



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**BASES FUNCIONALES DEL PROYECTO DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES PARA
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE DIFUSIÓN POR SUSCRIPCIÓN EN VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
González Armas, María Laura. C.I: 10.697.304

Asesorado por:
Leal Huise, Sandra Virginia
Gómez Ávila, Manuel Antonio Gerardo

Caracas, abril de 2018

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**BASES FUNCIONALES DEL PROYECTO DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES PARA
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE DIFUSIÓN POR SUSCRIPCIÓN EN VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
González Armas, María Laura. C.I: 10.697.304

Asesorado por:
Leal Huise, Sandra Virginia
Gómez Ávila, Manuel Antonio Gerardo

Caracas, abril de 2018

A Papá Dios
A mis padres
A mi esposo
A mis hijos
A mis hermanas y sobrinos

AGRADECIMIENTOS

A la empresa objeto del estudio, por permitirme hurgar en la información relacionada con la investigación y darme la oportunidad de sumar a su planificación estratégica.

A mis padres, quienes han sido mi ejemplo en todos mis proceder.

A mi familia por apoyarme, comprender mis ausencias y facilitarme los estudios.

A todos los profesores de la Especialización, por guiarme en este aprendizaje.

A la profesora María del Pilar Modroño Rosa, por su orientación crítica y retadora.

A la profesora Sandra Leal Huise, por guiarme y hacerme sentir siempre que sí se puede.

A mi tutor Manuel Gómez Avila, por aceptar el desafío y acompañarme en esta investigación.

Al profesor Jorge Velazco, por su dedicación, empeño y método para hacerme comprender la metodología de Proyectos.

A mis compañeros de clase, por el apoyo brindado y la camaradería que hizo más fácil el camino.

A mi compañera Gilmauris Baisi, por ser mi complemento y por darme su apoyo incondicional.

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

BASES FUNCIONALES DEL PROYECTO DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE DIFUSION POR SUSCRIPCION EN VENEZUELA

Autor: González Armas, María Laura

Asesores: Huise Leal Sandra Virginia, Gómez Ávila Manuel Antonio Gerardo

Año: 2018

RESUMEN

El Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo general desarrollar las bases funcionales del plan de lealtad de clientes para una empresa del sector de difusión por suscripción en Venezuela que genere beneficios para los clientes y proporcione a su vez rentabilidad para la empresa. Para sustentar el diagnóstico de la situación, se revisaron diferentes estudios de mercado realizados previamente, al mismo tiempo se atendieron los objetivos estratégicos de la empresa de convertir en Fans a sus clientes y la necesidad de incrementar la rentabilidad de sus productos. Se llevó a cabo un análisis de los resultados de un trabajo de campo a través de una encuesta, lo que permitió detectar cuáles eran las áreas de interés por parte de los clientes y conocer el tipo de lealtad que profesaba la muestra estudiada de acuerdo a los patrones de lealtad según el modelo de Dick y Basu (1994). Se tomó como modelo las áreas de conocimiento planteadas por el “Project Management Institute” (2017) y las fases de la metodología de gestión de proyectos FEL, para diseñar la propuesta del plan de lealtad que se planteó creando un vínculo de afectividad entre el cliente y la marca, lo cual se traduce en fidelidad. Metodológicamente se desprendió de una investigación aplicada, no experimental, acotada en el tiempo, con un diseño de investigación transeccional o transversal tanto descriptivo como explicativo. Para culminar el Trabajo se realizan las matrices de cumplimiento de cada objetivo y de las lecciones aprendidas, así como las conclusiones y recomendaciones tanto a LA EMPRESA como a la Universidad, como aporte de esta investigación.

Línea de Trabajo: Planificación Estratégica

Palabras clave: [Metodología, Procedimiento, PMBOK, PMI, Gestión, Proy Cliente, lealtad, fidelidad, vinculación afectiva, FEL Gamificación]

Nomenclatura UNESCO: (3325) Tecnología de las Telecomunicaciones, (6308) Comunicaciones Sociales, (5311) Organización y Dirección de Empresas

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE INFOGRAMAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO.....	4
1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática/Oportunidad.....	4
1.2. Interrogante de la Investigación.....	9
1.3. Sistemización de la Interrogante de la Investigación	9
1.4. Objetivos	10
1.5. Justificación e Importancia	10
1.6. Alcance y Limitaciones de la Investigación.....	11
CAPITULO II. MARCOS CONCEPTUAL Y TEÓRICO	13
2.1. Saberes de la Investigación.....	13
2.2. Antecedentes	13
2.3. Bases teóricas.....	21
2.4. Bases Legales.....	30
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	32
3.1. Línea de Trabajo	32
3.2. Línea de Investigación de la UNESCO	32
3.3. Ruta del Desarrollo del Trabajo	33
3.4. Unidad de Análisis.....	34
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	34
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	35
3.7. Operacionalización de las variables	36
3.8. Aspectos éticos de la investigación	37
CAPITULO IV. MARCO SECTORIAL	38
4.1. Breve reseña histórica.....	38
4.2. Adscripción.....	38
4.3. Misión.....	39
4.4. Visión	39
4.5. Valores.....	39

4.6. Directorio de CONATEL	40
CAPITULO V. VISUALIZACIÓN DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES.....	41
5.1. Propósito del Proyecto	41
5.2. Objetivos del Proyecto.....	41
5.3. Alineación Estratégica del Proyecto	41
5.4. Desarrollo Preliminar del Proyecto	47
CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES	51
6.1. Organización para el Proyecto	51
6.2. Selección de Alternativas	51
CAPITULO VII. DEFINICIÓN DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES	56
7.1. Introducción.....	56
7.2. Gerencia del Desempeño	56
7.3. Diseño Básico del Proyecto.....	59
7.4. Elaboración del Estimado de Costos de Clase III	59
7.5. Finalización del PEP, listo para construir.....	60
CAPITULO VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	63
8.1. Introducción.....	63
8.2. Caracterización del grupo de clientes consultados	63
8.3. Evaluación de la lealtad de los clientes	64
8.4. Evaluación la preferencia de los clientes	65
CAPITULO IX. PROPUESTA DEL PLAN DE LEALTAD.....	71
CAPITULO X. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	77
10.1. Introducción	77
10.2. Nivel de Cumplimiento del Objetivo General	77
10.3. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Especifico 1. Visualizar el Plan de Lealtad.....	77
10.4. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Especifico 2. Conceptualizar el Plan de Lealtad..	78
10.5. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Especifico 3. Definir el Plan de Lealtad	78
10.6. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Especifico 4. Analizar los Resultados de la Investigación de Campo.....	78
10.7. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Especifico 5. Propuesta del Plan de Lealtad	78
CAPITULO XI. LECCIONES APRENDIDAS	79
11.1. Detalle de Lecciones Aprendidas del proyecto.....	80
11.2. Detalle de Lecciones Aprendidas de la Investigadora	80

CAPITULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82

 12.1. Conclusiones 82

 12.2. Recomendaciones 84

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 85

A N E X O S 88

ÍNDICE DE INFOGRAMAS

1.1. Diagrama de Causa-Efecto.....	8
1.2. Alcance de la Investigación.....	15
2.1. Saberes del Trabajo Especial de Grado.....	17
2.2. Fases de la Planificación de un Proyecto.....	29
2.3. Visualización del Proyecto.....	29
2.4. Conceptualización del Proyecto.....	30
2.5. Definición del Proyecto.....	30
2.6. Pirámide de Kelsen.....	34
3.1. Ruta de Investigación del Plan de Lealtad.....	37
4.1. Directorio de CONATEL.....	44
5.1. Matriz DOFA de la Investigación.....	42
5.2. Plan de Negocios CANVAS.....	43
5.3. Innovación abierta CANVAS.....	44
5.4. Estructura de Desglose de Trabajo.....	47
7.1. Proceso de Aliados Comerciales.....	56
7.2. Diseño básico del Plan de Lealtad.....	59
9.1. Propuesta del Plan de Lealtad FANS- CANVAS.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.1. Diagrama de Causa-Efecto.....	8
1.2. Alcance de la Investigación.....	15
2.1. Saberes del Trabajo Especial de Grado.....	17
2.2. Fases de la Planificación de un Proyecto.....	29
2.3. Visualización del Proyecto.....	29
2.4. Conceptualización del Proyecto.....	30
2.5. Definición del Proyecto.....	30
2.6. Pirámide de Kelsen.....	34
3.1. Ruta de Investigación del Plan de Lealtad.....	37
4.1. Directorio de CONATEL.....	44
8.1. Clasificación de Lealtad de los Clientes.....	65
8.2. Selección de Producto o Servicio.....	65
8.3. Selección del Servicio.....	66
8.4. Selección sobre el Tipo de Descuento a Recibir.....	67
8.5. Selección del Producto.....	67
8.6. Preferencia sobre el tipo de bonificación.....	68
8.7. Selección sobre cuando recibir la PPV.....	68
8.8. Preferencia sobre Paquetes Premium.....	69
8.9. Preferencia sobre como recibir un beneficio Premium.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

3.1. Operacionalización de Variables.....	40
5.1. Estimados de Costos V.....	48
6.1. Conformación de Equipo de Trabajo.....	51
7.1. Matriz de Riesgos del Proyecto.....	57
8.1. Variables Socioeconómicas.....	63
8.2. Distribución por Región.....	64
9.1. Esquema de Puntos.....	75
9.2. Niveles del juego.....	76
10.1. Nivel de Cumplimiento de la Promesa de Valor de los Objetivos.....	77
11.1. Síntesis Lecciones Aprendidas.....	79

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CII: Construction Industry Institute

CONATEL: Comisión Nacional de Telecomunicaciones

DISUSVEN: Empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela

EPDGP: Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

PMI: Project Management Institute

PPV: Pago por Ver

TD: Tesis Doctoral

TEG: Trabajo Especial de Grado

TGM: Trabajo de Grado de Maestría

UMA: Universidad Monteávila

UNESCO: Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

INTRODUCCIÓN

La investigadora siempre ha estado interesada en conocer cómo lograr llegar al cliente desde el ámbito corporativo, como poder ofrecer a los clientes un producto y/o servicio que esté acorde a sus necesidades, es por ello que al momento de escoger qué profesión iba a emprender, seleccionó el camino de Mercadeo y una vez ya estudiando el Pregrado, su primera selección laboral fue una empresa de investigación de mercados. Aunque muy corta fue la experiencia, marcó toda la carrera de la investigadora, ya que pudo conocer qué quieren los clientes y el impacto que causó en ella la diversidad de opiniones, ha provocado que sus intereses académicos y laborales estén inclinados hacia el ámbito del cliente.

Para el año 2010 tiene la valiosa oportunidad de ingresar a laborar a una empresa del sector Difusión por Suscripción en Venezuela, (DISUSVEN), en la que a través de estos ocho (8) años ha tenido la responsabilidad de las comunicaciones de mercadeo tanto internas como externas, adicionalmente durante cuatro (4) años estuvo encargada de la estrategia de marketing digital como emails, redes sociales y web. Para desempeñar estas labores ha tomado en consideración, todos los estudios de mercado que se han realizado en la empresa para poder hacer llegar el mensaje al cliente.

Adicionalmente, ha estado observando que si bien la empresa realiza acciones relacionadas a la lealtad de los clientes, las mismas son de manera aisladas, lo que ha interesado a la investigadora durante los últimos años. Hoy ante la tarea de realizar un Trabajo Especial de Grado, TEG de ahora en adelante, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por la Universidad Monteávila¹, (UMA), surge la idea de desarrollar las bases funcionales para el plan de lealtad de dicha empresa, con el propósito de que genere beneficios para los clientes y proporcione a su vez rentabilidad para la empresa mediante las herramientas obtenidas en la Especialización en el área correspondiente, (EPDGP), para poder proporcionar un plan y proponer la solución al problema que se plantea en esta investigación.

En el primer capítulo, Capítulo I, Planteamiento del Trabajo, se definen las causas que dieron origen a este proyecto y se contextualiza el problema identificando algunas

¹ www.uma.edu.ve

interrogantes, cuyas respuestas justifican el esfuerzo que se requiere realizar. Luego se presentan los objetivos del estudio para luego detenerse en la justificación e importancia, para ello basó en un análisis preliminar del entorno haciendo el análisis de varios estudios que muestran qué opinan los clientes y lo que quieren. También se realiza un análisis preliminar del mercado. Para finalizar se define el alcance y la delimitación.

El segundo capítulo, Capítulo II, Marcos Conceptual y Teórico, contempla los antecedentes de la investigación, los conceptos y las bases teóricas acordes al tema de estudio, tomando en consideración que se relacionan con un plan de lealtad. Incluye el Marco Legal de la Investigación.

En el tercer capítulo, Capítulo III, Marco Metodológico, se le imprime la metodología al proyecto, enmarcándolo dentro del tipo, diseño, modalidad de la investigación, con un componente documental bajo. Este capítulo incluye los aspectos éticos de la investigación.

En el cuarto capítulo, Capítulo IV, Marco Sectorial, incluyendo una reseña del ente regulador del sector, en el que se encuentra la empresa, la Comisión Nacional de Telecomunicaciones² (CONATEL).

En el quinto capítulo, Capítulo V, Visualización del Plan de Lealtad de Clientes, se analiza el componente estratégico que da origen al Plan de Lealtad y se especifica su alcance preliminar.

En el sexto capítulo, Capítulo VI, Conceptualización del Plan de Lealtad, se desarrollan los elementos conceptuales, tecnológicos y de sitios, del plan de lealtad.

En el séptimo capítulo, Capítulo VII, Definición del Plan de Lealtad, se desarrollan los mapas de procesos, los riesgos del plan y los diseños básicos del plan.

En el octavo capítulo, Capítulo VIII, Análisis de los Resultados del Levantamiento de Campo, se describen los descubrimientos y hallazgos de la aplicación de un cuestionario especialmente diseñado para tal fin.

En el noveno capítulo, Capítulo IX, Lecciones Aprendidas, se enumeran las principales lecciones aprendidas identificadas durante la realización del TEG.

² www.conatel.gob.ve

En el décimo capítulo, Capítulo X, Conclusiones y Recomendaciones, se incluyen los principales elementos conclusivos y de recomendaciones que se desprenden tanto de los capítulos del marco referencial como del desarrollo del TEG.

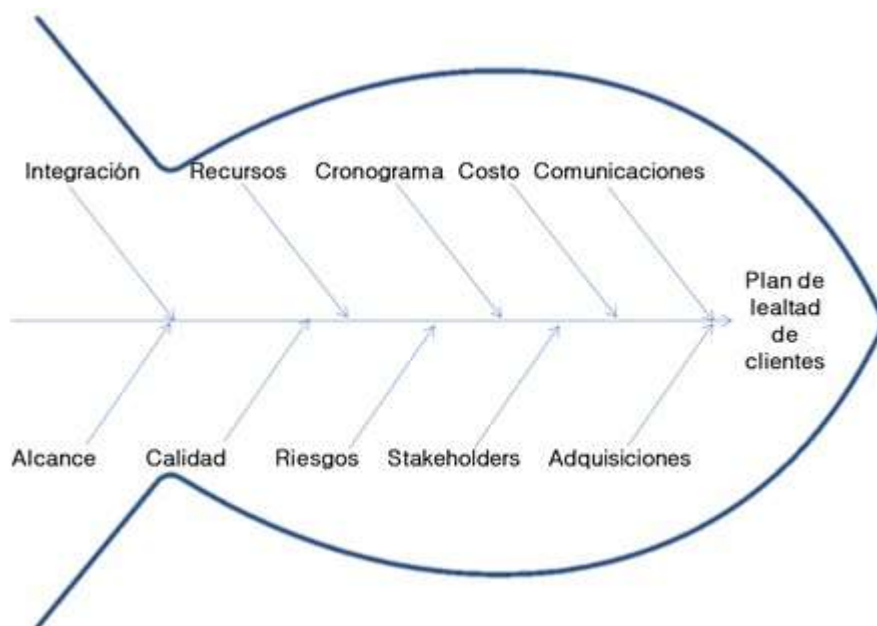
Por último, se agregan las referencias bibliográficas que sirvieron de base para esta investigación, así como los Anexos que complementan el TEG.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO.

A continuación se detallan una serie de aspectos que motivaron a la investigadora para desarrollar su Trabajo Especial de Grado, pensando en obtener como producto final un plan de Lealtad.

1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática/Oportunidad.

En el infograma 1.1., con base en el diagrama causa-efecto de Ishikawa (1943), se relacionan las causalidades, de acuerdo a las áreas de conocimiento del Project Management Institute 3 (PMI), pretendiendo ordenar de forma concentrada, todas las causas que contribuyeron al efecto de este trabajo: Plan de lealtad de clientes.



Infograma 1.1. Diagrama causa efecto.
Fuente: Adaptado de Ishikawa (1943)

A continuación, se detalla la exposición de motivos por cada área de conocimiento.

Gerencia de la Integración

Una de las acciones que se requieren en LA EMPRESA es la creación de un plan de lealtad que englobe las acciones que se realizan actualmente en la empresa, bajo un concepto sólido que permita al cliente identificar los beneficios exclusivos que tiene por ser cliente, a su vez sumar otras iniciativas acordes a sus necesidades.

³ www.pmi.org

El elemento integrador fundamental entre la fase del proyecto de la planificación de las estrategias de lealtad y su ejecución y puesta en marcha incluye una estrecha relación entre los estrategias de la Gerencia de Mercadeo y el recipiendario del plan es el consumidor final.

Gerencia del Alcance

En base a esta necesidad se ha indagado entre el banco de estudios que se han realizado en la compañía y que pudieran ayudar a encaminar este proyecto. También se realizó un análisis previo del mercado en internet, relacionado con las empresas que pudieran tener un perfil parecido al de la empresa en estudio y se tomaron como ejemplo empresas líderes del ramo de telecomunicaciones, banca y entretenimiento, para conocer qué acciones se están llevando a cabo actualmente en el mercado venezolano. De esta investigación previa se evidencia que algunos de los sectores analizados poseen planes de lealtad y que los clientes los reconocen, también se demuestra que en el sector DISUSVEN donde se encuentra la empresa en estudio, no se consiguieron planes de lealtad específicos.

Para llevar a cabo el plan se tomarán en consideración los procesos de Gestión de Proyectos y los conceptos del mercadeo estratégico.

Gerencia del Cronograma

Durante los 18 meses que incluyen los estudios de Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyecto de la UMA, la investigadora ha ido desarrollando la planificación de esta investigación.

Posteriormente, incluirá el tiempo necesario para la puesta en práctica del plan de lealtad y la recolección de los indicadores de desempeño de dicho plan y poder realizar los análisis de efectividad correspondiente.

Gerencia del Costo

La investigadora ha seguido fielmente para esta Gerencia, los lineamientos del PMI (2017), en cuanto a los procesos de Gerencia del Costo: Plan de Gerencia del Costo, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos y Control de Costos.

En este sentido, todos los esfuerzos van dirigidos a maximizar la experiencia del cliente actual y a sumar acciones que impacten en la rentabilidad de la compañía.

El presupuesto asignado tanto para esta primera fase del proyecto, como para la puesta en marcha y seguimiento del plan de lealtad 125 MM UMN y 4,3 MM UMI⁴.

Gerencia de los Recursos

En primer lugar, la empresa cuenta con un capital humano muy valioso, con el talento y la creatividad necesaria para la ejecución de las estrategias que se plantea y que nutrirán la creación del plan de lealtad.

En segundo lugar, está lo asociado con los recursos financieros, como se ha repetido anteriormente el plan de lealtad busca obtener la fidelidad de los clientes y directamente con ello, la empresa va a aumentar su rentabilidad y en consecuencia los recursos financieros de que dispondrá para entre otros ejecutar exitosamente sus propios planes empresariales.

En tercer lugar, este TEG deja entrever la necesidad de hacer uso de toda la plataforma de sistemas de la empresa, desde las herramientas de productividad, como los paquetes de oficina de la empresa Microsoft⁵, hasta los softwares más especializados en el área de difusión y comunicación.

En cuarto lugar, se considera en este TEG no solo los recursos de equipos y maquinarias de proyectos, sino también los requeridos para la difusión de las comunicaciones, por ejemplo, equipos de filmación, equipos de andamiaje y preparación de escenario y transporte requerido para trabajar en exteriores.

Gerencia de la Calidad

La investigadora ha seguido fielmente para esta Gerencia, los lineamientos del PMI (2017), en cuanto a los procesos de Gerencia de la Calidad: Planificación de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y Control de la Calidad.

En relación al estudio de investigación realizado por la empresa en el 2014, llamado: *Interés de los clientes en formar parte de un plan de fidelización de la marca*, donde se evaluó el nivel de interés de los clientes en formar parte de un plan de fidelización de la marca, los

⁴ UMN: Unidades Monetarias Nacionales; UMI Unidades Monetarias Internacionales. Por razones de confidencialidad de la información, no se ofrecen las verdaderas cifras de inversión.

⁵ www.microsoft.com

beneficios esperados y el proceso ideal de fidelización, se visualizan a continuación los aspectos más resaltantes:

- La penetración de planes de fidelización en el mercado es sólo el 11%.
- Movistar⁶ es la principal empresa a la que están afiliados al plan de fidelización.
- Los clientes quieren mayores beneficios, cobertura y aumentar el valor de los puntos que les permita poder canjearlo por algo llamativo, son las principales mejoras.
- El plan ideal sería aquel que le haga sentir al cliente que es especial, que ofrezca muchos beneficios en diversos servicios, que el canje sea sencillo y que los puntos tengan mayor valor que otros planes. Los beneficios más relacionados con la programación son los más llamativos, seguido de viajes, productos electrónicos, salud/ farmacias y cine.

Los resultados arrojados por estas investigaciones dejan saber la necesidad de los clientes de obtener premios, bonos, descuentos, de obtener un trato especial por ser cliente de la empresa, es decir que se les reconozca el tiempo que tienen como clientes de la empresa.

Esta necesidad de parte de los clientes, pudiera ser una oportunidad para la empresa de incrementar la rentabilidad de la misma, ya que a la par de generar mayor lealtad en los clientes de la base, se pudiera ofrecerles beneficios que incentiven el pago y la recarga, la activación de paquetes Premium y compra de Películas Pago por Ver (PPV). Para ello es necesario que se desarrolle una política de procesos que asegure que el plan de lealtad se lleve a cabo de acuerdo a lo requerido y que responda a las necesidades que los clientes han manifestado.

Gerencia de las Comunicaciones

Actualmente en dicha empresa se realizan actividades que apuntan a la lealtad del cliente pero se llevan a cabo de manera aislada, como trivias en la página web de la empresa, en donde el cliente debe responder de 3 a 5 preguntas y participa para ganarse algún premio, para poder participar debe estar registrado en el portal de autogestión de la empresa, de esta manera se garantiza que el premio lo recibe un cliente. También en las cuentas de tuitter se realizan concursos y pueden participar por premios, sin embargo estando el concurso basado en redes sociales no se garantiza que el premio se lo gane un cliente.

⁶ www.movistar.com.ve

Como se puede ver, estas acciones no son integradas y no tienen un hilo comunicacional, aunque el cliente las valora, según el estudio realizado por la empresa en 2016 llamado: *Lo que desean y valoran nuestros clientes*, los clientes de la empresa tienen una alta valoración por las siguientes acciones: realizar trivias y concursos a través de la página WEB (32%), sin embargo, el cliente no reconoce algún plan de lealtad en la empresa y adicionalmente pide algo más: beneficios al cliente (55%). Adicionalmente otros beneficios que le gustaría recibir son premios, bonos, regalos (27%), más canales (12%), decodificadores nuevos (11%), saldo gratis (10%), mayor cantidad de programación (10%), entre otros, de acuerdo al mismo estudio.

Gerencia de los Riesgos

La dualidad de la Gerencia de la Calidad y la Gerencia del Riesgo, se manifiesta en una magnitud importante en este TEG y su objeto de estudio principal: el Plan de Lealtad. Esto es, todo lo que se haga para aumentar la lealtad de los clientes disminuye los riesgos, su alejamiento hacia otros proveedores y todo lo que se haga por disminuir los riesgos inherentes requiere siempre un estudio y un análisis minucioso de todos los aspectos más relevantes de la lealtad.

Para cumplir más rigurosamente con el análisis de los riesgos, la investigadora es fiel seguidora de los procesos de la Gerencia del Riesgo del PMI (2017): Planificación de los Riesgos, Identificación de los Riesgos, Análisis Cuantitativo de los Riesgos, Análisis Cuantitativo de los Riesgos, Planificación de las Respuesta a los Riesgos, Implementación de la Respuestas a los Riegos y Monitoreo de Riesgos.

Gerencia de las Adquisiciones

En la actualidad la empresa se encuentra enfrentando inconvenientes con el inventario de los equipos y componentes, lo que repercute en no tener activación de nuevos clientes.

La situación país a nivel económico ha hecho que la importación de los principales rubros que consumen y pone a disposición de los clientes, sea casi imposible y es por ello que la empresa ha venido trabajando en estrategias que le permitan paliar esa situación. Una de ellas implica el encarecimiento del producto, por lo que cobra mayor fuerza la implementación de un plan de lealtad, en dicha empresa.

Gerencia de los Stakeholders

En un estudio realizado por la empresa: “Programa de Beneficios” en el 2013, con el objetivo de conocer el interés de los clientes sobre planes de lealtad en general, se reflejan los siguientes resultados:

- El 52% de los clientes hacen uso de los programas de beneficios que ofrecen las empresas de distintos rubros.
- La mitad de los clientes estarían interesados en recibir descuentos sobre los productos de la empresa.
- Más del 80% de los clientes manifiestan estar de acuerdo con un programa de beneficios que segmente los beneficios por antigüedad y pago.
- 36% de los clientes están interesados en recibir información acerca de promociones y 26% en recibir información de beneficios y concursos.
- El e-mail y teléfono son los medios por los que mayormente se ha recibido información sobre la empresa, siendo estos 47% y 29% respectivamente.

Se evidencia la necesidad de crear un plan de lealtad para la empresa en cuestión, que como empresa líder en el sector DISUSVEN debe llenar el vacío de planes de lealtad en este ramo, a su vez buscar la manera de contribuir con la rentabilidad de la empresa y lo más importante crear un vínculo cliente – empresa que se mantenga en el tiempo.

1.2. Interrogante de la Investigación

¿Cómo desarrollar las bases funcionales del proyecto del plan de lealtad para una empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela?

1.3. Sistemización de la Interrogante de la Investigación

¿Cómo visualizar el proyecto del Plan de Lealtad?

¿Cómo conceptualizar el proyecto Plan de Lealtad?

¿Cómo definir el proyecto del Plan de Lealtad?

¿Cómo analizar los resultados de la Investigación de Campo?

¿Cómo formular la propuesta del proyecto del Plan de Lealtad?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar las bases funcionales del proyecto de un plan de lealtad para una empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela

1.4.2. Objetivos Específicos

- Visualizar el proyecto del plan de Lealtad de acuerdo a la alineación estratégica de LA EMPRESA.
- Conceptualizar la propuesta del Plan de Lealtad, analizando las diferentes alternativas a utilizar.
- Definir las especificaciones del proyecto del Plan de Lealtad.
- Analizar los Resultados del Levantamiento de Campo
- Formular la Propuesta del Plan de Lealtad

1.5. Justificación e Importancia

Justificación

Oportunidad. El Plan de Lealtad es oportuno, inclusive puede decirse que es urgente, porque la empresa ha perdido costos de oportunidad, por no haber puesto en marcha anteriormente un Plan de Lealtad como el propuesto en este TEG. La crisis económica actual ha motivado a las empresas del sector a reinventarse y buscar oportunidades en el mercado

Utilidad. Se considera que el Plan de Lealtad, objeto de estudio, es de mucha utilidad para la empresa porque es un esfuerzo pionero, y permitirá realizar mejoras continuas sucesivas, año tras año, en un ambiente adaptativo a las condiciones del entorno del país. Los clientes continuarán año tras año cambiando sus hábitos y preferencias, a su vez la realidad del país continuará cambiando, por lo tanto, el plan de lealtad deberá ir evolucionando acorde al mercado.

Importancia.

Importancia para el país: Este TEG va a contribuir a reforzar los esfuerzos nacionales en investigación y desarrollo en el sector de los medios y empresas de la Difusión en Venezuela; y con ello el incremento correspondiente en la base del conocimiento nacional

en dicho sector y la posibilidad de servir como apoyo a la toma de decisiones de interés nacional junto a otros Trabajos de Investigación realizados en el área, creando un precedente en el mercado de los diferente tipos de empresas que hacen vida en el país.

Importancia para la región: La ciudad de Caracas concentra un volumen alto de las empresas de difusión y a su vez el mayor porcentaje del mercado está reunido en esta región, lo que afectará positivamente el aprovechamiento del TEG por parte de las empresas que integran este mercado. Trabajos como este permitirá tener elementos de discusión y cooperación con otras empresas competidoras de la región.

Importancia para la empresa: Este TEG ha sido sugerido para su realización por la empresa, la cual será una de los principales beneficiarios de sus contenidos, los cuales serán utilizados como elemento de discusión en reuniones de trabajo entre las áreas involucradas.

Importancia para la Universidad Monteávila: Este trabajo de grado complementará el repositorio de Trabajos Especiales de Grado con que cuenta la Universidad, justamente este tema de discusión no ha sido explotado por los investigadores anteriormente.

Importancia para la investigadora: Este trabajo de grado ha sido especialmente aprovechado por la investigadora, para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la EPDGP y aprender nuevos enfoques metodológicos y de práctica para el área objeto de estudio.

1.6. Alcance y Limitaciones de la Investigación

El infograma 1.2., que se visualiza a continuación, muestra el alcance del desarrollo del TEG.



Infograma 1.2. Alcance de la Investigación

Este Trabajo Especial de Grado se llevó a cabo con miras a implementar un plan de lealtad de clientes de una empresa del sector DISUSVEN en Venezuela, que ayude a sumar a los objetivos de rentabilidad que la empresa se ha propuesto para el año 2018 y que por otro lado, apoye a generar lealtad en los clientes de la base.

Si bien este plan estará ceñido a las características propias de la empresa en Venezuela y a su mercado, pudiera replicarse en otros países si fuese necesario.

Como limitaciones para este trabajo se puede considerar el hecho de que la empresa no ha permitido el uso de su marca dentro del mismo, afectando las referencias utilizadas para el análisis de las fuentes.

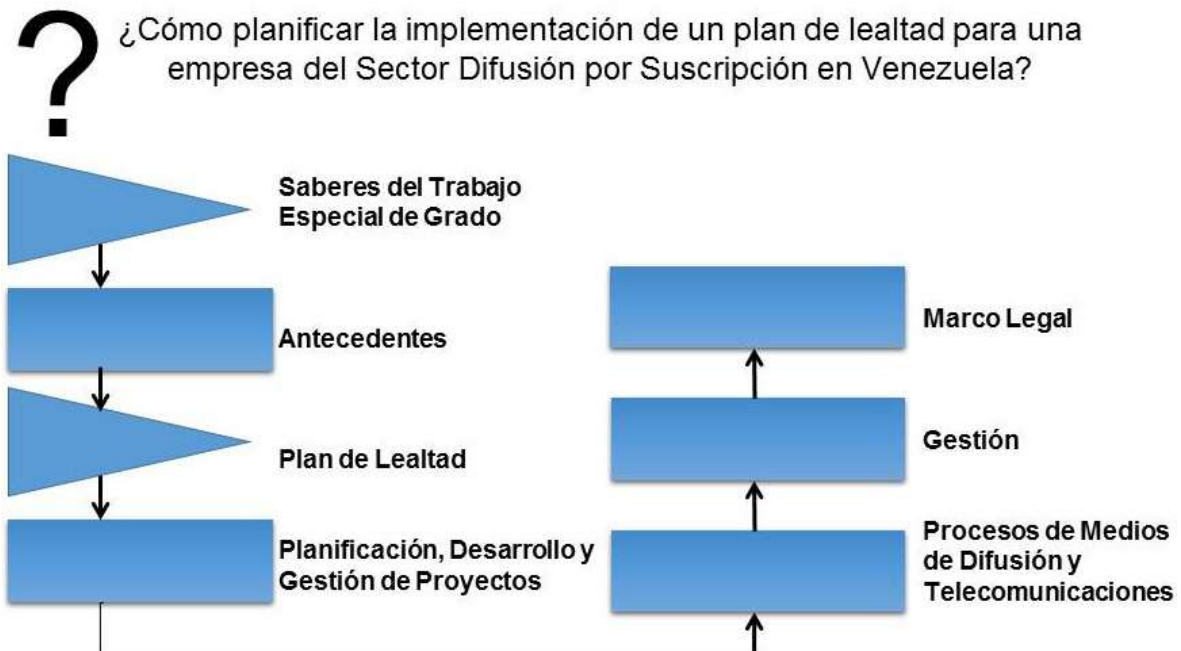
Otras limitaciones son las derivadas del marco legal, que pudieran ser desfavorables para la fase de diseño de la propuesta y de comunicaciones, tales como la Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos y la Providencia Administrativa de la Superintendencia Nacional para la Defensa de los derechos Socio Económicos (SUNDDE)⁷, para fijar las condiciones generales de la oferta, promociones y publicidad de bienes y servicios.

⁷www.sundde.gob.ve

CAPITULO II. MARCOS CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2.1. Saberes de la Investigación

La investigadora hace un paseo por las diferentes referencias utilizadas para el desarrollo de este TEG, diseñando un modelo conceptual con el propósito de mostrar de una manera clara la teoría para el desarrollo de las bases funcionales del plan de lealtad y facilitar su comprensión.



Infograma 2.1. Saberes del Trabajo Especial de Grado

Como se puede observar en el Infograma 2.1., se ha tomado como base el análisis de los modelos conceptuales realizado por Hadar & Soffer (2006) para armar el constructo de los Saberes de conocimiento de este TEG orientando a dar respuesta a la interrogante de la investigación.

2.2. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes Empíricos

Burke (2013). *The Gamification of Business.* Artículo publicado en la Revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas: Forbes⁸, "Cuando es diseñada correctamente la Gamificación ha demostrado ser un gran éxito para

⁸ www.forbes.com

involucrar a las personas y motivarlos a cambiar comportamientos, desarrollar habilidades o resolver problemas. La Gamificación está siendo aplicada actualmente a la participación de los clientes, el desempeño de los empleados, la formación y la educación, la gestión de la innovación, el desarrollo personal, la sostenibilidad, la salud y el bienestar. Para lograr el éxito de las empresas que comienzan en gamificación, el primer punto de diseño es motivar a los jugadores a alcanzar sus objetivos, y esos objetivos deberían superponerse con los objetivos comerciales.”

Palabras clave: Gamificación.

El artículo referenciado es tomado como fuente del análisis, ya que coincide con el pensamiento de la investigadora de centrar la estrategia en los clientes más que en los intereses comerciales.

Carroll y Ahuvia (2006), *Some antecedents and outcomes of brand love*. Artículo publicado por la Universidad de Michigan⁹. “La investigación de encuestas se emplea para probar hipótesis que involucran el amor de marca, una nueva construcción de marketing que evalúa el apego emocional apasionado de los consumidores hacia determinadas marcas. Los hallazgos sugieren que el amor de los consumidores satisfechos es mayor para las marcas en categorías de productos percibidas como más hedónicas (en comparación con las utilitarias) y para las marcas que ofrecen más en términos de beneficios simbólicos. El amor de marca, a su vez, está relacionado con niveles más altos de lealtad a la marca y un boca a boca positivo. Los hallazgos también sugieren que los consumidores satisfechos tienden a ser menos leales a las marcas en categorías de productos más hedónicas y se involucran en el boca a boca más positivo sobre las marcas autoexpresiva”

Palabras clave: Amor, Lealtad, Satisfacción, Marca

Para la investigadora es importante tomar como referencia el amor a la marca, ya que es esencial para conservar la lealtad en los clientes, por lo que los factores que afectan el amor a la marca que referencian los autores, son tomados en consideración en el estudio del plan de lealtad.

⁹ www.experts.umich.edu

Dick y Basu (1994). *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*. Artículo publicado en la revista de la Academia de Ciencias de Marketing¹⁰. “La lealtad del cliente se ve como la fuerza de la relación entre la actitud relativa de un individuo y la repetición del mecenazgo. La relación se ve mediada por normas sociales y factores situacionales. Los antecedentes cognitivos, afectivos y conativos de la actitud relativa se identifican como factores que contribuyen a la lealtad, junto con las consecuencias motivacionales, perceptivas y de comportamiento. Implicaciones para la investigación y para la gestión de la lealtad se derivan”

Palabras clave: Lealtad del Cliente, Comportamiento

Estos autores son referencia de esta investigación, puesto que LA EMPRESA en estudio ha adoptado el Modelo propuesto por los autores y está fundamentado en los enfoques de actitudes y comportamientos, el cual sugiere que lealtad es un proceso secuencial que manifiesta las preferencias del consumidor por una determinada marca, para clasificar la lealtad en fingida, lealtad verdadera, lealtad inexistente y lealtad latente. La lealtad fingida refleja un comportamiento repetitivo de compra hacia una marca, pero donde no existe un real compromiso o una actitud favorable hacia ella. La lealtad inexistente, se trata de clientes que no desarrollan una actitud sólida frente a la marca, en donde su necesidad o expectativa puede estar satisfecha por casi cualquier producto. La lealtad latente viene dada por la demostración de un alto compromiso con una marca, sin embargo, su actitud de compra o recompra de la marca no es cónsono con su compromiso y la lealtad verdadera es la etapa de la lealtad genuina que se manifiesta a través de la voluntad y la motivación del cliente de fortalecer el compromiso de mantener un vínculo con la marca.

2.2.2. Antecedentes Académicos

Mucollari y Samokhin (2017). Trabajo de Grado de Maestría, (TGM). Universidad de Uppsala¹¹, Suecia. *Gamification - The influence of gamification on the consumer purchase intention*. “La Gamificación es la nueva estrategia que se aplica en áreas

¹⁰ www.journals.sagepub.com

¹¹ www.uu.se

diferentes de los servicios asistenciales en salud para la educación, la cual se ha hecho muy popular no solo en este sector. La Gamificación también está siendo aplicada en ventas, para tratar de influenciar el comportamiento de los consumidores. En este TGM se toma como caso de estudio “Steam”, cuya plataforma ha sido gamificada. El alcance del estudio abarca la comprensión de cómo la gamificación puede influenciar el comportamiento del consumidor en las ventas en línea. También se toma como marco referencial, el modelo de comportamiento “Fogg”. Las variables principales del modelo son la motivación, las habilidades y de capacidad de acciones rápidas y asertivas. En aspectos específicos de la gamificación puede hacer más pronta la motivación humana. Esta investigación ha sido realizada para responder a preguntas específicas de las investigaciones cualitativa y cuantitativa. En lo que a la investigación cualitativa se refiere, se hacen entrevistas a los usuarios de la plataforma. Mientras que, en el caso de la investigación cuantitativa, se realiza una encuesta. Tanto las entrevistas como el modelo de regresión mostraron que las motivaciones extrínsecas e intrínsecas juegan un rol importante en la influencia en la intención de compra de los usuarios. De acuerdo a los descubrimientos de la investigación, la influencia de la gamificación en la intención de compra acelera la motivación de los usuarios y al mismo tiempo también permite habilitar positivamente los mecanismos asociados a la intención de compra en acciones concretas dentro del gamificador”.

Palabras Clave. Gamificación, Intención de Compra, Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Habilidad.

La investigadora considera que este TGM aporta a su TEG, como un basamento importante donde se ha analizado previamente la influencia del uso de la Gamificación como herramienta motivacional a utilizar para el Plan de Lealtad que se piensa para este proyecto y a su vez, se evidenció la influencia del mismo en la intención de compra del cliente.

Zhang y Feng (2009). TGM. Escuela de Negocios e Ingeniería de la Universidad de Halmstad¹², Suecia. *The Impact of Customer Relationship Marketing Tactics On Customer Loyalty*”. Debido a la cada vez más feroz competencia en los negocios de hoy

¹² www.hh.se

en día, muchas empresas necesitan construir relaciones provechosas con sus clientes de manera de asegurar su lealtad por un tiempo prolongado. En este sentido, el mercadeo relacional se ha convertido cada vez más importante desde la última década del siglo 20, especialmente en la industria del servicio. Existen muchas tácticas en el mercadeo relacional que han sido implementadas para retener la lealtad de los consumidores. Sin embargo, algunas de estas tácticas no afectan la lealtad de los clientes efectivamente, haciendo que los clientes se alejen hacia otros proveedores. En este sentido, este estudio busca investigar el impacto de las tácticas del marketing relacional sobre la confianza y satisfacción de los consumidores, lo cual a su vez incrementa la lealtad de los mismos, focalizado en el sector de telecomunicaciones móviles en Suecia. Se desarrolla un modelo analítico en forma de guía para probar las relaciones entre las tácticas del mercadeo de las relaciones y la calidad de la relación (confianza y satisfacción), sobre la lealtad de los clientes. Se ha seleccionado para este trabajo de investigación la combinación de un método cuantitativo con un enfoque deductivo. Para la recolección de los datos de las fuentes primarias fue diseñado un cuestionario que se envió de manera aleatoria a los estudiantes de la Universidad de Halmstad. La aplicación *Statistics Package Service Solutions* (SPSS) para Windows, fue la herramienta utilizada para procesar la data primaria. Los hallazgos muestran que la Calidad del Servicio, la Percepción del Precio y las Promesas de Valor tienen impacto en la lealtad del cliente y de manera indirecta con la satisfacción y confianza del mismo. En cuanto a los costos se dejó ver que tienen una correlación menor con la lealtad de los clientes, así como también la confianza y la satisfacción de los clientes de la industria sueca de las telecomunicaciones.

Palabras clave: Mercadeo de Relaciones, Tácticas de Mercadeo de Relaciones, Calidad de la Relación, Confianza, Satisfacción, Costos por Cambio de Proveedor Preferido, Telecomunicaciones Móviles.

La investigadora consideró este TGM dado los aportes del instrumento de investigación, donde se consideran aspectos importantes dentro del plan de lealtad como las variables de impacto como las tácticas del mercadeo relacional, confianza y satisfacción de los clientes, a diferencia del primer TGM que miraba la parte estratégica a través de los juegos.

Pedreño (2017). Tesis Doctoral (TD). Universidad de Complutense de Madrid¹³, España. Análisis de las variables de marketing que afectan al valor del cliente. La permanencia como variable controlable. Saber cómo las variables de marketing afectan el valor para el cliente es esencial para que una empresa esté orientada al mercado y al cliente, y para mejorar la eficiencia de la inversión tanto para atraer como para retener a los clientes. Por lo tanto, la evaluación de la influencia de las variables de marketing en el valor del cliente es de primordial importancia. Esto se reconoce en muchos estudios empíricos de estas variables, que abordan el impacto de una sola variable (o conjuntos de algunas variables) en el valor del cliente. Una evaluación integral e integrada de todas las variables de marketing y sus interdependencias es una tarea ardua y compleja para los investigadores y los gerentes de marketing. Esta investigación propone un modelo teórico de valor para el cliente que tiene en cuenta todas las variables de marketing significativas que se han abordado parcialmente en las investigaciones empíricas de otros investigadores. Estas variables de marketing incluyen marca y reputación, punto de venta, empleados, precio, compromiso de tarifa de terminación, descuentos, complementariedad de productos, experiencias, emociones, valor percibido, calidad, satisfacción, costos de cambio y lealtad. El modelo incorpora la relación entre cada variable con la retención y con el valor del cliente, así como las relaciones entre ellos. Se hace especial hincapié en el análisis empírico del compromiso de la tarifa de terminación y su relación con el valor del cliente. Esta variable es ampliamente utilizada en la industria de las telecomunicaciones por su influencia en la retención de clientes desde el momento de la compra. Sin embargo, hay muy poca investigación en este tema. Para este análisis se utiliza una gran base de datos de clientes de una compañía de telecomunicaciones que contiene información de cinco años sobre 63.165 clientes. Se aplica la regresión lineal multivariada y el método ANOVA.

Palabras clave: Marketing, Variables de Marketing, Valor del Cliente, Marca

¹³ <https://www.ucm.es/>

De esta TD, se ha tomado como referencia el análisis de las variables que afectan la decisión del consumidor en cuanto a ser lealtad o moverse a otro proveedor, de manera tal que pueda ser un insumo importante en el diseño del plan de lealtad.

Trindade (2011) Tesis Doctoral (TD). Universidad de Salamanca¹⁴, España. Gestión de Relaciones con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas. La estrategia CRM (Customer Relationship Management) es sin duda muy prometedora porque, cuando se operacionaliza con éxito, genera grandes beneficios a las empresas. En particular, las soluciones tecnológicas CRM que tratan de facilitar la implantación de esta estrategia constituyen un gran potencial para mejorar el rendimiento de las empresas. Este TED se centra en el análisis de las relaciones, el primer bloque de análisis se centra en la relación entre el impacto de la calidad de servicio de la empresa implantadora sobre el éxito de la solución tecnológica CRM y el éxito en la implantación. El segundo bloque se centra en la cultura de mercado y el éxito del CRM. Finalmente, el análisis se centra en el efecto de la madurez en procesos CRM y la madurez en tecnología CRM sobre el éxito de las soluciones tecnológicas CRM. El estudio empírico ha sido realizado con la colaboración externa de Microsoft Ibérica S.L., que es la subsidiaria de Microsoft en España. Microsoft colaboró con el estudio al conceder el acceso a su base de datos de clientes de Microsoft Dynamics, Navision y Axapta. Esta colaboración resultó imprescindible para proceder con el trabajo de campo que da lugar al cuerpo principal de datos utilizado en este estudio. Este trabajo se basó en una encuestación online. De manera específica se contrataron los servicios de un desarrollador externo (Karl Mendes) que desarrolló una plataforma de encuestación a partir de la herramienta "LIME SURVEY".

Palabras clave: Empresas, Negocios, Tecnología, Servicio al cliente, Marketing

La investigación ha sido tomada como referencia por la investigadora, debido a que se basa en el análisis de la implantación de la tecnología CRM en las empresas, uno de los sistemas utilizados por las empresas para mejorar su rendimiento y relaciones con el cliente.

¹⁴ www.usal.es

Wiklund y Wakerius (2016). Tesis de Maestría. Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad de JÖNKÖPING¹⁵, Suecia. *The Gamification Process: A framework on gamification* En esta tesis se construyó un marco de gamificación basado en el cuerpo existente de literatura sobre gamificación para describir más fácilmente los procesos de cómo se desarrolla una experiencia gamificada. Entrevistamos a diferentes compañías internacionales de gamificación que actualmente trabajan con gamificación para probar si el marco desarrollado teóricamente tenía relevancia práctica. Los resultados de los hallazgos empíricos indicaron que el marco tenía relevancia práctica y de hecho representa los procesos de cómo las empresas trabajan con la gamificación en escenarios del mundo real. Sin embargo, algunas de las empresas no utilizan las diferentes partes integradas en el marco de trabajo de la misma manera que se describen en la tesis.

Palabras clave: Gamificación

Esta Tesis de Maestría se ha considerado como un antecedente, ya que la misma realiza un análisis aplicado a las empresas que han trabajado la gamificación en la actualidad, siendo de mucho valor para la investigadora ya que puede ser evaluado para su aplicabilidad en la empresa de este estudio. Considerando adicionalmente que no se ha encontrado bibliografía sobre esta metodología.

Camero (2016). TGM en Administración, Mención Gerencia de Mercadeo de la Universidad Metropolitana¹⁶, Venezuela. Estrategias de gamificación para incrementar las visitas al portal de autogestión en el período 2016. Caso: Telefónica Venezolana C.A.; plataforma Mi Movistar. En este trabajo especial de grado se aplicó un conjunto de estrategias de Gamificación para incrementar las visitas a la plataforma Mi Movistar de Telefónica Venezolana C.A, para el período 2016. El trabajo se inició con un estudio teórico relacionado a los conceptos de Gamificación y tecnologías de autogestión, obteniendo así la base necesaria para el desarrollo de la propuesta de estrategias de Gamificación. Una vez finalizado este estudio, se dio paso a la elección de una metodología de investigación. De acuerdo a la metodología seleccionada, la

¹⁵ www.ucm.es

¹⁶ www.ucm.es

investigación se llevó a cabo a través de un enfoque mixto, que consiste en una combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. La información fue recabada mediante entrevistas a profundidad, encuestas y procesamiento de data interna. Las estrategias de Gamificación fueron elaboradas con la metodología *Gamification Model Canvas*, que propone dividir el diseño del juego en componentes entendibles y que puedan ser aplicados por las organizaciones.

Palabras clave: Gamificación, autogestión, Gamification Model Canvas.

Este TGM ha sido tomado para este análisis como única referencia venezolana, donde se analiza los conceptos de Gamificación y la importancia del juego, aplicándolo a una empresa de la realidad del país.

2.3. Bases teóricas

- **Plan de Lealtad**

Esta sección contempla las bases teóricas relacionadas con el tema de estudio, bases teóricas y conceptuales para proporcionar un conocimiento previo del contexto y así comprender mejor las bases de este proyecto.

Lealtad a la Marca

Schnake. (1992, p.110). “La Lealtad a la marca es una conducta de consumo aprendida, es decir la lealtad de los consumidores se va formando en el tiempo, debido a diferentes factores: Interés, periodo de tiempo, influencia social, entre otros.”

Medición de la lealtad del cliente

Best. (2005, p.20). “El índice de satisfacción del cliente, el de su repetición de compra y el de recomendación integran el concepto lealtad del cliente, podemos combinarlos y calcular el índice de lealtad del cliente (ILC).”

Comportamiento del Consumidor

Rivera y Arellano. (2000, p.25), define el Comportamiento del Consumidor como “el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades.”

Rivera y Arellano. (2000, p.25), para explicar el comportamiento del consumidor frente a las estrategias de las compañías, da lugar a distintas teorías: “Teoría Racional-Económica se basa en maximizar el beneficio, se compra lo más rentable. Teoría Psico-analítica, basándose en la existencia de fuerzas internas que guían al consumidor a la toma de una decisión. Teoría del aprendizaje, en la cual el consumidor aprende y modifica la conducta por repetición, Teoría Socio-psicológica, la gente actúa por influencia de grupos de referencia.”

Amor a la Marca

Carroll y Ahuvia. (2006) hablan del amor a la marca como “un vínculo emocional y pasional que un consumidor satisfecho tiene por una marca, en línea con el concepto o prototipo de amor existente en el ámbito de las relaciones interpersonales”

- **Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**
 - **Proyecto**

PMI (2017, p.4). “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

- **Gerencia de Proyectos**

PMI (2017, p.10), “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.

- **Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos**

PMI (2017, p.23). “Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

Grupo de Procesos de Inicio. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Grupo de Procesos de Planificación. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

Grupo de Procesos de Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Grupo de Procesos de Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato”

- **Acta de Constitución del Proyecto**

PMI, (2017, p.24) “El acta de constitución del proyecto se define como un documento emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto”

- **Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos**

PMI, (2017, p.23) “Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, practicas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen. Si bien las Áreas de Conocimiento están interrelacionadas, se definen separadamente de la perspectiva de la dirección de proyectos. Las diez Áreas de Conocimiento identificadas en esta guía se utilizan en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces. Las diez Áreas de Conocimiento descritas en esta guía son:

Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Gestión de los Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

Gestión de los Recursos del Proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

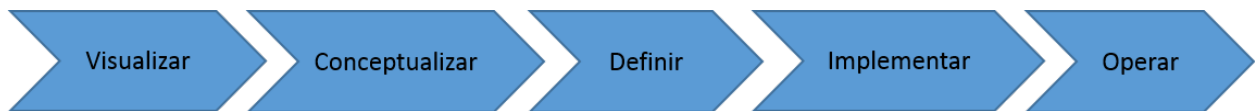
Gestión de los Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto”.

- **Ciclo de Vida del Proyecto**

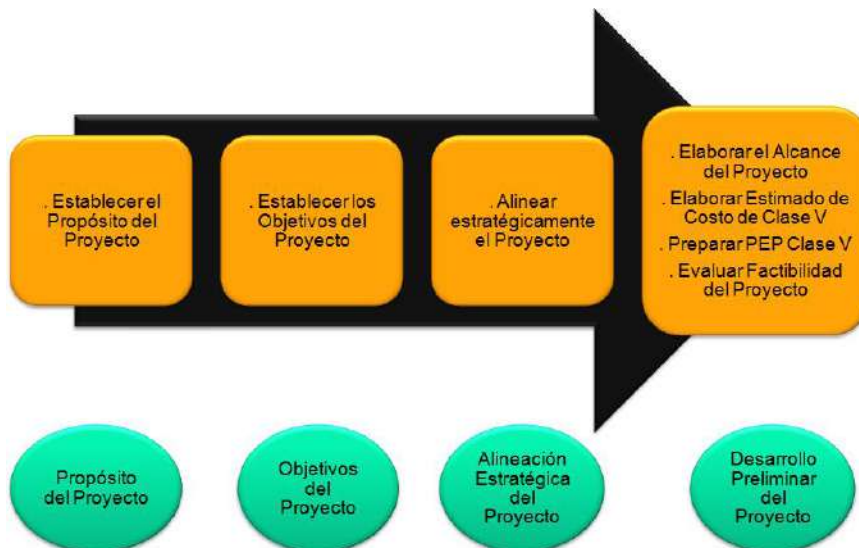
Para el CII (2017), “por un lado, las fases de planificación de un proyecto comprenden los procesos esenciales para captar suficiente información estratégica de los patrocinadores y comprender las situaciones riesgosas a las que estarán sometidos, el nivel de autorización para comprometer recursos, todo con la finalidad de maximizar el éxito de los proyectos. Por el otro lado, el enfoque considera que aunque los proyectos puedan ser diferentes, los enfoques a nivel de los procesos subyacentes son iguales, incluyendo las fases de implementación”.



Infograma 2.2 – Fases de Planificación de un Proyecto
Fuente: Adaptación del CII (2017)

Visualización del Proyecto

El Infograma 2.3., muestra los componentes de la Visualización del Proyecto:



Infograma 2.3. Visualización del Proyecto
Fuente: Adaptado de CII (2017)

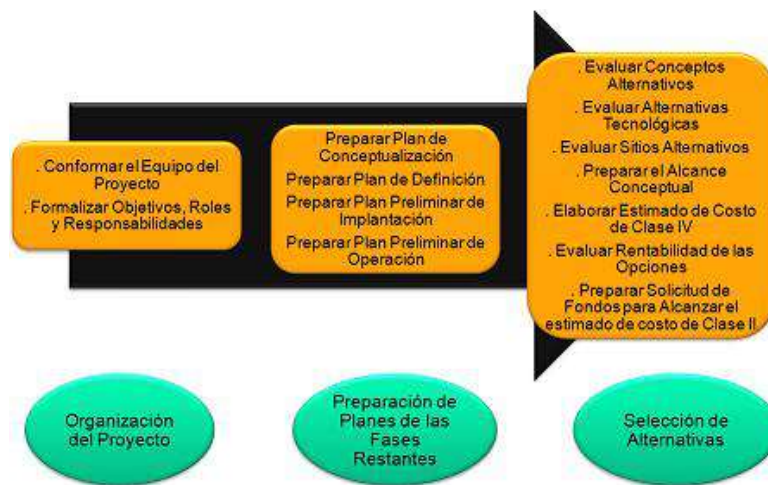
Esta primera fase es una ampliación que el Gerente del Proyecto hace a partir del Acta de Constitución del Proyecto, y de su Caso de Negocios, con otros detalles de alineación estratégica del Proyecto, y con las primeras aproximaciones cuantitativas y cualitativas de

los entregables finales del Proyecto, que al final del documento, constituirán el Estimado de Costos y el Plan de Ejecución del Proyecto, Clase V.

Conceptualización del Proyecto

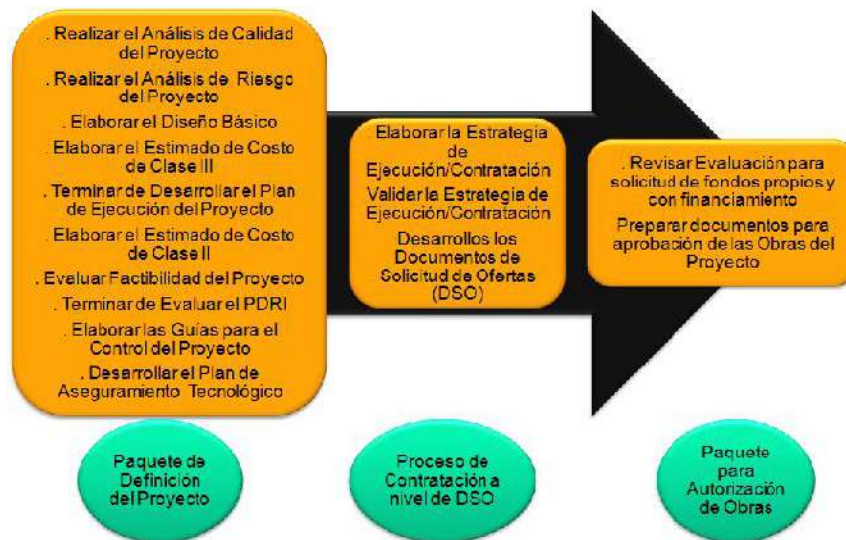
El Infograma 2.4., muestra los detalles de la Conceptualización del Proyecto. En esta fase se crean los nuevos conceptos y se documentan los tradicionales para este tipo de proyecto, se definen las innovaciones tecnológicas y se registran las tradicionales que serán usadas en el proyecto, y finalmente se definen los nuevos sitios donde será ejecutado todo el ciclo de vida del proyecto.

El documento contiene tres secciones principales: Organización para el proyecto, Actualización de los Planes de Ejecución del Proyecto y Selección de Alternativas.



Infograma 2.4. Conceptualización del Proyecto
Fuente: Adaptado de CII (2010)

Definición del Proyecto



Infograma 2.5. Definición del proyecto
Fuente: Adaptado de CII (2010)

Como se observa en el Infograma 2.5., la Definición del proyecto contiene tres secciones principales: Paquete de Definición, Proceso de Contratación a Nivel de DSO, y Paquete de Autorización de Obras. Análisis del Desempeño (Calidad y Riesgo). Contiene, por un lado, el levantamiento de todos los diagramas de procesos, como insumo para todo lo relacionado con la gerencia de la calidad del proyecto; y, por el otro, el levantamiento de todas las matrices de riesgos del proyecto, para lo relacionado con la gerencia de los riesgos del proyecto.

Diseños básicos. Una vez levantados todos los diagramas de procesos y analizada la matriz de riesgos, le toca ahora el turno a realizar cada uno de los diseños básicos envueltos en tales procesos. Estos diseños son preliminares, y sirven para preparar los documentos de la contratación del proyecto, y solamente serán definitivos cuando se seleccionen y se discutan sus detalles con los contratistas.

- **Procesos de Medios de Difusión y Telecomunicaciones**

Tomando como base los conceptos y planteamientos teóricos propios de esta investigación, se extraen los aspectos más importantes relacionados con el objeto de estudio.

Cliente y consumidor:

Rivera, J. Arellano, R. (2000, p.27). “Cliente: Es quien periódicamente compra en una tienda o empresa. Puede ser o no el usuario final. Consumidor: Es quien consume el

producto para obtener su beneficio central o utilidad. Puede ser la persona que toma decisión de comprar”.

Branding:

Günther, K. (2010). Lo define como: “parte del fundamento del marketing, y se conforma por un conjunto de atributos que están ligados entre sí por medio de un nombre o símbolo, el cual obtiene un valor en el pensamiento de la audiencia. Las marcas no pueden desligarse del factor psicosocial que poseen, y por esa razón tanto material como inmaterialmente juegan con atributos emocionales y funcionales que juegan un papel fundamental en el pensamiento de la audiencia a la hora de recordar a una determinada marca y su contexto”

Gamificación:

Revista Merca2.0 (2013) ¹⁷ se refiere a este término como: “la aplicación de diversas técnicas de juegos en el área de la mercadotecnia, las cuales se basan en recompensas, niveles, progresos o programa de fidelización”

Burke (2013) señala: “cuando es diseñada correctamente la Gamificación ha demostrado ser un gran éxito para involucrar a las personas y motivarlos a cambiar comportamientos, desarrollar habilidades o resolver problemas. La Gamificación está siendo aplicada actualmente a la participación de los clientes, el desempeño de los empleados, la formación y la educación, la gestión de la innovación, el desarrollo personal, la sostenibilidad, la salud y el bienestar.”

Neuromarketing:

Doley, R., (2006), lo define como: “la aplicación de la neurociencia al mercadeo. Incluye el uso directo de la imaginería del cerebro, el escaneo y otras actividades cerebrales que puedan ser medidas con tecnología para medir las respuestas de un sujeto a productos específicos, empaques, publicidad u otros elementos del mercadeo.”

¹⁷ www.merca20.com

- **Gestión**

Gestión de Mercadeo

Kotler y Armstrong (2012, p.5). “El marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”

Satisfacción del Cliente

Kotler y Armstrong (2012, p.13). “La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Es el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor.”

Administración de las Relaciones con el Cliente

Kotler y Armstrong (2012, p.12). “La administración de las relaciones con el cliente es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Algunos mercadólogos la definen de manera limitada como una actividad de manejo de datos del cliente (denominada CRM, según sus siglas en inglés).”

Plan de Marketing

Best (2008, p. 17). “La realización de un plan de marketing es una parte esencial de una orientación proactiva hacia el mercado. Las empresas que poseen una fuerte orientación hacia el mercado realizan un permanente seguimiento de los clientes, de la competencia, y trabajan en equipo para crear soluciones que añadan valor a sus clientes.”

Gestión de Ventas

Kotler y Armstrong (2012, p.10). “Muchas compañías sigue el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos” de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala.”

Gestión de Servicios

Lovelock et al (2011, p.4). “Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio”

2.4. Bases Legales

El marco legal se regula por medio de bases, leyes, normas y/o regulaciones, sobre las cuales, una empresa opera su gestión. La pirámide de Kelsen es un sistema de derecho que ordena las prioridades en forma de pirámide, de manera de especificar el orden jerárquico de las leyes, tal como se muestra en el infograma 2.6.



Infograma 2.6. Pirámide de Kelsen de la investigación
Fuente: Adaptado de Kelsen (1945, 1952)

En el nivel principal de la Pirámide, se encuentra el Rango Constitucional donde se sitúa la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) como Ley fundamental, debido a que es la suprema norma del estado.

Posterior a esto el siguiente nivel es el legal donde se ubican las leyes especiales y orgánicas y las leyes referenciales, tales como:

Leyes especiales:

- Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2011)
- Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (2010)

Leyes referenciales:

- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010)
- Ley para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes en Salas de Uso de Internet, Videojuegos y otros Multimedias (2006)
- Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras, LOTT (2012).
- Ley de Educación Universitaria, LEU (1970).
- Ley de Derechos de Autor (1993), que se aplica a las creaciones literarias y artísticas como los libros, las obras musicales, las pinturas, las esculturas, las películas y las obras realizadas por medios tecnológicos como los programas informáticos y las bases de datos electrónicas, y en particular protegiendo al autor quien goza de derechos específicos sobre sus creaciones que solo él puede ejercer. En ese caso el producto del TEG va a ser aplicado en la empresa, por ello debe ampararse en esta Ley.

Después se posiciona con el nivel sub legal en donde se enumeran las providencias y normativas, en este caso se toma en consideración:

- Providencia Administrativa de la Superintendencia Nacional para la Defensa de los derechos Socio Económicos – SUNDDE (2014), para autorizar las condiciones generales de la oferta, promociones y publicidad de bienes y servicios
- Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades (2001)

Debajo de estos se escalafonan las ordenanzas y al final de la pirámide de Kelsen las sentencias, las cuáles no se encontraron necesarias para este estudio.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Línea de Trabajo

Dentro de la estructura curricular de la EPDGP, de la UMA, este TEG pertenece a la línea de trabajo de la asignatura de Plan de Implementación y Plan Estratégico.

3.2. Línea de Investigación de la UNESCO

Siguiendo la nomenclatura fijada por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)¹⁸, este TEG tiene tres rutas de adscripción: (i) la primera perteneciente a la Gestión de Proyectos, la (ii) del área de las empresas de Telecomunicaciones y la (iii) a Comunicación Social.

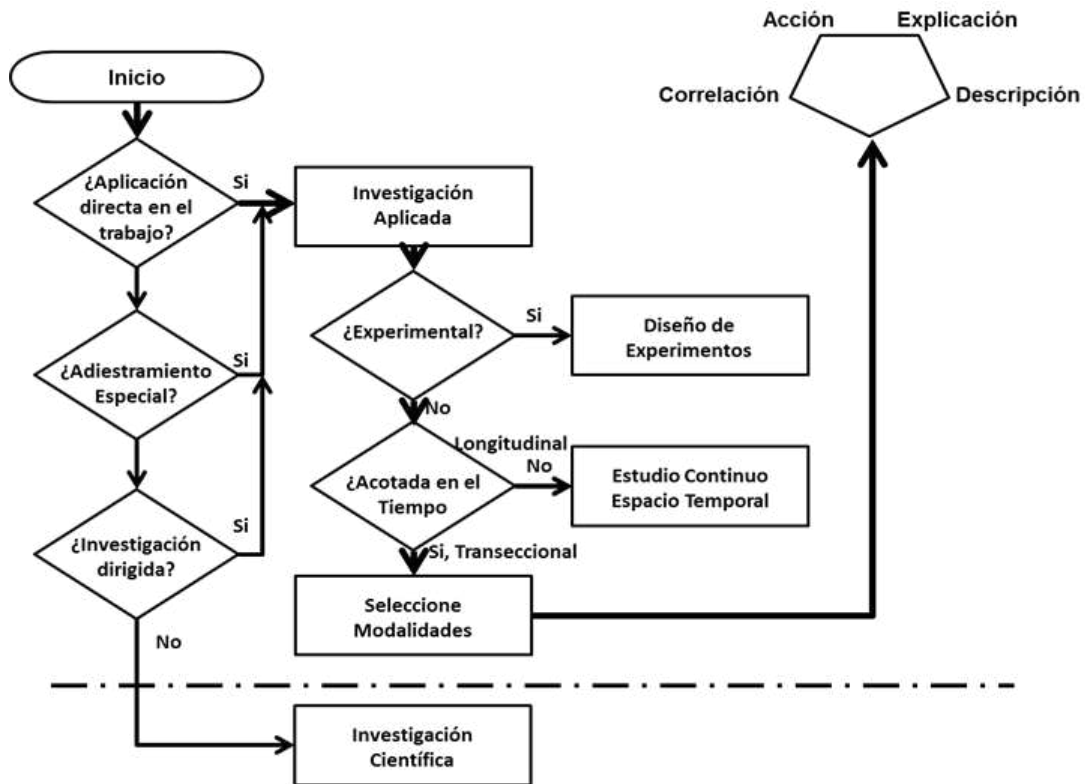
En cuanto, a la Gestión de Proyectos, la ruta UNESCO es: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas y (5311.02) Gestión Financiera.

En cuanto a la Gestión de Empresas de Telecomunicaciones, la ruta UNESCO es la (33) Ciencias Tecnológicas, (3325) Tecnologías de Telecomunicaciones, (3325.01) Radiodifusión, sonido y televisión y (3325.06) Comunicaciones por satélite.

La tercera ruta de la nomenclatura UNESCO correspondiente a la Gestión de las Comunicaciones es la (63) Sociología, (6308) Comunicaciones Sociales y (6308.99) Otras.

¹⁸ www.unesco.org

3.3. Ruta del Desarrollo del Trabajo



Infograma 3.1. Ruta de Investigación del Plan de Lealtad
Adaptado de Yáber, Valarino y Cemborain (2010)

De acuerdo a la ruta de la Ley de Universidades (1970) y del Reglamento de Estudios de Postgrado del Consejo Nacional de Universidades y aplicado a este TEG, se concluye que este Plan de Lealtad en definitiva se desprende de una Investigación Aplicada.

Automáticamente el segundo paso de la ruta se trata de una Investigación Aplicada, según Valerino et al (2010) “es aquella que maneja instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en el área respectiva, ya sea tecnológico, en la adaptación o aplicación de procedimientos sistemáticos o intervenciones para solucionar problemas”.

Siguiendo la ruta mostrada en el Infograma 3.1., el TEG sería una investigación de tipo no experimental, según Hernández et al (2014) “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. La cuarta ruta se refiere a que esta investigación se requiere en un tiempo acotado, de acuerdo a Hernández et al (2014) “Los diseños de

investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”

El quinto paso de la ruta de investigación se refiere a las modalidades de investigación, tales como la descriptiva. Según el autor Hernández et al (2014), define esta modalidad como “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”, y la modalidad de investigación explicativa, que según el mismo autor Hernández et al (2014), “Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”.

3.4. Unidad de Análisis

Según lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), donde determinan como unidad de análisis a los individuos, organizaciones, comunidades, situaciones o eventos de los cuales se recolectarán los datos. A efectos de esta investigación se consideran las unidades involucradas en el proceso de desarrollo del plan de lealtad a todas las áreas involucradas dentro y fuera de la empresa, a saber:

Internas: Mercadeo (Producto, Comunicación, Proyectos Comerciales, Publicidad, Marketing Digital, Medios), Excelencia de clientes, Servicios Financieros, Tecnología, Compras).

Externas: los clientes de la empresa y los posibles aliados, tales como, los circuitos de cines en general, banca nacional, empresas comercializadoras de productos deportivos, entre otros.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para este TEG, la investigadora utiliza varias técnicas de recolección de información:

Entrevistas informales no estructuradas a los responsables principales de las unidades de Producto, Excelencia del Cliente, Servicios Financieros y Tecnología

Estudio de mercado donde se evalúa la lealtad de clientes de dicha empresa y se busca conocer sus preferencias a la hora de recibir un beneficio y así se pueda ser más efectiva en el otorgamiento de los mismos. El instrumento seleccionado para la recolección de los datos, ha sido la encuesta. De acuerdo a la clasificación, el tipo de encuesta a utilizarse en

el presente diagnóstico, en función de la forma, es la encuesta por internet, la cual consiste en un cuestionario enviado a los correos electrónicos de la base de clientes.

Se seleccionó este tipo de encuesta ya que el sondeo es más objetivo, no hay intermediario entre el cuestionario y el entrevistado por ende se evita que el entrevistador condicione al entrevistado, también hay un ahorro en tiempo porque el trabajo de campo y el análisis de los datos es rápido, se cuenta con los correos de la cartera de clientes y adicionalmente, es de bajo costo, ya que la encuesta es realizada *inhouse* con una herramienta licenciada llamada Qualtrics®, que ha sido utilizada en múltiples investigaciones en la empresa en estudio, por lo que no se necesita validación alguna de la herramienta.

El modelo de la encuesta realizado (ver anexo A), se diseñó con base a una cantidad de preguntas que poseen la finalidad de responder las interrogantes planteadas en los objetivos específicos, con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los clientes sobre la marca y evaluar el comportamiento de la lealtad de los clientes sobre el modelo que tomó por referencia por la empresa.

Dentro del cuestionario, se diseñaron diferentes tipos de preguntas:

Abiertas y cerradas. Abiertas son aquellas en que el entrevistado puede dar libremente su respuesta. Por el contrario, en las cerradas el entrevistado debe elegir una o varias.

Preguntas para ordenar. En ellas se pide al entrevistado que según su criterio coloque por orden los términos que se le indican.

Preguntas proyectivas. Se pide la opinión al entrevistado sobre una persona, marca o situación que se le muestre.

Preguntas socio-económicas. Se utiliza para conocer el entorno socio económico de los entrevistados que ayudarán a la estratificación de los mismos y serán bases en el cruce y manejo de las variables.

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Luego del proceso de recolección de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, se procede con el análisis de los datos recolectados. Para el caso de las entrevistas no estructuradas, la recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. La investigadora es el

instrumento de recolección y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación, a través de registros como anotaciones, archivos, entre otros.

En relación a la encuesta, se aplican técnicas de análisis estadístico para dirigir el análisis de los resultados. Ambos análisis y el primer análisis de la situación actual, del Capítulo I, son factores clave para formular la propuesta del plan de lealtad.

La forma más expedita de interpretar la información arrojada es por medio de tablas y figuras que permiten el análisis confiable de los resultados obtenidos, obteniendo todos los gráficos mostrados en el Capítulo VII. Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo y servirán para el diseño de la propuesta del plan de lealtad.

3.7. Operacionalización de las variables

A continuación se presenta en la tabla 3.1, el esquema que muestra cómo se operó el proyecto de acuerdo a las áreas de conocimiento del PMI, los indicadores, las técnicas y fuentes utilizadas para lograr tanto el objetivo general como los específicos.

Objetivo General	Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Planificar la implementación de un plan de lealtad para una empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela	Visualizar el Plan de Lealtad	Integración	Cumplimiento del cronograma del proyecto	Análisis de las encuestas a clientes	Bases académicas
		Alcance			Referencias Bibliográficas
		Costo			
	Conceptualizar el Plan de Lealtad	Cronograma	Calidad del Proyecto	Entrevistas informales al personal de la organización	Voz del Cliente
		Recursos Humanos			
	Cómo definir el Plan de Lealtad	Interesados	Resultado final	Investigación documental	Información de la organización
		Riesgo			
	Analizar los Resultados del Levantamiento de Campo	Adquisiciones	Resultado final	Investigación documental	Guía del PMBOK 2016
		Comunicación			

Tabla 3.1. Operacionalización de las Variables

3.8. Aspectos éticos de la investigación

3.8.1. Códigos éticos relativos a la empresa:

Dentro de los códigos éticos internos previstos en la empresa se encuentran:

Código de Ética Empresarial: La empresa está enfocada en conducir los negocios con los más altos estándares de integridad y conducta ética. Esta norma es una base importante para una experiencia al cliente enriquecedora, relaciones exitosas con nuestros socios y una cultura corporativa gratificante. Las políticas de ética están publicadas en la página web de la empresa, inclusive si hay alguna duda o el colaborador quiere presentar una denuncia, puede hacerlo llamando a la línea directa indicada en la página web o enviando un reporte a través de un sistema de Internet, *Ethicspoint*. Todas las denuncias realizadas a través de la línea directa o página de Internet son examinadas e investigadas en la más estricta confidencialidad por las Oficinas del Director Jurídico de la empresa.

Acuerdo de Confidencialidad como empleado: La empresa y el empleado firman un acuerdo de confidencial con el propósito de resguardar la protección de la información que se le da a su cuidado y así mantener las ventajas competitivas en el mercado.

3.8.2. Aspectos Éticos relativos a la Gestión del Proyecto:

La investigadora posee un título de Lic en Administración Mención Mercadeo, emitido por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, el anexo B contiene el **Código de Ética del Colegio de Administradores**.

Para poder optar el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, emitido por la Universidad Monteávila, la investigadora, se obliga a cumplir con el **Código de Ética del PMI**, el cual está incluido también en el Anexo B. Este es el resultado de la consulta a los mismos profesionales de la dirección de proyectos a nivel global, ellos mismos fueron quienes identificaron cuales eran los valores primordiales que se requieren en su labor diaria para llevar a cabo sus tareas con altos estándares. Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como los más importantes: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Es por ello que el Código de Ética del PMI se sustenta en estos cuatro valores.

CAPITULO IV. MARCO SECTORIAL

4.1. Breve reseña histórica

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), fue creada el 5 de septiembre de 1991, según el Decreto N° 1.826, de Gaceta 40 Oficial N° 34.801, adscrita al Despacho del Ministerio de Infraestructura, con rango de Dirección General Sectorial y función de servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía de gestión administrativa, financiera y presupuestaria, teniendo por objetivo la planificación, administración, regulación y control en todo el territorio nacional del espectro radioeléctrico y de los servicios de telecomunicaciones.

4.2. Adscripción

La empresa en estudio pertenece al sector de empresas que prestan servicio de difusión por suscripción, definido por CONATEL como el Servicio de Telecomunicaciones que permite el acceso a un paquete de programación audiovisual o de audio previamente establecido, a cambio de una contraprestación por la recepción exclusiva del mismo. Actualmente está compuesto por 232 empresas. (CONATEL, 2018)

De acuerdo a la última estimación publicada en la página web de CONATEL, correspondiente al II trimestre del año 2017, la penetración en hogares en este sector es de 63,58%, es decir se estiman 64 suscriptores del servicio de difusión por suscripción por cada 100 hogares. (CONATEL, 2018)

Al cierre de esta estimación el mercado de este sector es de 4.807.789 suscriptores del servicio de difusión por suscripción, este sector es atendido un 67 % vía satelital y 33 % por cable. El servicio de difusión a través del satélite ofrece a los suscriptores servicio de televisión con muy buena calidad sin importar la topografía del país donde reside el suscriptor; un lugar recluso en las montañas o en la costa. (CONATEL, 2018)

La distribución del mercado por compañía prestadora del servicio es el siguiente: el 42,8 %, unos 2.060.030 suscriptores son clientes de la empresa DIRECTV, un 15,07 %

corresponden a otras (empresas cableras pequeñas), un 15,02 % corresponde a Intercable, un 14,1 % a CANTV, un 9,4 % a Telefónica y un 2,8 % a Net UNO. (CONATEL, 2018)

Este mercado se distribuye a lo largo y ancho del país, sin embargo, se observa una mayor concentración en la zona central. A continuación se mencionan los cinco estados con mayor cantidad de suscriptores: el estado Miranda es el que posee una mayor parte de este mercado con 530.355 suscriptores (11,92 %), en segundo lugar el estado Zulia, con 530.355 de suscriptores (11,03 %), el tercer lugar lo ocupa el Distrito Capital con 416.801 suscriptores (8,67 %), luego Carabobo con 444.715 (9,25 %) y Aragua con 309.890 (6,45 %). (CONATEL, 2018)

4.3. Misión

Socializar el uso y aplicación de las telecomunicaciones y democratizar su acceso hasta convertirlas en plataforma habilitadora de desarrollo para consolidar la República.

4.4. Visión

Nos visualizamos como una institución pública al servicio del pueblo que desarrolla políticas para contribuir a la transformación permanente de la sociedad a fin de alcanzar los ideales consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en un contexto nacional, continental y mundial.

4.5. Valores

Responsabilidad, Respeto, Cooperación, Honestidad, Excelencia, Proactividad, Social, Transparencia.

4.6. Directorio de CONATEL

Presidente de la República Bolivariana de Venezuela Nicolás Maduro Moros			
Ministro del Poder Popular para la Comunicación y la Información Jorge Rodríguez			
DIRECTORIO			
Director General Jorge Elieser Márquez Monsalve jorgemarquez@conatel.gob.ve			
	Gerencia General de Operaciones Mihail Marsiglia mmarsiglia@conatel.gob.ve		Gerencia General de Consultoría Jurídica José Leonardo Suárez jsuarez@conatel.gob.ve
	Gerencia General de Administración Iveth Rodríguez iverodriguez@conatel.gob.ve		Gerencia General de Responsabilidad Social y Participación Erick Rodríguez ejrodriguez@conatel.gob.ve
	Gerencia de Monitorización, Seguimiento e Investigación de Medios de Comunicación Jeremy Tinoco jtinoco@conatel.gob.ve		Unidad de Auditoría Interna José Herrera jherrera@conatel.gob.ve
	Gerencia de Planificación y Desarrollo del Sector Blas Limongi blimongi@conatel.gob.ve		Gerencia de Análisis e Información Geográfica Scarlet Montezuma emontezuma@conatel.gob.ve
	Gerencia de Gestión de Servicios de Telecomunicaciones		Gerencia de Medios Comunitarios y Alternativos Fabiana Valera fvalera@conatel.gob.ve
	Gerencia de Seguimiento Regulatorio Guillermo Mogollón gmogollon@conatel.gob.ve		Gerencia de Comunicación e Información Alejandro Montiel amontiel@conatel.gob.ve
	Gerencia de Recaudación y Fiscalización José Márquez jmarquez@conatel.gob.ve		Gerencia del Fondo de Servicio Universal Aylito Lajarca alajarca@conatel.gob.ve
	Gerencia de Obras y Servicios Llerida Niño lino@conatel.gob.ve		Gerencia de Formación Mariely Arellano jarellano@conatel.gob.ve
	Gerencia de Recursos Humanos Valentina Pérez vperez@conatel.gob.ve		Gerencia de Finanzas Mery Perdomo mperdomo@conatel.gob.ve
	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Seguimiento de Gestión Nury Solano nsolano@conatel.gob.ve		Gerencia de Tecnología e Información Carlos García cvgarcia@conatel.gob.ve
	División Atención al Ciudadano Magaly Celes mceles@conatel.gob.ve		Gerencia de Fomento Audiovisual Rosalinda Ruiz rruiz@conatel.gob.ve

Infograma 4.1. Directorio de CONATEL. Fuente: CONATEL, 2018

CAPITULO V. VISUALIZACIÓN DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES

5.1. Propósito del Proyecto

De acuerdo a lo especificado en el Acta de Constitución del Proyecto, Anexo C, el propósito del proyecto es “LA EMPRESA requiere crear un plan de lealtad que englobe las acciones que se realizan actualmente de manera individual y generar otras que satisfagan la necesidad de recibir beneficios por parte de los clientes y a su vez generen rentabilidad para la misma”.

5.2. Objetivos del Proyecto

5.2.1. Objetivo General del Proyecto

“Planificar, Desarrollar y Gestionar la implementación de un plan de lealtad para una empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela”.

5.2.2. Objetivos Específicos del Proyecto

Igualmente, según lo descrito en el Acta de Constitución del Proyecto, Anexo C, los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- “Identificar los diferentes indicadores que medirán la gestión del plan de lealtad
- Analizar las necesidades y expectativas de los clientes
- Realizar el diagnóstico de los elementos clave para el diseño del paquete de beneficios a ofrecer a los clientes
- Formular las bases funcionales del Plan de Lealtad, incluyendo las estrategias correspondientes.
- Evaluar una muestra del comportamiento de lealtad de los clientes, a través de un instrumento especialmente diseñado para ello”.

5.3. Alineación Estratégica del Proyecto

A continuación, la investigadora presenta la alineación estratégica del proyecto, apoyándose en tres (3) instrumentos distintos pero relacionados: El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), Plan de Negocios Canvas y el Canvas de Innovación abierta.

5.3.1. Análisis DAFO

En el Infograma 5.1., se presenta el análisis DAFO, conocido también como FODA, identificando y evaluando la situación actual que permite definir las fortalezas y debilidades de este proyecto y las oportunidades y amenazas externas, con sus respectivas estrategias.

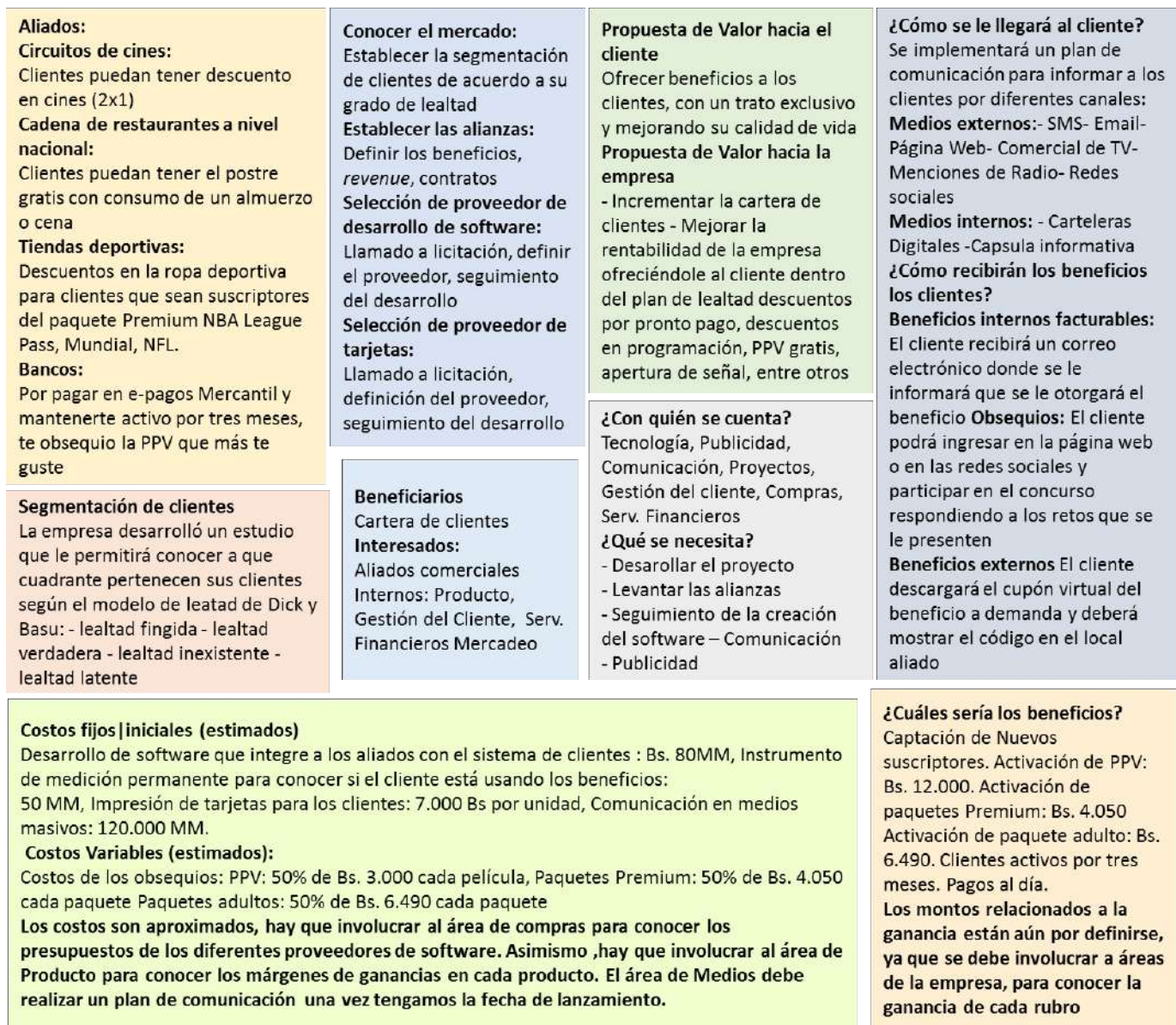
DAFO	Oportunidades	Amenazas
	Desarrollar nuevas alianzas para ofrecer beneficios Incorporación de nuevos conceptos tendencia	Lograr llegar a los clientes Comunicación efectiva a los clientes Fuga de recursos humanos Notificación de promociones al organismo regulador Cambios en los tiempos establecidos
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
Conocimiento de las preferencias de los clientes	1 Aplicación de técnicas novedosas como la gamificación, de acuerdo a las preferencias del cliente	1 Los valores de la empresa: Liderazgo, Innovación, Determinación, Agilidad, Trabajo en equipo e Integridad, deben canalizarse hacia el cliente, es decir debemos buscar la manera de que el cliente sea tratado bajo el enfoque de estos valores
Alineación con objetivos estratégicos de la empresa	2 Aprovechar los medios de comunicación propios para implementar esta técnica en cada contacto con el cliente	2 Crear estrategias de comunicación efectivas y segmentadas
Antecedentes en otorgamiento de beneficios	3 Utilizar las experiencias pasadas para refrescar y actualizar de acuerdo a la nueva técnica a	3 Revisar con el área regulatoria cual será la mejor manera de cumplir con las normas del organismo regulador
Beneficios a ofrecer propios de la gestión	4 Los empleados deben vivir en los valores de la organización. Reforzar los valores en la estrategia de atención al cliente	
Medios de comunicación propios	5 Crear red de aliados con vínculos establecidos con los clientes similares a los nuestros, empresas reconocidas en el área de entretenimiento, deporte, tecnología. Por ahora contamos con aliados como Cinex, LG, Adidas, Empresas de contenido con HBO, FOX, Discovery	
Empresa líder del mercado		
Tecnología de punta		
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
No existe un plan único de lealtad	1 Creación de un equipo multidisciplinario para el desarrollo del proyecto	1 Cambios en los protocolos de atención haciéndolos más ágiles, novedosos, flexibles, de manera que el agente de atención pueda ser más creativo en el acercamiento con el cliente
Cambios de procesos internos	2 Buscar aliados que posean tecnologías con facilidad de conexión	2 Utilizar al máximo los medios de comunicación propios sin generar mayor
Falta de recursos humanos	3 Comunicar las nuevas tendencias hacia lo interno de la organización	3 Diseñar un plan de lealtad basado en una nueva tendencia del mercado: Gamificación
No hay presupuesto		

Infograma 5.1. Matriz DOFA de la investigación

5.3.2. Plan de Negocios. CANVAS

En el Infograma 5.2., se presenta el plan de negocios que se está evaluando para el desarrollo del proyecto, tomando en consideración todos los factores involucrados: Mercado, aliados, costos, comunicación, cliente, beneficios, de acuerdo a la metodología CANVAS¹⁹.

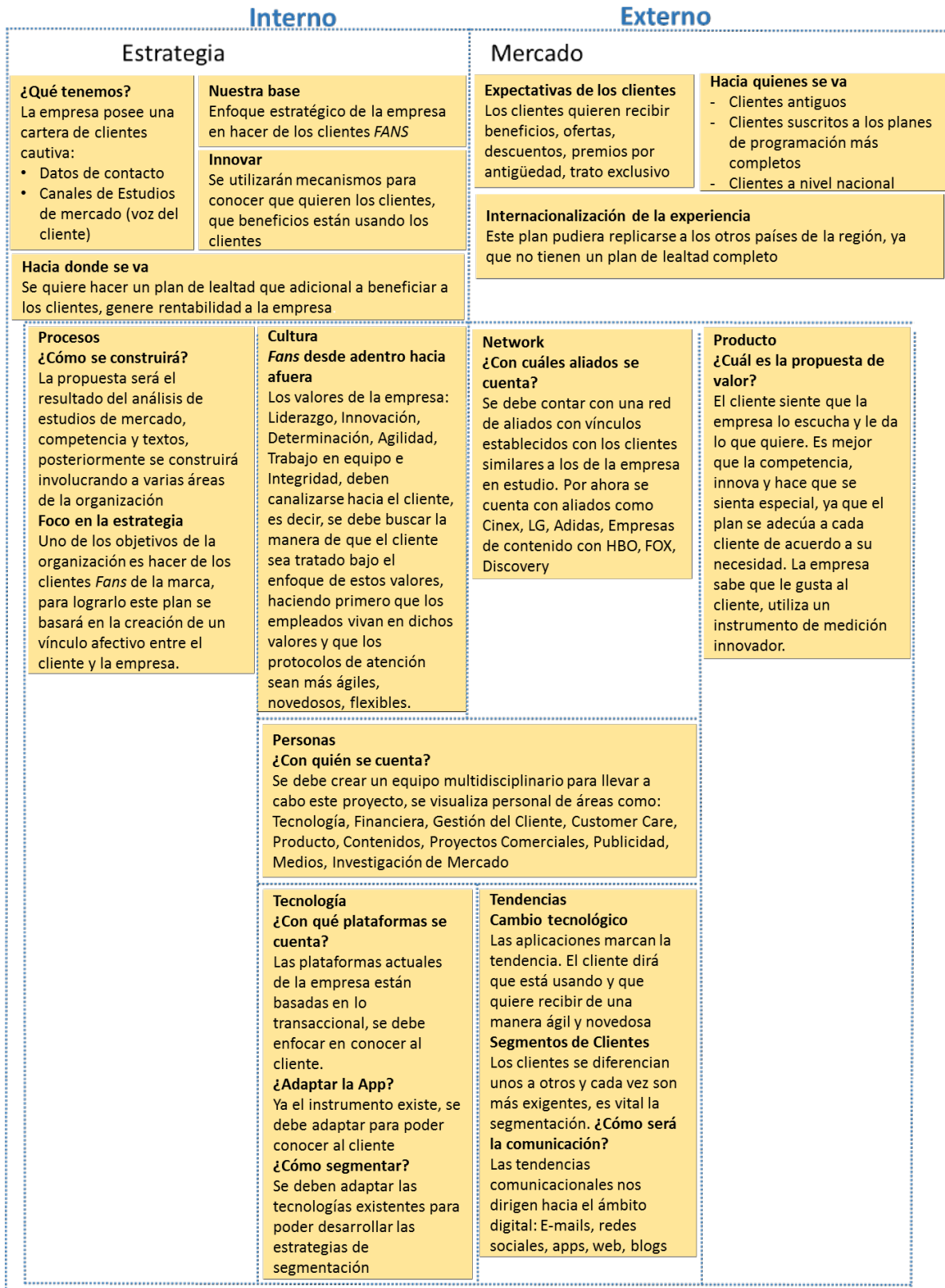
¹⁹ www.canvanizer.com



Infograma 5.2. Plan de Negocios - Canvas

5.3.3. Innovación abierta. CANVAS

El análisis que se presenta en el infograma 5.3., permitirá evaluar la propuesta tomando en consideración tanto el enfoque interno como externo de lo que se tiene y lo que se quiere, como desde la estrategia de la empresa se puede llegar al mercado y a cubrir sus necesidades mediante la valoración de la cultura organizacional, el equipo, los procesos, las plataformas tecnológicas y las tendencias.



Infograma 5.3. Innovación abierta - Canvas

A continuación se detalla cada uno de los aspectos evaluados en el Canvas de Innovación abierta, analizando desde lo externo al proyecto como lo interno.

Enfoque Interno: Estrategia

- ¿Qué se tiene? La empresa posee una cartera de clientes cautiva con:
 - Datos de contacto
 - Canales de comunicación con acceso a los clientes
 - Estudios de mercado (voz del cliente)
- La base del proyecto: Enfoque estratégico de la empresa en hacer de los clientes *FANS*
- Innovar: Se utilizarán mecanismos para conocer que quieren los clientes, que beneficios están usando los clientes
- Hacia donde se va: Queremos hacer un plan de lealtad que adicional a beneficiar a los clientes, genere rentabilidad a la empresa.
- Procesos: ¿Cómo se construirá? La propuesta será el resultado del análisis de estudios de mercado, competencia y textos, posteriormente se construirá involucrando a varias áreas de la organización para poder ofrecer un plan, que este adecuado a las necesidades del cliente.
- Foco en la estrategia: Uno de los objetivos de la organización es hacer de los clientes *Fans* de la marca, para lograrlo este plan se basará en la creación de un vínculo afectivo entre el cliente y la empresa. Cuando sientes admiración, curiosidad, cariño y un profundo respeto por los que te rodean, es imposible que no surja el vínculo emocional.
- Cultura: Se quiere crear *Fans* desde adentro hacia afuera. Los valores de la empresa: Liderazgo, Innovación, Determinación, Agilidad, Trabajo en equipo e Integridad, deben canalizarse hacia el cliente, es decir, se debe buscar la manera de que el cliente sea tratado bajo el enfoque de estos valores, haciendo primero que los empleados vivan en dichos valores y cambiando los protocolos de atención haciéndolos más ágiles, novedosos, flexibles, de manera que el agente de atención pueda ser más creativo en el acercamiento con el cliente
- Personas: Se debe crear un equipo multidisciplinario para llevar a cabo este proyecto, se visualiza personal de áreas como:
 - Tecnología: Desarrollo de la tecnología a utilizar
 - Planificación Financiera: Análisis financiero

- **Gestión del Cliente:** Entendimiento del cliente y adecuación del producto de acuerdo a las necesidades del mismo.
- *Customer Care:* Ejecución de las estrategias para abordar al cliente.
- **Producto:** Diseño del producto **Contenidos:** Enlace con aliados de contenidos
- **Proyectos Comerciales:** Llevar a cabo el proyecto y establecer las alianzas con terceros
- **Publicidad:** Desarrollo de piezas gráficas
- **Medios:** Diseño de plan de medios para llegar al cliente
- **Investigación de Mercado:** Conocimiento del cliente
- **Tecnología:** Las plataformas actuales de la empresa se han enfocado en lo transaccional, pero como sabemos qué siente el cliente, qué quiere el cliente; hay deficiencia en las plataformas en lo relacionado con la necesidad de conocer al cliente. Ya el instrumento existe, la empresa cuenta con una Aplicación, se debe adaptar que adaptarlo para poder conocer al cliente, se debe revisar que actualizaciones de la aplicación se ajusta a la necesidad

Se deben adaptar las tecnologías existentes en la empresa para poder recoger los datos de los clientes y así desarrollar las estrategias de segmentación

Enfoque Externo: Mercado

- **Expectativas de los clientes:** Los clientes quieren recibir beneficios, ofertas, descuentos, premios por antigüedad, trato exclusivo. Los clientes se atenderán en tres segmentos: Clientes antiguos, Clientes suscritos a los planes de programación más completos y Clientes a nivel nacional
- **Internacionalización de la experiencia:** Este plan pudiera replicarse a los otros países de la región, ya que no tienen un plan de lealtad completo
- *Network:* Se debe contar con una red de aliados con vínculos establecidos con los clientes similares a los de la empresa en estudio, empresas reconocidas en el área de entretenimiento, deporte, tecnología. Por ahora se cuenta con aliados como Cinex, LG, Adidas, Empresas de contenido con HBO, FOX, Discovery
- **Producto:** Se propone construir la propuesta de valor. El cliente siente que la empresa lo escucha y le da lo que quiere. Es mejor que la competencia, innova y hace que se sienta especial, ya que el plan se adecua a cada cliente de acuerdo a su necesidad, hecho a su medida. La empresa sabe que le gusta al cliente, utiliza un instrumento de medición

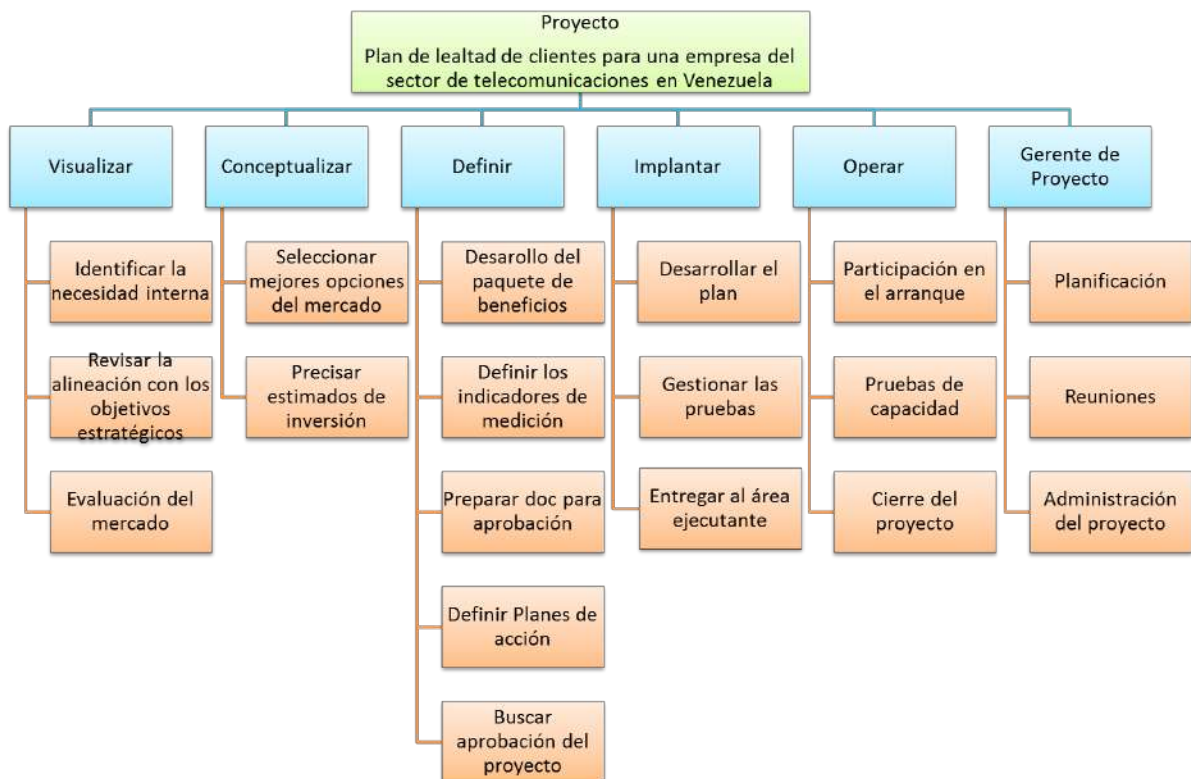
permanente para conocer si al cliente le gusta, si lo quiere y buscar otros beneficios que se adecuen a cada cliente

- Tendencias: A nivel tecnológico las aplicaciones son los instrumentos que marcan la tendencia. El cliente nos dirá que está usando y que quiere recibir de una manera ágil y novedosa. En cuanto a los clientes, éstos se diferencian unos a otros y cada vez son más exigentes, es vital la creación de bases de datos que nos permitan desarrollar una buena estrategia de marketing para llegarle a los segmentos y poder adaptarnos mejor a sus necesidades, así como poder darles un trato exclusivo. Las tendencias comunicacionales nos dirigen hacia el ámbito digital: E-mails, redes sociales, apps, web, blogs.

5.4. Desarrollo Preliminar del Proyecto

5.4.1. Alcance Preliminar del Proyecto

En el Infograma 5.4., se presenta la descomposición del proyecto de acuerdo a las fases del mismo, las cual son necesarias para el buen desenvolvimiento de la investigación.



Infograma 5.4. Estructura de Desglose del Trabajo

5.4.2. Estimado de Costos de Clase V

Para llevar a cabo el proyecto se estiman los costos que a continuación se detallan en la tabla 5.1.:

Tabla 5.1. Estimado de Costos de Clase V

Elementos de Costos	MM Bs	MM US\$
Estudio de mercado	20.000.000	454,75
Evaluación del comportamiento	20.000.000	454,75
Diseño del paquete de beneficios	12.000.000	272,85
Definición de indicadores	1.000.000	22,74
Planificación, desarrollo y gestión de proyectos	12.000.000	272,85
Total	65.000.000	1477,94
Tasa utilizada: 43.980 Bs/US\$		

- Costo en Bs. 65 MM / \$ 1,477.94 MM

5.4.3. Plan Preliminar de Ejecución del Proyecto (PEP)

Plan de Alcance:

Premisas:

- El plan de lealtad tendrá buena recepción por parte de los clientes, de acuerdo a los resultados de los diferentes estudios del mercado realizados.
- La empresa no podrá incrementar su cartera de clientes por la falla de inventario, por lo que estará enfocada en implementar acciones que impacten en la rentabilidad de la compañía.
- Todos los esfuerzos de la empresa estarán dirigidos a maximizar la experiencia del cliente actual.
- Los medios de comunicación que dispone la empresa se utilizarán para promocionar el plan de lealtad entre la cartera de clientes

Restricciones:

- Falta de recursos del área de Tecnología para desarrollar los mecanismos necesarios para armar el plan de lealtad, debido a la fuga de talento
- En caso de requerir de alguna inversión en moneda local, ya que no se tiene contemplado presupuesto para este proyecto
- Demandar recursos en moneda extranjera, es también una limitante, ya que no se estima obtenerlos para el desarrollo de este proyecto

Plan de Tiempo:

▪ Premisas:

El tiempo estipulado para la ejecución del proyecto son: 8 meses

▪ Restricciones:

- Todo sobretiempo deberá ser debidamente soportado.
- Las etapas del proyecto deben cumplirse en los plazos estipulados.

Plan de Costo:

- El Presupuesto estimado para el proyecto es de 65 MMBs., y 5,701 MMUS\$, de acuerdo a lo presentado en el Estimado de Clase V (Ver tabla 5.1.)

Plan de RRHH:

- Para decisiones de alto nivel, tienen que ser tomadas a nivel ejecutivo.
- Asignación de recursos de diferentes áreas, dentro y fuera de Venezuela para el desarrollo del proyecto.

Plan de Comunicaciones:

- La estrategia de comunicación debe ser clara, cercana, frecuente y oportuna, de manera de fomentar el vínculo afectivo, se propone que en el momento en que el cliente obtenga una medalla le llegue un E-mail o un SMS.
- Se debe preparar una estrategia comunicacional hacia los clientes

Plan de Riesgo:

- Cumplimiento de los tiempos estimados
- Fuga de personal

- Costos reales elevados según fluctuación de la inflación.

Plan de los Interesados:

El desarrollo del proyecto contará con participación de personal de diferentes áreas como Servicios Financieros, Tecnología, Recursos Humanos, Excelencia del Cliente, Producto, Investigación de Mercados, Publicidad y Medios.

Asimismo se mantendrán informados a los Directores de estas diferentes áreas, sobre los avances del proyecto.

5.4.4. Estudio de Rentabilidad Preliminar del Proyecto:

Este proyecto, dentro de la taxonomía del PMI 2 (2017), para objetivos estratégicos empresariales, está catalogado como un Imperativo del Negocio.

Los Imperativos del Negocio carecen de rentabilidad directa, es decir la inversión siempre será mayor que cualquier retorno futuro, si es que lo hubiere. Los retornos son indirectos y tangibles.

Es la Gerencia de Ventas, por ejemplo, quien podrá registrar en sus indicadores de desempeño cualquier influencia de este plan de lealtad en el incremento de las ventas futuras.

CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES

6.1. Organización para el Proyecto

Por razones de confidencialidad de la información, los apartados 6.1.1. y 6.1.2., contienen tanto una tabla contentiva de una lista no exhaustiva de miembros del equipo de proyecto y de las obras correspondientes, como la descripción de un solo puesto.

6.1.1. Conformación del Equipo de Proyecto

Como se puede observar en la tabla 6.1., es necesario conformar un equipo de proyecto para poder llevarlo a cabo, en este caso se estima que con 7 especialistas en el rol requerido se puede dar cumplimiento al proyecto.

Tabla 6.1. Conformación del Equipo de Trabajo

Nombre del Rol	Procedencia	Cantidad
Consultor de Mercadeo	Interno	1
Líder de Proyecto	Interno	1
Esp. de Investigación de Mercado	Interno	1
Comunicador	Interno	1
Gestor del Cliente	Interno	1
Programador	Interno	1
Estimador de Costos	Interno	1

6.1.2. Formalización del Equipo de Trabajo

El Anexo “D” contiene la formalización del “Lider de Proyectos Comerciales”. Por razones de confidencialidad se excluyen detalles reales en algunos de los renglones de la plantilla correspondiente.

6.2. Selección de Alternativas

6.2.1. Selección de las Alternativas Conceptuales

Dentro del manejo conceptual de la propuesta, la investigadora busca impulsar el uso de la técnica de Gamificación, para incrementar el grado de involucramiento y retención de audiencias, mediante la aplicación de técnicas de juegos a entornos no lúdicos, como una estrategia novedosa. Buscando llevar al cliente a tener una experiencia divertida, estimulante, derribando las barreras de la rutina y la falta de compromiso.

La investigadora es consciente de que aunque el juego siempre ha estado presente en la vida cotidiana de los consumidores, esta experiencia lúdica surge como una nueva estrategia de mercadeo, que busca establecer los programas de fidelización, integrantes del plan de lealtad que ella misma propone, las mismas le van a ayudar a:

Crear experiencias memorables

Atraer y retener clientes

Fomentar la viralidad de los contenidos, y

Motiva a los empleados.

Otras de las búsquedas que la investigadora se propone impulsar es que este tipo de estrategias pueda perdurar en el tiempo y que pueda adaptarse fácilmente a los diferentes factores cambiantes de la empresa y el mercado, impulsados a su vez, por las nuevas tecnologías, innovaciones en la manera de generar contenidos atractivos al consumidor, eventos, nuevos aliados, entre otros. En esta búsqueda, la investigadora propone identificar a la estrategia como *FANS*, el cual es un concepto que ya existe en LA EMPRESA pero no ha sido explotado como tal, buscando repotenciarlo y darle continuidad a las prácticas iniciadas respecto a dicho concepto, sumando lo propuesto en este TEG.

A continuación, la investigadora muestra una sucesión de procesos involucrados en la definición de los aspectos conceptuales principales que originan el plan de lealtad, objeto de estudio:

Paso 1. Procesos internos: Los valores de la empresa: Liderazgo, Innovación, Determinación, Agilidad, Trabajo en equipo e Integridad, deben canalizarse hacia el cliente, es decir debemos buscar la manera de que el cliente sea tratado bajo el enfoque de estos valores y cambiar los protocolos de atención haciéndolos más ágiles y flexibles.

Paso 2. Adecuar la Plataforma: Las plataformas actuales de la empresa se han enfocado en lo transaccional, pero al saber qué siente el cliente y qué quiere; debemos amoldar los sistemas de manera de poder contribuir con el objetivo de generar lealtad en él.

Paso 3. Definición de Indicadores: La investigadora propone utilizar los siguientes indicadores que permitirán medir la gestión del plan de lealtad y el impacto en las acciones que la empresa quiere impulsar.

- NPS (Medida del *Net Promote Score*)
- Migración de pagos/recargas a los canales de electrónicos
- Puntualidad en los pagos/recargas
- Uso del portal de Autogestión
- Uso de la Aplicación
- Migración de los clientes con lealtad inexistente y fingida a lealtad latente o verdadera.

Paso 4. Definición del juego: Este paso busca definir cómo sería el juego, estableciendo un esquema de puntos, los posibles premios y los niveles de recompensa.

6.2.2. Selección de las Alternativas Tecnológicas

Innovaciones consolidadas:

ICC²⁰, ESB²¹, Web Services, Door (intranet): La plataforma actuales de la empresa se han enfocado en lo transaccional, pero ¿cómo se sabe qué siente el cliente?, ¿qué quiere el cliente?; hay deficiencia en las plataformas actuales en lo relacionado con la necesidad de conocer al cliente.

E-Mail, SMS, Aplicaciones, Web pública: Las tendencias comunicacionales dirigen a las empresas hacia el ámbito digital: *E-mails*, redes sociales, aplicaciones, web, blogs, ya estos son canales comunicacionales utilizados por la empresa para hacer llegar los mensajes al cliente.

Innovaciones tecnológicas

MicroStrategy^{®22}, Manejador de campañas SAS^{®23}, Encuestas vía correo electrónico: Los clientes se diferencian unos a otros y cada vez son más exigentes, es vital la creación de bases de datos que permitan desarrollar una buena estrategia de mercadeo para llegarle a los segmentos y poder adaptarse mejor a sus necesidades, así

²⁰ Integrated Customer Central

²¹ Enterprise Service Bus

²² www.microstrategy.com

²³ www.sas.com

como poder darles un trato exclusivo. En este sentido, se deben adaptar las tecnologías existentes en la empresa para poder recoger los datos de los clientes y así desarrollar las estrategias de segmentación.

Actualizaciones de las aplicaciones, Interacción, Redes sociales, mejoras en web pública: Las aplicaciones son los instrumentos que marcan la tendencia. Ya la empresa cuenta con esa herramienta ahora se deben adaptar para poder conocer al cliente, se debe revisar que actualizaciones de la aplicación se ajustan a la necesidad de lograr que el cliente nos diga que está usando y que quiere recibir de una manera ágil y novedosa.

6.2.3. Selección de Sitios Alternativos.

Para seleccionar los sitios potenciales para el proyecto, se toman en cuenta los factores de disponibilidad y costos de la mano de obra.

Existen dos tipos de sitios, en este TEG: los físicos y los virtuales.

Entre los sitios físicos, está la propia sede de LA EMPRESA, en el área metropolitana de Caracas. Otros sitios incluyen la casa matriz, en el exterior y las demás sedes en América Latina y en el resto del planeta.

Cuando de sitios se trata, por ejemplo, en lo físico, incluye también el espacio circundante al planeta, donde están localizados los satélites que dan servicio a las ofertas de LA EMPRESA.

En lo virtual, y debido a la naturaleza del proyecto, el mismo puede ser desarrollado tanto local como de forma remota. Los componentes físicos del proyecto que tienen que ver con localización son:

Infraestructura tecnológica donde está alojado el sistema web: Para esto ya se tienen contratados los servicios de hosting de LA EMPRESA los mismos están ubicados en Estados Unidos.

Equipo de Proyecto: debido a la complejidad del desarrollo es difícil conseguir en Venezuela todos los recursos humanos que el proyecto necesita, por lo tanto el equipo

de proyecto estará conformado tanto por personal nacional ubicado en la región capital, en una oficina en una zona comercial, como personal que se encuentra en el extranjero trabajando de forma remota en casa matriz.

Call Center: Se cuenta con el servicio interno de *Call Center*, ubicado en la región capital.

CAPITULO VII. DEFINICIÓN DEL PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES

7.1. Introducción

A continuación, la investigadora muestra los procesos y diseños básicos del paquete de definición del proyecto del plan de lealtad, así como también el análisis de los riesgos existentes que pudieran afectar el desenvolvimiento del proyecto.

7.2. Gerencia del Desempeño

7.2.1. Gerencia de la Calidad del Proyecto Objeto de Estudio.

El Infograma 7.1., muestra el proceso básico que se sigue en el área de Proyectos Comerciales de LA EMPRESA, para la búsqueda de los aliados estratégicos, de manera de establecer una relación ganar-ganar en la que ambas empresas obtengan beneficios. Para LA EMPRESA es importante llevar a cabo este proceso porque puede obtener premios y beneficios de los aliados y que puede sortear entre su base de clientes sin ningún costo, toda vez que le ofrece al aliado los medios de comunicaciones disponibles, que le darán una exposición significativa a la marca aliada.



Infograma 7.1. Proceso de Aliados de Proyectos Comerciales

El primer paso de este proceso implica identificar cual es la necesidad interna en la empresa y en base a ello evaluar el mercado para luego seleccionar entre las opciones

disponibles, el aliado que mejor se alinee con la necesidad. Posteriormente se precisan los intereses de ambas empresas de manera equilibrada, una vez que ambas empresas logran el acuerdo, se prosigue con la etapa de las definiciones: paquete gráfico, plan de medios, preparar comunicaciones y definir plan de acción. El siguiente paso del proceso tiene que ver con la ejecución de las acciones y del plan de comunicación, el seguimiento y control de los mismos, posteriormente se realiza el cierre correspondiente a esa alianza a través de la presentación de los resultados que involucraron todo el proyecto. Estas alianzas muchas veces son alianzas continuas, ya que las alineaciones estratégicas de ambas empresas van de la mano, por lo tanto en esos casos se hace un cierre de una acción pero la alianza suele continuar con una acción nueva o diferente.

7.2.2. Gerencia de la Riesgos del Proyecto

La Matriz de Riesgos se define en la tabla número 7.1. En esta se cuantifica la probabilidad de ocurrencia, el impacto y la exposición de cada uno de los riesgos asociados a este tipo de proyectos.

Tabla 7.1. Matriz de Riesgos del Proyecto

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto Relativo	Exposición en el Proyecto
Cronograma muy ajustado	1.0	5	5.0
Experiencia del Equipo de trabajo	1.0	5	5.0
Interés de los clientes	0.5	10	10.0
Fallas del Internet en Venezuela	1.0	3	5.0
Pérdida de la alianza	1.0	2	5.0
Evolución del Mercado	1.0	5	5.0
Fuga de Capital Humano	1.0	10	10.0
Restricciones Presupuestarias	1.0	10	10.0

Cronograma muy ajustado: El tiempo establecido para el desarrollo de este proyecto es de 8 meses, para poder cubrir todas las fases de desarrollo. De no lograrlo, el nivel de cumplimiento del proyecto se verá afectado.

Experiencia del equipo de trabajo: Dado que en la empresa no se ha tenido un plan de lealtad, la falta de experiencia del personal del proyecto pudiera afectar el desenvolvimiento del proyecto. Se debe hacer hincapié en generar vías de conocimiento sobre la materia para facilitar el avance del proyecto.

Interés de los clientes: El plan de lealtad tiene como propósito darle al cliente un trato exclusivo, si este proyecto no cubriera sus expectativas el impacto de este riesgo sería alto.

Fallas del Internet en Venezuela: El diseño del plan está basado en el uso de plataformas que funcionan con internet, si ocurrieran caídas en el servicio de internet en Venezuela el éxito del proyecto pudiera verse comprometido.

Pérdida de la alianza: Las alianzas constituyen una parte importante del plan de lealtad, si se pierde alguna alianza bien sea por mala negociación o porque la misma no fue exitosa hay un riesgo pero sería bajo, ya que el diseño del plan contempla también beneficios propios del negocio.

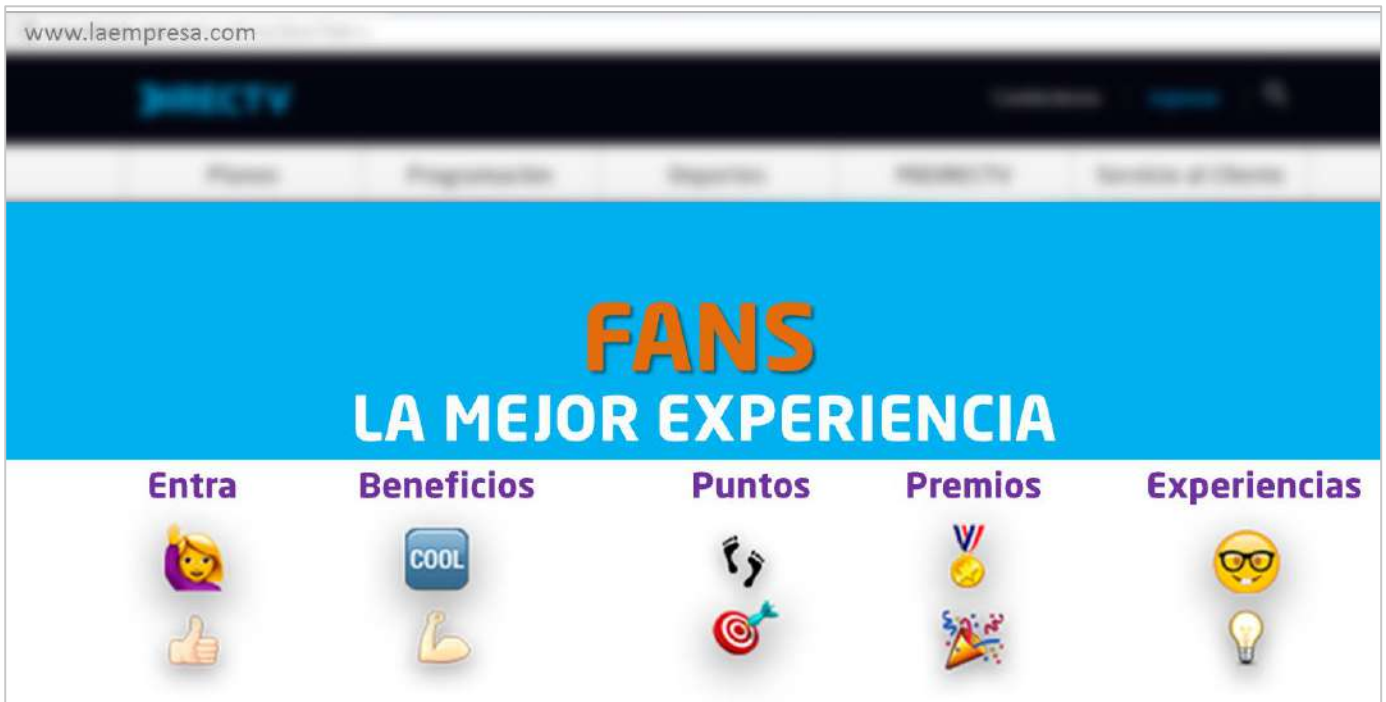
Evolución del mercado: El plan de lealtad se ha conceptualizado bajo una estrategia muy novedosa, pero el mercado y las tendencias son muy cambiantes, lo cual pudiera ser un riesgo medio para el éxito del plan.

Fuga de capital humano: Este riesgo es de alto impacto para el proyecto, ya que el personal de la empresa está escaso y si continúan los retiros pudieran verse afectados los desarrollos del plan.

Restricciones Presupuestarias: La inflación existente en el país y el cierre de relaciones diplomáticas con otros países pudiera afectar los presupuestos de los aliados, lo cual repercutiría en los compromisos adquiridos para el plan.

7.3. Diseño Básico del Proyecto

El Infograma 7.2., muestra un diseño básico, de pantalla, propuesto para un sitio específico del Plan de Lealtad que estará alojado en la página web de la empresa.



Infograma 7.2. Diseño Básico del plan de lealtad en el sitio web

Como se muestra en el Infograma 7.2., la investigadora busca presentar el proyecto ante los clientes de una manera fresca, fácil de comprender de manera que el cliente se motive a participar y que además tenga una experiencia divertida. El uso de iconografía permitirá a LA EMPRESA comunicarse asertivamente con el cliente, logrando generar experiencias atractivas en cada punto de contacto y construir un vínculo emocional y fuerte, tal como reza su estrategia comunicacional.

7.4. Elaboración del Estimado de Costos de Clase III

Los costos clase III del proyecto abarcan la auditoría de los gastos netos del proyecto, incurridos durante el levantamiento de los procesos, los riesgos y los diseños básicos totales del plan de lealtad.

7.5. Finalización del PEP, listo para construir.

Plan de Integración

Primeramente, el Caso de Negocios define los primeros elementos de lo que después debe convertirse en las directrices principales del Plan de Integración.

En segunda instancia, el Acta de Constitución del Proyecto busca, como objetivo de la Gerencia de Integración, el empoderamiento del Gerente del Proyecto con las directivas del nivel estratégico de la organización, y plasmarlo en el Documento de Visualización.

Los documentos de conceptualización y definición, logran completar los elementos de gerencia de la integración que serán utilizados durante la implementación del proyecto

Plan de alcance

Se ha trabajado en garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo necesario para completar el proyecto con éxito, inclusive a medida que se van definiendo los alcances de Clase V, IV, III, II y I; durante la implementación del proyecto pudiera modificarse el alcance, situación que debe minimizarse, pues lo más inconveniente para una ejecución de proyecto son los cambios de alcance.

Plan del Cronograma

Se realizó la planificación del tiempo, en los dieciocho meses de duración de la EPDGP de la UMA, lo que sumado a los ocho (8) meses, de concreción total del Plan de Lealtad, faltaría llevar a cabo el control del mismo, contemplando holguras, ruta crítica y otros factores a nivel de paquetes de trabajo, actividades y tareas, lo que finalmente establecerá el cronograma al nivel más detallado.

Plan de Gestión de Costos

Se involucrará al área de Planificación Financiera, como apoyo para gestionar los costos del proyecto de lealtad. Asimismo cualquier variación debe ser aprobada por el comité ejecutivo.

Plan de Recursos

En relación a los Recursos Humanos, en el apartado 6.2. (6.2.1., y 6.2.2.), se desarrolló la planificación de los Recursos Humanos del Proyecto. El área de Recursos Humanos debe

apoyar en la asignación de los recursos humanos para colaborar en el proyecto, debe contemplar este como uno de los objetivos base para evaluar el desenvolvimiento de cada empleado, así como también debe ayudar en la programación de las diferentes capacitaciones que se deberán realizar el equipo operativo.

El Plan de Recursos incluye los recursos de sistemas, software y hardware, para la programación de aplicaciones que tengan que ver con el Plan de Lealtad.

No se contempla la adquisición de Recursos de Equipos y Maquinarias Especiales para cumplir con el objeto de estudio.

Plan de Comunicaciones

Este proyecto contempla dos ámbitos de comunicaciones: Interno y Externo. El interno incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan, a través de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información y el externo donde se debe informar a los clientes sobre el proyecto, utilizando los canales de comunicaciones propios de manera de llegar más eficientemente a la base cautiva de clientes y al menor gasto posible.

Plan de Adquisiciones

Se contará con el apoyo del área de Compras para gestionar todas las adquisiciones con proveedores externos, tomando en cuenta los procesos administrativos correspondientes.

Plan de Calidad del Proyecto

Adicionalmente al proceso de alianzas comerciales mostrado en el apartado 7.2.2., la idea es completar el resto de los procesos del plan de lealtad, siguiendo los procesos del PMI (2017).

Plan de Riesgos del Proyecto

En la tabla 7.1., se muestran los posibles riesgos que pudieran intervenir en el buen desenvolvimiento del proyecto objeto de estudio. Tomando como base la matriz de Riesgo del apartado 7.2.2, ahora la idea es completar todos los procesos del PMI (2017), sobre Gerencia del Riesgo.

Plan de los Interesados

En el Plan Preliminar del proyecto se contempló la participación de personal de diferentes áreas como Servicios Financieros, Tecnología, Recursos Humanos, Excelencia del Cliente, Producto, Investigación de Mercados, Publicidad y Medios. Es probable en esta fase se incorporen otros interesados relacionados con la operatividad del proyecto.

La Red de *Stakeholders* es uno de los pasos clave para definir muchos aspectos del Plan de Lealtad.

CAPITULO VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

8.1. Introducción

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, a propósito de la aplicación del instrumento de recolección de datos indicado anteriormente en el apartado 3.5., para evaluar la lealtad de los clientes de la empresa y conocer las preferencias de los clientes.

8.2. Caracterización del grupo de clientes consultados

En este estudio, se analizaron las variables demográficas que definen las características los clientes consultados. Entre las consultadas están el tipo de cliente, el sexo, edad y su nivel socioeconómico, tal como se muestra en la tabla 8.1.

Tabla 8.1. Variables socio económicas
Fuente: Dpto. Inv. de Mercado de la empresa

VARIABLES SOCIO - ECONÓMICAS		
Tipo de Cliente		
Postpago	1064	73,79%
Prepago	378	26,21%
Sexo		
Masculino	1002	69,49%
Femenino	440	30,51%
Edad		
18-34	348	24,13%
35-54	837	58,04%
55 o mayor	257	17,82%
Nivel Socio - Económico		
Alto	345	23,93%
Medio	293	20,32%
Bajo	804	55,76%

En relación a como está distribuida la muestra a nivel nacional, se puede decir que la misma está repartida de forma equitativa de acuerdo a la población, como se puede observar en la tabla 8.2.

Tabla 8.2. Distribución por región.
Fuente: Dpto. Inv. de Mercado de la empresa

Región	Cantidad	%
Andina	207	14,00%
Capital	317	22,00%
Centro	240	17,00%
Centro Occidente	244	17,00%
Oriente	228	16,00%
Zulia	206	14,00%
Total	1442	100,00%

8.3. Evaluación de la lealtad de los clientes

Dentro del estudio el área de Experiencia del Cliente formuló varias preguntas tratando de evaluar la lealtad de los clientes consultados, en relación a cuatro propuestas de valor de los productos. Esta evaluación se hizo bajo el modelo propuesto por Dick & Basu (1994) considerando el valor del NPS (*Net Promote Score*) como estimador de la actitud o comportamiento relativo a la marca y el índice de recompra, obteniéndose que la lealtad de los clientes hacia el producto básico A es una lealtad latente, encontrándose en la frontera hacia la lealtad verdadera, en donde existe una correspondencia positiva y favorable en la actitud frente a la marca.

En cuanto a los productos B y C se observó que el nivel de recomendación así como el nivel de satisfacción experimentaron una caída con relación a los productos A y D.

Al evaluar el comportamiento de la lealtad en relación al producto D, logra generar lealtad verdadera en los clientes y esto debido a que al igual que en el producto básico A, existe una actitud positiva y favorable en frente a la marca. En este sentido, se puede inferir que los clientes valoran más los atributos del producto básico como tal y requerimientos

atractivos que aún no han sido incorporados en la oferta (Producto D), más que el servicio y la calidad.

De acuerdo a este análisis y en base al modelo de Dick & Basu (1994), se puede decir que los clientes de la empresa muestran una lealtad de latente a verdadera, (ver gráfico 8.1.), al ver cubiertas sus necesidades con dichos productos, demostrando un alto compromiso con la marca y su voluntad de continuar fortaleciendo el vínculo con la misma.

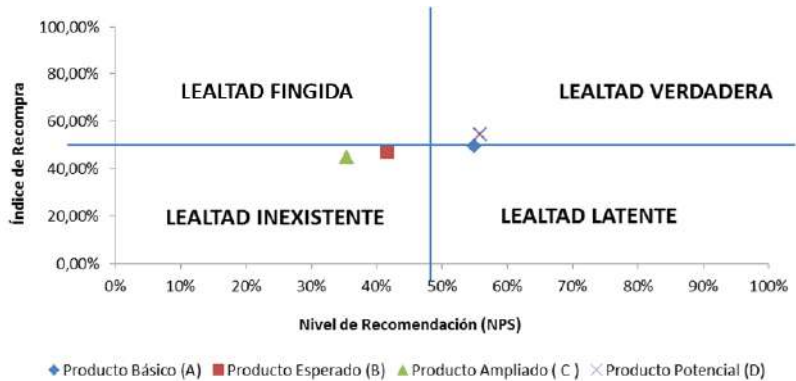


Gráfico 8.1. Clasificación de lealtad de los clientes.
Fuente: Dpto. Experiencia del Cliente

8.4. Evaluación la preferencia de los clientes

A continuación, se muestran los resultados de las preguntas realizadas a los clientes de la base con la finalidad de conocer sus preferencias a la hora de recibir un beneficio.

Pregunta: ¿En cuál de los siguientes productos/servicios de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad?

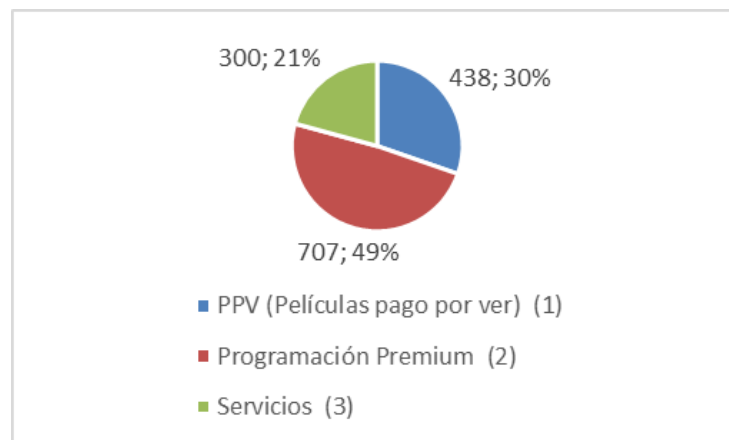


Gráfico 8.2. Selección de producto o servicio

En el gráfico 8.2., se puede observar que el cliente prefiere un beneficio relacionado con programación premium con un 49%, en segundo lugar una PPV con 30% y en tercer lugar prefieren servicios con un 21%.

Servicios:

Pregunta: ¿En cuál de los siguientes servicios de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad? (Puede seleccionar una sola opción)

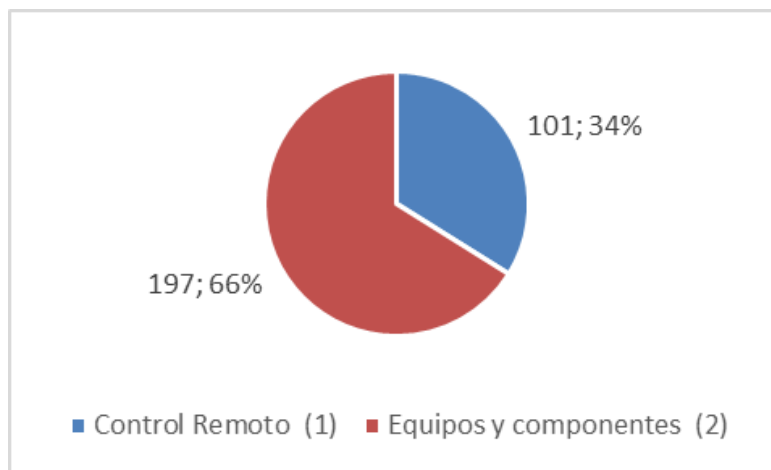


Gráfico 8.3. Selección de servicio

Como muestra el gráfico 8.3., al preguntarle a los encuestados que seleccionaron la categoría Servicios (21% de la muestra), un 66% responde que preferiría equipos y componentes.

Pregunta: ¿Qué tipo de bonificación o beneficio por lealtad te gustaría recibir con el servicio que seleccionaste? (Puede seleccionar una sola opción)

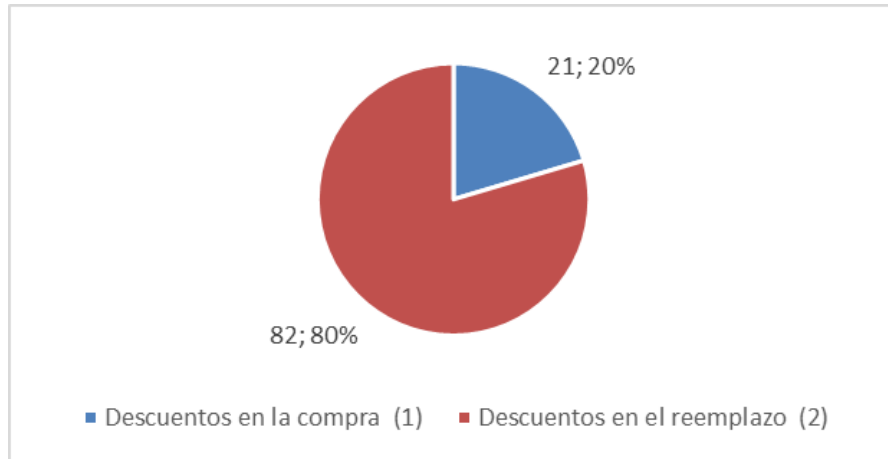


Gráfico 8.4. Selección sobre el tipo de descuento a recibir

En el gráfico 8.4. se puede observar que los clientes que seleccionaron la opción de servicios, un 80% prefiere descuentos en el reemplazo.

Productos

Pregunta: ¿En cuál de los siguientes productos/servicios de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad? (Puede seleccionar una sola opción)

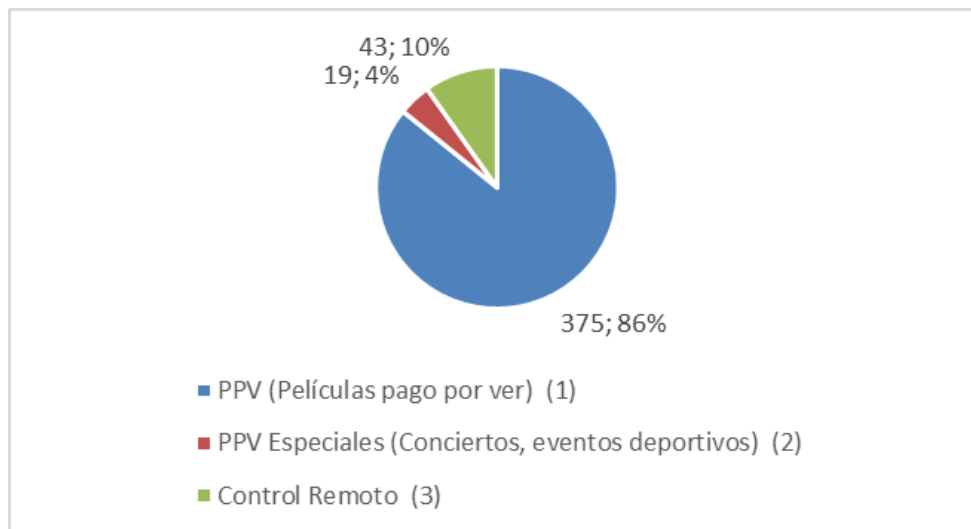


Gráfico 8.5. Selección del producto

En el gráfico 8.5. se observa que al preguntarle a los entrevistados que seleccionaron la categoría de productos, entre las opciones presentadas los clientes que seleccionaron PPV, un 86% de los clientes le gustaría recibir una PPV de películas como obsequio.

Pregunta: ¿Qué tipo de bonificación o beneficio por lealtad te gustaría recibir con el producto que seleccionaste? (Puede seleccionar una sola opción)

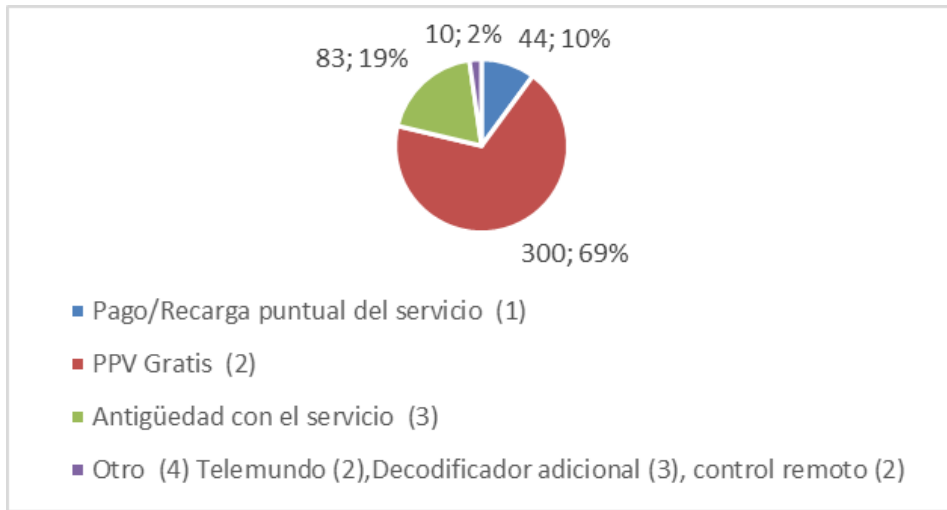


Gráfico 8.6. Preferencia sobre tipo de bonificación

El gráfico 8.6. muestra como al preguntarle al cliente como le gustaría disfrutar del beneficio de PPV, el 69% de los clientes prefirieron una PPV gratis simplemente, sin embargo un 19% prefirió que fuera premiada su antigüedad y un 10% por su paga puntual.

Pregunta: ¿Cuándo te gustaría recibir esta PPV gratis?

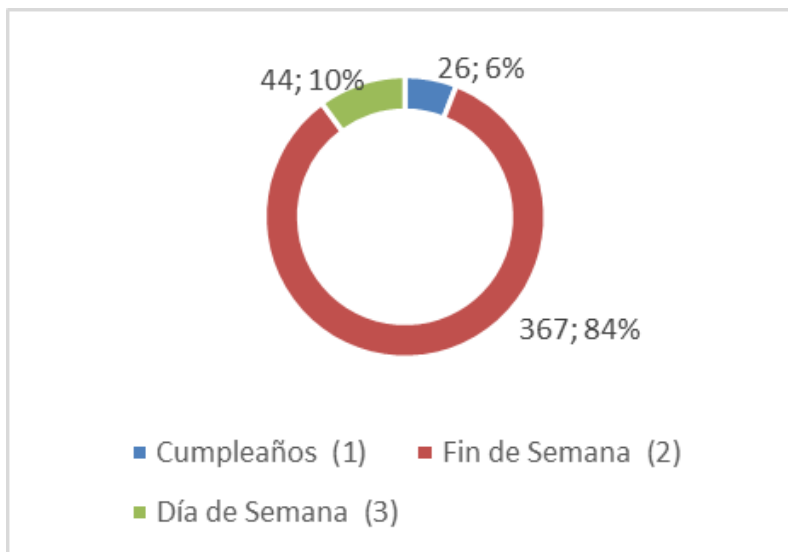


Gráfico 8.7. Selección sobre cuando recibir la PPV

En el gráfico 8.7 se puede observar que el 84% de los clientes que prefirieron la PPV, les gustaría recibir el beneficio durante un fin de semana sin costo.

Paquetes Premium:

Pregunta: ¿En cuál de los siguientes productos de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad? (Puede seleccionar una sola opción)

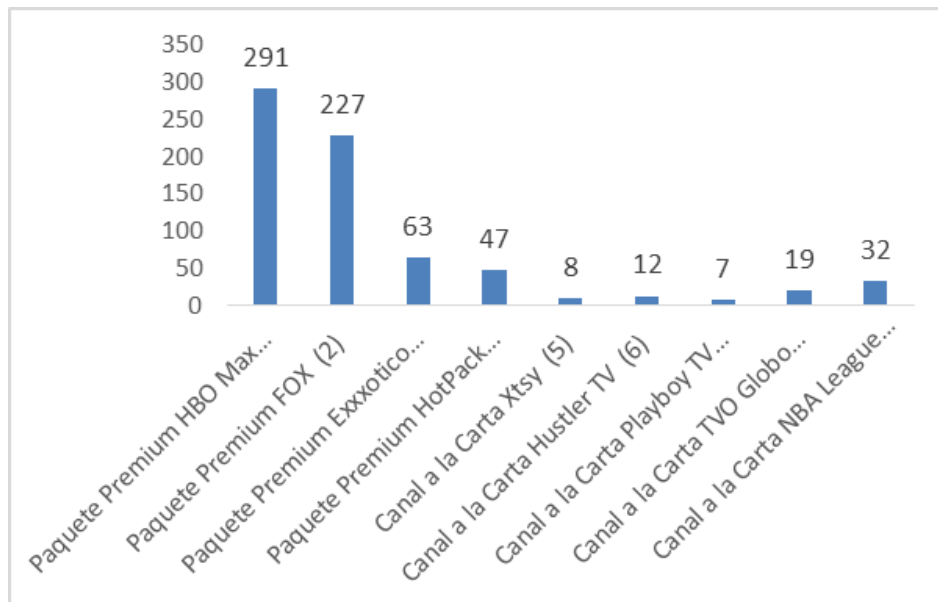


Gráfico 8.8. Preferencia sobre cuál paquete Premium

En el gráfico 8.8., se muestra la preferencia entre los clientes que seleccionaron la categoría de paquetes Premium, como la opción preferida para recibir un beneficio, 73% prefieren los paquetes premium tradicionales (HBO y FOX).

Pregunta: ¿Qué tipo de bonificación o beneficio por lealtad te gustaría recibir con el producto que seleccionaste? (Puede seleccionar una sola opción)

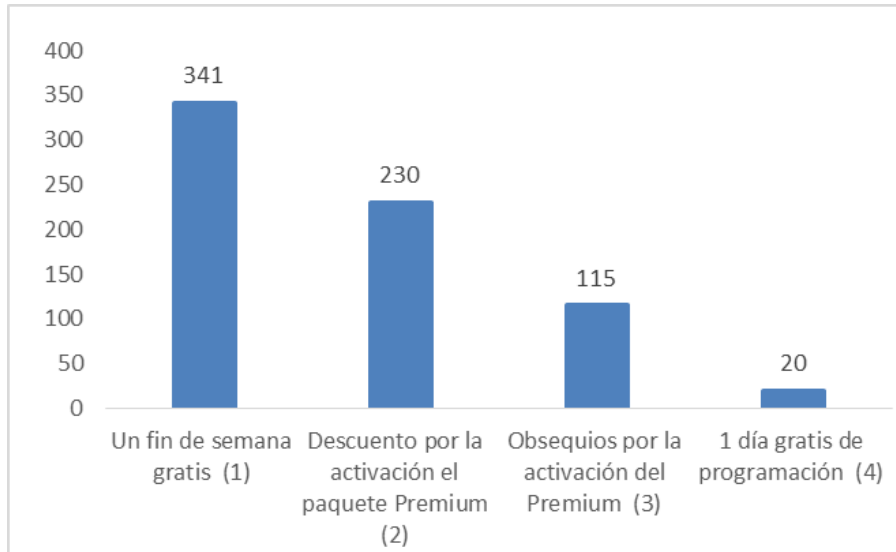


Gráfico 8.9. Preferencia sobre como recibir un beneficio Premium

En el gráfico 8.9., se puede observar que de los clientes que seleccionaron la opción de Premium, 341 prefieren recibirlo sin costo durante un fin de semana y 230 clientes prefieren un descuento en la activación.

CAPITULO IX. PROPUESTA DEL PLAN DE LEALTAD

9.1. Introducción

Como ya se ha dejado ver a lo largo de este TEG, la investigadora después de haber realizado una investigación profunda sobre las diferentes herramientas utilizadas en los distintos planes de lealtad a nivel internacional, propone implementar la técnica de Gamificación, buscando atraer a los clientes al plan de lealtad, mediante la aplicación de mecánicas de juego. Se propone impulsarlo para el concepto de FANS, ya instituido en LA EMPRESA.

9.2. Metodología

Con el objetivo de que este planteamiento sea exitoso, logrando la participación de los clientes tanto internos como externos y la transformación de sus comportamientos, se toma como base nuevamente la metodología del CANVAS. Esta metodología propone dividir el diseño del juego en componentes entendibles y que puedan ser fácilmente aplicados, con el objetivo de facilitar los procesos de desarrollo y evaluación, así se va incorporando la propuesta en el diseño de juegos.

En el infograma 9.1.se muestra gráficamente la propuesta que realiza la investigadora del Plan de Lealtad, bajo esta metodología:



Infograma 9.1. Propuesta Plan de Lealtad FANS - CANVAS

9.3. Componentes de la Propuesta

9.3.1. Aliados: Poder establecer alianzas con terceros que permitan tener una variedad de beneficios o premios a los clientes, permitirán a LA EMPRESA tener una mayor alcance para el Plan de Lealtad, ya que no solo se responderá a las necesidades planteadas en el Trabajo de Campo, sobre descuentos y beneficios asociados a los productos y servicios de LA EMPRESA, sino que también se podrá dar un trato exclusivo al cliente otorgándole otro tipo de beneficio que sea de su gusto y satisfaga sus motivaciones, lo que redundará en nivel alto de lealtad.

9.3.2. Plataformas: Los escenarios en los cuales se implementarán las mecánicas de juego y que ya han sido suficientemente comunicadas al cliente por los otros servicios que ofrecen. No se pedirá al cliente conocer una plataforma adicional, el plan se ofrecerá como novedad dentro de las plataformas que el ya conoce, facilitándole así la accesibilidad al mismo. Para ello, se requiere adaptar los sistemas actuales de manera de poder contribuir con el objetivo de generar lealtad en el cliente.

ICC²⁴: El sistema de facturación de LA EMPRESA debe ser capaz de registrar los gustos del cliente y poder almacenarlos en las bases de datos de la empresa. Debe ser capaz también de registrar los puntos acumulados y poder entregar a las plataformas digitales dicha información para ser mostrada al cliente. Debe ser capaz de despachar al cliente una notificación vía E-mail, SMS o alguna otra vía, cuando haya sido acreedor de algún premio. También debe ser capaz de soportar data para el análisis de los consumos del cliente, de manera de poder generar una comunicación invitando a seguir disfrutando de sus servicios y así impulsar el plan de lealtad.

WEB y App: La página web y la aplicación deben ser adaptadas, de manera que se pueda incluir un sitio especial dentro de ambas plataformas, para que los clientes pueden acceder al Plan de Lealtad. La manera de ingresar debe ser con el mismo usuario que ingresan actualmente a ambas plataformas. Estos dispositivos deben mostrar a los clientes todas las posibilidades de participación en el juego, las reglas del mismo y los puntos acumulados. Debe tener un espacio para que el cliente registre sus impresiones y pueda dar sus comentarios del plan. Asimismo las plataformas deben ser

²⁴ Integrated Customer Central

capaces de guardar registro de las interacciones, facilitando la medición del Plan de Lealtad, de acuerdo a los indicadores plasmados en el apartado 6.2., del Capítulo de Conceptualización.

9.3.3. Protocolos de atención: Los valores de la empresa: Liderazgo, Innovación, Determinación, Agilidad, Trabajo en equipo e Integridad, deben canalizarse hacia el cliente, es decir debemos buscar la manera de que el cliente sea tratado bajo el enfoque de estos valores, haciendo primero que los empleados vivan en dichos valores y cambiando los protocolos de atención haciéndolos más ágiles, novedosos, flexibles, de manera que el agente de atención pueda ser más creativo en el acercamiento con el cliente y de esta manera pueda hacerle llegar esta propuesta de una manera fresca e innovadora que logre captar la atención de los clientes.

Para lograrlo se deben hacer un plan de entrenamiento que abarque todas las áreas de atención, de manera que los agentes estén bien capacitados y puedan de manera proactiva impulsar la participación del cliente en el plan.

Los agentes deben contar con una plataforma interna que le permita observar los gustos de los clientes, sus consumos, el puntaje acumulado para poder lograr incentivar a los clientes en cada contacto, inclusive puede ser una herramienta de retención ante un cliente difícil.

9.3.4. Jugadores: Es el principal componente del Plan. Se debe identificar quiénes y cómo son los usuarios sobre los cuales se desea inducir y desarrollar los comportamientos esperados, de acuerdo a la segmentación de clientes existente en LA EMPRESA. Se deben describir las conductas o acciones que se esperan obtener por parte de los clientes, para alcanzar el objetivo del proyecto.

También es importante obtener del cliente una retroalimentación en las interacciones con las plataformas, de manera de poder medir el plan e irlo ajustando.

9.3.5. Diseño: Este componente es el encargado de transmitir al cliente la motivación para ingresar en el plan de lealtad, describe la respuesta emocional que se espera de los jugadores cuando interactúan con el sistema. Es el apartado más relacionado con el factor diversión, debe estar enfocado en describir las reglas de juego con los

componentes para la creación de dinámicas de juego, de una manera sencilla, atractiva, fácil de entender, se recomienda el uso de iconografía y elementos inspiradores.

9.3.6. Interacción: Es importante crear interacciones con el cliente de manera proactiva, de manera de generar en el cliente la necesidad de conocer su estatus dentro del Plan de Lealtad, motivarlo a usar los beneficios especiales disponibles para él, de manera que se sienta especial y que sienta que LA EMPRESA, le está otorgando ese trato exclusivo que él merece.

Por cada interacción del cliente con el Plan de Lealtad, se debe generar una comunicación de manera proactiva de manera de indicarle al cliente sus puntos acumulados, este debe ser a través de SMS o E-mail. También se deben generar campañas que incentiven el uso del Plan de Lealtad, bien sea informando sobre nuevos beneficios o recordándole que tiene tiempo sin ingresar.

9.3.7. Dinámica de Juego: Describe las necesidades que estarán actuando sobre el jugador durante la ejecución, promoviendo su participación. Este apartado está relacionado con los factores motivacionales del juego. Aquí se define cómo sería el juego, estableciendo un esquema de puntos, los posibles premios y los niveles de recompensa.

Esquema de puntos: Se establece un sistema de puntos que viene dado por las diferentes acciones que la empresa quiere impulsar como estrategia de rentabilidad. De esta manera, por la acumulación de puntos, el cliente llegará a diferentes niveles y podrá optar por un premio, que se convierte en una especie de recompensa por haber realizado estas acciones, de esta manera los clientes pueden seguir motivados y ejecutando las mismas acciones.

De las entrevistas informales que se llevaron a cabo con diferentes ejecutivos y se lograron listar las diferentes acciones que LA EMPRESA requiere impulsar para mejorar la rentabilidad. Se le han asignado diferentes puntajes de acuerdo a la importancia de cada una de las acciones, ver tabla 9.1.

Tabla 9.1. Esquema de Puntos

Acción	Puntos
Pago o recarga puntual del servicio	1000
Pago o recarga a través de un método electrónico	500
Antigüedad con el servicio	100
Compra de PPV	200
Activación de Paquetes Premium	300
Uso del portal de autogestión	500
Suscribirse al portal de autogestión	300
Nueva suscripción	100
Ingreso a la plataforma de contenidos online	500

Premios: Son una de las herramientas utilizadas con el objetivo de motivar a los jugadores. Estos pueden ser premios reales (cupones, descuentos, tarjetas de regalo, entre otros), o virtuales como medallas que se obtienen alcanzando una cantidad de puntos. Algunos de los premios reales pueden ser:

- Aliados circuitos de cines: Clientes que puedan tener descuento en cines (2x1)
- Cadena de restaurantes a nivel nacional: Clientes puedan tener el postre gratis con consumo de un almuerzo o cena
- Tiendas deportivas: Descuentos en la ropa deportiva para clientes que sean suscriptores del paquete Premium NBA League Pass, Mundial, NFL.

- Bancos: Por pagar en e-pagos Mercantil y mantenerte activo por tres meses, te obsequio la PPV que más te guste
- PPV gratis por un fin de semana
- Descuento en la activación de un paquete Premium o canal a la carta
- Los premios virtuales podrían ser medallas por color (Bronce, Plata y Oro) que el cliente obtenga al llegar a un nuevo nivel de puntos.
- Descuentos en la compra o reemplazo de los componentes

Niveles: Son un sistema mediante el cual los jugadores son recompensados por el aumento del puntaje. A medida que los jugadores avanzan a niveles más altos tienen nuevas opciones para ganar premios. Esta mecánica es de mucho valor para el cliente ya que lo motiva a seguir acumulando puntos y premios virtuales. Ver Tabla 9.2.

Tabla 9.2. Niveles del Juego

Escala	Puntos	Medalla
Nivel Bronce	5000-10000	Bronce
Nivel Plata	10001-20000	Plata
Nivel Oro	20001-30000	Oro
Nivel Platino	30001-más	Platino

CAPITULO X. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Introducción

A continuación, la investigadora explica cómo cumple con la promesa de valor de cada objetivo específico o general de la investigación.

La Tabla 9.1., muestra los niveles de cumplimiento por cada promesa de valor, con detalles de si fueron cumplidos a cabalidad o si se obtuvieron logros adicionales.

Tabla 10.1. Niveles de Cumplimiento de la Promesa de Valor de los Objetivos de la Investigación

Objetivo	Nivel de Cumplimiento
Objetivo General. Desarrollar las bases funcionales de un Plan de Lealtad para una empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela.	100%
Objetivo Específico 1. Visualizar el Plan de Lealtad	100%. Logros adicionales
Objetivo Específico 2. Conceptualizar el Plan de Lealtad	100%. Logros adicionales
Objetivo Específico 3. Definir el Plan de Lealtad.	100%. Logros adicionales
Objetivo Específico 4. Analizar los Resultados de la Investigación de Campo	100%
Objetivo Específico 5. Formular la Propuesta de Plan de Lealtad	100%

10.2. Nivel de Cumplimiento del Objetivo General

La investigadora considera que el objetivo general del proyecto ha sido cumplido a cabalidad, toda vez que la reunión de todos los niveles de cumplimiento detallados por objetivos demuestra que el nivel de cumplimiento es total, tal como se detallará a continuación, y en algunos casos hasta se lograron exceder los logros de las promesas de valor de los objetivos específicos.

10.3. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Específico 1. Visualizar el Plan de Lealtad.

La investigadora alcanzó el 100% de cumplimiento de la promesa de valor de este objetivo estratégico.

Hay que notar que, la investigadora alcanzó tres logros adicionales, en lo referente al punto 5.3. Alineación Estratégica del Proyecto, al (i) realizar un ejercicio interno de Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, FODA; (ii) completar el Modelo de Negocios CANVAS y (iii) completar el Modelo de Innovación Abierta CANVAS.

Ese punto se hubiera cubierto solamente llenando los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral Departamental de LA EMPRESA o los propuestos por el PMI 2 (2017).

10.4. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Específico 2. Conceptualizar el Plan de Lealtad

La investigadora excedió el nivel del cumplimiento del objetivo relacionado a la Conceptualización del Plan de Lealtad, ya que adicional a los pasos propuestos por el PMI 2 (2017), se adentró en la conceptualización de los procesos de una novedosa estrategia como lo es la Gamificación.

10.5. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Específico 3. Definir el Plan de Lealtad

Este objetivo fue completado a cabalidad, ya que se pudo evidenciar la relación existente entre la gerencia de la calidad del proyecto y la gerencia de los riesgos, como parte del desempeño en proyectos.

Como aporte adicional, la investigadora relató uno de los procesos que ayudarán al buen desenvolvimiento de la propuesta del Plan de Lealtad, con los conocimientos adquiridos durante la EPDGP; así como también, creó un boceto del Diseño Básico que pudiera ser utilizado como base del Diseño Definitivo del Plan del Lealtad.

10.6. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Específico 4. Analizar los Resultados de la Investigación de Campo

Este capítulo fue completado a cabalidad, ya que se logró realizar un análisis sobre los resultados de la preferencia del cliente. Una propuesta que busca ofrecer un trato exclusivo al cliente debe escuchar la voz del cliente. En este sentido, la investigadora logró obtener datos claves sobre las preferencias, gustos, lo que esperan los clientes, que posteriormente pudo incorporar en la propuesta del Plan de Lealtad, de manera de poder plasmar los detalles que interesan a los clientes y a su vez que permitirán ser más rentable a LA EMPRESA y así garantizar el éxito de la dicha propuesta.

10.7. Nivel de Cumplimiento del Objetivo Específico 5. Propuesta del Plan de Lealtad

Este objetivo también se llevó a cabo de manera completa. A medida que la investigadora fue avanzando en las fases del TEG, fue desarrollando esta propuesta. Desde la investigación previa, antecedentes y el marco teórico, que fueron dando bruces del camino que tomaría el proyecto, pasando posteriormente por las fases del FEL, que le fueron dando forma a lo que es hoy la Propuesta del Plan de Lealtad.

CAPITULO XI. LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se describen las lecciones aprendidas sobre la Planificación, Desarrollo y Gestión del Proyecto de investigación. Es importante identificar las Lecciones Aprendidas del proyecto, ya son una herramienta fundamental dentro de la propia organización y en la Universidad, que permite compartir el conocimiento con los otros miembros de la organización y utilizarlo como base para otros proyectos.

Tabla 11.1. Síntesis de Lecciones Aprendidas de la Investigación

Objetivos	Lecciones Aprendidas del proyecto	Lecciones Aprendidas de la Investigación
Objetivo General. Desarrollar las bases funcionales de un Plan de Lealtad para una empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela.	Documentación FEL Project Charter	Diferenciación Metodología
Objetivo Específico 1. Visualizar el Plan de Lealtad	Alineación estratégica de la empresa	Organización
Objetivo Específico 2. Conceptualizar el Plan de Lealtad	Nuevos conceptos	Investigación
Objetivo Específico 3. Definir el Plan de Lealtad.	Gerencia del Cronograma	Seguridad
Objetivo Específico 4. Analizar los Resultados de la Investigación de Campo	Escuchar la Voz del Cliente	Conocimientos
Objetivo Específico 5. Formular la Propuesta de Plan de Lealtad	Procesos del PMI (2017)	Reto

Algunas lecciones aprendidas generales del desarrollo del TEG:

- Al principio el TEG estuvo muy vinculado a las Gerencias de Mercadeo y Ventas, y se tuvo todo un proceso de adaptación al Pensamiento de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.
- Durante el avance de la definición del proyecto es recomendable tener reuniones informales que pueden ayudar a orientar la investigación.
- Los costos deben estar cerrados antes de darle continuidad al proyecto, de manera tal que el desarrollo del proyecto esté atado al presupuesto.

11.1. Detalle de Lecciones Aprendidas del proyecto

Documento FEL, se puso en práctica lo aprendido en el 2do. Semestre de la EPDGP, sobre la metodología FEL, adaptándose al proyecto de investigación.

Project Charter, aunque desde el inicio de la EPDGP, se empezó a diseñar el Project Charter, fue necesario realizar varios ejercicios hasta lograr el Project charter definitivo.

Alineación estratégica de la empresa, El proyecto debe estar alineado con las estrategias de la empresa, para que el mismo pueda tener cabida en los diferentes departamentos involucrados en el desarrollo del mismo. Para ello fue necesario aplicar los modelos CANVAS de negocios y CANVAS Abierto de innovación, herramientas aprendidas durante la materia Evaluación de Proyectos y que ayudaron a encaminar el proyecto en la fase de la visualización del proyecto.

Nuevos conceptos, la búsqueda de diferentes conceptos relacionados a la investigación, puso en riesgo la misma, ya que la investigadora se encontró en un dilema al tener que definir qué concepto profundizar para la propuesta del proyecto.

Gerencia del Cronograma, para la investigadora constituyó todo un reto calcular el cronograma del proyecto debido a su inexperiencia, gracias a la materia Control de Proyectos es que la investigadora logró llevar de manera consecuente el control del tiempo.

Escuchar la Voz del Cliente, ha sido un aprendizaje constante para la investigadora a lo largo de toda su carrera, para esta investigación una vez más se consolida esta herramienta como un método clave para adecuar el plan de lealtad a las necesidades de los clientes.

Procesos del PMI (2017), al inicio de este TEG se empezó a trabajar con el PMBOK de forma básica, pero luego la investigadora se percató de que debía impregnarle la metodología a la investigación para poder cumplir con el objetivo general de Desarrollar las Bases Funcionales del Plan de Lealtad.

11.2. Detalle de Lecciones Aprendidas de la Investigadora

Diferenciación: La investigadora finalmente aprendió que los objetivos de la investigación no son los mismos que los objetivos del Proyecto, aunque muchas veces lo escuchó en las

materias de Seminario y Planificación, no lo logró comprender hasta que tuvo que desarrollar ambos tipos de objetivos en el TEG.

Metodología: El modelaje inicial era de desarrollo genérico de la propuesta de plan de lealtad, un solo capítulo. Se internalizó la lección de que la metodología de FEL hacía más fácil familiarizarse con los aspectos general de la propuesta de Plan de Lealtad para brindar una propuesta mucho más sólida y con mayor nivel de soporte.

Organización: Posterior a la elaboración del primer ejemplar de este TEG, se tuvo que reorganizar toda la información de manera de ubicarla adecuadamente en cada fase del FEL. De esta manera tuvo mucho más sentido el hilo de la investigación.

Investigación: La lealtad es un intangible, y por lo tanto es difícil de modelar y analizar. La investigadora pensaba que era de tipo más determinista, a pesar de que utiliza un modelaje ingenioso como la Gamificación.

Seguridad: La investigadora se tomó un tiempo para pensar como hilar los procesos de calidad con los riesgos del proyecto, no encontraba como relacionarlos, hasta que se percató que su día a día se trataba de esta relación y logró definir dichos procesos, asociados al Plan de Lealtad.

Conocimientos: La aplicación de los conocimientos adquiridos en la EPDGP en la investigación, sin lugar a dudas marcó un hito importante en la investigadora, quien a lo largo de su carrera ha realizado diversas investigaciones asociadas al Mercadeo y en este debió aplicar por primera vez el enfoque de la dirección de proyectos.

Reto: Para la investigadora fue todo un reto pensar en una propuesta diferenciadora e innovadora para el Plan de Lealtad, tras la investigación y la búsqueda de estrategias realizadas en otros hemisferios se pudo llegar a consolidar la propuesta ideada en la Gamificación.

CAPITULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de finalizar el análisis de este trabajo de investigación, se pueden considerar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

12.1. Conclusiones

Luego de todo lo aprendido en la EPDGP y después de finalizar esta investigación para para la implementación de un plan de lealtad, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo general del proyecto, se concluye de manera determinante que el desarrollo de este TEG, aporta las bases funcionales sólidas para la gestión del proyecto del Plan de Lealtad, englobando las acciones que se realizan actualmente de manera aislada y generando otras acciones que satisfagan la necesidad de recibir beneficios por parte de los clientes, creando un vínculo afectivo con los clientes y a su vez generen rentabilidad para una empresa del sector DISUSVEN.

Por otro lado, de acuerdo con el aspecto institucional, como aspecto conclusivo básico, el desarrollo de este TEG se enmarcó dentro de los objetivos estratégicos de una empresa del sector Difusión por Suscripción en Venezuela.

En definitiva esta Propuesta, viene a llenar un vacío en lo que respecta a Planes de Lealtad en el sector DISUSVEN.

Fue necesario enmarcar a LA EMPRESA dentro de este sector y hacer una breve reseña del mismo, toda vez que la misma no autorizó a la investigadora utilizar su nombre.

Adicionalmente, la investigadora se logró empoderar del proyecto aplicando el estándar FEL (Visualización, Conceptualización y Definición), identificando y definiendo la ruta de realización del TEG, desde la perspectiva de las diferentes áreas de conocimiento del PMI (2017), y así poder desarrollar las bases funcionales para el plan de lealtad a ejecutar.

El desarrollo de dicho trabajo, se hizo siguiendo el cumplimiento de los códigos de ética de LA EMPRESA en estudio, del PMI y del Colegio de Administradores de Venezuela.

En función de los objetivos planteados en la investigación, se puede concluir:

- Visualizar el Plan de Lealtad

Para llevar a cabo el plan de implementación se desarrolló la Visualización junto a la alineación estratégica, con las herramientas del análisis DOFA y el CANVAS en la versión del Plan de Negocios y la Innovación Abierta, lo cual fue muy asertivo ya que permitió internalizar los lineamientos estratégicos de LA EMPRESA, dentro del proyecto.

- Conceptualización del Plan de Lealtad:

Se realizó la conformación del equipo de trabajo y la selección de las diferentes alternativas disponibles. También realizó una investigación exhaustiva sobre los diferentes conceptos relacionados al tema de lealtad y se logró adentrar en los conceptos relacionados a la técnica de la Gamificación, como aporte de la investigadora para la creación de un Plan de Lealtad novedoso y diferenciador.

- Definición del Plan de Lealtad:

Se realizó el paquete de Definición donde se mostraron los procesos de las Gerencias más relevantes asociadas al Plan de lealtad como la Gerencia de Calidad y Gerencia de Riesgos y se mostró el Diseño Básico del plan.

- Análisis de los Resultados del Trabajo de Campo:

La investigadora realizó el análisis del estudio de mercado, donde se evidenció lo que quieren los clientes, se evaluó la lealtad de los mismos y sus motivaciones, se puede señalar que los clientes quieren ser tratados de manera exclusiva, que se tome en cuenta su antigüedad y su preferencia, los clientes valoran los premios como PPV, les gustaría recibirla los fines de semana. Quienes prefieren servicios, escogieron ser premiados con equipos y componentes. En cuanto a los clientes que seleccionan un paquete Premium los más optados fueron HBO y FOX. Con este análisis se logra despejar una de las interrogantes del planteamiento del problema, ya que conociendo lo que quieren los clientes podemos llegar más efectivamente a ellos.

- Formular la Propuesta del Plan de Lealtad

Para culminar este TEG, se completó la **Propuesta del Plan de Lealtad** que como se había concebido en un principio generará beneficios para los clientes y proporcionará a su

vez rentabilidad para la empresa, sumándole a la propuesta el vínculo afectivo con el cliente de manera de poder crear relaciones que perduren entre el cliente y la empresa.

12.2. Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones derivadas de este proyecto:

- Realizar el desarrollo del proyecto presentado tomando en consideración todos los procesos del proyecto, ya que como está concebido se pueden utilizar muchos recursos internos, tanto humanos como herramientas de comunicación que se pueden aprovechar para el buen desenvolvimiento del mismo.
- En cuanto al personal, la empresa debe considerar contemplar un plan B para manejar con eficiencia el caso de la fuga del talento, ya que esto pondría en riesgo el desarrollo del proyecto en los tiempos considerados.
- Contactar a las empresas de la misma marca a nivel internacional para ofrecerle el proyecto, ya que puede ser replicable en otros mercados.
- Realizar el seguimiento continuo de los procesos a ser desarrollados e implantados, con el fin de determinar los posibles cambios o ajustes que la dinámica del proyecto requiera así como los cambios del mercado.
- Por último, se recomienda crear una unidad de fidelización en la empresa que una vez desarrollado el proyecto pueda llevar a cabo las estrategias y acciones propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.
- Banesco® <http://www.banesco.com/> [Página Web en línea] [Consulta: noviembre, 2016]
- Best, R. (2008). *Marketing Estratégico*. Cuarta edición. Madrid. Pearson Prentice Hall
- Burke, B. (2013). *The Gamification of Business*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2013/01/21/the-gamification-of-business/> [Consulta: 2015, febrero 19]
- Camero, J. (2016) *Estrategias de gamificación para incrementar las visitas al portal de autogestión en el período 2016*. Para optar por el título de Magíster en Administración Mención gerencia de Mercadeo, en la Universidad Metropolitana. Caracas.
- Canvanizer 2.0. *Business Canvas template*. https://canvanizer.com/user/canvases/hD1z77_U81WgYcmM3M3HTro2PZ10cSld [Página Web en línea] [Consulta: septiembre, 2017]
- Carroll, B. A. y Ahuvia, A. C. (2006). *Some antecedents and outcomes of brand love*. Michigan Experts. University of Michigan. Marketing Letters, Vol 17(2), 79-89. Disponible en: <https://experts.umich.edu/en/publications/some-antecedents-and-outcomes-of-brand-love> [Artículo en línea] [Consulta: octubre, 2017]
- CINEX®: <http://www.cinex.com.ve/> [Página Web en línea] [Consulta: noviembre, 2016]
- Conatel: <http://www.conatel.gob.ve/> [Página Web en línea] [Consulta: mayo, 2017; febrero, 2018]
- CUAM (2007). *Manual para la elaboración de Trabajos Especiales de Grado*. Valencia.
- Dick, A. y Basu, K. (1994). *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 22, nº.2, pp. 99-113. [Documento en línea] Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070394222001> [Consulta: mayo, 2017]
- DIGITEL®: <http://www.digitel.com.ve/> [Página Web en línea] [Consulta: noviembre, 2016]
- DIRECTV® <http://www.directv.com.ve/> [Página Web en línea] [Consulta: noviembre, 2016 - Mayo, 2017]

- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 2017. Estados Unidos. Editorial: Project Management Institute, 6ta edición.
- Hadar, I. y Soffer, P. (2006). *Variations in Conceptual Modeling: Classification and Ontological Analysis*. [Documento en línea] Disponible en: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1351&context=jais>. Journal of the Association for Information Systems Vol. 7 No. 8 [Consulta: marzo, 2018]
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Informe (2017): Evaluación sobre preferencias del cliente. Informe del Departamento de Investigación de Mercados. Caracas.
- Informe (2016): Lo que desean y valoran nuestros clientes. Informe del Departamento de Investigación de Mercados. Caracas.
- Informe (2014): Interés de los clientes en formar parte de un plan de fidelización de la marca. Informe del Departamento de Investigación de Mercados. Caracas
- Informe (2013): Programa de Beneficios. Informe del Departamento de Investigación de Mercados. Caracas
- Informe de las cifras del sector telecomunicaciones. Publicación electrónica de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información (Mippci) de la República Bolivariana de Venezuela. Septiembre, 2017. [Documento en línea] [Consulta: febrero, 2017]
- Jiménez, A., (2015). *Cinco programas de lealtad que puedes implementar en el 2016*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.merca20.com/5-programas-de-lealtad-que-puedes-implementar-en-2016/> [Consulta: septiembre, 2017]
- Kotler, P. y Armstrong G. (2012). *Marketing*, Décimo cuarta edición. México. Editorial Pearson.
- Lovelock, C. et al. (2011). *Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. Segunda edición. México. Pearson Prentice Hall.
- Lugo, A. (2017) *Modelo de lealtad de Clientes para Empresas de Televisión por Suscripción den Venezuela*. Para optar por el título de Magíster en Sistemas de la Calidad, en la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

- Mc Nulty, Eric. (2018) *Rewards Cards Test the Limits of Customer Loyalty*. [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.strategy-business.com/blog/Rewards-Cards-Test-the-Limits-of-Customer-Loyalty?gko=1e635> [Consulta: febrero, 2018]
- Merca2.0. (2013) *5 Claves para entender el Gamification Marketing. Por Mesa editorial Merca2.0*. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.merca20.com/5-claves-para-entender-el-gamification-marketing/> [Consulta: diciembre 2017]
- Movistar® <http://movistar.com.ve/> [Página Web en línea] [Consulta: noviembre, 2016]
- Mucollari, Lorela y Vasily Samokhin. (2017) *Gamification: The influence of gamification on the consumer purchase intention*. [Resumen en línea]. Trabajo Especial de Grado del Master Programme in Business and Management, Uppsala University, Suecia. Disponible en: <http://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1134934&dswid=OATDFullTextWindow> [Consulta: febrero, 2018]
- Provincial® <https://www.provincial.com/> [Página Web en línea] [Consulta: noviembre, 2016]
- Rivera, J., Arellano, R. (2000). *Conducta del Consumidor*. Madrid. Editorial ESIC.
- Schnake, Hugo. (2009). *El Comportamiento del Consumidor*. México. Editorial Trillas.
- Súper Intendencia de Precios Justos: <http://www.superintendenciadepreciosjustos.gob.ve/> [Página Web en línea] [Consulta: mayo, 2017]
- UPEL (2006). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. FEDUPEL.
- Valerino, E. Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación, paso a paso*. México. Trillas.
- Woo, Wilfred (2013). *¿Para qué sirve fidelizar?* [Documento en línea] Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/para-que-sirve-fidelizar> [Consulta: septiembre, 2017]
- Zang, Xuan y Yuanyuan Feng, (2009). *The Impact of Customer Relationship Marketing Tactics On Customer Loyalty - Within Swedish Mobile Telecommunication Industry*. [Documento en línea]. Trabajo especial de grado del School of Business and Engineering Master Program in International Marketing. Halmstad University – Disponible en <http://hh.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A239882&dswid=OATDFullTextWindow> [Consulta: febrero, 2018]

A N E X O S

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

“COMPORTAMIENTO DE LEALTAD DE CLIENTES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN VENEZUELA”

Estimado cliente,

Con el objeto de brindarles un servicio de excelente calidad y de acuerdo a sus necesidades y expectativas, hemos elaborado una encuesta para conocer su apreciación en cuanto a algunas propuestas y variaciones supuestas en nuestro servicio. Agradecemos su gentil colaboración y tiempo para completar la siguiente encuesta.

Queremos recordarle que esta información es estrictamente confidencial y sólo será utilizada para continuar brindándole un mejor servicio. Para nosotros es importante su participación y confiamos en que podremos contar con unos minutos de su valioso tiempo para responder la encuesta. Esta encuesta sólo tomará máximo 5 minutos.

¡Empecemos!

¡Agradecemos su participación!

Cordialmente,

La empresa

QA ¿Es usted mayor de edad?

- Si (1)
- No (2)

QB ¿Ha participado en algún estudio o encuesta en los últimos tres (3) meses?

- Si (1)
- No (2)

QC Podría decirnos ¿de qué trataba esa encuesta?

- Era de telefonía móvil, operadoras de televisión por suscripción, tv paga/cable o proveedores de internet (1)
- Era de otros temas (2)

QD ¿Podría decirme, si usted o algún familiar cercano trabajan para alguna de las siguientes compañías?

- Agencia de publicidad / promoción / diseño (1)
- Proveedores de TV por suscripción (2)
- Empresa de investigación de mercado (3)
- Empresa de medios (revistas, prensa, TV, radio o medios exteriores) (4)
- Empresa teleoperadora, telefonía móvil o fija (5)
- Canales de televisión (6)
- Agencia de relaciones públicas (7)
- Agencias de marketing (8)
- Red Comercial de DIRECTV - Agentes Autorizados DIRECTV (9)
- Ninguna de las anteriores (10)

QE ¿Es usted la persona que toma las decisiones acerca de la contratación y/o el pago/recarga del servicio de suscripción de TV que tiene contratado?

- Si (1)
- No (2)

Producto A

Q1. A continuación te mostraremos cuatro diferentes propuestas de productos de Televisión por Suscripción, te pedimos que por favor las evalúes según sus características y de acuerdo a tus gustos y preferencias. Por favor espere que cargue la imagen.



Q2 Para empezar, calificando de 0 a 10 siendo 10 "Si, definitivamente lo recomendaría" y 0 "Definitivamente no lo recomendaría" ¿En qué medida recomendaría este producto a un amigo o miembro de la familia?

Q3 Si la empresa le ofreciera un producto con estas características ¿Qué tan probable sería que usted compre dicho Producto?

- Extremadamente Probable (1)
- Muy Probable (2)
- Moderadamente Probable (3)
- Ligeramente probable (4)
- Nada Probable (5)

Q4 Ahora bien, pensando en las características de esta propuesta ¿Con qué frecuencia compraría usted los servicios ofrecidos? Consulte la imagen para decidir

- No los compraría (1)
- Los compraría 1 vez al mes (2)
- Los compraría 2 veces al mes (3)
- Los compraría 3 a 4 veces al mes (4)
- Más de 5 veces al mes (5)

Q5 Suponga que otros proveedores de servicios de TV por suscripción tienen características parecidas a este producto, Usted Preferiría comprarle a...

- La empresa (1)
- CANTV (2)
- Movistar TV (3)
- Inter (4)
- Supercable (5)
- NetUno (6)
- Otros (7)

Producto B

Q6 Continuando con la evaluación, nos gustaría que ahora evalúe la siguiente propuesta de acuerdo a sus gustos y preferencias. Por favor espere que cargue la imagen.



Q7 Para empezar, calificando de 0 a 10 siendo 10 "Si, definitivamente lo recomendaría" y 0 "Definitivamente no lo recomendaría" ¿En qué medida recomendaría este producto a un amigo o miembro de la familia?

Q8 Si la empresa le ofreciera un producto con estas características ¿Qué tan probable sería que usted compre dicho Producto?

- Extremadamente Probable (1)
- Muy Probable (2)
- Moderadamente Probable (3)
- Ligeramente probable (4)
- Nada Probable (5)

Q9 Ahora bien, pensando en las características de esta propuesta ¿Con qué frecuencia compraría usted los servicios ofrecidos? Consulte la imagen para decidir

- No los compraría (1)
- Los compraría 1 vez al mes (2)
- Los compraría 2 veces al mes (3)
- Los compraría 3 a 4 veces al mes (4)
- Más de 5 veces al mes (5)

Q10 Suponga que otros proveedores de servicios de TV por suscripción tienen características parecidas a este producto, Usted ¿Preferiría comprarle a...

- La empresa (1)
- CANTV (2)
- Movistar TV (3)
- Inter (4)
- Supercable (5)
- NetUno (6)
- Otros (7)

Producto C

Q11 Continuando con la evaluación, nos gustaría que ahora evalúe la siguiente propuesta de acuerdo a sus gustos y preferencias. Por favor espere que cargue la imagen.



Q12 Para empezar, calificando de 0 a 10 siendo 10 "Si, definitivamente lo recomendaría" y 0 "Definitivamente no lo recomendaría" ¿En qué medida recomendaría este producto a un amigo o miembro de la familia?

Q13 Si la empresa le ofreciera un producto con estas características ¿Qué tan probable sería que usted compre dicho Producto?

- Extremadamente Probable (1)
- Muy Probable (2)
- Moderadamente Probable (3)
- Ligeramente probable (4)
- Nada Probable (5)

Q14 Ahora bien, pensando en las características de esta propuesta ¿Con qué frecuencia compraría usted los servicios ofrecidos? Consulte la imagen para decidir

- No los compraría (1)
- Los compraría 1 vez al mes (2)
- Los compraría 2 veces al mes (3)
- Los compraría 3 a 4 veces al mes (4)
- Más de 5 veces al mes (5)

Q15 Suponga que otros proveedores de servicios de TV por suscripción tienen características parecidas a este producto, Usted ¿Preferiría comprarle a...

- La empresa (1)
- CANTV (2)
- Movistar TV (3)
- Inter (4)
- Supercable (5)

Q70 En cuál de los siguientes productos/servicios de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad? (Puede seleccionar una sola opción)

- o PPV (Películas pago por ver) (1)
- o Programación Premium (2)
- o Servicios (3)

Q63 En cuál de los siguientes productos/servicios de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad? (Puede seleccionar una sola opción)

- o Control Remoto (1)
- o Equipos y componentes (2)

Q68 ¿Qué tipo de bonificación o beneficio por lealtad te gustaría recibir con el Producto/Servicio que seleccionaste? (Puede seleccionar una sola opción)

- o Descuentos en la compra (1)
- o Descuentos en el reemplazo (2)

Q62 En cuál de los siguientes productos/servicios de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad? (Puede seleccionar una sola opción)

- o PPV (Películas pago por ver) (1)
- o PPV Especiales (Conciertos, eventos deportivos) (2)
- o Control Remoto (3)

Q65 ¿Qué tipo de bonificación o beneficio por lealtad te gustaría recibir con el Producto/Servicio que seleccionaste? (Puede seleccionar una sola opción)

- o Pago/Recarga puntual del servicio (1)
- o PPV Gratis (2)
- o Antigüedad con el servicio (3)
- o Otro (4) _____

Q67 ¿Cuándo te gustaría recibir esta PPV gratis?

- o Cumpleaños (1)
- o Fin de Semana (2)
- o Día de Semana (3)

Q61 En cuál de los siguientes productos/servicios de nuestra oferta comercial te gustaría recibir algún tipo de bonificación o beneficios por lealtad? (Puede seleccionar una sola opción)

- o Paquete Premium HBO Max (1)
- o Paquete Premium FOX (2)
- o Paquete Premium Exxxotico (3)
- o Paquete Premium HotPack (4)
- o Canal a la Carta Xtsy (5)
- o Canal a la Carta Hustler TV (6)
- o Canal a la Carta Playboy TV (7)
- o Canal a la Carta TVO Globo (8)
- o Canal a la Carta NBA League Pass (9)

Q66 ¿Qué tipo de bonificación o beneficio por lealtad te gustaría recibir con el Producto/Servicio que seleccionaste? (Puede seleccionar una sola opción)

- Un fin de semana gratis (1)
- Descuento por la activación el paquete Premium (2)
- Obsequios por la activación del Premium (3)
- 1 día gratis de programación (4)

Q6 A continuación le realizaremos unas preguntas adicionales que se usarán para fines estadísticos y de clasificación. Al igual que el resto de la información que me ha suministrado, esta información se mantendrá de manera confidencial.

Q7 Por favor indique su edad.

- Menor de 18 (1)
- 18-24 (2)
- 25-34 (3)
- 35-44 (4)
- 45-54 (5)
- 55-64 (6)
- 65 o mayor (7)

Q8 Por favor indique su sexo.

- Masculino (1)
- Femenino (2)

Q9 ¿Cuántos televisores hay en su hogar?

- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 o más (4)

Q10 ¿Cuántos de ellos son televisores de alta definición, por ejemplo en pantalla plana de LCD o plasma?

- Ninguno (1)
- 1 (2)
- 2 (3)
- 3 o más (4)

Q11 ¿Cómo describe el servicio de Internet en su residencia?

- No tengo Internet en mi residencia (1)
- En combo o pack con el servicio de TV paga (2)
- En combo o pack con el servicio de Telefonía (3)
- En combo o pack con los servicios de TV y Telefonía (4)
- De forma independiente (5)
- Con la empresa de celular (6)
- No estoy seguro (7)

Q12 ¿Cuántas personas en total viven en su hogar?

- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 o más (5)

Q13 ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la composición familiar de su hogar?

- Vivo solo (1)
- Vivo en pareja sin hijos (2)
- Vivo sin pareja con algún hijo menor a 12 años (3)
- Vivo en pareja con algún hijo menor a 12 años (4)
- Vivo sin pareja con hijos, ninguno menor a 12 años (5)
- Vivo en pareja con hijos, ninguno menor a 12 años (6)
- Vivo con amigos/hermanos (7)
- Otro (8) _____

Q14 ¿Cuál es la ocupación del jefe del hogar?

- Estudiante (1)
- Ama de casa (2)
- Desempleado, desocupado (3)
- Trabajos ocasionales (4)
- Técnico, mecánico, obrero (5)
- Independiente no profesional (6)
- Dependiente no profesional (7)
- Propietario de negocio (8)
- Profesional independiente (9)
- Profesional dependiente (10)
- Director, gerente (11)
- Retirado/Jubilado (12)
- No estoy seguro (13)

Q15 ¿Cuál es el grado de estudio/instrucción del jefe del hogar?

- Primaria incompleta (1)
- Primaria completa (2)
- Secundaria (high school) incompleta (3)
- Secundaria (high school) completa (4)
- Técnica incompleta (5)
- Técnica completa (6)
- Universitario incompleto (7)
- Universitario completo (8)
- Maestría o doctorado (9)
- No estoy seguro (10)

Q16 Esta es la última pregunta. ¿Cuál(es) de los siguientes aparatos y/o servicios tiene en su hogar?
Seleccione todos los que aplican.

- Teléfono fijo (1)
- Teléfono celular tradicional (sin conexión a Internet) (2)
- Teléfono celular smartphone (con conexión a Internet) (3)
- Tablet (iPad, Galaxy, etc.) (4)
- Computadora (5)
- Televisor HD (6)
- Televisor capacitado para 3D (7)
- DVD (8)
- Consola de video juegos (9)
- Discman o reproductor de MP3 o MP4 (10)
- Minicomponente o equipo estéreo (11)
- Cámara de video (12)

- Tarjeta de crédito (13)
- Plan de medicina privada (14)
- Viajes en avión en los últimos 12 meses (15)
- Empleada doméstica que no vive en la casa (16)
- Empleada doméstica que vive en la casa (17)
- Lavaplatos (18)
- Microondas (19)
- Aspiradora (20)
- Máquina de lavar ropa (21)
- Automóvil con menos de 4 años de antigüedad (22)
- Automóvil con más de 4 años de antigüedad (23)
- Ninguno de estos (24)

Q17 Además de este servicio de TV, ¿tiene contratado otro servicio de TV por suscripción en su hogar?

- Sí (1)
- No (2)
- No estoy seguro (3)

A N E X O B
CÓDIGOS DE ÉTICA

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI

CAPÍTULO 1. VISIÓN Y APLICACIÓN

1.1 Visión y Propósito

Como profesionales de la dirección de proyectos, nos comprometemos a actuar de manera correcta y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión.

El presente Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que depositamos en nosotros mismos y en nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. Enuncia con claridad los ideales a los que aspiramos, así como los comportamientos que son obligatorios en nuestro desempeño como profesionales y voluntarios.

El propósito de este Código es infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales. Para ello, establecemos el marco para entender los comportamientos apropiados en la profesión. Creemos que la credibilidad y reputación de la dirección de proyectos como profesión se forjan sobre la base de la conducta colectiva de cada profesional.

Creemos que podemos potenciar nuestra profesión, tanto de manera individual como colectiva, mediante la adopción de este Código de Ética y Conducta Profesional. Creemos, asimismo, que este Código nos ayudará a tomar decisiones sensatas, en particular al enfrentar situaciones difíciles en las que quizás se nos pida que comprometamos nuestra integridad o nuestros valores.

Esperamos que este Código de Ética y Conducta Profesional sea el punto de partida para que otras personas analicen, deliberen y escriban sobre ética y valores. Además, esperamos que este Código sirva en última instancia para sentar las bases de nuestra profesión y su desarrollo.

1.2 Personas a quienes se aplica el Código

El Código de Ética y Conducta Profesional se aplica a:

1.2.1 Todos los miembros del PMI

1.2.2 Personas que no son miembros del PMI pero que cumplen con uno o más de los siguientes criterios

- .1 No son miembros pero poseen una certificación del PMI
- .2 No son miembros pero envían solicitud para iniciar un proceso de certificación del PMI
- .3 No son miembros pero colaboran con el PMI en carácter de voluntarios

Comentarios: Aquellas personas (sean o no miembros) acreditadas por el Project Management Institute (PMI®) han asumido previamente la responsabilidad de cumplimiento con el Código de Conducta Profesional del Project Management Professional (PMP®) o del Certified Associate in Project Management (CAPM®), y aún deben asumir responsabilidad por el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI. En el pasado, el PMI también contaba con normas de ética diferenciadas para los miembros y para las personas acreditadas. Los interesados que con sus aportes contribuyeron al desarrollo de este Código, llegaron a la conclusión de que no era aconsejable tener varios códigos, y que todos deberían responder ante una norma única de alto nivel. En consecuencia, este Código se aplica tanto a los miembros del PMI como a las personas que han solicitado o recibido una credencial del PMI, independientemente de que sean o no miembros del PMI.

1.3 Estructura del Código

El Código de Ética y Conducta Profesional se divide en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos. Algunas secciones de este Código incluyen comentarios. Los comentarios no son

partes obligatorias del Código, pero brindan ejemplos y aclaraciones. Por último, en la parte final de la norma se presenta un glosario. El glosario define palabras y frases utilizadas en el Código. Para facilitar la búsqueda, los términos definidos en el glosario aparecen subrayados en el texto del Código.

1.4 Valores que sustentan este Código

Se solicitó a profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos que identificaran los valores que conformaban el fundamento de su toma de decisiones y que guiaron sus actos. Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Este Código se sustenta en estos cuatro valores.

1.5 Conductas obligatorias e ideales

Cada sección del Código de Ética y Conducta Profesional incluye normas obligatorias y normas que constituyen un ideal. Las normas ideales describen la conducta que nos esforzamos por mantener como profesionales. Si bien el cumplimiento de estas normas no se puede medir fácilmente, comportarnos de conformidad con las mismas es una expectativa que albergamos para nosotros mismos como profesionales; no se trata de una opción.

Las normas obligatorias establecen requisitos en firme y, en algunos casos, limitan o prohíben determinados comportamientos por parte de los profesionales. Aquellos profesionales que no se comporten de conformidad con estas normas estarán sujetos a procedimientos disciplinarios ante el Comité de Ética del PMI.

Comentarios: Las conductas contempladas dentro de las normas que constituyen un ideal y aquellas contempladas dentro las normas obligatorias no se excluyen mutuamente; es decir, un acto u omisión específico podría violar ambas normas.

CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD

2.1 Descripción de Responsabilidad

Por responsabilidad se hace referencia a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

2.2 Responsabilidad: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

2.2.1 Tomamos decisiones y medidas basándonos en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.

2.2.2 Únicamente aceptamos aquellas asignaciones que se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional.

Comentarios: Cuando se consideran asignaciones de desarrollo o que implican una mayor exigencia, nos cercioramos de que los interesados clave reciban información completa y oportuna sobre las lagunas en nuestra preparación profesional, a fin de que puedan tomar decisiones fundamentadas relativas a nuestra idoneidad para una asignación particular.

En el caso de un acuerdo contractual, únicamente nos presentamos a licitación en trabajos que nuestra organización está capacitada para realizar y sólo designamos a personas idóneas para la ejecución de las tareas.

2.2.3 Cumplimos los compromisos que asumimos: hacemos lo que decimos que vamos a hacer.

2.2.4 Cuando cometemos errores u omisiones, nos responsabilizamos por ellos y los corregimos de inmediato. Cuando descubrimos errores u omisiones realizados por terceros, los comunicamos de inmediato al organismo pertinente. Nos hacemos responsables por cualquier problema que se origine a raíz de nuestros errores u omisiones, y de las consecuencias que de ellos resulten.

2.2.5 Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.

2.2.6 Ratificamos este Código y asumimos la responsabilidad de su cumplimiento..

2.3 Responsabilidad: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

Normativas y requisitos legales

2.3.1 Nos informamos acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestras actividades laborales, profesionales y voluntarias, y las respetamos.

2.3.2 Denunciamos las conductas ilegales o contrarias a la ética ante la dirección correspondiente y, si fuera necesario, ante las personas afectadas por dicha conducta.

Comentarios: Estas disposiciones conllevan varias implicaciones. Específicamente, no nos involucramos en comportamientos ilegales, entre otros: hurto, fraude, corrupción, malversación de fondos, sobornos. Asimismo, no nos apropiamos ni abusamos de la propiedad ajena, incluida la propiedad intelectual, ni participamos en calumnias ni difamaciones. En grupos de discusión realizados con profesionales en todo el mundo, estos tipos de comportamiento ilegal se mencionaron como problemáticos.

Como profesionales y representantes de nuestra profesión, no aprobamos los comportamientos ilegales ni ayudamos a terceros a involucrarse en ellos. Denunciamos toda conducta ilegal o contraria a la ética. Denunciar no resulta fácil, y reconocemos que podría acarrear consecuencias negativas. Luego de los recientes escándalos corporativos, muchas organizaciones han adoptado políticas tendientes a proteger a los empleados que revelan la verdad sobre actividades ilegales o contrarias a la ética. Algunos gobiernos también han aprobado leyes a fin de proteger a los empleados que declaran la verdad.

Denuncias éticas

2.3.3 Informamos al organismo pertinente sobre las violaciones al presente Código, a fin de que se expida al respecto.

2.3.4 Únicamente presentamos denuncias éticas cuando se fundan en hechos.

Comentarios: Estas disposiciones conllevan varias implicaciones. Cooperamos con el PMI en lo referente a las violaciones éticas y la recopilación de información relacionada, ya sea desde el rol de demandantes o de demandados. Nos abstenemos también de acusar a otros de falta de conducta ética si no contamos con todas las pruebas. Asimismo, llevamos adelante acciones disciplinarias contra aquellas personas que deliberadamente realizan acusaciones falsas contra otros.

2.3.5 Llevamos adelante acciones disciplinarias contra cualquier persona que tome represalias contra otra que formule inquietudes de índole ética.

CAPÍTULO 3. RESPETO

3.1 Descripción de Respeto

Respeto es nuestro deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales.

Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.

3.2 Respeto: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

3.2.1 Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitamos involucrarnos en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos.

3.2.2 Escuchamos los puntos de vista de los demás y procuramos comprenderlos.

3.2.3 Nos dirigimos directamente a aquellas personas con quienes tenemos un conflicto o desacuerdo.

3.2.4 Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no somos correspondidos de la misma forma.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que evitamos involucrarnos en habladurías, así como formular comentarios negativos con el propósito de perjudicar la reputación de otra persona. En virtud del presente Código, también tenemos el deber de confrontarnos con quienes adopten este tipo de comportamientos.

3.3 Respeto: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

3.3.1 Negociamos de buena fe.

3.3.2 No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.

3.3.3 No actuamos de manera abusiva frente a otras personas.

3.3.4 Respetamos los derechos de propiedad de los demás.

CAPÍTULO 4. EQUIDAD

4.1 Descripción de Equidad

Equidad se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.

4.2 Equidad: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

4.2.1 Demostramos transparencia en nuestro proceso de toma de decisiones.

4.2.2 4.2.2 Revisamos constantemente nuestros criterios de imparcialidad y objetividad, y realizamos las acciones correctivas pertinentes.

Comentarios: Investigaciones efectuadas con profesionales revelaron que los conflictos de intereses constituyen uno de los mayores desafíos para nuestra profesión. Uno de los principales problemas comunicados por los profesionales es no reconocer cuando nos encontramos frente a un conflicto de lealtades, ni cuando, sin percibirlo, nos colocamos (o colocamos a otros) en una situación que genera un conflicto de intereses. Como profesionales, debemos detectar los conflictos potenciales de manera proactiva y ayudarnos mutuamente destacando los posibles conflictos de intereses de cada uno e insistiendo en que se resuelvan

4.2.3 Brindamos acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información.

4.2.4 Procuramos que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que, en el caso de un acuerdo contractual, brindamos igualdad de acceso a la información durante el proceso de licitación.

4.3 Equidad: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

Situaciones de conflicto de intereses:

4.3.1 Revelamos de manera íntegra y proactiva a los interesados pertinentes cualquier conflicto de intereses potencial o real.

4.3.2 Cuando nos damos cuenta de que estamos frente a un conflicto de intereses real o potencial, nos abstenemos de participar en el proceso de toma de decisiones o de intentar influir de otro modo en los resultados, excepto o hasta que: hayamos revelado íntegramente la situación a los interesados afectados, contemos con un plan de mitigación aprobado y hayamos obtenido el consentimiento de los interesados para proceder.

Comentarios: Un conflicto de intereses ocurre cuando nos encontramos ante la situación de influir en las decisiones u otros resultados en favor de una parte, cuando dichas decisiones o resultados son susceptibles de afectar a otra u otras partes, con quienes tenemos un conflicto de lealtades. Por ejemplo, cuando ejercemos el rol de empleados, asumimos un deber de lealtad hacia nuestro empleador. Cuando ejercemos el rol de voluntarios del PMI, asumimos un deber de lealtad hacia el Project Management Institute. Debemos reconocer estos intereses divergentes y abstenernos de influir en las decisiones cuando tenemos un conflicto de intereses. Asimismo, incluso si creemos que podemos pasar por alto nuestro conflicto de lealtades y tomar decisiones de manera imparcial, tratamos la presencia de un conflicto de intereses como tal y seguimos las disposiciones descritas en el Código.

Favoritismo y discriminación

4.3.3 No contratamos ni despedimos, recompensamos o castigamos, adjudicamos o denegamos contratos basándonos en consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o los sobornos, entre otras.

4.3.4 No discriminamos a otras personas sobre la base de factores como, entre otros, el género, la raza, la edad, la religión, la discapacidad, la nacionalidad o la orientación sexual.

4.3.5 Aplicamos las normas de la organización (empleador, Project Management Institute u otro grupo) sin favoritismos ni prejuicios.

CAPÍTULO 5. HONESTIDAD

5.1 Descripción de Honestidad

Honestidad es nuestro deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.

5.2 Honestidad: Normas ideales

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

5.2.1 Procuramos comprender la verdad con seriedad.

5.2.2 Somos sinceros en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta.

5.2.3 Proporcionamos información precisa de manera oportuna.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que tomamos las medidas adecuadas para garantizar que la información sobre la que basamos nuestras decisiones o que proporcionamos a otras personas sea precisa, confiable y oportuna.

Esto incluye tener el valor para compartir malas noticias, incluso cuando podrían ser mal recibidas. Asimismo, cuando los resultados son negativos, evitamos ocultar información o echar la culpa a otros. Cuando los resultados son positivos, evitamos atribuirnos el mérito de los logros de los demás. Estas disposiciones refuerzan nuestro compromiso de actuar con honestidad y responsabilidad.

5.2.4 Las promesas que hacemos y los compromisos que fijamos, ya sean implícitos o explícitos, son de buena fe.

5.2.5 Nos esforzamos por crear un ambiente en el que los demás se sientan seguros para decir la verdad.

5.3 Honestidad: Normas obligatorias

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

5.3.1 No nos involucramos ni aprobamos comportamientos tendientes a engañar a terceros, entre ellos, realizar declaraciones falsas o engañosas, decir verdades a medias, proporcionar información fuera de contexto o retener información que, si se conociera, convertiría nuestras declaraciones en engañosas o incompletas.

5.3.2 No nos involucramos en comportamientos deshonestos para beneficio personal ni a costa de terceros.

Comentarios: Las normas ideales nos exhortan a ser sinceros. Las verdades a medias y la no divulgación de información con el propósito de engañar a los interesados constituyen conductas tan poco profesionales como realizar declaraciones falsas abiertamente. Cultivamos la credibilidad al proporcionar información completa y precisa.

Historia de esta Norma

La visión del PMI acerca de la dirección de proyectos como profesión independiente impulsó nuestros primeros trabajos sobre ética. En 1981, la Junta Directiva del PMI conformó un Grupo de Ética, Normas y Acreditación. Una tarea requirió que el grupo deliberara sobre la necesidad de contar con un código de ética para la profesión. El informe del equipo constituyó la primera discusión documentada del PMI sobre ética para la profesión de la dirección de proyectos. Este informe se remitió a la Junta Directiva del PMI en agosto de 1982 y se publicó como suplemento en la edición de agosto de 1983 del Project Management Quarterly.

A fines de los años 80, esta norma evolucionó hasta convertirse en la Norma Ética para el Profesional de la Dirección de Proyectos [PMP®] (Ethics Standard for the Project Management Professional). En 1997, la Junta del PMI determinó la necesidad de contar con un código de ética para los miembros. La Junta del PMI conformó el Comité de Documentación de Política sobre Ética para elaborar y publicar una norma ética para los miembros del PMI. La Junta aprobó el nuevo Código de Ética para Miembros (Member Code of Ethics) en octubre de 1998; a continuación, aprobó el Procedimiento para Casos de Miembros (Member Case Procedures) en enero de 1999, que aportó un proceso para la presentación de denuncias éticas y la determinación de la existencia o no de una violación al código.

Desde la adopción del Código en 1998, se han producido muchos cambios drásticos dentro del PMI y el mundo de los negocios. La cantidad de miembros del PMI ha aumentado considerablemente. Gran parte del crecimiento también ha tenido lugar en regiones fuera de América del Norte. En el mundo de los negocios, los escándalos éticos han causado la caída de corporaciones mundiales y organizaciones sin fines de lucro, generando la indignación pública y desencadenando un incremento de normativas

gubernamentales. La globalización ha acercado aún más las economías, pero también ha desarrollado el concepto de que nuestra aplicación de la ética puede diferir de una cultura a otra. El ritmo rápido y continuo del cambio tecnológico ha proporcionado nuevas oportunidades, pero también ha introducido nuevos desafíos y, entre ellos, nuevos dilemas éticos.

Por este motivo, en 2003 la Junta Directiva del PMI requirió la revisión de nuestros códigos de ética. En 2004, la Junta del PMI encomendó al Comité de Revisión de las Normas Éticas (ESRC, Ethics Standards Review Committee) que examinara los códigos de ética y desarrollara un proceso para la revisión de los códigos. El ESRC elaboró procesos que fomentarían la participación activa de la comunidad global de la dirección de proyectos. En 2005, la Junta del PMI aprobó los procesos para revisar el código y acordó que la participación global de la comunidad de la dirección de proyectos era primordial. En 2005, la Junta también encomendó al Comité de Desarrollo de Normas de Ética (Ethics Standards Development Committee) que llevara adelante el proceso aprobado por la Junta y presentara el código revisado para fines de 2006. Este Código de Ética y Desarrollo Profesional fue aprobado por la Junta Directiva del PMI en octubre de 2006.

Proceso utilizado para crear esta Norma

El primer paso efectuado por el Comité de Desarrollo de Normas Éticas (ESDC, Ethics Standards Development Committee) para elaborar este Código fue comprender los problemas éticos que enfrenta la comunidad de la dirección de proyectos, así como los valores y puntos de vista de los profesionales de todas las regiones del planeta. Esto se logró mediante una variedad de mecanismos, entre ellos grupos de discusión y dos encuestas por Internet en las que participaron profesionales, miembros, voluntarios y personas con certificación del PMI. Además, el equipo analizó los códigos de ética de 24 asociaciones sin fines de lucro de diferentes regiones del mundo, investigó las mejores prácticas en el desarrollo de normas éticas y exploró los principios del plan estratégico del PMI relacionados con la ética.

Esta investigación exhaustiva realizada por el ESDC proporcionó el escenario para desarrollar el documento borrador del Código de Ética y Conducta Profesional del PMI. Este documento borrador se hizo circular entre la comunidad global de la dirección de proyectos a fin de obtener comentarios. Los rigurosos procesos de desarrollo de normas establecidos por el American National Standards Institute se aplicaron durante el desarrollo del Código, puesto que dichos procesos se utilizaron en los proyectos de desarrollo de normas técnicas del PMI, y se consideró que representaban las mejores prácticas para obtener comentarios sobre el borrador por parte de los interesados.

El resultado de esta iniciativa es un Código de Ética y Conducta Profesional que además de describir los valores éticos a los que aspira la comunidad global de la dirección de proyectos, aborda también la conducta específica que es obligatoria para todos los individuos comprometidos con el presente Código. Las violaciones al Código de Ética y Conducta Profesional del PMI pueden dar lugar a sanciones por parte del PMI en virtud de los Procedimientos de Casos Éticos.

El ESDC aprendió que como profesionales de la dirección de proyectos, nuestra comunidad se compromete seriamente con la ética, y asumimos la responsabilidad (y hacemos que nuestros colegas en la comunidad global de la dirección de proyectos la asuman) de comportarnos de conformidad con las disposiciones del Código.

Glosario

Manera abusiva. Conducta que ocasiona un daño físico a otra persona o genera en ella sentimientos intensos de miedo, humillación, manipulación o explotación.

Conflicto de intereses. Situación que surge cuando un profesional de la dirección de proyectos se enfrenta con la toma de una decisión o medida que beneficiará al profesional o a otra persona u organización con la que el profesional tiene un deber de lealtad y a la vez causará daño a otra persona u organización con la que el profesional también tiene un deber de lealtad. La única manera en que los profesionales pueden resolver deberes en conflicto es revelar el conflicto a las personas afectadas y permitirles tomar la decisión sobre cómo debería proceder el profesional.

Deber de lealtad. Responsabilidad de una persona, legal o moral, de promover lo que mejor conviene a una organización o a un tercero con quien dicha persona está asociada.

Project Management Institute [PMI]. La totalidad del Project Management Institute, incluidos sus comités, grupos y componentes instituidos como filiales, universidades y grupos específicos de interés.

Miembro del PMI. Persona que se ha unido al Project Management Institute en calidad de miembro.

Actividades patrocinadas por el PMI. Actividades que incluyen, entre otras, la participación en un Grupo Consultivo de Miembros del PMI, equipo de desarrollo de normas del PMI u otro grupo o comité de trabajo del PMI. Esto también incluye actividades en las que se participa bajo el patrocinio de una organización que es un componente autorizado del PMI, ya sea en un rol de liderazgo dentro del componente, o que se trate de otro tipo de actividad o evento educativo del componente.

Profesional. Persona implicada en una actividad que contribuye a la dirección de un proyecto, portafolio o programa, como parte de la profesión de la dirección de proyectos.

Voluntario del PMI. Persona que participa en actividades patrocinadas por el PMI, que puede ser o no miembro del Project Management Institute.

Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración

FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

FECLAVE

La Asamblea Nacional Extraordinaria de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela, en uso de sus facultades legales, especialmente la indicada en el Numeral 2 del Artículo 27, de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración:

DECRETA:

El siguiente:

CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- El presente Código de Ética Profesional tiene por objeto establecer las obligaciones que gestionará, individualmente o en grupo, legislación o cualquier otra disposición que en alguna forma afecte la Profesión, sin previo consentimiento de la Federación, por intermedio de funciones fundamentales y la naturaleza de la idoneidad y las responsabilidades de los Licenciados en Administración de Venezuela durante el desempeño de sus actividades profesionales y dentro de las organizaciones o instituciones que los agrupan gremialmente.

ARTÍCULO 2.- Las normas y conceptos contenidos en este código serán de obligatorio cumplimiento para los Licenciados en Administración en su vida pública y privada. Su aplicación corresponderá a los organismos gremiales previstos en la Ley y sus disposiciones no podrán enervarse ni relajarse por convenios de ningún tipo. Serán nulos todos los actos que pretendan contrariarlo, ya emanen de personas o de entidades públicas o privadas.

ARTÍCULO 3.- Constituyen faltas disciplinarias que acarrearán las sanciones previstas en la ley, la violación de los deberes establecidos en éste código.

ARTÍCULO 4.- El Licenciado en Administración que conozca de cualquier hecho que atente contra las disposiciones y prohibiciones de este código, está en el deber de notificar de manera inmediata al Colegio de Licenciados en Administración de su jurisdicción.

TÍTULO II

DE LOS CONCEPTOS Y POSTULADOS DEL SISTEMA DE VALORES.

ARTÍCULO 5.- La Institución gremial resume su finalidad en los siguientes postulados: Visión, Misión, Compromiso, Espíritu Democrático, Pertinencia, Autogestión, Excelencia, Calidad de Vida, la Naturaleza, la Creatividad, la Cooperación, la Autocrítica y la Ética.

ARTÍCULO 6.- Por visión se entiende, hacer la Federación, de los Colegios y Delegaciones institucionales globales, integracionistas, abiertas al cambio, flexibles, innovadoras y excelentes en donde se practique la libertad del pensamiento y acción, se fomente la participación y la profundización de los valores democráticos y se busque el desarrollo sostenido y armonioso de la sociedad y del individuo.

ARTÍCULO 7.- Por compromiso se entiende, la finalidad que debe cumplir la Federación para unificar gremialmente los Colegios de la Entidades Federales y éstos la de integrar a los

Licenciados en Administración, con la finalidad de promover la solidaridad, el desempeño profesional, la autoestima y la seguridad social.

ARTÍCULO 8.- Por compromiso se entiende, el asumir con plena responsabilidad el deber de cumplir la Visión y la Misión, desarrollar todas las acciones que considere necesarias para la consolidación como gremio, en una estructura democrática, participativa, pluralista, responsable y no partidista.

ARTÍCULO 9.- Por espíritu democrático se entiende, basado en el respeto por las ideas y opiniones ajenas divergentes y los derechos de todos, el fomento de acciones participativas, con aceptación plena de diversidad de afecciones y posiciones y la convivencia en una atmósfera de acción y responsabilidad compartida.

ARTÍCULO 10.- Por pertinencia se entiende, que los organismos gremiales actuarán siempre en función de una profunda responsabilidad y compromiso con su entorno y contribuyendo con la orientación ética y moral de los Licenciados en Administración.

ARTÍCULO 11.- Por autogestión se entiende, el enfoque filosófico que concibe a los Colegios como entes jurídicos capaces de asumir responsabilidades y solucionar problemas gremiales dentro de su ámbito de acción regional.

ARTÍCULO 12.- Por excelencia se entiende, el valor que debe orientar al Licenciado en Administración hacia la búsqueda de superación de sus condiciones de vida, especialmente en el aspecto social y al nivel de calidad de todas las acciones para logra el desarrollo de la misión, que conlleve a exigencias cualitativas del desempeño de todos los Licenciados en Administración dentro de su comunidad profesional.

ARTÍCULO 13.- Por calidad de vida se entiende, al conjunto de factores que configuran la satisfacción de las necesidades del vivir del hombre como especie y como ser social, es la preocupación de por el mejoramiento continuo de la calidad de vida, tanto en el ambiente interno como el externo.

ARTÍCULO 14.- Por naturaleza se entiende, al bien colectivo que nos permite vivir y cuya destrucción y deterioro actual pone en peligro la supervivencia del hombre, es por ello que la Federación, los Colegios y lo s Licenciados en Administración asumen el compromiso obligatorio, en todas sus instancias y acciones, de cuidarla y protegerla.

ARTÍCULO 15.- Por creatividad se entiende, a la acción de búsqueda y la generación de soluciones innovadoras a los problemas que existen o que en un momento dado puedan presentarse.

ARTÍCULO 16.- Por cooperación se entiende, al espíritu de apoyo, colaboración y responsabilidad comprometida con los valores y principios que mantienen unida a la comunidad en el cumplimiento de sus objetivos y de sus funciones sociales y gremiales.

ARTÍCULO 17.- Por Autocrítica se entiende, a la reflexión y revisión de las actuaciones, tanto individuales como colectivas, para corregir y mejorar aquellos aspectos de importancia que permitan la búsqueda de la excelencia gremial.

ARTÍCULO 18.- Por ética se entiende, al conjunto de normas deontológicas, de comportamiento social, y de aceptación general, que obligan a los Licenciados en Administración a respetar el sistema de valores y a ser honestos, correctos, justos, íntegros y responsables en las actuaciones frente al público y en el contacto con sus colegas; siendo la fuerza moral que guía el proceder del gremio en todas sus esferas, conformando una conciencia de respeto hacia la institución gremial, al trabajo, amor a la naturaleza y dignificación

del hombre mínimo y se expresa el comportamiento íntegro de los Licenciados en Administración en la vida familiar, social y profesional.

TÍTULO III

DE LOS DEBERES INSTITUCIONALES Y PROFESIONALES. CAPÍTULO I DE LOS DEBERES Y

LAS OBLIGACIONES INSTITUCIONALES

ARTÍCULO 19.- El Licenciado en Administración debe cumplir con los siguientes principios de ética:

1. Prestar juramento solemne de cumplir fielmente la Ley del Ejercicio de la Profesión de licenciado en Administración y el Código de Ética Profesional al ser admitido en su Colegio o Delegación.
2. Ejercer su profesión íntegramente, enalteciéndola, dignificándola, rodeándola de prestigio y empleando el mayor celo y diligencia en toda actividad profesional que realice.
3. Asegurarse de que su actuación esté caracterizada por la seriedad, disciplina, conocimiento profesional, cortesía, respeto a la dignidad humana y estricto cumplimiento de las Leyes, pero evitando siempre caer en legalismos exagerados.
4. Comunicar por escrito al Colegio o Delegación respectivo, los casos que conociere de infracciones a las normas de ética profesional.

ARTÍCULO 20.- El Licenciado en Administración tendrá siempre presente que es un profesional al servicio de la sociedad venezolana, que cumple con una actividad indispensable para el desarrollo integral de las instituciones públicas y privadas, por lo tanto, es su deber y obligación ineludible:

1. Conocer profundamente, destacar en forma relevante y defender a plenitud la importancia y prestigio de la profesión del Licenciado en Administración.
2. Trabajar para el Colegio, el cual se honre en pertenecer, en forma amplia, voluntaria y sin limitaciones de ninguna especie, por lograr los objetivos previstos en los principios que motivaron su constitución.

3. Promover todas las acciones que estime conveniente para realzar el papel que le corresponde a la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela, mantener la unidad monolítica de la misma con los Colegios Federados, dentro de un clima de respeto a la autonomía regional. Estar conciente que como profesional universitario debe cumplir con todas las actividades responsables que estén a su alcance, para fortalecer el desarrollo integral de las instituciones gremiales, conocer la misión, visión, compromiso y otros conceptos postulados del sistema de valores que deben señalar el derrotero a seguir por la Federación, el Colegio o Delegación al cual pertenezca y de la Universidad de la cual haya egresado honrosamente.

ARTÍCULO 21.- El Licenciado en Administración debe tener presente que por el solo hecho de ingresar a la comunidad profesional, adquiere el compromiso de respetar y promover la buena imagen de la Administración, procurando el desarrollo de la misma para que sea prestigiada, dignificada y reconocida.

ARTÍCULO 22.- Es obligación del Licenciado en Administración promover toda actividad y acción que valla encaminada a lograr el cumplimiento de los objetivos previstos en la Ley, por parte de la Federación y los Colegios.

ARTÍCULO 23.- El Licenciado en Administración no podrá convertirse en portavoz de la Federación o de los Colegios en asuntos en los cuales no se haya definido previamente el

Directorio Nacional y sean del conocimiento de los Colegios y Delegaciones, bien sea actuando de forma individual o en grupo.

ARTÍCULO 24.- EL Licenciado en Administración, sustentará sus acciones como profesional, tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. La responsabilidad de todos los actos que realice u omite, cuando desarrolla su actividad profesional.
2. La preparación y estudio continuo para lograr el perfeccionamiento y una mejor educación que le destaque de los demás profesionales.
3. La imparcialidad, la equidad y justicia cuando le corresponda tomar decisiones importantes que puedan afectar a otras personas.
4. La Honestidad en todos los actos de su vida privada y profesional.
5. La contribución para el perfeccionamiento, mejoramiento, divulgación y desarrollo de la Ciencia Administrativa, evitando emitir opiniones y juicios o realizar acciones que disminuyan o deterioren el prestigio de la profesión.
6. Cumplimiento exacto de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración y su Reglamento.
7. Profesar y practicar la enseñanza del sistema de valores de la Institución Gremial.

ARTÍCULO 25.- Son deberes esenciales del Profesional de las Ciencias Administrativas:

1. Actuar y proceder con eficiencia, honradez, lealtad, probidad y veracidad. Conservar y ratificar un criterio adaptado a las normativas vigentes y en correspondencia con las propuestas institucionales cuando actúe profesionalmente.
2. Mantener siempre el respeto y consideración a su dignidad como ser humano y como profesional.
3. Defender a cabalidad los derechos de los terceros cuando actúe bajo acción de dependencia, realizando una recta y eficaz administración de los recursos que pongan bajo su responsabilidad.
4. Fortalecer la confraternidad y hermandad con sus colegas, mediante el respeto mutuo, el trato cordial y la tolerancia racional.
5. Mantener dentro y fuera del ejercicio de la profesión y aún en el ámbito de su vida privada, su calidad de e integridad personal y profesional. ARTÍCULO 26.- La verdad debe ser un culto para el Licenciado en Administración, por lo tanto debe eliminar la ambigüedad del lenguaje hablado o escrito.

CAPÍTULO III

DE LOS DEBERES ENTRE LOS COLEGIADOS Y EL GREMIO.

ARTÍCULO 27.- Los colegiados entre si, y entre éstos y el gremio, mantendrán relaciones en las cuales el agremiado deberá seguir los postulados siguientes:

1. Defender al Colegio al cual pertenece, con mística y espíritu gremial, entregando todos sus esfuerzos personales para alcanzar el mayor éxito en los fines institucionales.
2. No podrá, directamente o indirectamente, gestionar trabajo de los clientes de otro colegiado, pero podrá prestar sus servicios a quien los solicite y evacuar las consultas que le hicieren.
3. Sólo podrá hacer ofertas en competencia para trabajos profesionales, cuando se trate de concursos y licitaciones, limitándose a cumplir los requisitos y requerimientos establecidos al respecto.
4. No ofrecerá trabajos directa o indirectamente a empleados o socios de otros Licenciados en Administración o de sus propios clientes, sino con previo conocimiento de ellos. Podrá contratar libremente a aquellas personas que por su iniciativa o en respuesta a un anuncio le soliciten empleo.
5. Cuando sea llamado a prestar sus servicios en el libre ejercicio de la Profesión, deberá cerciorarse si otro colegiado a prestado el mismo servicio, en cuyo caso se comunicará con él a fin de determinar las causas por las cuales se interrumpieron las relaciones con el cliente.
6. Utilizará los medios adecuados que le permita su posición en el cargo público o privado, para cooperar con otros colegiados en el desenvolvimiento de las funciones de éstos y propender a su estabilidad, progreso y buen trato.
7. Mantener la consideración y respeto mutuo. No deberá darse trato distinto entre colegiados por motivos políticos-partidistas, religiosos, de sexo, raza, nacionalidad, situación económica, social o científica y utilizar

medios de expresión pública ajenos a los propios de la Profesión, para solventar diferencias de carácter profesional o gremial.

8. No podrá realizar gestiones para desplazar o sustituir a cualquier colegiado en el cargo en que se desempeñe. Si el cargo está vacante, debe cerciorarse de que el desplazamiento se ha producido por espontaneidad o voluntad de quien lo ocupaba anteriormente o por razones justificadas.

9. Deberá respetar y acatar decisiones tomadas por el gremio en cada Entidad Federal.

10. Deberá pagar puntualmente las cuotas y contribuciones establecidas por los organismos gremiales.

ARTÍCULO 28.- La lealtad y la buena fe serán la guía en la relaciones del Licenciado en Administración con sus colegas. El engaño y el abuso implican quebrantamiento de la ética profesional.

ARTÍCULO 29.- El profesional de las Ciencias Administrativas deberá respetar personal y profesionalmente a sus colegas, absteniéndose de subestimarlos y de emplear su eventual conocimiento de antecedentes personales, ideológicos, políticos o de cualquier otra naturaleza que puedan ocasionar un perjuicio, el descrédito o el desprestigio personal o profesional.

CAPÍTULO III

DEL DEBER DE PREPARARSE Y DEL ESTUDIO PERMANENTE

ARTÍCULO 30.- El Licenciado en Administración debe tener la visión de estudiar, prepararse y mantenerse en una constante introspección y examen, pues la Ciencia Administrativa presenta una dinámica tan interrumpida que diariamente surgen elementos de información, estudios y experiencias que constituyen una fuente inagotable de aprendizaje continuo.

ARTÍCULO 31.- El Licenciado en Administración debe promover y participar en la búsqueda, desarrollo y difusión de nuevos conocimientos, técnicas, habilidades y actitudes en el campo de las Ciencias Administrativas.

ARTÍCULO 32.- El Profesional de las Ciencias Administrativas debe mantenerse en constante formación personal y profesional para cooperar y estimular siempre en forma adecuada a su familia, a la empresa de la cual forme parte, a las personas que integran la empresa, a la sociedad y a su País.

ARTÍCULO 33.- El Licenciado en Administración tiene el derecho de exponer con toda libertad sus puntos de vista o el criterio que sustente sobre las materias relativas a su trabajo, funciones y profesión.

ARTÍCULO 34.- El Licenciado en Administración podrá difundir sus opiniones a través de los medios de comunicación social libremente, siempre que la materia tratada no afecte la finalidad y objetivos de la institución gremial.

ARTÍCULO 35.- La libre expresión del pensamiento y el respeto por la opinión y las ideas ajenas deben ser mantenidas individual o colectivamente, dentro o fuera de la institución gremial.

CAPÍTULO IV

DE LOS DEBERES CUANDO EJERCE CARGOS EN LA ORGANIZACIÓN GREMIAL.

ARTÍCULO 36.- El Licenciado en Administración que haya sido electo o designado por la Asamblea o la Junta Directiva para ejercer un cargo dentro de los organismos de la Federación o del Colegio respectivo, deberá tener presente lo siguiente:

1. El privilegio y honor con el cual ha sido distinguido por sus colegas para ocupar cargos, es un reconocimiento a sus méritos que lo obligan a trabajar en beneficio de todos los profesionales de las Ciencias Administrativas.
2. El deber que adquiere lo compromete a obtener, buscar o ampliar los mayores y más amplios beneficios para mejorar las condiciones profesionales y sociales de cualquier índole para sus colegas.
3. Jamás debe utilizar el cargo, dentro de los organismos gremiales, para actuar en forma inconveniente o que perjudique notoriamente a cualquier colegiado, salvo los casos que, previa canalización por el órgano disciplinario correspondiente, comprometan la actuación de éste.
4. Desempeñar con idoneidad los cargos que le sean asignados. En caso de incumplimiento de dichas responsabilidades deberá justificar razonadamente su poca actuación.
5. En caso de renunciar a cualquier cargo o de abandonar el mismo, deberá hacerlo en forma individual y jamás promover, estimular o comprometer a otros colegas a que lo hagan, de forma tal que de su actitud se desprenda o presuma la intención de crear situaciones difíciles o de mostrar una solidaridad mal entendida que vaya en contra del buen funcionamiento o de la unidad del gremio.
6. Ningún Licenciado en Administración que ocupe un cargo y desista del mismo debe convertirse en portavoz o hacer insinuaciones del deseo de otros colegas de renunciar bien por la misma causa que él esgrima o por cualquier otra razón.
7. Ningún agremiado que ocupe cargos en la Junta Directiva impondrá sanciones injustificadas, sea por obedecer al impulso del momento, por abuso o extralimitación de sus funciones, para descalificar por cualquier causa o por ejercer venganzas personales contra sus colegas.
8. Es incompatible ejercer cargos en un organismo del Colegio y en uno de la Federación simultáneamente, salvo las causas de nombramiento para formar parte de comisiones de estudios, de investigación o de una actividad determinada.

ARTÍCULO 37.- La actuación de los agremiados que ocupen cargos en el Tribunal Disciplinario estará enmarcada dentro del espíritu de equidad, justicia e igualdad cuando requiera tomar decisiones que tengan por objeto mantener la disciplina gremial o el decoro profesional. En caso de actuar de oficio o en forma precautelar su actuación debe ser para favorecer y garantizar los derechos del agremiado cuando sean vulnerados.

ARTÍCULO 38.- Las delegaciones en general y los colegiados en particular, cuando participen en las Asambleas Nacionales y otros eventos patrocinados por la Federación, representando al Colegio respectivo,

deberá mantener una actitud prudente y mesurada y no hacer alarde ni realizar acciones presuntuosas o de carácter grupal que puedan ocasionar malestar en el resto de los delegados participantes.

ARTÍCULO 39.- Los responsables de cualquier organismo de la Federación o del Colegio, están en la obligación y el deber de responder por escrito las consultas que le hagan formalmente los colegiados o los otros organismos gremiales.

ARTÍCULO 40.- Cuando el Licenciado en Administración ocupe cargos de Dirección o de Representación de los Egresados en cualquier Universidad del País, su actitud debe ser la más idónea en cuanto a promover la representatividad e imagen del Colegio, al cual se honre en pertenecer, y de ser portavoz de los profesionales universitarios a quienes representa formalmente.

ARTÍCULO 41.- El Licenciado en Administración estará consciente que una de las recompensas a recibir por los trabajos gremiales realizados, en beneficio del colectivo, es la satisfacción del deber cumplido, sea ésta labor efectuada por propia convicción o por asignación.

CAPÍTULO V

DE LOS DEBERES CUANDO ACTÚA EN LOS PROCESOS ELECTORALES

ARTÍCULO 42.- El Licenciado en Administración que sea designado para conformar la Comisión Electoral, bien de la Federación o del Colegio, debe demostrar rectitud en su conducta e imparcialidad total que no dejen dudas acerca de su actuación frente al escrutinio de sus colegas y de la sociedad.

ARTÍCULO 43.- El Licenciado en Administración que ocupe cargos en la Comisión Electoral jamás deberá actuar de forma tal que se desprenda la intención de parcializarse o de favorecer a una determinada corriente o agrupación participante en la contienda comicial. En caso de renunciar a la Comisión Electoral, debe razonar su decisión y moralmente queda inhabilitado para formar parte de las planchas, listas de candidatos o de postular a cualquier participante.

ARTÍCULO 44.- Es falta de ética renunciar a un cargo dentro de la Comisión Electoral para inscribir su candidatura a uno de elección, pues al instante de nombrarse la Comisión Electoral debió razonar su aceptación a la misma y; el ventajismo y la parcialidad que pueda desprenderse de tal actitud no son compatibles con la integridad moral que en todo momento debe demostrar el profesional de las Ciencias Administrativas.

ARTÍCULO 45.- La actuación del profesional de las Ciencias Administrativas frente al compromiso de renovación y fortalecimiento de los cuadros directivos del gremio deberá estar enmarcada dentro de espíritu de democracia, pulcritud e igualdad para todos los participantes que aspiren competir en el proceso electoral interno.

ARTÍCULO 46.- El revanchismo, la descalificación, la manipulación y el legalismo excesivo en contra del colega que no comparta el mismo criterio, no deben ser los argumentos que deba utilizar, en un momento determinado durante el desarrollo del proceso electoral interno, quien pretenda obtener un resultado favorable

para convertirse en dirigente formal de la institución gremial. ARTÍCULO 47.- Todo dirigente que pretenda o sea promotor de la participación de una plancha de candidatos o listado de participantes, no esta obligado a acatar lineamientos partidistas y proceder sectariamente. Es moralmente censurable la actitud o actuación en que de alguna manera pueda señalarse o insinuarse la intervención de un partido político o grupo de electores regional o nacional en el proceso comicial de un Colegio o de la Federación.

ARTÍCULO 48.- El Licenciado en Administración incurre en falta grave a los conceptos éticos, en los casos siguientes:

- Cuando obstaculice o interfiera el normal desarrollo de las actividades programadas por la Comisión Electoral o altere gravemente la disciplina gremial.
- Cuando cometa actos violentos de hecho o de palabras contra cualquier miembro de la Comisión Electoral o de cualquier otro organismo del Colegio o de la Federación.
- Cuando desconoce o pretenda desconocer la representación proporcional, salvo los casos en que la elección sea uninominal.
- Cuando de la actitud asumida, frente al proceso electoral, se desprende intención o la idea de presionar para obtener ventajas no establecidas en la Ley y los Estatutos.

ARTÍCULO 49.- En caso de situaciones extremas que dificulten la realización de las elecciones, la Comisión Electoral y los Colegiados están en el deber de acatar las decisiones que adopte la Asamblea, que vayan en beneficio del normal desarrollo de la actividad gremial.

TÍTULO IV

DE LOS DEBERES EN EL EJERCICIO PROFESIONAL

CAPÍTULO I

DEL EJERCICIO DE LA DOCENCIA UNIVERSITARIA

ARTÍCULO 50.- El Licenciado en Administración debe adoptar siempre una actitud de respeto y atención hacia los estudiantes de la Profesión, orientándolos y estimulándolos a que adquieran los principios, los conocimientos, las habilidades y las actitudes adecuadas para un desempeño profesional competente.

ARTÍCULO 51.- El Licenciado en Administración cuando ocupe un cargo en cualquier Universidad Venezolana, como docente formador de los futuros profesionales de la Ciencia Administrativa, desde la Cátedra que ejerza, deberá realzar la profesión, ser conductor y guía, así como incentivador de la inquietud de los aspirantes en promover el conocimiento de la Ley de Ejercicio Profesional, de los gremios e instituciones que los agrupan y de la importancia de dicha profesión en el contexto educativo y laboral venezolano.

ARTÍCULO 52.- Para el Licenciado en Administración, que ejerza como profesor o facilitador, su primer deber es estar inscrito y solvente con el Colegio respectivo, pues ser educador y formador de juventudes es un honor que se dignifica con el ejemplo, la honestidad e integridad ante la Ley, la sociedad y en la actitud frente a la

relación interinstitucional del gremio con la Universidad. Debe por lo consiguiente promover la inscripción y solvencia de sus colegas de profesión ante el gremio correspondiente; estimular el interés de sus alumnos para que conozcan el contenido de la Ley de Ejercicio de la Profesión, especialmente lo concerniente al ámbito que le corresponderá ejercer una vez obtenido el Título Profesional y dar a conocer el texto y significado de las normas filosóficas doctrinarias contenidas en el Código de Ética Profesional.

CAPÍTULO II

DEL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA

ARTÍCULO 53.- El Licenciado en Administración ejercerá su profesión con dignidad y decoro y pondrá toda su capacidad y conocimiento al servicio de la empresa o institución pública o privada que lo contrate para realizar o ejercer funciones.

ARTÍCULO 54.- El profesional de la Ciencia Administrativa deberá mantener la más alta calidad ética y profesional en la aplicación de los sistemas, los modelos, los procedimientos y las técnicas administrativas, independientemente de las condiciones en que se desempeñe.

ARTÍCULO 55.- El Licenciado en Administración está en el deber de esforzarse para lograr relaciones constructivas y armoniosas que faciliten satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes que permiten que la compañía permanezca en el mercado; y las de las personas que integran la empresa, en un marco de derecho, dignidad, integridad, comprensión y respeto mutuo.

ARTÍCULO 56.- El Licenciado en Administración debe ser leal a la empresa o institución de la cual forme parte, trabajar para lograr la misión, cumplir sistemáticamente con los requerimientos de los productos, de los servicios, de los procesos y de los sistemas, mediante la aplicación sistemática de la mejora continua, en un marco de productividad, cooperación, disciplina, compañerismo y excelencia; sólo limitado por lo que coarte la permanencia de la empresa en el mercado.

ARTÍCULO 57.- El Licenciado en Administración debe adoptar siempre una actitud de respeto y atención hacia las personas que integran la empresa, especialmente hacia los de nueva incorporación, estimulándolos a que adquieran los valores, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para el desempeño adecuado del trabajo.

ARTÍCULO 58.- Firmará siempre los informes de la dependencia oficial o empresa privada, donde desempeñe su cargo, indicando el carácter de la posición que ocupa.

ARTÍCULO 59.- Al Licenciado en Administración no le está permitido percibir comisión o retribución de cualquier índole o naturaleza, por compras que efectúe la empresa, como consecuencia de recomendaciones derivadas de la prestación de servicio profesional.

ARTÍCULO 60.- El Licenciado en Administración cuando preste servicio bajo relación de dependencia, se abstendrá de ejercer simultáneamente la profesión en forma independiente para dar servicio al ente público o privado del cual dependa ni a los proveedores o contratistas de dicho ente.

CAPÍTULO III

DEL LIBRE EJERCICIO DE LA PROFESIÓN

ARTÍCULO 61.- El Licenciado en Administración deberá realizar su trabajo cumpliendo eficazmente las disposiciones profesionales promulgadas por el Estado, por la Federación o por el Colegio, aplicando los procedimientos establecidos. Deberá observar además las indicaciones del cliente, siempre que éstas sean compatibles con las disposiciones del Artículo siguiente.

ARTÍCULO 62.- El Licenciado en Administración en sus relaciones con los clientes y el público en general, deberá cumplir las siguientes normas:

1. Sostener un criterio independiente e imparcial en el desarrollo de sus actividades y al expresar su opinión sobre los resultados de las mismas, cuando se dedique al libre ejercicio de la profesión.
2. Ser íntegro en sus actuaciones, objetivo en sus juicios y mantener el decoro profesional.
3. Fijar honorarios justos que no deben pecar por defecto o por exceso, por ser ambos extremos contrarios a la dignidad profesional.
4. No podrá aceptar honorarios o comisiones sobre trabajos realizados por otras personas que él recomiende o pagar honorarios o comisiones a otra persona que le suministre trabajo profesional.
5. En el ejercicio profesional independiente, bien en forma individual o sociedad civil profesional, no se hará mención que indique o de a entender que la firma es sucesora, corresponsal o representante de otra firma que no pueda ejercer legalmente la administración en el País.

ARTÍCULO 63.- Se considera que no hay independencia e imparcialidad cuando el colegio o un socio de la firma sea:

1. Pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad del propietario o socio principal de la empresa, de algún director, administrador o empleado que tenga inherencia importante en la dirección y administración de los negocios del cliente.
2. Tenga alguna participación o vinculación económica directa o indirecta en grado tal que pueda afectar su libertad de criterio.
3. Se vea afectado por cualquier otra circunstancia que pueda influir en su objetividad.

ARTÍCULO 64.- El Licenciado en Administración, deberá observar las normas técnicas y prácticas operacionales siguientes:

1. No expresará opinión sobre la labor en desarrollo, sin antes haber practicado un examen adecuado conforme a las normas promulgadas por la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela.
2. No firmará informes que no hayan sido hechos personalmente o bajo su dirección inmediata.

3. Cuando sea consultado o llamado a actuar en relación con cualquier campo de las Ciencias Administrativas, tendrá sumo cuidado de aplicar, en toda su extensión, las doctrinas que se hayan dictado al respecto.

4. Cuando actúe en forma individual o en sociedad de personas, podrá emplear la frase "Miembro(s) del Colegio de Licenciados en Administración del (Entidad a la cual pertenece)", siempre y cuando todos sus socios sean miembros activos de la institución.

5. Observará las reglas de conducta profesional cuando actúe simultáneamente en el libre ejercicio de su profesión y cualquier otra clase de ocupación.

6. No realizará actividad pública o privada que implique el desarrollo y crecimiento de organizaciones de Licenciados en Administración cuyos miembros no hayan registrado sus Títulos Universitarios en el Colegio o Delegación respectiva.

ARTÍCULO 65.- El uso de símbolos o logotipos de la Federación, Colegios o Delegaciones en sobres, correspondencias y en cualquier otro papel de trabajo o carpetas, queda reservado única y exclusivamente a los miembros activos de los Colegios o Delegaciones de Licenciados en Administración.

ARTÍCULO 66.- Cuando el Licenciado en Administración ejerza funciones, en forma libre o bajo relación de dependencia, y tenga dudas o sospechas fundamentadas acerca de la licitud de las operaciones mercantiles, económicas o financieras de su cliente o patrón; por la presunción de legitimación de capitales o tráfico de sustancias psicotrópicas y estupefacientes y demás delitos relacionados con estas actividades, deberá solicitar asesoramiento en los organismos competentes, tomando las mayores precauciones y actuando siempre de la manera más discreta posible.

ARTÍCULO 67.- El Profesional de las Ciencias Administrativas tiene el deber ineludible de cooperar en la lucha contra la producción, tráfico, consumo de drogas, la legitimación de capitales y delitos conexos y especialmente es su responsabilidad velar por la licitud de los fondos empleados en la ejecución de los proyectos bajo su supervisión personal.

ARTÍCULO 68.- El Licenciado en Administración que sea o actúe como responsable de la gestión administrativa y financiera de cualquier empresa o cuando actúe como asesor de empresas, que soliciten y contraten sus servicios, está en la obligación de conocer a su cliente y para tal fin puede solicitar información por ante cualquier organismo nacional o internacional.

CAPÍTULO IV

DE LA INFORMACIÓN PROFESIONAL

ARTÍCULO 69.- El Licenciado en Administración será considerado presunto culpable de un acto lesivo al ejercicio de la Profesión, si al expresar una opinión respecto de los trabajos que haya realizado:

1. No inserte algún, hecho significativo que le conste y no aparezca revelado en la documentación del cliente, pero cuya mención resulte imprescindible para que sus informes no induzcan a error.

2. Omite revelar cualquier hecho de importancia que considere debe incluirse en sus informes.
3. Incurrir en negligencia grave durante el proceso de sus investigaciones o al rendir el informe relacionado con las mismas.
4. Deja de obtener información suficiente que le permita emitir opinión con veracidad o la exprese habiendo la salvedad que normalmente le impedirían emitir la misma.

ARTÍCULO 70.- El Licenciado en Administración incurre en descuido injustificado cuando viole las condiciones establecidas en el contrato de servicio profesional respectivo.

CAPÍTULO V

DE LOS HONORARIOS PROFESIONALES

ARTÍCULO 71.- El Licenciado en Administración, al fijar sus honorarios, deberá siempre tener presente que la retribución por sus servicios no constituye el objetivo principal del ejercicio de su profesión y que el monto de dicha retribución estará de acuerdo con lo establecido en el artículo siguiente, para que el servicio prestado sea satisfactorio.

ARTÍCULO 72.- Por los servicios que preste el Licenciado en Administración se hace acreedor a honorarios profesionales, como justo reflejo del valor del trabajo realizado. Para la fijación de los honorarios profesionales, deberá tomar en consideración los siguientes basamentos:

1. El tamaño de la empresa.
2. La importancia de los servicios.
3. La complejidad y el volumen de las operaciones.
4. La diversidad geográfica de la empresa.
5. Los conocimientos y técnicas requeridos para el tipo de servicio profesional a prestar.
6. La novedad o dificultad de los problemas administrativos realizados.
7. La actitud general de la alta administración y sus expectativas o exigencias.
8. El nivel de formación y experiencia de las personas necesarias para llevar a cabo el trabajo.
9. La especialidad, experiencia y reputación.
10. Si los servicios profesionales son eventuales o fijos y permanentes.
11. El grado de responsabilidad que se deriva de la prestación de los servicios.
12. El tiempo necesario de ocupación de cada persona que participa en el trabajo para cumplir con el convenio.
13. El lugar de la prestación de los servicios, o sea, si ha ocurrido o no fuera del domicilio del Licenciado en Administración.

ARTÍCULO 73.- El Licenciado en Administración deberá celebrar con su patrono o cliente, un contrato por escrito, en el cual se especificarán las condiciones de los servicios, trabajo a realizar, plazo del mismo y todo lo relativo al pago de los honorarios y gastos, que será firmado por ambas partes, conservando cada un ejemplar del mismo.

ARTÍCULO 74.- El Licenciado en Administración en el ejercicio libre de la Profesión, está en la obligación de acatar las disposiciones dictadas por los organismos gremiales en relación a los honorarios profesionales mínimos por los servicios que preste y al visado de sus informes.

CAPÍTULO VI

DEL SECRETO PROFESIONAL

ARTÍCULO 75.- El Licenciado en Administración está obligado a guardar el más riguroso secreto profesional, evitará mencionar el nombre de sus clientes y no podrá revelar hechos, datos, trabajo efectuado o circunstancias de que tenga conocimiento, como consecuencia del ejercicio de su profesión. Este secreto amparará sus archivos y papeles aún después que haya dejado de prestarle sus servicios y no podrá comunicar a terceras personas, lo que llegue a su conocimiento por causa de su profesión.

ARTÍCULO 76.- El Licenciado en Administración podrá negarse a testificar en contra del cliente y abstenerse de contestar cualquier pregunta que envuelva la revelación del secreto profesional o la violación de la información que haya recabado referente al ámbito de su profesión, salvo los casos de legitimación de capitales u operaciones financieras del narcotráfico o cualquier otra actividad ilícita, en las cuales podrá testificar sin impedimento alguno.

ARTÍCULO 77.- El Licenciado en Administración no debe intervenir en asuntos que puedan conducir a revelar el secreto profesional, ni utilizar en provecho propio o de su cliente, las informaciones que haya recibido en el ejercicio de su Profesión. La obligación de guardar el secreto profesional comprende también los asuntos que conozca por trabajar en común o asociado con otros profesionales de las Ciencias Administrativas o por intermedio de empleados suyos o de otros profesionales.

ARTÍCULO 78.- Se considera que no hay violación del secreto profesional en los casos siguientes:

1. Cuando el cliente autoriza al Licenciado en Administración para que haga las revelaciones que considere necesarias o pertinentes sobre el trabajo realizado o que esté realizado.
2. Cuando ha sido contratado por la autoridad competente para dictaminar sobre la gestión administrativa y/o financiera de personas naturales o jurídicas.
3. Cuando se trata de salvaguardar la honorabilidad de las personas o de impedir la condena de un inocente.
4. Cuando tenga veracidad cierta o conocimiento exacto de que en las actuaciones económicas y financieras del cliente o patrono hayan operaciones ilícitas relacionadas con la legitimación de capitales, narcotráfico y actividades afines o de cualquier otro tipo de delito, que vayan en contra de las leyes o que perjudiquen a la sociedad venezolana.

ARTÍCULO 79.- El Licenciado en Administración que fuere acusado judicialmente o denunciado por su cliente ante el Tribunal Disciplinario del respectivo Colegio, estará dispensado de su obligación de guardar el secreto profesional, en los límites necesarios e indispensables para su propia defensa.

ARTÍCULO 80.- Cuando el cliente comunique al Licenciado en Administración la intención de cometer un hecho punible y éste no lograre persuadirlo, después de haber agotado todos los medios, de tal propósito, puede hacer las revelaciones necesarias para perseguir el acto delictuoso o proteger a las personas o bienes amenazados.

ARTÍCULO 81.- El secreto profesional comprende todo lo que se revele o descubra con motivo de requerirse su opinión o consejo y, en general., todo lo que el Licenciado en Administración llegue a conocer por razón de su Profesión.

CAPÍTULO VII

DE LA PUBLICIDAD

ARTÍCULO 82. En lo referente a la publicidad a realizar por el Licenciado en Administración deberá cumplir las condiciones siguientes:

1. No será permitida la publicidad personalista; se podrán publicar anuncios profesionales en periódicos de notoria reputación o revistas especializadas y en artículos que tengan relación con la profesión. Señalarán en los mismos; nombres, profesión y número de colegiado.
2. Los anuncios no excederán de dos columnas de ancho por tres centímetros de alto en las publicaciones diarias y de un cuarto de páginas si se inserta en una revista o publicación especializada. Estos anuncios deben estar aprobados por el Colegio. En las revistas publicadas por los Colegios o la Federación, no habrá limitación de tamaño.
3. Se prohíbe el ofrecimiento de servicios profesionales mediante circulares o contactos que no sea consecuencia de relaciones personales existentes.
4. No se considera publicidad los trabajos técnicos elaborados por los Licenciados en Administración, ni los folletos o boletines que circulen exclusivamente entre su personal y clientes.

TÍTULO V

DE OTROS DEBERES Y COMPROMISOS

CAPÍTULO I

DEL TRATO CON LOS PROFESIONALES DE OTRAS DISCIPLINAS

ARTÍCULO 83.- El Licenciado en Administración deberá estar consciente que algunas de las actividades que competen a su profesión pueden ser comunes y desarrolladas por profesionales universitarios de otras disciplinas, que por la misma afinidad de conocimientos que presentan, en un momento determinado, pueden crear roces interprofesionales.

ARTÍCULO 84.- El Licenciado en Administración evitará, en el libre ejercicio de la profesión, efectuar trabajos que sean privativos de cualquier otra profesión. En el caso de aquellas actividades comunes se ajustará a las normas interprofesionales que establezcan al respecto los organismos gremiales.

ARTÍCULO 85.- Antes de proceder a efectuar cualquier denuncia sobre ejercicio ilegal de la profesión, el Licenciado en Administración debe cerciorarse que, dentro del contenido de la Ley o de las funciones o cumplir, en el caso de los cargos públicos, la actividad realizada es privativa del Profesional de las Ciencias Administrativas.

ARTÍCULO 86.- El Licenciado en Administración debe evitar la propagación de opiniones adversas y a su vez estimular y exigir respeto a su profesión. Igualmente evitará en lo posible efectuar trabajos, actuaciones y funciones que sean privativas de otros profesionales universitarios o emitir juicios y opiniones que desdigan de las mismas.

CAPÍTULO II

DEL PROFESIONAL DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS NO COLEGIADO.

ARTÍCULO 87.- El egresado universitario como Profesional de las Ciencias Administrativas, adquiere el compromiso de cumplir y hacer cumplir el Código de Ética Profesional, desde el momento en que es juramentado en el acto de grado de la Universidad; por lo consiguiente, se considera infracción a las leyes y a la ética la no colegiación, ya que de esa actitud negativa se desprende incumplimiento del juramento hecho e irrespeto a los profesores, a los demás colegas profesionales universitarios y en especial a los compañeros de promoción agremiados.

ARTÍCULO 88.- El Profesional de las Ciencias Administrativas, no colegiado, comete infracción grave a la ética, cuando:

1. Manifiesta disgusto al serle sugerida o requerida la colegiación o demuestra poco interés en hacerlo.
2. Pregunta que le darán por agremiarse.
3. Exige recompensa o solicita exoneración aun siendo negligente en cumplir las formalidades legales.
4. Indaga las prebendas y beneficios que recibirá si se inscribe en el Colegio.
5. Solicita inscripción y no ratifica la misma en la Asamblea en la cual será juramentado.
6. No cumple con los convenios de pagos por los montos acumulados por el retardo en inscribirse.

ARTÍCULO 89.- El Profesional de las Ciencias Administrativas que justifica su no inscripción o insolvencia manifestando no estar ejerciendo la carrera, comete infracción grave a la ética profesional, por cuanto su Título Universitario adquiere vigencia desde el mismo momento en que es juramentado y le es entregado el mismo, en el acto de grado respectivo, por lo cual no es excusa valedera la no práctica profesional.

CAPÍTULO III

DE LA VIOLACIÓN A LA ÉTICA PROFESIONAL

ARTÍCULO 90.- El Licenciado en Administración que en forma deliberada o por omisión cometiere infracción a las normas y principios establecidos en este Código de Ética Profesional será sancionado de conformidad con lo establecido en la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. Es facultad del Tribunal Disciplinario del Colegio de aplicación de la sanción correspondiente, previo cumplimiento del trámite necesario y elaboración del expediente respectivo.

ARTÍCULO 91.- Acarreará la suspensión del Ejercicio Profesional y la aplicación de la cancelación de la inscripción en el Colegio, independientemente de las penas a que haya sido sometido por los Tribunales de la República, al Licenciado en Administración que sea condenado por los delitos señalados en la Ley sobre Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

TÍTULO VI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

ARTÍCULO 92.- Salvo disposición expresa de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración, las acciones disciplinarias prescriben a los seis meses, contados desde el día en que se perpetró el hecho o el último acto constitutivo de la falta. El auto que declare haber lugar para la formación de la causa interrumpe la prescripción.

ARTÍCULO 93.- Las normas de este Código sólo podrán ser modificadas por la Asamblea Nacional de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela.

ARTÍCULO 94.- Este Código entrará en vigencia el día de mil novecientos noventa y ocho, quedando derogadas desde esta fecha las disposiciones contempladas en el Título V, de la Ética Profesional, Artículos 300 al 312 de los Estatutos Generales de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela, dictado en fecha 24 de Junio de 1.995 por la Asamblea Nacional realizada en Lechería, Estado Anzoátegui y cualquier otra normativa que contravenga el presente Código.

ARTÍCULO 95.- El Directorio Nacional de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela queda encargado de la ejecución, reproducción y distribución de este Código de Ética Profesional.
Caracas,

FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE VENEZUELA

Lic. Benito Gómez, (Presidente) Lic. Enrique Rodríguez (Vice-presidente) Lic. Williams Peña, (Sec. General)
Lic. Blanca Colmenares López, (Sec. Finanzas) Lic. Nectty Díaz de Martíns, (Sec. de Estudios e Investigación)
Lic. Gustavo Romero, (Sec. de Cultura, Deporte y Recreación)

A N E X O C
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN VENEZUELA (FANS)

Fecha: 25 de noviembre de 2016

Propósito del Proyecto:

LA EMPRESA requiere crear un plan de lealtad que englobe las acciones que se realizan actualmente de manera individual y generar otras que satisfagan la necesidad de recibir beneficios por parte de los clientes y a su vez generen rentabilidad para la misma.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Planificar, Desarrollar y Gestionar la implementación de un plan de lealtad para una empresa del Sector Difusión por Suscripción en Venezuela.

Objetivos Específicos

- Identificar los diferentes indicadores que medirán la gestión del plan de lealtad
- Analizar las necesidades y expectativas de los clientes
- Realizar el diagnóstico de los elementos clave para el diseño del paquete de beneficios a ofrecer a los clientes
- Formular las bases funcionales del Plan de Lealtad, incluyendo las estrategias correspondientes.
- Evaluar una muestra del comportamiento de lealtad de los clientes, a través de un instrumento especialmente diseñado para ello.

Información Histórica

Planes de lealtad de los principales competidores del sector como Intercable, Supercable, Movistar TV, Net Uno.

Planes de lealtad de otras empresas del sector de entretenimiento

Acciones de lealtad realizadas por la empresa

Investigaciones de mercado realizadas previamente sobre las necesidades del cliente

Alineación Estratégica:

- Generar Rentabilidad
- Hacer de los clientes FANS

Premisas/Supuestos:

- El plan de lealtad tendrá buena recepción por parte de los clientes, de acuerdo a los resultados de los diferentes estudios del mercado realizados.
- La empresa no podrá incrementar su cartera de clientes por la falla de inventario, por lo que estará enfocada en implementar acciones que impacten en la rentabilidad de la compañía.
- Todos los esfuerzos de la empresa estarán dirigidos a maximizar la experiencia del cliente actual.
- Los medios de comunicación que dispone la empresa se utilizarán para promocionar el plan de lealtad entre la cartera de clientes

Restricciones

- Falta de recursos del área de Tecnología para desarrollar los mecanismos necesarios para armar el plan de lealtad, debido a la fuga de talento
- En caso de requerir de alguna inversión en moneda local, ya que no se tiene contemplado presupuesto para este proyecto
- Demandar recursos en moneda extranjera, es también una limitante, ya que no se estima obtenerlos para el desarrollo de este proyecto

Fecha: 15 de octubre de 2017

Directora de Mercadeo

Empresa del Sector

de Telecomunicaciones

María Laura González

Gerente del Proyecto

A N E X O D
FORMALIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Perfil del cargo Líder de Proyectos Comerciales

IDENTIFICACIÓN	
ORGANIZACIÓN: Emp Telecomunicaciones	UNIDAD ORGANIZATIVA: FECHA: 01/2017
CARGO: LIDER PROYECTOS COMERCIALES	TITULAR: MARIA LAURA GONZALEZ
CARGO DEL SUPERVISOR: GERENTE DE CONTENIDO Y MERCADEO DIG.	SUPERVISOR: MARIA VERONICA JASPE

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Desarrollar, liderar, coordinar y ejecutar iniciativas relacionadas a proyectos con alianzas comerciales que generen beneficios o ingresos no tradicionales, mejoren productos y/o servicios existentes, así como el lanzamiento de nuevas plataformas digitales que permitan obtener una mayor rentabilidad al negocio y potenciar el posicionamiento de la marca.

<p>PRESUPUESTO</p> <p style="text-align: center;">Financieros</p> <p>Presupuesto de gastos: NO</p>	<p style="text-align: center;">No Financieros</p> <p>* Personas bajo su supervisión: 2</p> <p>* Unidades adscritas a su cargo: PROYECTOS COMERCIALES</p>
---	--

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Contacto	Propósito	Producto	Frecuencia
Mercadeo / CX	Administración de proyectos y alianzas con empresas estratégicas Desarrollo de plataformas tecnológicas que agreguen valor a la negocio y a los clientes.	Generar nuevos servicios y/o productos (fuera del core)	Cuando aplique
Finanzas	Evaluación económica de los proyectos, que necesiten inversión y retorno de la misma.	Generar nuevos servicios y/o productos	Cuando aplique
Compras	Contactos con proveedores para el desarrollo de proyectos	Generar nuevos servicios y/o productos	Cuando aplique
Empresas / Proveedores	Generación de alianzas estratégicas con empresas o solicitud de servicio con proveedores	Generar nuevos servicios y/o productos	Cuando aplique

PERFIL DEL CARGO

<p>Educación: Licenciado en Mercadeo, Administración, carrera a fin.</p> <p>Conocimientos: Conocimientos avanzados en Windows (Word, Excel, Power Point, Project)</p> <p>Competencias requeridas para el cargo: Promueve el compromiso a través de un liderazgo inspirador Trabajo en equipo y mentalidad inclusiva Trabajo bajo presión Logro de resultados Capacidad de análisis Establece relaciones positivas Innovación y reto al status quo. Pensamiento estratégico</p>	<p>Experiencia total: 3 años mínimos.</p> <p>Experiencia específica para el cargo: Desarrollando y gestionando proyectos. Creando y estableciendo alianzas estratégicas.</p> <p>Toma de decisiones (propias/consultadas):</p>
--	--