona natural o jurídica respecto a sus antecedentes financieros, comerciales, judiciales, laborales y otros. En cantidades las consultas realizadas por usuarios de INFOCENTER S.A. en La Paz superan 9000. Los tipos de consultas y la magnitud de consultas por tipo de Reporte se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico 26: CONSULTAS POR TIPO



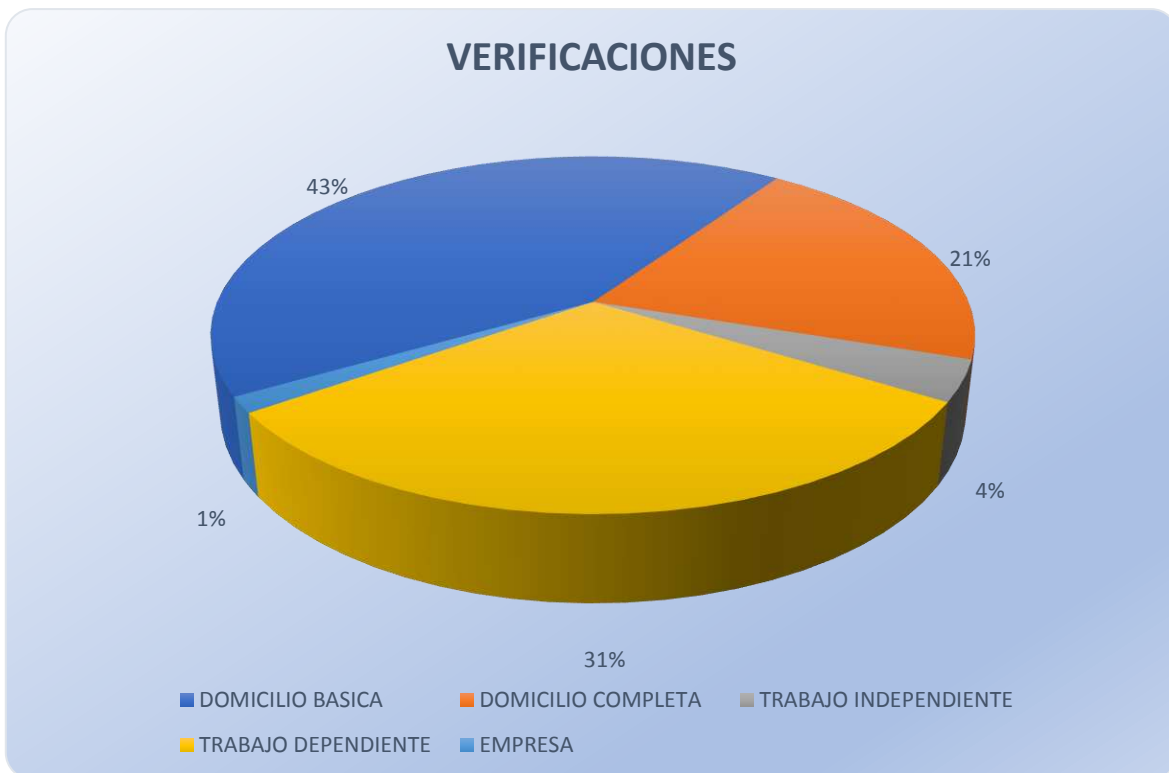
Fuente: Elaboración propia, ver anexo 4: Tabla de datos 1.

Como se puede observar el reporte más consultado por los usuarios de es el RESUMEN EJECUTIVO, el producto que presenta un resumen de la actividad actual e histórica respecto al comportamiento crediticio y el resumen de los antecedentes judiciales de las personas naturales y jurídicas, este producto representa el 90 % de las consultas realizadas en un mes.

El otro producto también utilizado es el de ANTECEDENTES JUDICIALES, en el cual el usuario encuentra un reporte detallado de los antecedentes judiciales de la persona consultada en la base de datos, respecto a juicios, remates y edictos., este tipo de reporte representa al 7 % de las consultas a la base de datos de INFOCENTER S.A. Del segundo conjunto de productos denominado Verificaciones tenemos solicitudes que superan las 3500 al mes.

El tipo de verificación y su relevancia se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico 27 VERIFICACIONES POR TIPO



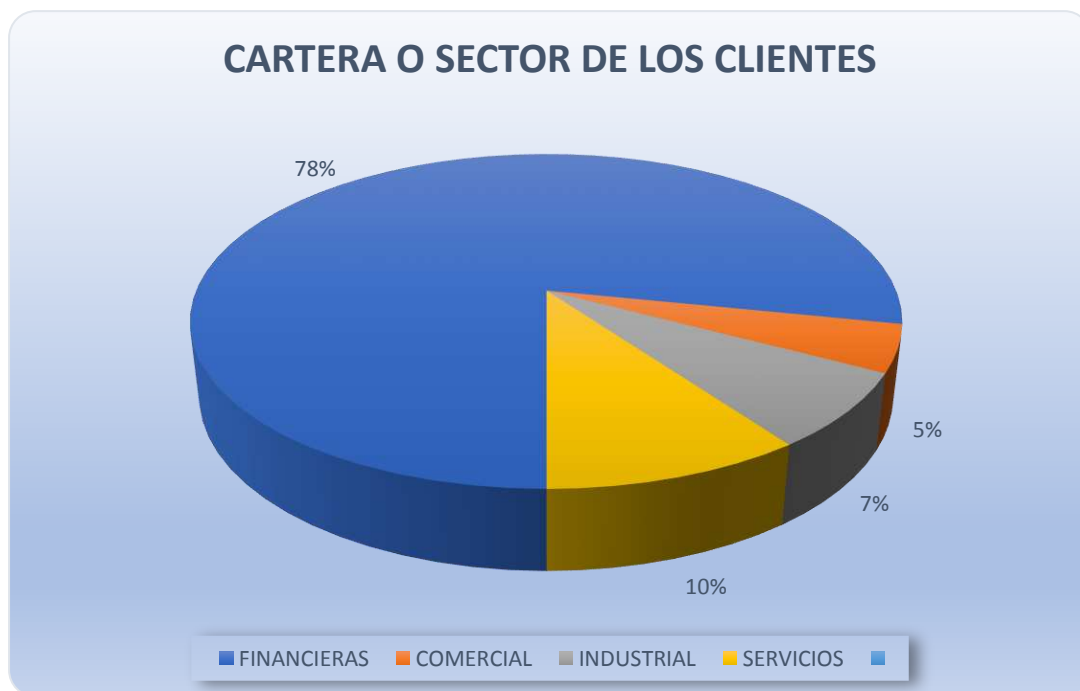
Fuente: Elaboración propia, ver anexo 4: Tabla de datos 2.

Como se puede apreciar en el cuadro, el tipo de verificación mas requerida por los usuarios en la ciudad de La Paz es la de Domicilio Básica y Completa que representando el 43% y 21% de las verificaciones solicitadas en promedio en esta ciudad, posteriormente se encuentran las verificaciones de trabajo dependiente e independiente significando el 31% y 4% respectivamente y finalmente tenemos la verificación de Empresa que solo representa un 1% del total de verificaciones solicitadas.

3.10. CARTERA DE CLIENTES

INFOCENTER S.A. gracias a los servicios que ofrece cuenta con una cartera de clientes en todo tipo de rubro sin embargo para fines de este estudio los hemos dividido en cuatro grupos: Entidades Financieras, Entidades dedicadas a la Industria y a la minería, Entidades Comerciales y Entidades de Servicios. El siguiente cuadro nos permite observar la importancia de cada uno de estos rubros en el total de la empresa afiliadas en la ciudad de La Paz.

Gráfico 28 CARTERA DE CLIENTES



Fuente: Elaboración propia, ver anexo 4: Tabla de datos 3.

Nuestra cartera de clientes, ha mantenido un crecimiento favorable en el último trimestre del año 2018, esto debido a un incremento de visión comercial en esta regional, así como al nivel de aceptación de nuestros productos, los cuales satisface las expectativas de los usuarios y son estos quienes están realizando un marketing viral muy importante.

Nuestra recomendación, es mantener un contacto directo y frecuente con nuestros clientes externos.

INFOCENTER S.A. cuenta con una Sub Gerencia Comercial a nivel nacional, 3 Oficiales Comerciales (Cochabamba, La Paz y Santa Cruz) y 3 Asistentes SARC (Servicio de Atención a los Reclamos de los Clientes) que desarrollan sus actividades dentro del campo del Marketing y atención al cliente.

La mayor parte de las actividades destinadas a la atención al cliente son reactivas y no preactivas, es decir que están destinadas a solucionar los problemas que se les presentan a los clientes antes que evitarlos desde su concepción, mediante, por ejemplo, un mejor sistema de seguimiento a clientes para así poder interceptar los problemas antes de que crezcan hasta el punto de convertirse en reclamos y merecer la atención y acción del cliente.

En cuanto a estrategias de fidelización de clientes podemos decir que en INFOCENTER S.A. no existen como tal, es decir que existen esfuerzos separados que tienden a los mismos objetivos de la estrategia de fidelización, sin embargo, no están definidos tampoco bien estructurados y menos alineados u ordenados para una funcionalidad al unísono como conjunto.

3.11. DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES QUE ENFRENTA INFOCENTER S.A.

Una de las dificultades con las que se encuentra esta empresa se constituye en las restricciones, en cuanto a las bases de datos que pueden utilizar los Burós de

Información (BI), producto de leyes de restricción existentes y vigentes en el mercado financiero boliviano, haciendo que la calidad del servicio de información crediticia que éstos ofrecen a sus clientes sean también restringidos.

Otra dificultad radica en el difícil acceso a los juzgados en los cuales se recaba la información judicial sobre personas naturales y/o jurídicas que posteriormente pueda ser requerida por los usuarios de los servicios de INFOCENTER S.A.

En la actualidad existe un mercado muy reducido y sensible al precio para los Burós de Información (BI), lo cual hace que el nivel de competencia en este mercado sea muy alto y exigente.

Una oportunidad de esta empresa es el hecho de que goza del apoyo institucional de la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Santa Cruz (CAINCO), de la Cámara Nacional de Comercio Bolivia, la Cámara de Comercio y Servicios de Cochabamba, la Cámara de Industria y Comercio de Chuquisaca (C.I.C.CH.) y la Cámara de Industria y Comercio de Tarija; las cuales son accionistas fundadores de INFOCENTER S.A.

A pesar de que el mercado de información crediticia es muy reducido, la necesidad existente que tienen las personas y las empresas de tener acceso y consultar los antecedentes crediticios y/o jurídicos para la toma de sus decisiones organizacionales, y de realizar verificaciones, es indudable. En adición a esta necesidad podemos citar como oportunidad a la constante búsqueda de las instituciones por transparencia en la información fidedigna.

En el momento de decidir si los esfuerzos de una organización deben estar enfocados a la captación de nuevos clientes o a la retención de los actuales clientes, se deben tomar en cuenta las cuatro situaciones presentadas por el autor Luis M. Huete; éstas están en función de dos variables: crecimiento del mercado y cuota de mercado. "En mercados de alto crecimiento y baja cuota de mercado, el crecimiento

viene por captación. En mercados de alto crecimiento y alta cuota de mercado, el crecimiento viene de inversiones en captación y retención. En mercados de bajo crecimiento y alta cuota de mercado, el crecimiento viene de invertir en retención.”

(Huete, s.f.)

Considerando que el mercado actual de información crediticia en Bolivia, más específicamente en la ciudad de La Paz, no es creciente (al menos en este momento no lo es) y que la cuota de mercado de INFOCENTER S.A. es alta, se debe invertir en retener a los actuales clientes, lo cual no quiere decir que se deje de lado la captación de nuevos clientes, sino que se debe hacer un esfuerzo extra en el aspecto de retención de actuales clientes y generar con ellos relaciones de más largo plazo y tratar de recuperar los clientes que dejaron los servicios de la empresa.

3.12. TASAS DE ABANDONO DE LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

En el mes de enero del 2018, el cual es el último mes facturado al momento de escribir esta propuesta, INFOCENTER S.A. cuenta a nivel nacional 445 clientes en la modalidad de post pago. Esta información puede ser contrastada con el total de clientes que alguna vez formaron parte de la cartera de clientes de INFOCENTER S.A. (nombres o razones sociales de empresas que contrataron los servicios de INFOCENTER S.A. entre enero del 2014 y enero del 2018) para saber qué porcentaje de los que alguna vez fueron clientes, son clientes en la actualidad, de esta manera podemos tener una idea clara de la capacidad de retención de clientes de la organización. El número total de los que alguna vez fueron clientes y los clientes actuales a nivel nacional en la modalidad de post pago es de 650. Si se divide el número que representa a los clientes actuales entre el número que representa a los totales de la manera siguiente:

Post Pago: $445/650 = 0.6846$

y se multiplica por 100 : $0.68 * 100 = 68\%$

se tiene el porcentaje de clientes que aún forman parte de la cartera de clientes de INFOCENTER S.A.; si se resta este porcentaje de **100%**:

$$\text{Post Pago: } 100\% - 68\% = 32\%$$

Se tiene como resultado el porcentaje de abandono de clientes de INFOCENTER S.A. en la modalidad de post pago.

Este trabajo dirigido es restringido a la regional de INFOCENTER S.A. que está en la ciudad de La Paz, de manera que el análisis que se acaba de hacer, con los datos a nivel nacional, se realiza a continuación para la regional de la ciudad de La Paz. En enero del 2018, en la ciudad de La Paz, INFOCENTER S.A. tuvo una cartera formada por 110 clientes de post pago. El total de quienes alguna vez fueron clientes de INFOCENTER S.A. en la regional de La Paz es de 160 clientes de post pago. Realizando las mismas operaciones que se realizaron hace instantes:

$$\text{Post Pago: } 110 / 160 = 0.6875$$

$$\text{y se multiplica por } 100 : 0.68 * 100 = 68\%$$

$$\text{Post Pago: } 100\% - 68\% = 32\%$$

Las alarmantes tasas de abandono: nacionales y regionales en la modalidad de los clientes post pago, hacen clara la necesidad de generar una estrategia dedicada a reducirlas para poder así ampliar la cartera de clientes.

Nótese que ambos porcentajes son casi iguales (32%, tasa de abandono nacional; y 32%, tasa de abandono de la regional La Paz) por lo cual se puede considerar a la regional de La Paz como una unidad experimental para la implantación de una estrategia de fidelización de clientes de manera que, en el futuro, si se obtienen

resultados positivos en su implantación regional, se pueda con pequeñas adaptaciones, implantarla a nivel nacional.

En este punto del estudio es necesario tomar en cuenta un aspecto muy importante en cuanto a la sostenibilidad del negocio en el cual se desarrollan las actividades del Buró de Información, es decir, el mantenimiento de las actividades de la organización y su utilidad en cuanto a los menesteres cotidianos de todas aquellas organizaciones que conforman el conjunto de clientes que requieren y utilizan los servicios INFOCENTER S.A. para el desarrollo de sus propias actividades en cada uno de sus rubros.

Una parte de esta sostenibilidad está directamente sustentada por el nivel, calidad y completitud de la información que ofrece la entidad en cuestión, es decir, que los servicios INFOCENTER S.A. dependen en gran medida de, no solamente los reportes de información que les son otorgados por la Autoridad de Fiscalización del Sistema Financiero (ASFI), sino también por los reportes de información de entidades que forman parte de su cartera de clientes, y de entidades que en algunos casos no forman parte de su cartera de clientes, sino que sin ser clientes, entienden la importancia de hacer reportes mensuales (o de acuerdo al periodo de tiempo que crean conveniente) con la finalidad de cerrar la brecha entre la incobrabilidad de sus cuentas morosas y la certidumbre de sus cobros.

Dicho lo anterior, se debe entender que un aspecto tan importante como el de brindar informes sobre las cuestiones que causan incertidumbre a los clientes del Buró, está directamente relacionado con la información que en primer lugar ingresa a las bases de datos de la entidad, por lo cual es menester de INFOCENTER S.A. el crear una cultura que promueva el hábito de reporte de información por parte de todas aquellas organizaciones que posean dicha información, sean estas entidades otorgantes de créditos, entidades que ofrezcan sus servicios en cuanto a la facilitación en contratación de personal o entidades de servicios o comercialización de productos que tengan por política el ofrecer sus favores a crédito.

Cualquier plan o estrategia implementada para INFOCENTER S.A. deberá tomar en cuenta el elemento de sostenibilidad del negocio en el tiempo.

3.13. PRONOSTICO

Si la situación continúa de la misma manera, y considerando la limitación que existe en el mercado, INFOCENTER S.A. llegará a tener grandes problemas no solamente para ampliar su cartera de clientes, sino también para mantenerla del tamaño actual.

CAPITULO IV

FORMULACION DE LA PROPUESTA

4.1. INTRODUCCION A LA PROPUESTA

Mediante una nueva y más adecuada estrategia de fidelización de clientes se disminuirá el nivel de abandono de los clientes a los cuales está dirigida dicha estrategia, es decir, de los clientes post pago.

Durante los periodos comprendidos entre enero de 2014 y enero de 2018 el 32% de la cartera de clientes de INFOCENTER S.A. decidió en algún momento dejar y prescindir de los servicios del Buro de Informaciones. Este alto índice de abandono es un aspecto que se atenderá de manera directa mediante una estrategia adecuada de fidelización de clientes.

En la Tabla 5 están sintetizados los resultados de las encuestas y las entrevistas, también se jerarquizó las siete dimensiones de acuerdo a la importancia que tiene cada una de ellas según los cinco expertos, asimismo se incluyen los cuatro sectores de actividades de los clientes actuales, más una columna que corresponde a los ex clientes. De manera muy simple la tabla describe las dimensiones o los elementos que se deben mejorar.

Los cuadrantes celestes representan todos los aspectos que comprenden la dimensión en cuestión en el sector en cuestión que la estrategia debe atender, y los aspectos escritos en letra cursiva roja y subrayada nos señalan que en esa dimensión solamente se debe atender a esos aspectos y no así a todos los aspectos que conforman a la dimensión en cuestión.

Tabla 5: ESTABLECIMIENTO DE LAS DIMENSIONES NECESARIAS PARA LA RETENCIÓN DE CLIENTES DEL BURÓ DE INFORMACIONES

	FINANCIERO	COMERCIAL	SERVICIOS	INDUSTRIAL	EXCLIENTES
UTILIDAD	BUENA EN TODOS LOS ASPECTOS	RELATIVAMENTE BUENA	REGULAR	BUENA, <u>EXCEPTO EN REPORTE DE INFORMACIÓN</u>	RELATIVAMENTE BUENA
SEGURIDAD	REGULAR A BUENA	MUY BUENA A BUENA	REGULAR	BUENA	BUENA
CONFIABILIDAD	REGULAR A BUENA	BUENA	100% EN CONFIABILIDAD Y <u>REGULAR A MALA EN SUFICIENCIA, COMPLETITUD Y ACCESO</u>	REGULAR A MALA	MUY BUENA EXCEPTUANDO <u>LOS CASOS MENCIONADOS</u>
ENTRENAMIENTO	REGULAR A MALA, 2DO PORCENTAJE MÁS ALTO EN LA OPCIÓN DE "NO CONTESTÓ"	BUENA A REGULAR	BUENA EN DISPONIBILIDAD, IMPORTANCIA Y RELEVANCIA; <u>REGULAR EN INTERPRETACION</u>	BUENA EN IMPORTANCIA E INTERPRETACIÓN, REGULAR EN DISPONIBILIDAD Y REPORTE DE INFORMACIÓN	BUENA PERO CON <u>ALTOS PORCENTAJES EN LA OPCIÓN DE "NO CONTESTO"</u>
ACCESO	<u>REGULAR EN ACCESO A LA PÁGINA,</u> BUENO EN LA FACILIDAD DE USO	DE BUENO A MUY BUENO	REGULAR A BUENO	BUENO A MUY BUENO	<u>ACCESO DE REGULAR A BUENO</u> Y BUENO EN FACILIDAD DE USO

CONTINÚA.....

CONTINUACIÓN.....

	FINANCIERO	COMERCIAL	SERVICIOS	INDUSTRIAL	EXCIENTES
SERVICIO DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES	REGULAR EN TRATO Y ATENCIÓN, DE REGULAR A MALA EN SEGUIMIENTO YA QUE A UN TERCIO DE LOS ENCUESTADOS NUNCA SE LE HIZO SEGUIMIENTO	BUENA EN TRATO Y ATENCIÓN, <u>SEGUIMIENTO REGULAR</u>	BUENA A MUY BUENA EN TRATO Y ATENCIÓN, EN SEGUIMIENTO EL 100% RESPONDIÓ PERO <u>CADA 3 MESES</u>	BUENA EN TRATO Y ATENCIÓN, <u>SEGUIMIENTO 38% NUNCA SE HIZO SEGUIMIENTO Y EL RESTO CADA 3 MESES</u>	BUENA CON <u>PORCENTAJES NEGATIVOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE Y EN SEGUIMIENTO EL 37% NUNCA LO RECIBIÓ Y LOS QUE SI LO RECIBIERON FUE UNA VEZ AL MES</u>
PRODUCTO TANGIBLE	EN PRECIO EL 25% NO CONTESTÓ, <u>DEL RESTO LA MITAD CREE QUE ES ELEVADO,</u> FORMATO BUENO	<u>FORMATO DE REGULAR A BUENO,</u> PRECIO RAZONABLE	<u>FORMATO REGULAR</u> PRECIO RAZONABLE	FORMATO BUENO, <u>PRECIO DE RAZONABLE A ELEVADO</u>	FORMATO DE MUY BUENO A BUENO, <u>PRECIO 62% ELEVADO</u>

Fuente: Elaboración propia

4.2. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

4.2.1. Introducción a la Estrategia de Fidelización de Clientes

La estrategia de fidelización de clientes la consideramos como la más apropiada para el cumplimiento del objetivo principal de este trabajo dirigido y que nos dará una posible solución al problema de la manera más eficiente, consta de varias partes y se servirá de diferentes herramientas de incremento en la lealtad, mejoramiento de los niveles de calidad en varios sentidos importantes y de creación, mejoramiento en la administración y sostenibilidad de las relaciones con los clientes.

Una vez realizado todo el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes y de sus percepciones, y después de haber establecido las dimensiones y los elementos que deben ser mejorados, se describirán las herramientas a ser utilizadas para el desarrollo de la estrategia de fidelización de clientes.

4.2.2. Sistemas de Comunicación e Información con los Clientes

La comunicación es vital para establecer relaciones con los clientes. La comunicación es el medio de intercambiar información de manera de conocer más a fondo a los clientes y que ellos conozcan más a fondo a sus proveedores de información (en el caso específico del Buró). Como ya se mencionó en el marco teórico, en las páginas dedicadas a esta herramienta, existen dos tipos de comunicación: 1) en la que recabamos información de nuestros clientes y 2) en la que informamos a los mismos de todos los aspectos que favorecerán al mejor uso de los servicios que se les ofrece. Estos dos tipos de comunicación dan como resultado dos tipos de información desde el punto de vista de la empresa que ofrece el producto o servicio: 1) la información que envía a sus clientes y 2) la información que recibe de ellos.

4.2.2.1. Información Entrante

La información entrante es toda aquella información que recibimos acerca de nuestros clientes. Esta información es vital para conocerlos de manera que podamos: 1) conocer sus hábitos de consumo, 2) actuar con mayor rapidez ante cualquier cambio indeseado, 3) hacer un mejor seguimiento, 4) dar trato individualizado y 5) enviar información de manera personalizada.

Para la obtención de este tipo de información se deberán realizar contactos personales, vía teléfono y vía e-mail.

Los contactos personales se realizarán especialmente al inicio de la relación proveedor - cliente, es decir en el momento de la afiliación, en el momento de la primera capacitación, cada que se habiliten nuevos usuarios en la misma empresa cliente, y finalmente, cada que el cliente lo requiera.

Los contactos vía teléfono se realizarán de manera semanal y cada que se note cambios en los patrones de conducta de los usuarios, por ejemplo, si alguno de ellos simplemente pasa de hacer 5 consultas al día a no hacer ninguna por un periodo de tres días consecutivos.

Los contactos vía e-mail pueden ser realizados cada par de días para mantener a los usuarios al tanto de sus cuentas con el Buró y además pedir sugerencias, comentarios o dudas para mejorar el servicio ofrecido.

Como se verá con mayor claridad en posteriores páginas, la información entrante jugará un papel muy importante en esta estrategia, debido a que hará posible la utilización de las otras dos herramientas que componen la estrategia de fidelización de clientes propuesta.

4.2.2.2. Información Saliente

La información saliente es toda aquella información que transmite el Buró a sus clientes y usuarios. La comunicación utilizada para este tipo de información en el caso específico del Buró se dividirá en dos:

- Capacitación Inicial y
- Reforzamiento Constante

4.2.2.2.1. Capacitación Inicial

Ésta es la capacitación que se debe dar a todos y cada uno de los usuarios apenas son habilitados para utilizar el sistema. Este tipo de capacitación constará de tres partes fundamentales:

- ❖ **Capacitación Introductiva:** En esta primera parte de la capacitación, el capacitador tocará puntos como, por ejemplo, qué es INFOCENTER S.A., qué ofrece, qué tipos de información contienen los reportes, importancia del uso del servicio, etc. (La adecuada capacitación en este aspecto, así como en los siguientes dos, mejorará la percepción de los usuarios en los aspectos concernientes a la *Dimensión de Utilidad*)

- ❖ **Capacitación Técnica:** Dara a conocer: cómo hacer las consultas vía web, requerimientos técnicos mínimos para poder acceder de manera constante a la página del Buró y por consiguiente al servicio, medios alternativos de acceso, modo adecuado de uso de la página web, etc. (Un mayor conocimiento por parte de los usuarios en estos aspectos mejorará su percepción en cuanto a la dimensión de Utilidad e incrementará la accesibilidad a la página web del Buró, mejorando así las dimensiones de *Acceso y Confiabilidad*)

- ❖ **Capacitación en Interpretación:** En esta parte de la capacitación se verá cómo se interpretan los reportes, qué partes tiene cada reporte, cómo explotar al máximo cada tipo de información de cada tipo de reporte para cada tipo de empresa cliente, sea este resumen ejecutivo, de antecedentes judiciales o cualquier otro de manera que el cliente pueda explotar al máximo el servicio, elevando así su percepción de importancia del servicio y de la relación costo beneficio. (Este aspecto generará beneficios para el Buró en cuanto a la percepción de los clientes en las dimensiones de *Utilidad y Producto Tangible*).

La Capacitación Inicial deberá llevarse a cabo el mismo día en el que se dé de alta a un usuario en el sistema. Otro aspecto muy importante es el realizar esta capacitación con todos y cada uno de los usuarios sin dejar uno solo sin que reciba la capacitación, de esta manera se disminuirán los altos porcentajes de usuarios que afirmaron nunca haber sido capacitados.

Los recursos necesarios para la realización de estas capacitaciones son bajos. Se requiere que el Oficial Comercial realice visitas a todos los usuarios nuevos o a aquellos que soliciten capacitación. El promedio de visitas será de 5 por semana, cada capacitación requiere de aproximadamente una hora para realizarse.

4.2.2.2.2. Reforzamiento Constante

Este tipo de información es complementaria y sirve para mantener informados constantemente a los usuarios.

Este tipo de información consiste en envíos periódicos de boletines informativos que contengan información como las preguntas más frecuentes (FAQ), consejos para mejorar el desempeño de los usuarios en cuanto al uso que le dan a la información o en cuanto a mejorar el acceso a la información. También contendrá información profundizada por sectores y tipos de empresas, de manera de dar herramientas para la interpretación de los reportes específicas para cada necesidad, e información de modificaciones, actualizaciones o servicios nuevos del Buró.

Estos boletines se realizarán vía e-mail debido a la facilidad de envío y reducido costo, sin embargo se deberá calcular el efecto de los e-mails en un periodo de tres meses, debido a que en muchos casos las personas tienden a dar menor importancia al correo electrónico que al físico, por lo cual existe la posibilidad de que el porcentaje de usuarios que estén recibiendo los e-mails pero no estén leyendo la información sea alto, en cuyo caso se pasaría a cambiar los e-mails por boletines impresos. Este tipo de envío de información se realizará de manera

semanal con el objetivo de mantener capacitados a todos los usuarios para poder así brindar un mejor servicio en dimensiones como Utilidad, Acceso, Seguridad (en los boletines se deberá incluir información como por ejemplo la certificación financiera Verisign que posee INFOCENTER S.A.) y Servicio de Atención a los Clientes, debido a que los usuarios, al estar más y mejor capacitados, tendrán menor necesidad en contactar al personal del Buró para solventar dudas o solucionar problemas.

Otra de las dimensiones que se mejorará mediante el envío de boletines informativos es la dimensión de confiabilidad debido a que mediante los boletines se promoverán los beneficios de reportar información al buró de manera personalizada, es decir, que se hará énfasis en los beneficios más útiles en cada uno de los sectores de actividades. Por ejemplo, en el sector de servicios será más apropiado el informarles acerca de los beneficios de reportar al personal de sus organizaciones con antecedentes positivos, como antecedentes laborales y personales; en cambio en el sector comercial se deben centrar los esfuerzos en informar a los usuarios acerca de los beneficios obtenidos del sistema de cobro indirecto para la reducción de la cartera en mora de sus organizaciones; y finalmente en el caso de empresas que realizan grandes cantidades de consultas, y que además tienen grandes cantidades de datos para reportar al Buró, se puede hacer énfasis en los descuentos porcentuales por volumen de información enviada.

El costo del envío de estos Boletines Informativos es casi nulo en caso de hacerlo vía red, el tiempo requerido es también mínimo, y solamente se requiere de 20 a 25 minutos diarios del tiempo del Oficial Comercial.

4.2.3. Base de Datos de Clientes

Como se mencionó con anterioridad, la Información Entrante fruto de los contactos hará posible la utilización de esta herramienta ya que proveerá de la información necesaria para la generación de la base de datos de clientes.

La base de datos de clientes permitirá mantener al día al personal del Buró en aspectos como hábitos de consumo de los usuarios, estado de las cuentas de cada cliente, volúmenes de consumo y facturación, etc, de manera que puedan tener un sistema de alertas tempranas para así poder atender cualquier situación peligrosa antes de convertirse en un problema o reclamo. Se mantendrán registros de reclamos, dudas, sugerencias, etc de manera que el personal pueda aprender todo aquello y estructurar un sistema de atención para cada tipo de reclamo o duda. Este sistema debe contener procedimientos específicos para la resolución de cada posible problema, además del tiempo máximo que debe tomarle al personal del Buró solucionarlo.

Esta herramienta no tiene un costo monetario elevado, sin embargo, el costo en cuanto a tiempo que se deberá invertir es considerable ya que depurar, introducir e interpretar la información puede resultar moroso.

La información contenida en la base de datos deberá ser revisada de manera diaria para poder realizar seguimiento a los clientes de manera individualizada.

La dimensión que se mejorará con la implementación de esta herramienta es la dimensión de Servicio de Atención a los Clientes en el elemento que peor percepción tiene por parte de los usuarios en esta dimensión, el elemento de seguimiento al cliente. Primero se debe asegurar seguimiento a todos y cada uno de los usuarios. Segundo, este seguimiento debe realizarse de manera quincenal, exceptuando que en el análisis de las bases de datos se note alguna anomalía.

4.2.4. Orientación en Cada Cliente

la herramienta de orientación en cada cliente es la tercera y última a incluir en la estrategia de fidelización de clientes. Al igual que la herramienta de base de datos, esta herramienta también requiere de la información proveniente de la herramienta de sistemas de comunicación e información con los clientes, esto debido a que para

individualizar a los clientes se debe conocerlos, y la base de datos de clientes tiene precisamente ese objetivo, conocer a los clientes. La importancia de esta herramienta radica en que la estrategia propuesta requiere capacitación diferenciada de acuerdo a los requerimientos de cada tipo de empresa cliente, seguimiento individualizado y trato personalizado en la atención a los clientes. De manera que las dimensiones que serán beneficiadas a través de esta herramienta serán: Servicio de Atención a los Clientes especialmente en los elementos de trato personalizado y seguimiento; Entrenamiento, debido a que se podrá dar capacitación complementada con información especializada para cada sector; y Utilidad, ya que, al obtener un trato personalizado, capacitación especializada y un seguimiento individual, la calidad del servicio sube.

4.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3.1. Conclusiones

Con todo lo expuesto en el presente trabajo dirigido y dados los objetivos inicialmente planteados podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- En Base a la investigación realizada, nos lleva a plantear una metodología practica para la elaboración de una Estrategia de Fidelización de Clientes Post Pago para la regional de Las Paz que tiene la posibilidad de articularlos con el Reglamento Operativo de los Servicios de INFOCENTER S.A. y también con el Manuales de Procedimientos de la Empresa.
- A través de la investigación se proporciona un compendio de información teórico y práctico que puede ser utilizado en la elaboración de una estrategia de fidelización de clientes post pago en el marco de las normas institucionales de manera que se pueda hacer la implementación de inmediata.

- Gracias a la propuesta planteada se pudo advertir aspectos deficientes dentro de los procedimientos operativos que se sigue el personal no solo del área comercial y que no se le da importancia adecuada, lo cual derivan en reclamos por parte de los clientes.
- La propuesta planteada nos revelo debilidades y oportunidades que deben ser atendidas de forma inmediata por parte del personal ejecutivo de la empresa, podemos citar algunos como ser, costos fijos altos, incremento lento de ventas, políticas poco claras de marketing y dentro de las oportunidades la más importantes es el crecimiento del mercado de empresas y personas que buscan minimizar los riesgos, en contrapartida la principal amenaza es la competencia.

4.3.2. Recomendaciones Para una Posible Implantación

Dado el tipo de rubro de la empresa INFOCENTER S.A., las características del servicio y las características de las empresas clientes, las recomendaciones para la implantación de la estrategia de fidelización desarrollada son:

- No esperar resultados de inmediato, debido a que las relaciones no son algo que se fabrique de un día para otro, requieren dedicación, habituación, familiaridad entre las partes y simpatía.
- Se deben establecer de manera clara y exhaustiva todos los posibles reclamos y asignarles un tiempo de respuesta exacto en cada uno de ellos, además del procedimiento exacto de acción para cada situación.
- La estrategia de fidelización y sus herramientas no deben ser responsabilidad solamente del personal del área comercial o del oficial, SARC (Servicio de Atención a los Reclamos de los Clientes) sino de todo el personal de la empresa debido a que la fidelidad que se desea conseguir con

esta estrategia será el fruto de mejoras en todos los campos y en todas las áreas de la empresa, desde la de operaciones (mejorando la calidad del servicio) hasta el trato al cliente (personal que está en constante contacto con los usuarios).

- Jamás poner una actividad administrativa antes que el reclamo u duda de un cliente. En muchas empresas se tiende a poner actividades como la generación de informes para los superiores, reportes de cobro, análisis de estadísticas, procesos de producción o supervisión, tareas relativas al área operativa, etc. antes que la atención a los reclamos de los clientes. Toda actividad puede demorarse, menos las actividades relacionadas a la solución de problemas o respuesta a dudas de los clientes, ya que sin ellos (clientes), todas las demás actividades son completamente inútiles.
- No deberán enfrascarse demasiado en la información de la base de datos debido a que ésta carece del aspecto humano. Si se realizan las llamadas telefónicas, envíos de e mails, y visitas personales de manera periódica, los usuarios podrán entablar relación con el personal de INFOCENTER S.A. ya no será más un nombre, sino que será una sensación de alianza, seguridad, confiabilidad y hasta amistad; INFOCENTER S.A. ya no será más solamente un logotipo, sino que será uno o varios rostros en la mente de los usuarios; y finalmente, INFOCENTER S.A. ya no será más un proveedor de información sino que será (como está escrito en la Visión de la empresa) un aliado estratégico.

4.4. BIBLIOGRAFIA

ALDERSON, Wroe (1957) "Marketing Behavior and Executive Action" Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

AVINASH K. DIXIT & BARRY J. NALEBUFF, The Art of Strategy, A GAME THEORIST'S GUIDE TO SUCCESS IN BUSINESS & LIFE, New York London

(s.f.). Obtenido de 1

<http://www.clminnovacion.com/documentacion/fidelizacion/fideliza.htm>

Dominick Salvatore, P. D. (1992). Microeconomía . Mexico, D.F.: McGRAW-HILL

DON HELLRIEGEL, SLOCUM John W., "Administración", 7ª Edición, Editorial International Thomson, 1998

DUBRIN Andrew J., Fundamentos de Administración", Editorial International Thompson, Edición en Español, México, 2000.

Escamilla, G. (24 de Julio de 2020). Blog de Marketing Digital de Resultados. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/fidelizacion-del-cliente/>

Escamilla, G. (24 de Julio de 2020). Fidelización del cliente: concepto, importancia, consejos y métri. Obtenido de Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://www.rdstation.com/es/blog/fidelizacion-del-cliente/>

FERGUSON y GOULD; (1991). Teoría Microeconómica. Fondo de Cultura Económica, México.

FLORES, L. (12 de ABRIL de 2018). Obtenido de CONSULTORA, CAPACITACION, ASESORAMIENTO EN RIESGOS FINANCIEROS: <http://www.riesgosfinancieros.com.bo/images/anenoticias372.pdf>

GARCÍA, Santiago (1994) "Teoría Económica de la Empresa" Ed. Díaz de Santos

<http://www.clminnovacion.com/documentacion/fidelizacion/fideliza.htm>. (s.f.).

Obtenido de

<http://www.clminnovacion.com/documentacion/fidelizacion/fideliza.htm>.

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

HERNANDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003.

HOUSTON, Franklin S.; GASSENHEIMER, Jule B. Marketing and exchange. The Journal of Marketing, 1987

Huete, L. M. (s.f.). artículo de la revista Relazona. Obtenido de Revista Relazona: <http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/clienting.msp>

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración: Una perspectiva global, 12ª Edición, Ed. McGraw Hill, México, 2004.

Mr. Anaya Campo, A. d. (2017). Microeconomía Intermedia. Santa Marta, Colombia: Unimagdalena.

Quiénes Somos. (s.f.). Obtenido de <https://www.infocenter.com.bo>

Raspeño, J. B. (s.f.). Zona económica. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/>:
<https://www.zonaeconomica.com/teoriadejuegos/teoriadejuegos>

Roger Le Roy Miller, Roger E. Meiners, Microeconomía, 3ra Ed. MCGRAW HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO S.A.

Robert Gibbons, Game Theory for Applied Economists, Princeton University Press, Princeton, New Jersey

Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld, Microeconomía, 8va Ed. PEARSON EDUCACION S.A., Madrid 2013

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; LUCIO, Pilar (1997) "Metodología de la investigación" McGraw-Hill p.

STEVEN TADELIS, GAME THEORY AN INTRODUCTION, 2013 Princeton University Press

Villegas, R. (5 de junio de 2017). EL SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO. Obtenido de SITIO BLOG DOCENTE: <http://blogdocente.usfx.bo/ramiro-villegas/2017/06/05/el-sistema-financiero-boliviano/>.

ANEXOS

ENCUESTA PARA EX-CLIENTES

Por favor ayúdenos a mejorar el servicio que INFOCENTER S.A. brinda en la actualidad a sus clientes contestando a las preguntas del siguiente cuestionario.

1) ¿Qué opina acerca del formato de presentación de los reportes de INFOCENTER S.A.?

Muy Mala Mala Regular Buena Muy Buena

2) Considera usted que, por el servicio que recibía de INFOCENTER S.A., el costo era:

Elevado Razonable Bajo

3) ¿Usted cree que la información que le proporcionaba INFOCENTER S.A. era confiable en cuanto a la veracidad de su contenido?

Si No

4) ¿Usted considera que INFOCENTER S.A. le proporcionaba información suficiente y completa?

Siempre Casi Siempre La Mitad de las Veces Casi Nunca Nunca

5) ¿Tenía usted la certeza de poder realizar las consultas en el momento en el que las requería?

Siempre Casi Siempre La Mitad de las Veces Casi Nunca Nunca

¿Por qué?.....

.....

6) ¿En el momento en que usted realizaba una consulta vía web, confiaba en que la información no podía haber sido alterada por terceros?

Si No

7) ¿En el momento en que usted realizaba una consulta vía web, confiaba en que la información era completamente confidencial?

Si

No

8) Cuando usted tenía dudas o reclamos, el trato que le brindaba el personal de atención al cliente de INFOCENTER S.A. era:

Muy Malo

Malo

Regular

Bueno

Muy Bueno

9) ¿Las dudas y reclamos que usted tenía, eran atendidos con rapidez?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

10) ¿Cuándo usted tenía dudas o reclamos, el personal de INFOCENTER S.A. se encontraba con la mejor predisposición a solucionarlos?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

11) ¿Cree usted que el trato que recibía del personal de INFOCENTER S.A. en el momento de realizar una consulta o reclamo era personalizado?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

12) ¿Qué tipo de contacto para seguimiento a clientes efectuaba INFOCENTER S.A. con Usted? Puede marcar más de una opción.

- a) Por e-mail
- b) Mediante llamadas telefónicas
- c) Visitas personales
- d) Ninguna
- e) Otras

En caso de haber escogido otras, por favor cítelas

Si usted marcó la opción d) Ninguna, por favor pase a la pregunta 15)

13) ¿Con qué frecuencia efectuaba dicho seguimiento al cliente INFOCENTER S.A.?

Una vez a la semana
 Una vez cada 15 días
 Una vez al mes
 Una vez cada tres meses
 Nunca

14) ¿Usted cree que el seguimiento a clientes que realizaba ENSERBIC S.A. era:

Muy Malo
 Malo
 Regular
 Bueno
 Muy Bueno

15) ¿La página web de INFOCENTER S.A. era de fácil acceso y disponibilidad constante?

Siempre
 Casi Siempre
 La Mitad de las Veces
 Casi Nunca
 Nunca

16) ¿La página web de INFOCENTER S.A. era amigable y de fácil uso?

Si
 No

17) Por favor califique la capacitación que provee el personal de INFOCENTER S.A. a sus clientes y usuarios en los siguientes aspectos:

	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
Disponibilidad de la capacitación en el momento en que la requería					
Capacitación en cuanto a la importancia de los servicios de INFOCENTER S.A. Para el mejor desempeño de las operaciones de su organización					
Capacitación en cuanto a la relevancia de la información crediticia y de antecedentes de personas naturales y jurídicas para sus negocios					
Capacitación para la adecuada interpretación de los reportes					
Capacitación adecuada en cuanto a la importancia de reportarle información a INFOCENTER S.A. para reducir su cartera en mora					

18) ¿Era la información de INFOCENTER S.A. capaz de proveer de una herramienta que promueva toma de decisiones más adecuadas y acorde a sus objetivos?

Siempre
 Casi Siempre
 La Mitad de las Veces
 Casi Nunca
 Nunca

19) ¿Usted considera que INFOCENTER S.A. realizó aportes que a usted le servían para mejorar las relaciones con sus clientes y crear ventajas competitivas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre	Casi Siempre	La Mitad de las Veces	Casi Nunca	Nunca

20) ¿Cree usted que la información que le proporcionaba INFOCENTER S.A. era una herramienta poderosa para la disminución del riesgo en las actividades que desempeña su organización?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre	Casi Siempre	La Mitad de las Veces	Casi Nunca	Nunca

21) ¿Cree usted que el reportar información a INFOCENTER S.A. sobre su cartera en mora y/o sobre su personal significa beneficios para su organización y su personal, sea usted cliente del Buró o no?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre	Casi Siempre	La Mitad de las Veces	Casi Nunca	Nunca

22) Por favor mencione los motivos por los cuales su organización decidió prescindir de los servicios de información de INFOCENTER S.A.

.....

.....

.....

.....

.....

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

Por favor ayúdenos a mejorar el servicio que le brinda INFOCENTER S.A. en la actualidad contestando a las preguntas del siguiente cuestionario.

1) ¿Qué opina acerca del formato de los reportes de INFOCENTER S.A.?

Muy Mala Mala Regular Buena Muy Buena

2) ¿Cree usted que, por el servicio de INFOCENTER S.A., el costo es:

Elevado Razonable Bajo

3) ¿Cree usted que la información que proporciona INFOCENTER S.A. es confiable en cuanto a la veracidad de su contenido?

Si No

4) ¿Considera usted que INFOCENTER S.A. proporciona información suficiente y completa?

Siempre Casi Siempre La Mitad de las Veces Casi Nunca Nunca

5) ¿Tiene usted la certeza de poder realizar las consultas en el momento en el que las requiera?

Siempre Casi Siempre La Mitad de las Veces Casi Nunca Nunca

¿Por ué?.....

.....

6) ¿En el momento en que usted realiza una consulta vía web, confía en que la información no pudo haber sido alterada por terceros?

Si No

7) ¿En el momento en que usted realiza una consulta vía web, confía en que la información es completamente confidencial?

Si

No

8) Cuando usted tiene dudas o reclamos, el trato que le brinda el personal de atención al cliente de INFOCENTER S.A. es:

Muy Malo

Malo

Regular

Bueno

Muy Bueno

9) ¿Las dudas y reclamos que usted tiene, son atendidos con rapidez?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

10) ¿Cuándo usted tiene dudas o reclamos, el personal de INFOCENTER S.A. se encuentra con la mejor predisposición a solucionarlos?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

11) ¿Cree usted que el trato que recibe del personal de INFOCENTER S.A. en el momento de realizar una consulta o reclamo es personalizado?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

12) ¿Qué tipo de contactos para seguimiento a clientes efectúa INFOCENTER S.A. con Usted?

Puede marcar más de una opción.

- a) Por e-mail
- b) Mediante llamadas telefónicas
- c) Visitas personales
- d) Ninguna
- e) Otras

En caso de haber escogido otras, por favor cítelas

Si usted marcó la opción d) Ninguna, por favor pase a la pregunta 15)

13) ¿Con qué frecuencia efectúa dicho seguimiento al cliente INFOCENTER S.A.?

Una vez a
la semana

Una vez cada
15 días

Una vez
al mes

Una vez cada
tres meses

Nunca

14) ¿Usted cree que el seguimiento a clientes que realiza INFOCENTER S.A. es:

Muy Malo
 Malo
 Regular
 Bueno
 Muy Bueno

15) ¿La página web de INFOCENTER S.A. es de fácil acceso y disponibilidad constante?

Siempre
 Casi Siempre
 La Mitad de las Veces
 Casi Nunca
 Nunca

16) ¿La página web de INFOCENTER S.A. es amigable y de fácil uso?

Si
 No

17) Por favor califique la capacitación que provee el personal de INFOCENTER S.A. a sus clientes y usuarios en los siguientes aspectos:

	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
Disponibilidad de la capacitación en el momento en que la requiera					
Capacitación en cuanto a la importancia de los servicios de INFOCENTER S.A. Para el mejor desempeño de las operaciones de su organización					
Capacitación en cuanto a la relevancia de la información crediticia y de antecedentes de personas naturales y jurídicas para sus negocios					
Capacitación para la adecuada interpretación de los reportes					
Capacitación adecuada en cuanto a la importancia de reportarle información a INFOCENTER S.A. para reducir su cartera en mora					

18) ¿Es la información de INFOCENTER S.A. capaz de proveer de una herramienta que promueva toma de decisiones más adecuadas y acorde a sus objetivos?

Siempre
 Casi Siempre
 La Mitad de las Veces
 Casi Nunca
 Nunca

19) ¿Usted considera que INFOCENTER S.A. realiza aportes que a usted le sirvan para mejorar las relaciones con sus clientes y crear ventajas competitivas?

Siempre
 Casi Siempre
 La Mitad de las Veces
 Casi Nunca
 Nunca

20) ¿Cree usted que la información que proporciona INFOCENTER SA es una herramienta poderosa para la disminución del riesgo en las actividades que desempeña su organización?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

21) ¿Cree usted que el reportar información a INFOCENTER S.A. sobre su cartera en mora y/o sobre su personal significa beneficios para su organización y su personal, sea usted cliente del Buró o no?

Siempre

Casi Siempre

La Mitad de las Veces

Casi Nunca

Nunca

22) Por favor sugiéranos maneras o comente en que formas podemos mejorar el servicio que le brindamos.

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO N°3

ENTREVISTA A EXPERTOS EN EL TEMA DE BURÓS DE INFORMACIÓN INFOCENTER S.A.

Con la intención de mejorar la calidad del servicio que actualmente ofrece INFOCENTER S.A. a sus clientes, le pedimos que por favor nos ayude a identificar la relevancia de las dimensiones de medición de calidad de servicio expuestas en la tabla, para saber en qué medida las necesidades y expectativas de los clientes de INFOCENTER S.A. son satisfechas.

Por favor asigne calificaciones a las siete dimensiones listadas a continuación de acuerdo a la importancia que usted considera tiene cada uno de los aspectos que las conforman para que un buró de información sea capaz de dar un servicio cuya calidad sea la ideal (utilice calificaciones del 1 al 10). Asigne las calificaciones en la columna con el título: puntuación.

TIPO DE DIMENSIÓN	DIMENSIÓN	ASPECTOS QUE ABARCA	PUNTUACION
TANGIBLE	PRODUCTO TANGIBLE	- Formato de los informes.	
		- El costo del servicio.	
INTANGIBLE	CONFIABILIDAD	- Fiabilidad en que la información es veraz.	
		- Fiabilidad en que la información es suficiente y completa.	
		- Seguridad de que el servicio será accesible a los clientes en el momento requerido.	
INTANGIBLE	SEGURIDAD	Todos los servicios prestados, vías web o ventanilla y los intercambios de información realizados deberán ser seguros en dos aspectos principales:	
		- No pueden ser alterados de manera externa, y	
		- Son completamente confidenciales.	

INTANGIBLE	SERVICIO DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES	- Trato y atención a los clientes en caso de presentarse consultas o reclamos.	
		- Tiempo de respuesta a los mismos.	
		- Empatía en el momento de recepción de las consultas o reclamos.	
		- Trato individualizado.	
		- Seguimiento a los clientes.	
INTANGIBLE	ACCESO	- Facilidad para el acceso a la página web de la empresa.	
		- Si la página web de INFOCENTER S.A. es amigable y de fácil uso.	
INTANGIBLE	ENTRENAMIENTO	- Disponibilidad de la capacitación en el momento en que sea requerida.	
		- Capacitación adecuada y completa en cuanto a la importancia de la información.	
		- Capacitación adecuada y completa en aspectos como interpretación de los reportes.	
		- Capacitación adecuada y completa en cuanto a la influencia de la información en la toma de decisiones en el caso de cada cliente; de manera que los clientes puedan aprovechar esta herramienta de la mejor manera posible y en su totalidad.	
		- Capacitación en cuanto a la importancia de hacerle reportes periódicos de información al buró sobre cartera en mora y/o sobre el personal.	
INTANGIBLE	UTILIDAD	En esta dimensión se analiza la percepción de los clientes en dos aspectos:	
		- La importancia que tiene el servicio	
		- Y el nivel de beneficio que proporciona a los usuarios en el momento de la toma de decisiones.	

ANEXO N°4

**TABLA DE DATOS 1
CONSUMO DE CONSULTAS POR TIPO**

TIPO DE CONSULTAS	CANTIDAD	%
RESUMEN EJECUTIVO	9.010	90,10%
ANTECEDENTES JUDICIALES	670	6,70%
RESUMEN	230	2,30%
MORA	20	0,20%
ALERTA	45	0,45%
SEGUIMIENTO A CLIENTES	25	0,25%

**TABLA DE DATOS 2
CONSUMO DE VERIFICACIONES POR TIPO**

TIPO DE VERIFICACIÓN	CANTIDAD	%
DOMICILIO BASICA	1.500	42,86%
DOMICILIO COMPLETA	720	20,57%
TRABAJO INDEPENDIENTE	130	3,71%
TRABAJO DEPENDIENTE	1100	31,43%
EMPRESA	50	1,43%

**TABLA DE DATOS 3
CARTERA DE CLIENTES**

SECTOR	CANTIDAD	%
FINANCIERAS	86	78%
COMERCIAL	10	9%
INDUSTRIAL	6	5%
SERVICIOS	8	7%

ANEXO N°5
TABULACIÓN DE DATOS

¿QUÉ OPINA ACERCA DEL FORMATO DE LOS REPORTES?

NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE CLIENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
1	FINANCIERO	20	65	17	0	3
	COMERCIAL	1	48	56	0	0
	SERVICIOS	1	53	36	15	0
	INDUSTRIAL	15	65	25	0	0
	EXCLIENTE	16	74	0	0	15

CREE USTED QUE, POR EL SERVICIO DE INFOCENTER S.A., EL COSTO ES:

	ELEVADO	RAZONABLE	BAJO	NO CONTESTÓ	
2	FINANCIERO	39	46	0	20
	COMERCIAL	12	93	0	0
	SERVICIOS	20	85	0	0
	INDUSTRIAL	37	68	0	0
	EXCLIENTE	60	45	0	0

¿CREE USTED QUE LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA INFOCENTER S.A. ES CONFIABLE EN CUANTO A LA VERACIDAD DE SU CONTENIDO?

	SI	NO
3 FINANCIERO	88	17
COMERCIAL	100	5
SERVICIOS	105	0
INDUSTRIAL	65	40
EXCLIENTE	90	15

¿CONSIDERA USTED QUE INFOCENTER S.A. PROPORCIONA INFORMACIÓN SUFICIENTE Y COMPLETA?

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
4 FINANCIERO	15	60	30	0	0
COMERCIAL	20	43	42	0	0
SERVICIOS	10	20	75	0	0
INDUSTRIAL	15	65	25	0	0
EXCLIENTE	35	55	0	15	0

¿TIENE USTED LA CERTEZA DE PODER REALIZAR LAS CONSULTAS EN EL MOMENTO EN EL QUE LAS REQUIERA?

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5 FINANCIERO	15	75	15	0	0
COMERCIAL	23	62	10	0	10
SERVICIOS	10	45	50	0	0
INDUSTRIAL	26	65	14	0	0
EXCLIENTE	39	51	0	0	15

¿EN EL MOMENTO EN QUE USTED REALIZA UNA CONSULTA VÍA WEB, CONFÍA EN QUE LA INFORMACIÓN NO PUDO HABER SIDO ALTERADA POR TERCEROS?

	SI	NO
6 FINANCIERO	85	20
COMERCIAL	93	12
SERVICIOS	62	43
INDUSTRIAL	90	15
EXCLIENTE	80	25

¿EN EL MOMENTO EN QUE USTED REALIZA UNA CONSULTA VÍA WEB, CONFÍA EN QUE LA INFORMACIÓN ES COMPLETAMENTE CONFIDENCIAL?

	SI	NO
7 FINANCIERO	93	12
COMERCIAL	105	
SERVICIOS	86	19
INDUSTRIAL	105	
EXCLIENTE	89	16

CUANDO USTED TIENE DUDAS O RECLAMOS, EL TRATO QUE LE BRINDA EL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE INFOCENTER S.A. ES:

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NO CONTESTÓ
8 FINANCIERO	14	52	20	4		15
COMERCIAL	2	80	18	4		1
SERVICIOS	25	54	26			
INDUSTRIAL	15	50	40			
EXCLIENTE		40	25	14	14	12

¿LAS DUDAS Y RECLAMOS QUE USTED TIENE, SON ATENDIDOS CON RAPIDEZ?

9

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	15	45	25	8		12
COMERCIAL	13	52	40			
SERVICIOS	45	20	40			
INDUSTRIAL	25	65	15			
EXCLIENTE		61		15	17	12

¿CUÁNDO USTED TIENE DUDAS O RECLAMOS, EL PERSONAL DE INFOCENTER S.A. SE ENCUENTRA CON AL MEJOR PREDISPOSICIÓN A SOLUCIONARLOS?

10

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	40	40	8	5		12
COMERCIAL	23	60	20	2		
SERVICIOS	70	35				
INDUSTRIAL	65	25	15			
EXCLIENTE	15	25	40		15	10

¿CREE USTED QUE EL TRATO QUE RECIBE DEL PERSONAL DE INFOCENTER S.A. EN EL MOMENTO DE REALIZAR UNA CONSULTA O RECLAMO ES PERSONALIZADO?

11

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	45	30	18			12
COMERCIAL	23	60	12	10		
SERVICIOS	70	35				
INDUSTRIAL	55	28	22			
EXCLIENTE	53	30			22	

¿QUÉ TIPO DE CONTACTOS PARA SEGUIMIENTO A CLIENTES EFECTÚA INFOCENTER S.A. CON USTED?

12

	E-MAIL	TELÉFONO	VISITAS	NINGUNA
FINANCIERO	50	15	5	35
COMERCIAL	15	20	45	25
SERVICIOS	18	60	27	
INDUSTRIAL	40	28		37
EXCLIENTE	38	15	14	38

¿CON QUÉ FRECUENCIA EFECTÚA DICHO SEGUIMIENTO AL CLIENTE INFOCENTER S.A.?

13

	UNA VEZ A LA SEMANA	UNA VEZ CADA 15 DÍAS	UNA VEZ AL MES	UNA VEZ CADA 3 MESES	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	20	10	25	18	32
COMERCIAL				85	20
SERVICIOS	10	10	35	50	
INDUSTRIAL			15	50	40
EXCLIENTE	15		40	15	35

¿USTED CREE QUE EL SEGUIMIENTO A CLIENTES QUE REALIZA INFOCENTER S.A. ES:

14

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	4	50	16	3		32
COMERCIAL		45	40			20
SERVICIOS		55	50			
INDUSTRIAL			55	15		35
EXCLIENTE		25	30		14	36

¿LA PÁGINA WEB DE INFOCENTER S.A. ES DE FÁCIL ACCESO Y DISPONIBILIDAD CONSTANTE?

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTÓ
15 FINANCIERO	18	50	32			5
COMERCIAL		80	25			
SERVICIOS	20	55	10		20	
INDUSTRIAL	15	65	25			
EXCLIENTE	25	38	27		15	

¿LA PÁGINA WEB DE INFOCENTER S.A. ES AMIGABLE Y DE FÁCIL USO?

	SI	NO
16 FINANCIERO	90	15
COMERCIAL	105	
SERVICIOS	85	20
INDUSTRIAL	105	
EXCLIENTE	100	5

POR FAVOR CALIFIQUE LA CAPACITACIÓN QUE PROVEE EL PERSONAL DE INFOCENTER S.A. A SUS CLIENTES Y USUARIOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NO CONTESTÓ
17 DISPONIBILIDAD DE LA CAPACITACIÓN FINANCIERO	7	46	20	4		28
COMERCIAL		65	25	15		
SERVICIOS		85	20			
INDUSTRIAL		30	60	15		
EXCLIENTE		65			15	25

17 EN CUANTO A LA
IMPORTANCIA DE LOS
SERVICIOS DE
ENSERBIC S.A.

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	8	46	30	9		12
COMERCIAL	22	45	35			3
SERVICIOS	5	80	20			
INDUSTRIAL	15	65	25			
EXCLIENTE		50	15		15	25

17 EN CUANTO A LA
RELEVANCIA DE LA
INFORMACIÓN
CREDITICIA Y DE
ANTECEDENTES

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	8	50	20	15		12
COMERCIAL		75	20			10
SERVICIOS		60	30	15		
INDUSTRIAL		30	75			
EXCLIENTE		50			15	40

17 PARA LA
ADECUADA
INTERPRETACIÓN DE
LOS REPORTES

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	10	40	30	10		15
COMERCIAL	10	35	40	20		
SERVICIOS		25	60	20		
INDUSTRIAL	15	60	30			
EXCLIENTE	15	53		14		23

17 A LA IMPORTANCIA DE REPORTAR INFO. PARA REDUCCIÓN DE CARTERA EN MORA

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	7	35	30	18		15
COMERCIAL	15	45	45			
SERVICIOS		35	60			10
INDUSTRIAL		15	50	40		
EXCLIENTE		15	45			45

¿ES LA INFORMACIÓN DE INFOCENTER S.A. CAPAZ DE PROVEER DE UNA HERRAMIENTA QUE PROMUEVA TOMA DE DECISIONES MÁS ADECUADAS Y ACORDE A SUS OBJETIVOS?

18

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
FINANCIERO	30	50	25		
COMERCIAL	22	83			
SERVICIOS		78	12		15
INDUSTRIAL	65	30	10		
EXCLIENTE	15	65	13		12

¿USTED CONSIDERA QUE INFOCENTER S.A. REALIZA APORTES QUE A USTED LE SIRVAN PARA MEJORAR LAS RELACIONES CON SUS CLIENTES Y CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS?

19

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
FINANCIERO	26	49	25	5	
COMERCIAL	40	43	22		
SERVICIOS		78	20		7
INDUSTRIAL	50	55			
EXCLIENTE	15	65	13		12

¿CREE USTED QUE LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA INFOCENTER S.A. ES UNA HERRAMIENTA PODEROSA PARA LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA SU ORGANIZACIÓN?

20

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
FINANCIERO	30	50	22	3	
COMERCIAL	20	65	20		
SERVICIOS	28	45	17		15
INDUSTRIAL	80	25			
EXCLIENTE	15	65	15		10

¿CREE USTED QUE EL REPORTAR INFORMACIÓN A INFOCENTER S.A. SOBRE SU CARTERA EN MORA Y/O SOBRE SU PERSONAL SIGNIFICA BENEFICIOS PARA SU ORGANIZACIÓN Y SU PERSONAL, SEA USTED CLIENTE DEL BURÓ O NO?

21

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	LA MITAD DE LAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTÓ
FINANCIERO	35	50	18	2		
COMERCIAL	42	45	18			
SERVICIOS	28	30	20			27
INDUSTRIAL	15	65	25			
EXCLIENTE	25	50	15		15	