

1.1 Introducción

Se pondrá énfasis en los conceptos más importantes que serán utilizados y que contribuyen el sustento teórico del presente trabajo.

En los últimos años, el marketing es un tema que ha adquirido una gran importancia para las grandes y medianas empresas que han notado la necesidad de llevar a cabo estrategias de marketing para enfrentarse a los cambios acelerados que se producen en el mercado.

Es por ello, que muchas organizaciones han decidido incorporar las funciones de marketing como parte fundamental de su planificación, a través de la aplicación de estrategias de marketing o en su defecto de la incorporación de estrategias de mercado, una vez elaborados los estudios pertinentes. De dichos estudios se seleccionaron aquellos que aportan elementos que sirven de referencia y soporte para el desarrollo de esta investigación.

Actualmente el marketing se lo interpreta como una filosofía o una forma de pensar cuyo objetivo fundamental es relacionar dinámicamente las empresas, entidades, personas o gobiernos con sus respectivos mercados, clientes y destinatarios de sus empresas.

1.2 Marketing

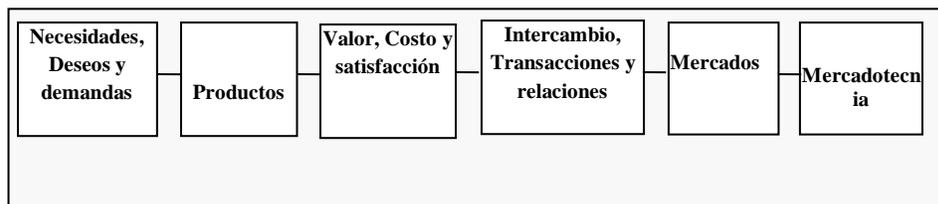
1.2.1 Conceptos básicos

El Marketing ha sido definido de varias formas por diferentes autores, como se ha visto con anterioridad, pero su más emblemático y leído autor es Phillip Kotler, quien lo definió como:

“Un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros grupos e individuos.”¹

Esta definición de Marketing se basa en los conceptos esenciales de: necesidades, deseos y demandas; productos; valor, costo y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; y Marketing y expertos en Marketing.² Estos conceptos se ilustran en la figura 1 y se comentan a continuación:

Fig. 1 Conceptos Básicos



Fuente: Kotler, Ph.&Amstromg G.: “Mercadotecnia”.

1.2.1.1 Necesidades, deseos y demandas

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia radica en las necesidades y deseos humanos. La gente necesita para sobrevivir, alimentos, aire, agua, vestido y albergue. Las personas además, tienen un fuerte deseo de diversión, educación y otros servicios, así como por marcadas preferencias por versiones especiales de bienes y servicios básicos.

Es conveniente hacer una distinción entre las necesidades, deseos y demanda. La **necesidad** humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos. La gente requiere de alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación y algunas otras cosas para sobrevivir. Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los

¹ Kotler, Ph.&Amstromg G.: “Mercadotecnia”. Edit. Prentice Hall. Sexta Edición. México 1998 pág. 5

²Kotler, Ph.&Amstromg G.: “Mercadotecnia”. Edit. Prentice Hall. Sexta Edición. México 1998 pág. 6.

comerciantes, sino que forman parte integral de la biología y de las condiciones humanas.

Los **deseos** son los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Una persona necesita alimento y se antoja una hamburguesa; necesita vestido y quiere un traje Pierre Cardin; necesita estima y compra un Cadillac. En tanto las necesidades humanas son pocas, los deseos son muchos. Los deseos humanos continuamente están siendo modelados y remodelados por fuerzas sociales e instituciones tales como iglesias, escuelas, familias y corporaciones comerciales.

1.2.1.2 Producto

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos: Definiremos a los productos en general como todo aquello que puede ofrecer a alguien para satisfacer una necesidad o un deseo estos pueden ser objetos físicos y los intangibles.

“El concepto de producto sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras. Bajo este concepto la estrategia de marketing debe concentrarse en mejorar continuamente sus productos”³

1.2.1.3 Valor, costo y satisfacción

Los consumidores deciden comprar basándose en la percepción que tienen del valor de un producto, clasificándolos del más satisfactorio al menos satisfactorio. Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. El valor del producto parte de un producto ideal que el consumidor tiene en la mente, por tanto, el valor de cada producto real dependerá de cuán cerca este del producto ideal. El comprador no necesariamente comprará el más caro o el más barato de los

³ Kotler & Armstrong “Fundamentos de Marketing” Octava edición. México 2008 pág. 10

productos, considerará el valor del producto y su precio antes de hacer la elección. Elegirá el producto que le dé el máximo valor por su dinero.

1.2.1.4 Intercambio, transacciones y relaciones

La mercadotecnia ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y sus anhelos por medio del intercambio.

El intercambio es el acto mediante el cual se obtiene un objeto deseado, perteneciente a otra persona, ofreciéndole algo a cambio. El intercambio es el concepto central de la mercadotecnia

La transacción es la unidad de medición de la mercadotecnia. Una transacción es un canje de valores entre las dos partes. Cabe decir que en una transacción una parte entrega X a la otra y recibe Y a cambio, ellas pueden ser transacción monetaria y el trueque.

1.2.1.5 Los mercados

Un mercado consta de las personas que compran o que podrían comprar un producto, es decir son todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo.

“Los conceptos de intercambio y relaciones nos lleva al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto”⁴

El tamaño del mercado dependerá del número de personas que muestran una necesidad, tienen recursos que interesan a otros y están dispuestos a ofrecer esos recursos para intercambiarlos por los que desean.

⁴ Kotler & Armstrong “Fundamentos de Marketing” Octava edición. México 2008 pág. 8

1.2.1.6 La mercadotecnia

La mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

1.2.2 Importancia del marketing

Si deseamos destacar la importancia que el marketing tiene para la organización, debemos ubicar la misma como función fin en el contexto llamado empresa, ya que marketing son aquellas actividades que se relacionan con éxito en una organización con su ambiente.⁵

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida.

“El marketing es tan fundamental que no puede considerarse como una función individual. Es toda la operación comercial vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir desde el punto de vista del consumidor.”⁶

1.2.3 Las dos caras del marketing

Podemos ver el marketing desde dos perspectivas, estas son diferentes y a su vez se complementan y se concretan en la organización. A continuación explicaremos de manera más detallada cada una de ellas.

⁵ Philip Kotler: “Dirección Marketing”, Prentice – Hall, Edición del Milenio, Décima Edición. 2000

⁶ Stanton Willam “Fundamentos del Marketing”, 13° Edición, McGraw Hill Interamericana, 2004

1.2.3.1 Marketing Estratégico

Según Jean Jaques Lambin:

“El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde un punto de vista del marketing lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están en continuo cambio”. La función del marketing estratégico es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de participación, crecimiento y de rentabilidad. La gestión de marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.⁷

- **El nuevo papel del marketing estratégico⁸**

Algunas empresas han tenido tendencia a aislar la reflexión estratégica en los staffs establecidos como apoyo a la dirección general, muy alejados de la realidad. Ahora bien, para ser eficaz una estrategia debe apoyarse en un conocimiento profundo de mercado y su puesta en acción supone planes coherentes de penetración al mercado, así como políticas de distribución, precio y promoción sin las cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito.

La organización de marketing adoptada deberá inspirarse en esta necesidad y velar para que las preocupaciones del marketing estratégico sean asumidas por los diferentes niveles de la organización.

⁷ Lambin, Jean Jacques; Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, 1995

⁸ Lambin, Jean Jacques; Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, 1995 pág. 10

En las grandes empresas, las estructuras de organización por producto-mercado, han demostrado su gran eficacia a este respecto; en las pequeñas y medianas empresas, los mismos resultados pueden ser obtenidos por estructuras temporales y periódicas, como un comité de reflexión estratégica compuesta por los principales responsables de la empresa. Esta función de reflexión estratégica existe, de una forma o de otra, en la mayor parte de las empresas rentables..

1.2.3.2 Marketing Operacional

Según Jean Jaques Lambin:

“El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación. La acción del marketing operativo se concreta en objetivo de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos”.⁹

“El marketing operativo se basa fundamentalmente en los programas de distribución, de precios, programa de ventas y de comunicación cuyo objetivo es de dar a conocer al consumidor elegido haciéndole valorar las cualidades distintivas y el posicionamiento por los productos ofrecidos”.¹⁰

El marketing operativo, es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. Para ser rentable, el marketing operativo debe, apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución.

⁹ Lambin, Jean Jacques; Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, 1995 pág. 5

¹⁰ Ibidem

Las dos funciones son, sin embargo, totalmente complementarias, en el sentido de que la elaboración de un plan estratégico debe hacerse en estrecha relación con el marketing operativo.

1.3 Dirección estratégica

Munuera Alemán Jorge Luis, en su libro “Estrategias de Marketing”, (2002), dedica un capítulo a la dirección Estratégica, donde plantea que el enfoque de la dirección estratégica se caracteriza por la incorporación al proceso de dirección –planificación, organización, ejecución y control- de una actitud estratégica. Define la dirección estratégica como: El proceso que mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el que opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.¹¹

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionadas entre sí:¹²

1. Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la

¹¹ Munuera Alemán Jorge Luis, “Estrategias de Marketing”, (2002), pág. 40

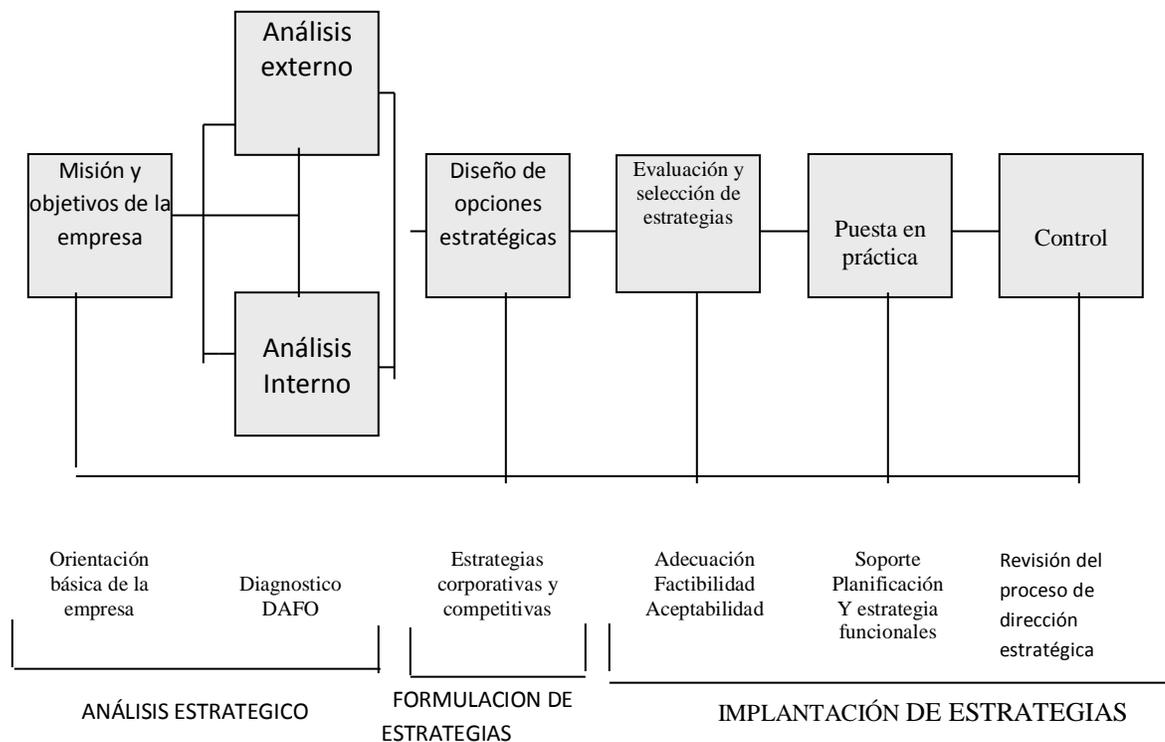
¹² Jonson, Gerry; Scholes, Kevan: “Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las organizaciones”

experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

En el proceso de la dirección estratégica, existe un buen grupo de críticos a la postura racionalista de estricta separación del proceso de dirección en varias fases que consideran que no tienen carácter secuencial, sino iterativo y circular. Estas etapas las podemos diferenciar como: análisis, planificación, ejecución y control.

La estrategia a de concentrarse en la adopción de un conjunto de decisiones. En la tarea de concreción y formalización, las fases de análisis y planificación tienen una significativa importancia.

Figura 2: el proceso de la dirección estratégica¹³



Fuente: J.E. Navas López- L.A. Guerra Martín, " Dirección estratégica de la empresa"

¹³Adaptado de J.E. Navas López- L.A. Guerra Martín, " Dirección estratégica de la empresa" pág. 49.

La planificación consiste en trazar o describir un curso de acción para obtener un objetivo determinado; el resultado de la planificación, el plan es una representación del futuro deseado susceptible de guiar la consecución del futuro.

Para no errar se requiere de una etapa de análisis previa a la planificación, además, de la anterior definición de los objetivos de la empresa. En la estrategia competitiva es imposible exagerar la importancia de la etapa de análisis o de obtención de información. La fase de análisis estratégico, que antecede a la planificación, permite descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra con relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad.

1.3.1 Definición de Estrategia

Según H. Koontz.: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".¹⁴

Según F. David en su libro dice: "Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica".¹⁵

1.3.2 Las Características De Las Decisiones Estratégicas¹⁶

Las características que normalmente se asocian con los términos "estrategia" y "decisiones estratégicas" son las siguientes.

¹⁴ H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

¹⁵ F. David. Gerencia Estratégica (1994)

¹⁶ Jonson, Gerry; Scholes, Kevan: "Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las organizaciones"

- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a la dirección a largo plazo, de una organización.
- Las decisiones estratégicas hacen referencia, normalmente a cómo lograr ciertas ventajas para la organización.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de la organización ¿deberá centrarse la organización en un ámbito de actividad, o en muchos?
- La estrategia se puede considerar como la adecuada de las actividades de una organización al entorno en el que opera.

1.3.3 Elección Estratégica

La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas. Existe una serie de aspectos fundamentales que es necesario abordar a la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización.

1.3.4 Jerarquía En La Formulación De Estrategias¹⁷

En empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización.

1.3.4.1 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es el plan general de actuación directiva para una compañía diversificada. La estrategia corporativa abarca toda la compañía (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía). Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía.

¹⁷ Jonson, Gerry; Scholes, Kevan: “Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las organizaciones”

1.3.4.2 Estrategia de Negocio

La estrategia de negocio se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener rendimiento con éxito en una línea de negocio; la cuestión principal de la estrategia de negocio es cómo construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo.

1.3.4.3 Estrategia Funcional

La estrategia funcional se refiere al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, etc.; una estrategia funcional por cada actividad funcional importante.

1.3.4.4 Estrategia operativa

La estrategia operativa consiste en un plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes compras de material, control de inventario, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias.

1.4 Tipología de las estrategias de marketing

Se analiza las diferentes estrategias de marketing que se ofrecen a la empresa para permitirle alcanzar sus objetivos de obtener mayor participación y cuota de mercado y también buscando ser más competitivas, ofreciendo bienes y servicios que satisfagan los gustos y preferencias de los consumidores actuales y futuros.

1.4.1 Las estrategias básicas de desarrollo

“Para elaborar una estrategia de desarrollo es necesario precisar la naturaleza de la venta competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores”¹⁸

Existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia:

1.4.1.1 Estrategia de liderazgo en costes

Estas estrategias se apoyan en la dimensión productiva y están ligadas a la existencia de un efecto experiencia. Vigilan los gastos de funcionamiento de las inversiones en productividad, que permiten valorar los efectos de experiencia de las concepciones muy estudiadas de los productos y gastos reducidos de ventas y de publicidad.

1.4.1.2 Estrategia de diferenciación

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas, importantes para el consumidor y que le diferencian de los competidores.

La diferenciación puede producir una rentabilidad superior al aceptar el mercado un precio más elevado por el producto diferenciado. Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo para comunicar al mercado las cualidades distintivas y consolidar una marca.

1.4.1.3 Estrategia de especialista

Estas estrategias, está enfocada en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores sin pretender dirigirse a todo el mercado. El objetivo es asignar una población-objetivo restringida y satisfacer las

¹⁸ Jean Jacques Lambin “Marketing Estratégico”, 3ª Edición McGraw-Hill 1995, pág. 336.

necesidades propias de este segmento mejor que los competidores los cuales los competidores se dirigen a la totalidad del mercado.

1.4.1.4 Estrategias de Crecimiento

“Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula la iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos”¹⁹

Con esta tipología de estrategia analizaremos tres tipos de estrategias de crecimiento:

1. Crecimiento intensivo:

Es justificable para una empresa cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que disponen en los mercados que cubre actualmente.

2. Estrategia de integración:

Se justifican si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.

3. Estrategia de crecimiento por diversificación:

Se justifican si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o si las hay son muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte.

¹⁹ Jean jacques Lambin “Marketing Estratégico”, 3º Edición McGraw-Hill 1995, pág. 340

1.4.2 Estrategias competitivas

Debido a que la competencia es un factor de suma importancia tiene incidencia en el reaccionar de las empresas, es necesario utilizar estrategias que son las herramientas claves para enfrentar a la competencia.

Según Lambin:

“La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos”²⁰

Lambin establece una distinción entre estos tipos de estrategias competitiva:

1. Estrategia del líder:

La empresa líder en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. También se dice que el líder es un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

2. Estrategia del retador:

La empresa que no denomina el producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser un retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar del líder.

²⁰ Jean jacques Lambin “Marketing Estratégico”, 3º Edición McGraw-Hill 1995, pág. 349.

3. Estrategia del seguidor:

El seguidor es aquel comprador que no dispone más de una cuota de mercado reducido, adopta un comportamiento adaptivo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia.

1.4.3 Estrategias operativas (Marketing Mix)

La teoría sobre estrategias de marketing que son la base fundamental de esta investigación, para Willian M. Pride:

“Las estrategias de mercadeo se basan en la selección de un mercado objetivo, y crear y mantener una mezcla de mercadeo apropiada. La mezcla de mercadeo es a su vez, la combinación de cuatro series de variables importantes: producto, precio, distribución y promoción”.²¹

Según Kotler & Armstrong “es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta desea en el mercado meta”.²²

La selección de un mercado objetivo es fundamental para los esfuerzos de marketing productivo, a veces las organizaciones fallan porque no identifican los grupos de clientes apropiados hacia los cuales deben orientar su esfuerzo.

Las organizaciones que tratan de hacer todas las cosas para todas las personas, por lo general no satisfacen muy bien las necesidades de ningún grupo de clientes.

La identificación y el análisis de un mercado objetivo suministran una base sobre la cual pueda desarrollarse una mezcla de marketing.

²¹ Willian M. Pride, O. C. Ferrel, (1996), Pág.16 y ss.

²² Kotler & Armstrong “Fundamentos de Marketing” Octava edición. México 2008 pág. 53

Fig.3 Las 4 “P” de la mezcla de marketing²³



Fuente: Kotler P, & Armstrong

Para McCarthy, las cuatro P's es una simplificación de las ideas originales de Borden, se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

²³ Kotler P, & Armstrong G. Marketing México: Pearson Educación. (2001). Pag.51

1.4.3.1 Producto

El mix del *producto* es la herramienta más básica del marketing e incluye la oferta tangible, una vez definidos la calidad del producto, el diseño, las características, la marca y el envase.²⁴ Un producto es algo que puede ser ofrecido en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Los productos objeto de marketing pueden dividirse en: *productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, informaciones e ideas.*²⁵

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, las compañías primero deben identificar las necesidades centrales de los consumidores que el producto satisfará; luego, deben diseñar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear el conjunto de beneficios que mayor satisfacción proporcionará a los consumidores.

1.4.3.2 Precio

Un componente fundamental del marketing mix es el *precio*, es decir, lo que el cliente tiene que pagar por el producto. El precio tiene que adecuarse al valor percibido de la oferta o, en el momento de la elección, los compradores acudirán a la competencia.²⁶

²⁴ KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ªed. Madrid. Pág. 98

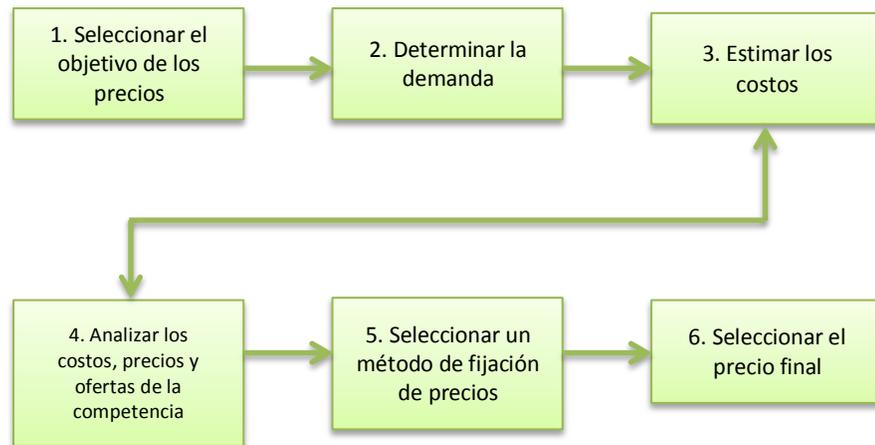
²⁵ KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ªed. Madrid. Pág. 442

²⁶ KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ªed. Madrid. Pág. 98

Al mismo tiempo, la competencia en el precio es el problema número uno al que se enfrentan las empresas y existen empresas que aún no lo han resuelto acertadamente los errores más frecuentes son los siguientes: precio demasiado basado en los costes; no se revisa con la suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios experimentados en el mercado; se fija independientemente del resto de las variables del marketing mix, sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado; no varía lo suficiente para los distintos productos, segmentos del mercado y circunstancias de compra.²⁷

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ganancias; todos los demás elementos representan costos. Es también uno de los elementos más flexibles, ya que a diferencia de las características de los productos y los compromisos de canal, el precio se puede modificar rápidamente.²⁸

Fig. 4 Muestra los factores que se deben considerar para fijar el precio.



Fuente: Berkowitz, Kevin, Hartley, Rudelius,

²⁷ KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ªed. Madrid. Pág. 508

²⁸ Kotler & Armstrong "Fundamentos de Marketing" Octava edición. México 2008 pág. 263

1.4.3.3 Plaza

La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios a su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucrados en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.²⁹

La distribución, otra de las herramientas del mix de marketing, supone las diversas actividades que las empresas desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo.³⁰

Las decisiones relativas a la fuerza de ventas y a la publicidad dependen de la formación y motivación que necesiten los distribuidores. Además, las del canal de distribución significan compromisos a largo plazo con otras empresas.³¹

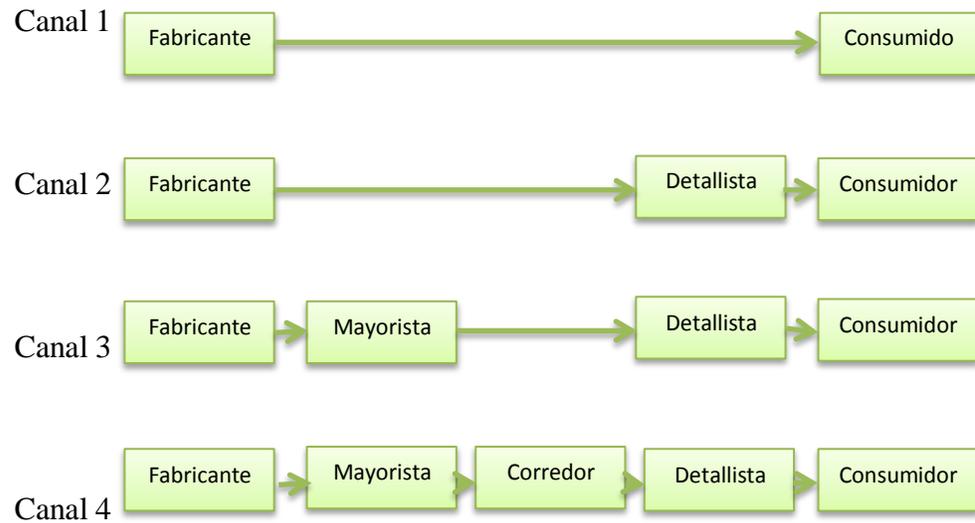
Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor. (Berkowitz, Kevin, Hartley, Rudelius,) Nos muestra varios canales de distribución a consumidores con diferentes longitudes.

²⁹ Kotler P, & Armstrong G. Marketing, México: Pearson Educación. (2001). Pag.55

³⁰ KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ªed. Madrid. Pág. 98

³¹ KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ªed. Madrid. Pág. 548

Fig. 5 Canales de distribución para el consumidor



Fuente: Berkowitz, Kevin, Hartley, Rudelius,

1.4.3.4 Promoción

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.³²

El marketing moderno exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes meta. Las compañías también deben comunicarse con los clientes actuales y potenciales, y no deben dejar al azar lo que comunican. Para la mayor parte de las compañías, la pregunta no es si comunicar o no, sino cuánto gastar en la comunicación y en que formas.

La mezcla de comunicaciones de marketing total de una compañía – también llamada su mezcla de promoción – consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que la compañía usa para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing como se muestra a continuación:

³² Ibidem, pág.55

Cuadro N° 1

Las cinco principales herramientas de promoción.³³

Herramienta	Descripción
Publicidad	Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
Ventas Personales	Presentación personal que hace la fuerza de ventas de la compañía, con el fin de vender y forjar relaciones con el cliente.
Promoción de Ventas	Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
Relaciones Públicas	Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo del bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables.
Marketing Directo	Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

Fuente: Elaboración propia (2012) con información de Kotler P., & Armstrong G.

³³ Kotler P., & Armstrong G. Marketing. México: Pearson Educación (2001) pág.461

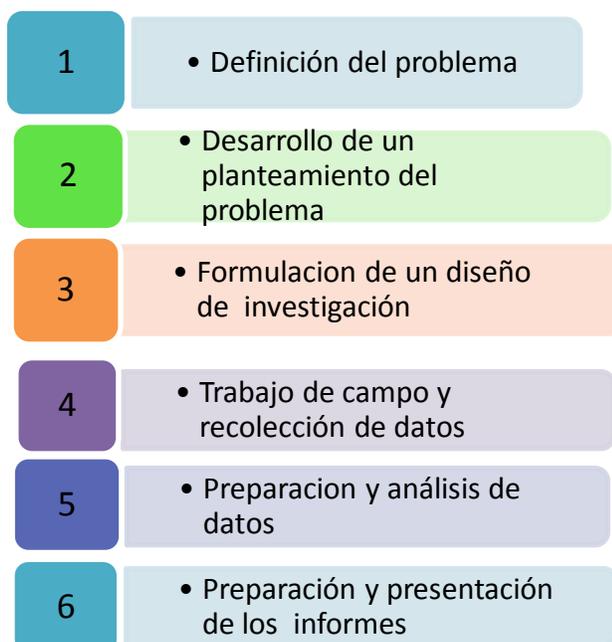
1.5 Investigación de mercados

“Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar las tomas de decisiones relacionadas con la identificación y solución del problema y oportunidades de mercadotecnia”.³⁴

La Investigación de Mercados tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de las Empresas, así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso. Entre los beneficios y ventajas que presenta son las siguientes:

- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.

³⁴ Naresh K Malhotra, "Investigación de Mercado" Cuarta edición, Printice hall México (2004) Pág. 7

Fig. 6 Proceso de investigación de mercado

Fuente: Naresh K. Malhotra

La investigación que aplicaremos en el presente trabajo será una investigación exploratoria (con la información de datos primarios, secundarios) y una investigación descriptiva que nos ayudara a identificar los elementos más sobresalientes del problema. Por último aplicaremos cuestionarios para la recopilación de información para dicha investigación.

1.5.1 Diseño de investigación

³⁵Malhotra menciona que el diseño de investigación es la estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos necesarios a fin de obtener la información que se necesite para estructurar o resolver los problemas de investigación de mercados.

³⁵ Naresh K Malhotra, "Investigación de Mercado" Cuarta edición, Printice hall México (2004) Pág. 75

1.5.1.1 Investigación exploratoria

Tipo de diseño de información que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimientos y comprensión del problema que enfrenta el investigador.

1.5.1.2 Investigación concluyente

Investigación diseñada para ayudar a quién toma las decisiones a determinar, evaluar y seleccionar el mejor camino a seguir en una investigación dada. Esta a su vez se sub divide en investigación descriptiva, que busca describir características o funciones del mercado; e investigación causal que tiene la finalidad de determinar relaciones causales.

1.5.2 Investigación cualitativa

³⁶Malhotra, define a la investigación cualitativa como la metodología de la investigación exploratoria sin estructurar, basadas en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de los problemas que se plantean.

1.5.3 Investigación cuantitativa

Malhotra, considera como una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadísticos, llegando a ser estructurada y recomendar un curso de acción final.

1.6 Definición de Mercado

El concepto de una transacción origina la siguiente definición de mercado según Philip Kotler: “Que es el conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto”.³⁷

³⁶ Naresh K Malhotra, “Investigación de Mercado” Cuarta edición, Printice hall México (2004) Pág. 137

³⁷ Philip Kotler “Mercadotecnia” edit. Prentice Hall Internacional España 1981 Pág. 52 y 53

También identificamos otra definición de Peter Drucker: “Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparte una necesidades para analizar un intercambio para satisfacer esa necesidad que deseo”.

Entonces decir que el mercado, es el espacio físico donde existen ofertantes y demandantes de producto que ayuden a satisfacer sus necesidades o deseos. Según el autor Philip define”, cinco clases de mercado:

1. **Mercado consumidor.**-Es el conjunto de individuos y hogares que compran el producto destinado al consumo personal.
2. **Mercado productores.**- Es el conjunto de organizaciones que compran producto con el propósito de usarlos en el proceso de producción para obtener utilidades.
3. **Mercado de revendedores.**-Es el conjunto de organizaciones que compran el producto con el propósito de revenderlo con utilidades.
4. **Mercado de gobierno.**- Es el conjunto de agencias del gobierno que compran productos con el propósito de producir servicios públicos.
5. **Mercado internacional.**- Conjunto de compradores que se encuentran en otros países, este grupo incluye consumidores, productores, revendedores y gobierno extranjero.

2.1 Introducción

Las empresas no funcionan como entes aislados, sino que realizan sus actividades en un contexto, caracterizado por continuos cambios e intensa competencia, donde las organizaciones dependen de diferentes factores que pueden afectar su funcionamiento y en algunos casos su bienestar y supervivencia en el mercado, incidiendo en sus niveles de producción, ventas y por ende en su rentabilidad. Lo anterior indica la importancia que tiene, para las empresas conocer el entorno en que se desenvuelven y las variables o factores que inciden en el desarrollo de su actividad empresarial. Por tanto, es importante conocer la situación actual en la que se encuentra la “LINEA NUTRIPET” y en qué medida es afectada por los cambios que se dan a nivel político-legal, económico, socio-demográfico y tecnológico

En tal sentido, la capacidad de percibir los cambios de entorno es importante, porque los cambios percibidos en las influencias en el mismo muestran una posible necesidad de cambiar la estrategia, oportunidades y alertan las amenazas.

2.2 Entorno Político – legal

Es un factor determinante para el buen desempeño de cualquier empresa al tener que cumplir necesariamente las leyes vigentes en el país, principalmente disposiciones de carácter legal que influyen en el desenvolvimiento de las empresas. Este tipo de regulaciones van dirigidas a la protección de las compañías y de los clientes, es por eso que la “**Agroindustria Lochmann**” debe cumplir el conjunto de disposiciones legales de su producto **NUTRIPET**, con el fin de evitar problemas que puedan perjudicar el desempeño de su actividad empresarial por el incumplimiento de las mismas.

2.2.1 Ley del Medio Ambiente N° 1333

Actualmente en Bolivia se encuentra en vigencia. La Ley N° 1333 del Medio Ambiente, de orden público, interés social, económico y cultural, que tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales

regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

La LINEA NUTRIPET se basa en las leyes ambientales del País, teniendo como prioridad el cuidado del medio ambiente en relación de las sustancias químicas que utiliza en su proceso productivo. Las cuales también le acreditan en el mercado como un producto de calidad, lo que representa una oportunidad de posicionamiento en el consumidor.

2.2.2 Control de precios

Actualmente en Bolivia no existe una ley que regule los precios de los productos en el mercado, ya que se encuentra en un sistema de libre oferta y demanda donde el mercado es quien decide fijar los precios de sus productos.

Este sistema presenta ciertas ventajas y desventajas en nuestro medio, una de las principales ventajas es que permite tanto a comerciantes como a empresarios fijar el precio de sus productos o servicios con un margen de utilidad razonable. Una de las principales desventajas es que este sistema puede desatar en el mercado una guerra de precios entre las empresas, dificultando a muchas de ellas su desarrollo empresarial o comercial, dando lugar a la especulación en los precios de los productos en especial de productos de necesidad básica para el hogar.

Al no existir esta regulación de precios, la “**Agroindustria Lochmann**” goza de las ventajas, pero también corre riesgo de enfrentar estas dificultades, acción que afectaría su nivel de ventas y por ende sus utilidades.

2.2.3 Contrabando

En la gestión 2011 el gobierno nacional de Bolivia, modificó el Artículo 152 de la Ley N° 1990 de 28 de julio de 1999, Ley General de Aduanas, estas

modificaciones se convierten en los más duros instrumentos de lucha contra el contrabando.

El contrabando es una realidad que castiga a nuestro país durante varios años, ha sido uno de los principales factores que ha afectado negativamente la expansión productiva, principalmente del sector de agroindustrial.

Para equilibrar el contrabando en nuestra sociedad también es necesario un cambio de mentalidad en los bolivianos, que en su mayoría prefieren productos importados, impulsando de esta manera a que el contrabando crezca, afectando la expansión productiva y por ende la economía nacional, por lo que es necesaria una campaña para promover la adquisición de productos nacionales.

Podemos destacar que la Ley de Sustancias Controladas y el contrabando son las variables de mayor impacto en el sector de la agroindustria presentando alta importancia para el futuro.

Por su parte, la Ley de Sustancias Controladas tiene un alto impacto en el sector agroindustrial y por ende para la “Agroindustria Lochmann”, debido a que es un sector que maneja sustancias químicas como las vitaminas en el alimento balanceado que son controladas por el gobierno repercutiendo de manera directa en las empresas de la agroindustria. Con relación al contrabando se resalta su alto impacto en el sector agroindustrial, puesto que gran parte de los alimentos balanceados que ingresan al país es mediante este acto ilegal, destacando de esta manera su elevada importancia para el futuro, puesto que existe una tendencia hacia la preservación del medio ambiente dando lugar a que las empresas apliquen Responsabilidad Social Empresarial en el desarrollo de sus actividades.

El Gobierno a través del Ministerio de Economía y Finanzas, ha cifrado en 1.500 millones de dólares el volumen que mueve la actividad ilegal cada año, representando casi un 10% del PIB. Esta cifra presenta una marcada tendencia al

crecimiento a través de los 26 puntos geográficos en la extensa frontera boliviana que están fuera del control aduanero o donde este es deficiente.

Este factor representa una gran desventaja para la Agroindustria Lochmann ya que con la introducción de productos extranjeros perjudica en la disminución de las ventas de su producto el cual ocasiona la poca participación en el mercado tarijeño.

2.3 Entorno Económico

El análisis económico es un método para separar, examinar y evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente, las interrelaciones que se dan entre los distintos agentes económicos, así como los fenómenos y situaciones que de ella se derivan; tanto al interior y exterior de la economía.

Los cambios que se dan en el contexto económico de Bolivia es otro de los factores de gran incidencia en el desempeño de las empresas. Asimismo, cabe mencionar que las empresas representan un papel importante en el funcionamiento de la economía boliviana.

En este sentido “**Agroindustria Lochmann**” se ve afectada por una serie de variables económicas que repercuten en el desempeño de su actividad empresarial.

2.3.1 Producto Interno Bruto (PIB)

La economía boliviana en los últimos años ha evolucionado de manera favorable registrando un crecimiento del PIB, aspecto que se refleja a continuación.

CUADRO N° 2			
BOLIVIA: PRODUCTO INTERNO BRUTO			
Expresado en miles de millones de S			
AÑO			
2007	2008	2009	2010
39.75	43.27	45.54	47.88

Fuente: www.indexmundi.com



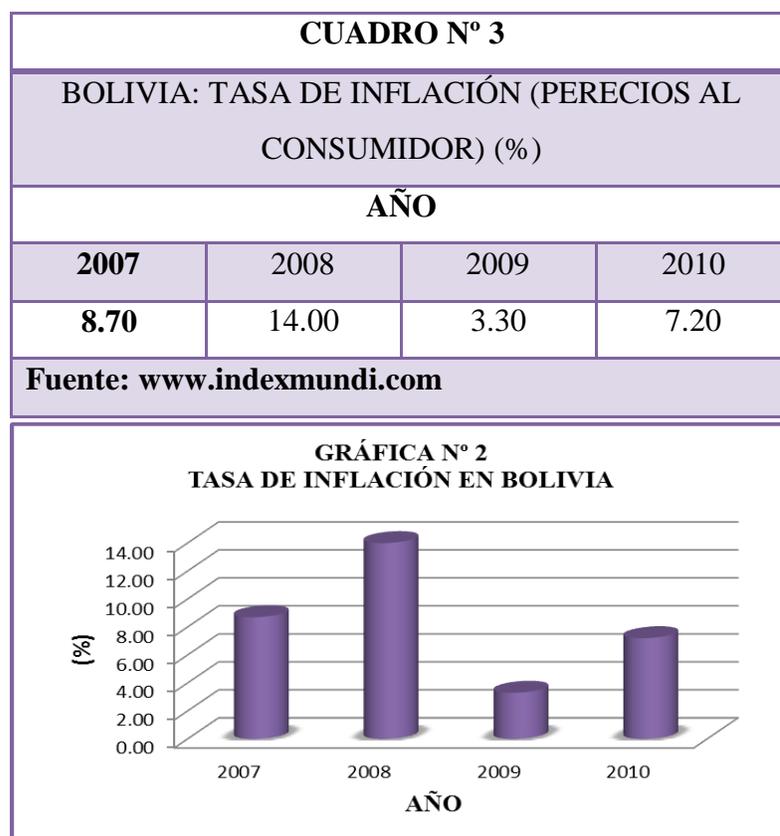
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Gráfica N° 1, el PIB de Bolivia ha registrado un importante crecimiento en los últimos cuatro años incrementándose en un 17% en la gestión 2010 respecto a la gestión 2007.

Brindando resultados positivos para la Agroindustria Lochmann posibilitando mayores oportunidades vigentes en el mercado para la Línea Nutripet, debido a que la población Tarijeña a pesar de la crisis pudo percibir buenos resultados en su economía, permitiendo así accesibilidad la compra del alimento balanceado para su perro.

2.3.2 Inflación

La inflación es otra de las variables económicas de gran incidencia en la actividad de cualquier empresa. En este sentido, se destaca la importancia de analizar la situación inflacionaria de Bolivia, particularmente de Tarija para conocer su impacto en el desempeño de la actividad empresarial de la “**Agroindustria Lochmann**”.

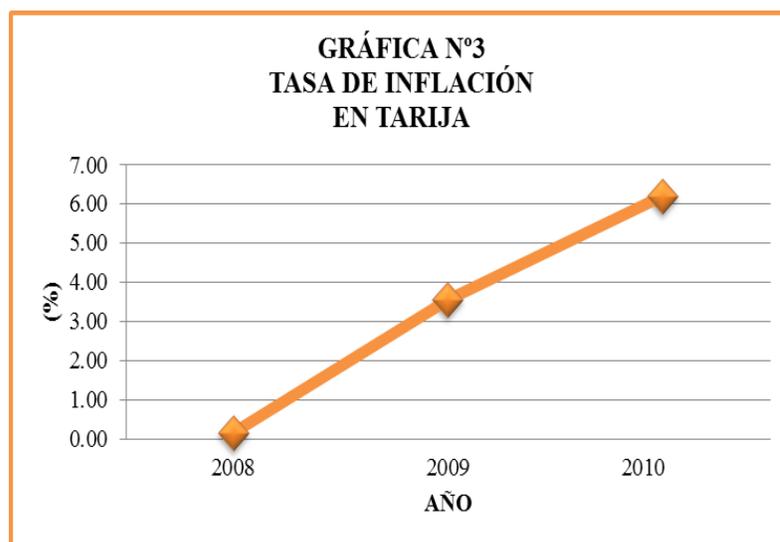


Elaboración propia

Como se ilustra en la Gráfica N° 2, la tasa de inflación en los últimos cuatro años presenta índices de consideración, podemos ver que la inflación durante la gestión 2010 disminuyó un 20% con relación a la gestión 2007; sin embargo, ha presentado un crecimiento considerado con respecto al año 2009 incrementándose en más del 8% esta subida generalizada de los precios repercute en los ingresos de la población boliviana de tal manera que hoy en día el consumir la misma canasta familiar cuesta en el 2010 8% más que en el 2009.

CUADRO N°4		
TARIJA: TASA DE INFLACIÓN (%)		
AÑO		
2008	2009	2010 Enero-junio
0.15	3.55	6.20

Fuente: www.bcb.gob.bo



Elaboración propia

En lo que concierne al departamento de Tarija podemos observar en la Gráfica N° 3 que el índice de inflación ha sido elevado en los tres últimos periodos, con un incremento de 95% aproximadamente en el primer semestre de la gestión 2010 respecto al año 2008.

Cabe destacar que, a pesar de la situación inflacionaria que se atraviesa en la actualidad como principal consecuencia de la promulgación del Decreto Supremo 0748 (el “Gasolinazo”), que posteriormente fue derogado y cuyos efectos inflacionarios no han sido revertidos en su totalidad, “**Agroindustria Lochmann**” no se ha visto afectada por el incremento en el nivel de los precios de distintos productos, debido a que los insumos utilizados por la empresa se han incrementado en cantidades mínimas, lo cual no ha repercutido de manera significativa en sus costos de producción y por ende en el precio de sus productos.

2.3.3 Empleo y Desempleo

Conocer el índice de empleo en el departamento de Tarija resulta importante para el presente análisis. En tal sentido podemos observar en el siguiente cuadro que el índice de empleo en los últimos cinco años se ha incrementado.

CUADRO N° 5

BOLIVIA: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA URBANA, SEGÚN DEPARTAMENTOS, 2005 - 2010		
DEPARTAMENTO	2005	2010
URBANA	2,386.602	2,916.353
CHUQUISACA	93.984	120.509
LA PAZ	748.744	120.509
COCHABAMBA	400.269	501.094
ORURO	110.332	128.250
POTOSÍ	107.792	132.586
TARIJA	121.687	152.901
SANTA CRUZ	674.657	826.471
BENI	119.821	149.168
PANDO	9.318	11.961
<i>Fuente: INE</i>		

Este incremento es favorablemente en el mercado laboral generando nuevas fuentes de empleo en nuestro departamento. Así pues, resulta fundamental para la Línea Nutripet “**Agroindustria Lochmann**” continuar contribuyendo a ello y constituirse en una empresa que no sólo vela por sus intereses; sino también, por los intereses de la sociedad en general generando empleos directos.

2.4 Análisis sociocultural

Se realiza el análisis socio-cultural, deduciendo que las distintas tendencias sociales y formas culturales que viven en el departamento de Tarija influyen de manera directa en la preferencia del consumidor al momento de la compra del producto Nutripet.

Actualmente se puede apreciar que las familias se preocupan por el bienestar de sus mascotas dándole un trato diferente en su alimentación y cuidado considerándoles parte su familia.

Referidos a la evolución demográfica en Tarija, incremento su población de manera paulatina en los últimos años, por el crecimiento económico que atrae inmigrantes, principalmente, potosinos y cruceños.

Lo expresado anteriormente nos indica que Tarija crece constantemente y es oportuno relacionar el crecimiento de la población con la oportunidad que brinda a la empresa Nutripet de contar con más consumidores y así incrementar sus niveles de ventas.

2.4.1 Población

- **Tamaño de la población**

Es necesario conocer el tamaño de la población de nuestro país como también del departamento, puesto que representa una medida de impacto potencial en el desempeño empresarial de toda organización.

CUADRON°6				
BOLIVIA: POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO				
BOLIVIA	PERÍODO 2007- 2010			
	2007	2008	2009	2010
POBLACIÓN TOTAL	9,827,522	10,027,643	10,227,299	10,426,154
Población Femenina	4,927,360	5,026,572	5,125,566	5,224,180
Población Masculina	4,900,162	5,001,071	5,101,733	5,201,974
<i>Fuente: INE</i>				



Elaboración propia

La Gráfica N° 4 muestra que actualmente Bolivia presenta una tendencia de crecimiento en su población, desde la gestión 2007 a la gestión 2010, la población se ha incrementado en más de 500.000 habitantes, representando esto una oportunidad de crecimiento para la “**Agroindustria Lochmann**” y así poder expandirse a nuevos mercados dentro del país.

Con el fin de analizar el tamaño de la población del mercado en el que opera actualmente la “**Agroindustria Lochmann**”, se muestra a continuación un cuadro y gráfica que refleja el comportamiento del mismo en las últimas cuatro gestiones.

CUADRO N° 7

TARIJA: POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO				
TARIJA	PERÍODO 2007- 2010			
	2007	2008	2009	2010
POBLACIÓN TOTAL	484,249	496,987	509,707	522,338
Provincia Cercado	194,287	199,937	205,532	211,017
Provincia Aniceto Arce	59,302	59,857	60,360	60,811
Provincia Gran Chaco	156,649	162,995	169,455	175,998
Provincia José María Avilés	18,811	18,858	18,896	18,926
Provincia Eustaquio Méndez	34,145	34,168	34,186	34,211
Provincia Burnet O'Connor	21,055	21,172	21,278	21,375

Fuente: INE

**Elaboración propia**

La Gráfica N°5 muestra el comportamiento creciente de la población Tarijeña, presentando en el periodo 2007-2010 un incremento de más de 35.000 habitantes. La población total de Tarija actualmente representa un 5% de la población total de Bolivia. En lo que respecta a la Provincia Cercado del departamento de Tarija en las últimas gestiones se ha

incrementado en más de 15.000 habitantes, siendo en la gestión 2010 un total de 211.017 habitantes representando esto un 40% de la población total del departamento de Tarija.

Con los datos reflejados la “**Agroindustria Lochmann**” tiene la oportunidad de incrementar su participación en el mercado, y de esta manera consolidarse como una empresa reconocida en el mismo.

- **Crecimiento poblacional**

El crecimiento poblacional es un aspecto importante que deben considerar las empresas, ya que es uno de los principales factores que impulsa un incremento de la demanda que se debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su población en cuestión, razón por la cual se procede a realizar un análisis del mismo.

CUADRO N° 8				
BOLIVIA: CRECIMIENTO POBLACIONAL				
BOLIVIA	PERÍODO 2007- 2010			
	2007	2008	2009	2010
POBLACIÓN TOTAL	9,827,522	10,027,643	10,227,299	10,426,154
<i>Fuente: INE</i>				



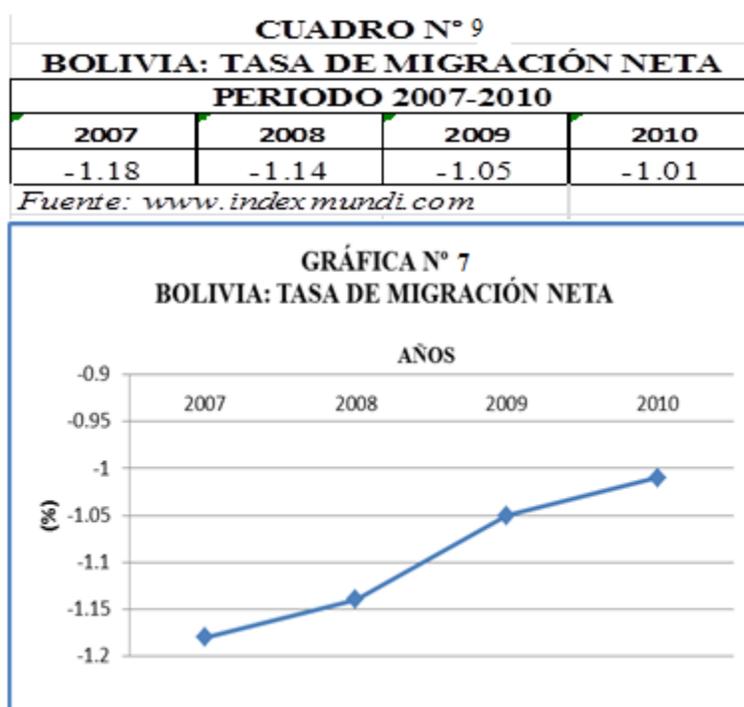
Elaboración propia

Como se muestra en la Gráfica N° 6, Bolivia presenta una tendencia creciente en su población, el incremento poblacional de la gestión 2007-2010 ha sido del 6% reflejando un incremento del 2% cada año aproximadamente.

La tendencia de crecimiento poblacional en nuestro departamento representa una oportunidad de ampliar su mercado y su crecimiento, ya que aumenta la demanda de su producto Nutripet.

- **Tasa de Migración**

La migración es un factor social muy importante. Bolivia en la actualidad, refleja una situación mayor en número de emigración, con una tendencia decreciente en las últimas gestiones, lo que se refleja en el siguiente cuadro:



Elaboración propia

La Gráfica N° 7 muestra que la emigración de Bolivia está reduciendo en estos últimos años; pero, no deja de ser una cifra mayor que los inmigrantes; es decir, que a pesar que el número de personas que salen de

nuestro país a otro está reduciendo, sigue siendo una cifra mayor en comparación al número de personas que ingresan a nuestro país.

Esta perspectiva de Bolivia en cuanto a la emigración representa una situación desfavorable para “**Agroindustria Lochmann**”, ya que si las personas dejan el país provoca una reducción en la fuerza laboral.

- **Actitud ante la calidad del producto**

Los componentes de una sociedad comparten una serie de valores y creencias, algunos de ellos son irrelevantes para la empresa, otros repercuten significativamente en el desempeño de las mismas.

Según información arrojada de una investigación de mercados realizada por el INE en la gestión 2012, muestra que la población tarijeña considera demasiado el aporte nutricional y el precio al momento de adquirir un producto de alimento balanceado, mostrando cierta preferencia por productos de marcas extranjeras, puesto que existe la creencia que los productos nacionales son de baja calidad.

Lo cual representa una amenaza para la empresa al tener una línea de productos nacionales pueda ser considerada de mala calidad y esto repercute en sus niveles de ventas.

2.5 Análisis Ambiental

El entorno ecológico de nuestro país está regulado por la Ley del Medio Ambiente (Ley 1333 del 27 de abril del 1992), la cual contempla seis reglamentos sobre gestión ambiental, previsión y control de calidad ambiental; contaminación atmosférica, hídrica, residuos sólidos y sustancias peligrosas.

Existen organizaciones preocupadas por el medio ambiente, tanto a nivel internacional, nacional como local. En nuestro departamento está la “protección del Medio Ambiente”, que es una organización no gubernamental sin fines de lucro,

establecida en el año 1990, que vela por la conservación del medio ambiente y manejo sostenible de los recursos naturales del sur de Bolivia.

La preservación del medio ambiente ha tenido un alto grado de importancia en los últimos años y es un elemento valorado por la sociedad mundial debido a que la disminución de recursos naturales es crítico en el mundo y por consiguiente en el país y en la región, el cuidado del medio ambiente ha tomado una fuerte conciencia en la mente de la sociedad mundial donde se busca las nuevas formas y cambios en la cultura para evitar la contaminación de nuestro planeta; por esta razón la **Agroindustria Lochmann** debe preocuparse por adquirir los insumos de proveedores bien calificados que trabajan con responsabilidad social, principalmente para la compra harina de soya, maíz y carne; en los empaque para el embolsado de alimento balanceado son bolsa plásticas, estos deben ser preferentemente reciclables para una mayor conservación de su entorno natural, así cuidando el medio ambiente de la ciudad además de reflejar un trabajo con responsabilidad social empresarial, de acuerdo a leyes establecidas en la preservación del medio ambiente

2.6 Análisis Tecnológico

La incorporación de nuevas tecnologías a los sistemas productivos del país, es una necesidad de vital importancia para la modernización y más aún para los países en las vías de desarrollo.

La tecnología es el conjunto de conocimientos e información propia de una actividad, que puede ser utilizado en forma sistemática para el diseño, desarrollo fabricación y comercialización de productos o para la prestación de servicios, incluyendo la aplicación adecuada de las técnicas asociadas a la gestión global.

Dada la transformación en la economía mundial, aparejada al desarrollo tecnológico, las empresas deben contar con tecnología apropiada, sobre todo tecnologías de producción; sin embargo no se debe descuidar todo lo que se refiere a procesos administrativos. Ambas permitirán a la empresa reducir los costos de producción, sin

dejar de lado la calidad. Y además generar otras ventajas que permitan asegurar la permanencia de la empresa en el mercado en el largo plazo.

2.6.1 Evolución de la tecnología

Una de las dimensiones que están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica, hoy es una variable del entorno fundamental para muchas empresas. La rapidez y desarrollo del cambio tecnológico afectan a numerosos sectores, modificando constantemente las condiciones en las que compete la empresa.

La tecnología supone la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. La tecnología es uno de los factores del macro ambiente que son tomados en cuenta por la “**Agroindustria Lochmann**”, actualmente tiene una tecnología de punta en cuanto a la elaboración de alimentos balanceados ya que es una variable determinante para la calidad del producto que la empresa pueda ofrecer en el mercado.

2.6.2 Acceso a la Tecnología

Las pequeñas empresas de Bolivia están caracterizadas por su bajo nivel de desarrollo tecnológico, producido por la escasez de capital financiero, capital humano cualificado, investigación y desarrollo. Ello es consecuencia de la ausencia de aspectos institucionales que incentiven la formación de capital social, y que permita la productividad y la excelencia.

Se considera como oportunidad para “**Agroindustria Lochmann**” de contar con una tecnología de avanzada que minimiza sus costos de producción y asegura a sus consumidores un producto de calidad.

2.7. Lista de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda ya que existe una tendencia de crecimiento poblacional de Canes. • Alianzas estratégicas con otras empresas para promocionar sus productos como por ejemplo veterinarias, supermercados, etc. • Interés del sector financiero en apoyar pequeños empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del contrabando de alimentos balanceados para mascota. • Inestabilidad económica en Bolivia que afecta al poder de adquisición de las personas. • Existencia del producto sustituto como ser la comida casera. • Cultura del mercado de creer que los productos nacionales son de mala calidad. • Competencias de marcas extranjeras siendo que existe escasa rivalidad departamental. • Mala percepción de la gente acerca del producto por mitos difundidos sobre la calidad del mismo. • Surgimiento de una empresa que se dedique a la misma actividad.

3.1 Introducción

El mundo tan cambiante en nuestro entorno, es importante para una empresa tomar en cuenta todos los factores del medio ambiente y tomar mejor las decisiones en corto y largo plazo, de tal modo que permita tener una visión y ser más competitiva en el futuro, que se aproxima con muchos retos y con gran competitividad en el tiempo.

Además de considerar el análisis de variables del entorno externo que influyen en el desempeño de la LÍNEA NUTRIPET, resultó importante realizar un análisis sobre el entorno competitivo en el que se desenvuelve la empresa con el objeto de identificar los factores que influyen sobre el grado de competencia del producto en el sector agroindustrial al cual pertenece, lo que permitió identificar sus principales fortalezas y debilidades.

3.2. Rivalidad entre Competidores

Este es el elemento más determinante, es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector de alimento balanceado para perros, la Agroindustria Lochmann S.A, es el único sector en el departamento de Tarija dedicada a producir alimento balanceado para perros, teniendo competencias extranjeras (contrabando) y competidores no identificados.

3.2.1. Números de competidores

Debido a que el sector de la agroindustria es único en el departamento de Tarija, en especial el número de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de estos productos en Bolivia es mínima, siendo del extranjero los principales competidores en la producción de alimentos balanceados para perros, su gran mayoría son ingresados por contrabando, seguido de productos nacionales.

3.2.2. Crecimiento del sector Agroindustrial

El sector agroindustria ha reflejado un nivel de crecimiento muy bajo, puesto que actualmente representa tan sólo el 5%, esto debido a los altos costos y restricciones que representa el ingresar a este sector. Este aspecto es muy favorable para la empresa “Lochmann” con su LÍNEA NUTRIPET, puesto que no existe ninguna empresa en dicho sector en el departamento de Tarija que se dedica a la fabricación y comercialización de alimentos balanceados para perros.

Por lo referido anteriormente se puede concluir si bien el mercado Tarijeño no cuenta con empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimento balanceado para perro, la cual representaría una oportunidad de negocio y a su vez una amenaza de los ingresos de productos extranjeros.

3.2.3. Barreras de salida

Dentro del sector de la agroindustria hay factores que restringen la salida de las empresas de esta industria, como:

3.2.3.1. Activos especializados

Los requerimientos de capital para los gastos de publicidad de su producto es la principal barrera, ya que es una elevada inversión financiera, Es de gran importancia porque su objetivo es ayudar la fuerza de ventas, desarrollar la imagen del producto, combatir a la competencia y esto se lograra mediante un buen anuncio con un mensaje directo dirigido a una audiencia. Por lo tanto representa una barrera de salida del sector.

3.2.3.2. Altos costos fijos de salida

Los elevados costos invertidos por las empresas que ingresan a la actividad empresarial en la agroindustria representan una barrera alta de salida.

CUADRON° 10						
EVALUACIÓN DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
VARIABLES	IMPACTO EN EL SECTOR			NUTRIPET FRENTE AL RESTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA	PEOR	IGUAL	MEJOR
Número de competidores						
Crecimiento del sector agroindustrial						
Barreras de salida						

En lo que concierne a la evaluación de la rivalidad entre competidores que se observa en el Cuadro N° 10, podemos mencionar que la posición de la LÍNEA NUTRIPET es similar a las empresas del sector. El número de competidores es una de las variables de gran impacto tanto para el sector como para la LÍNEA NUTRIPET, puesto que la cantidad de empresas que comercializan producto de alimento balanceado si bien no existen competidores en el departamento de igual manera es elevada en nuestro país. Por otra parte el crecimiento del sector agroindustrial es un factor de poca consideración debido a su magnitud.

Por lo cual se puede inferir que la principal barrera de salida son los altos costos de comercialización; que implican la reducción de ventas de su producto, convirtiéndose en una debilidad para la Línea Nutripet.

3.3. Amenazas de entrada

Para identificar los factores que influyen sobre el grado de competencia en la agroindustria es necesario conocer las amenazas de entrada existentes con el fin de tener conocimiento de los mecanismos que dificultan el ingreso de nuevas empresas al sector. Cabe mencionar que la existencia de barreras de entrada representa para la LÍNEA NUTRIPET una ventaja, puesto que se constituyen como amenazas para el ingreso de nuevas empresas competidoras al sector.

3.3.1 Economías de Escala

A nivel nacional la agroindustria es un sector limitado que representa el 5%, sector que se encuentra concentrado principalmente en La Paz y El Alto, con algunas fábricas en Cochabamba, Santa Cruz y con una mínima concentración en el departamento de Tarija. Lo anterior indica que el sector al que pertenece la LÍNEA NUTRIPET no cuenta con las condiciones que se requieren para aplicar economías de escala, por tanto no representa una barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores al sector lo que significa que NUTRIPET se enfrenta a una situación desfavorable.

3.3.2 Las Necesidades de Capital

Las necesidades de capital para el ingreso de empresas al sector de la agroindustria son elevadas, debido a que las empresas para ingresar al sector requieren de un alto volumen de recursos financieros considerando los cuantiosos costos que representan principalmente la infraestructura y los equipos de producción. Esto supone una barrera para el acceso de los competidores al sector agroindustrial y por tanto favorece a las empresas del sector, particularmente a “Agroindustria Lochmann” con su LÍNEA NUTRIPET.

3.3.3 Acceso a los Canales de Distribución

Respecto a los canales de distribución existentes en el sector agroindustrial, particularmente para los productos de alimentos balanceados, podemos mencionar que no representan un obstáculo para el ingreso de nuevas empresas al sector debido a la facilidad de comercializar los productos por canales existentes como ser distribuidores mayoristas y minoristas que se encuentran en diferentes mercados, veterinarias, ferias, tiendas de barrio, supermercados, entre otros.

La facilidad de acceder a estos tipos de canales de distribución se constituye como desfavorable para la LÍNEA NUTRIPET, ya que no implica una barrera de entrada para nuevos competidores al mercado de productos de alimentos

balanceados. Cabe mencionar que LÍNEA NUTRIPET no aprovecha la facilidad de acceso a los canales de distribución existentes, debido a que no realiza en su totalidad la distribución mediante estos canales, lo que dificulta abarcar mayor mercado incidiendo de esta manera en el crecimiento de la empresa.

3.3.4 Curva de experiencia

La agroindustria en el departamento Tarija es un sector naciente, por tanto las empresas que lo conforman puestos que estas no son identificadas no han logrado alcanzar experiencia respecto a diferentes aspectos de la organización como es la gestión, tecnología de productos, procesos, entre otros. Esta situación muestra que el nivel de experiencia alcanzado por el sector es reducido lo cual favorece al ingreso de nuevos competidores, representando ello una amenaza para la LÍNEA NUTRIPET.

3.3.5 Represalias posibles

Considerando que la agroindustria es un sector pequeño podemos mencionar que las represalias por parte de las empresas son mínimas, puesto que son muy pocas las organizaciones que ingresan a este sector; sin embargo, ante el ingreso de nuevos competidores la empresa buscan de alguna manera emprender acciones que dificulten el ingreso de la competencia, siendo la disminución de los precios que es la principal acción tomada por los competidores.

3.3.6 Legislación o acción gubernamental

En lo que concierne a las acciones del gobierno nacional, existen restricciones de carácter legal que condicionan el ingreso de nuevas empresas al sector de la agroindustria de alimentos balanceados, entre las cuales está la Ley de Sustancias Controladas que regula el uso de sustancias químicas, de manera que una empresa para ingresar al sector debe cumplir con una serie de requisitos que se encuentran estipulados en la presente ley. Asimismo, se encuentra en vigencia la Ley del Medio Ambiente que establece disposiciones a la cual debe sujetarse toda empresa.

3.3.7 Diferenciación

La diferenciación es uno de los aspectos que se constituyen como una barrera de entrada para las empresas a un determinado sector; sin embargo, las empresas del sector de la agroindustria del departamento de Tarija no han aplicado estrategias de diferenciación que le permita alcanzar lealtad por parte de sus clientes. Por tanto esto facilita el ingreso de nuevas empresas en el sector.

CUADRO N° 11						
EVALUACIÓN DE LA AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS AL SECTOR DE LA AGROINDUSTRIAL DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA PERROS						
BARRERAS DE ENTRADA	IMPACTO EN EL SECTOR			NUTRIPET FRENTE AL RESTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA	PEOR	IGUAL	MEJOR
Economías de Escala						
Las Necesidades de Capital						
Acceso a los Canales de Distribución						
Curva de experiencia						
Represalias posibles						
Legislación o acción gubernamental						
Diferenciación						

El Cuadro N° 11 muestra que la LÍNEA NUTRIPET se encuentra en una situación similar en cuanto a la mayor parte de las barreras de entrada analizadas respecto a las empresas del sector. Las economías de escala, el acceso a los canales de distribución, las represalias posibles y la diferenciación son variables que no representan una barrera de entrada para nuevas empresas al sector de la agroindustria.

Cabe mencionar que la LÍNEA NUTRIPET respecto a la diferenciación y al acceso a los canales de distribución se encuentra en una situación crítica en comparación a las empresas de las extranjeras. Sin embargo, las necesidades de capital y la legislación gubernamental representan una amenaza de entrada para

nuevas empresas al sector, lo que favorece a “Agroindustria Lochmann” con la LÍNEA NUTRIPET a pesar de su situación respecto a los canales de distribución. Es importante mencionar que la existencia de pocas barreras de entrada al sector agroindustrial representa una amenaza para la LÍNEA NUTRIPET ya que facilita el ingreso de nuevos competidores, dificultando de esta manera alcanzar un posicionamiento óptimo para la empresa.

3.4 La Amenaza de Productos Sustitutos

Los bienes o servicios tienen sentido por las necesidades que satisfacen. Muchas veces la misma necesidad puede ser atendida a través de productos distintos. Esto significa que las empresas del sector de la agroindustria de alimentos balanceados para perros no sólo están compitiendo entre ellas, lo harían también, con las de los demás sectores que pudieran satisfacer con sus productos esa misma necesidad.

En tal sentido, a continuación se realiza un análisis de diversos factores que afectan al sector de la agroindustria de alimentos balanceados para perros en el departamento de Tarija.

3.4.1 Preferencia del mercado por sustitutos

Las empresas del sector agroindustrial de alimentos balanceados para perros, particularmente la LÍNEA NUTRIPET, deben considerar que en el mercado existen productos que pueden sustituir a los productos ofertados por las empresas del sector, destacando que la preferencia hacia estos es debido a sus precios bajos. Tal es el caso del alimento para perros que tiene como:

Productos sustitutos:

- comidas caseras
- menudencia y
- resto de comidas.

Competencia directa como:

- Dog Show
- Pedigree
- Dogui
- Pro Plan
- Mimascot
- Supercan, etc.

Competencia Indirecta como:

- Productos en blanco (son aquellos que no tienen una marca definida)

3.4.2 Cantidad de productos sustitutos

Respecto a la cantidad de productos sustitutos, el producto de alimento balanceado en particular para perros, podemos mencionar que existen en volúmenes elevados lo que representa para las empresas del sector de la agroindustria de alimento una desventaja debido a la disponibilidad de este tipo de productos, a la cantidad existente en el mercado y a sus precios que en comparación con los del sector son inferiores.

3.4.3 Precios de los sustitutos

Los precios bajos de los productos sustitutos es otro de los factores que representan una amenaza para las empresas del sector de la agroindustria de alimentos balanceados, de manera que el precio de los productos sustitutos establece un límite a los precios establecidos por las empresas del sector, representando esta situación una desventaja para la LÍNEA NUTRIPET.

3.4.4 Grado de similitud de los sustitutos

El alimento balanceado para perro es uno de los principales productos del sector y de la “Agroindustria Lochmann” con su LÍNEA NUTRIPET que tiene como sustitutos a la comida casera, menudencias y restos de comidas, los cuales no presentan características similares al alimento balanceado porque son desechos

de comidas, o sino cocinan generalmente como ser lagua que tendría muy bajos costos para su elaboración lo que provoca que los clientes prefieran los mismos.

CUADRO N° 12						
EVALUACIÓN DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS						
VARIABLES	IMPACTO EN EL SECTOR			NUTRIPET FRENTE AL RESTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA	PEOR	IGUAL	MEJOR
Preferencia del mercado por sustitutos						
Cantidad de productos sustitutos						
Precios de los sustitutos						
Grado de similitud de los sustitutos						

El Cuadro N° 12, muestra que la LÍNEA NUTRIPET se encuentra en una situación semejante al sector, por tanto no tiene una posición ventajosa respecto a la competencia de productos sustitutos. El presente cuadro refleja que los productos sustitutos representan una elevada amenaza para las empresas del sector, tomando en cuenta que estos productos están disponibles en todo el mercado, en grandes cantidades y a precios más bajos.

Lo referido anteriormente representa una fortaleza para la empresa, puesto que los productos sustitutos no se comparan con la calidad y el valor nutricional que ofrece la línea Nutripet y en cuanto al precio es la principal debilidad que enfrenta la empresa.

3.5 El Poder de Negociación de los Compradores

La competencia en el sector de la agroindustria de alimentos balanceados está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas del sector, por ello resulta importante realizar un análisis de los siguientes factores:

3.5.1 Concentración de los compradores

La demanda de alimentos balanceados dentro de los cuales se encuentran los productos de alimentos para perros que pertenecen a la agroindustria de alimentos balanceados tienen una tendencia creciente, por tanto la concentración de compradores es elevada presentando un bajo poder de negociación; sin embargo, a pesar que existe alta concentración de los compradores, las empresas del sector buscan lograr fidelidad por parte de estos, lo cual ocasiona que los compradores tengan cierto poder de negociación.

Lo mencionado anteriormente representa una ventaja para la **LÍNEA NUTRIPET** puesto que, considerando la concentración de los compradores las exigencias de los mismos son menores.

3.5.2 Volúmenes de compra

El volumen de compra es otro de los factores que permite determinar el poder de negociación de los compradores en el sector de la agroindustria de alimentos del departamento de Tarija, al respecto podemos mencionar que el volumen de compra de los clientes suele ser pequeño en relación al total, debido a que los compradores adquieren productos que son comercializados desde otros departamentos o desde el exterior, por tanto sus volúmenes de compra son bajos a pesar de su elevada concentración.

Con respecto al mercado de familias con un perro en casa o personas que se dedican a criar perros ya sea de raza o no la cual está dirigida la empresa “Agroindustria Lochmann” con su **LÍNEA NUTRIPET** es importante mencionar que a pesar de que sus volúmenes de compra de productos de alimentos son bajos, la empresa se encuentra en una situación favorable debido a la elevada concentración de compradores por tratarse de productos que tienen aporte nutricional para su perro, destacando de esta manera la importancia que representa

para la LÍNEA NUTRIPET lograr una mayor participación en el mercado que le permita aprovechar la demanda existente.

3.5.3 Cantidad y calidad de sustitutos

Referente a los productos de alimentos balanceados que pertenecen al sector de la agroindustria de alimentos, particularmente para el alimentos para perros, existen productos sustitutos que están disponibles en el mercado en grandes cantidades, entre estos productos se tienen principalmente el restos de comidas y comida casera, cabe recalcar a su vez que estos productos se encuentran disponibles a precios más bajos y con la calidad requerida por los clientes, lo que representa para la LÍNEA NUTRIPET una desventaja.

3.5.4 Amenazas de integración hacia atrás

Las amenazas de integración hacia atrás no representan para el sector un factor desfavorable, debido a que los clientes no están en la posibilidad de fabricar los productos ofertados por el sector, considerando que el acceso y el manejo de los insumos para su fabricación es dificultoso por tratarse de alimentos para animales, situación ventajosa para la LÍNEA NUTRIPET.

3.5.5 Disponibilidad de la información

Un argumento de importancia para el poder de negociación de los compradores es la disponibilidad de información existente acerca del producto, su precio y la calidad del mismo, lo cual permite establecer comparaciones y en base a ello disponer de argumentos que le otorgan poder de negociación, representando para las empresas del sector un aspecto desfavorable.

Al respecto, cabe recalcar que los compradores de productos de limpieza tienen a su disposición información acerca de los precios y de la calidad de los mismos, lo que les permite tener argumentos al momento de realizar la compra.

CUADRO N° 13						
EVALUACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES						
VARIABLES	IMPACTO EN EL SECTOR			NUTRIPET FRENTE AL RESTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA	PEOR	IGUAL	MEJOR
Concentración de los compradores						
Volúmenes de compra						
Cantidad y calidad de sustitutos						
Amenazas de integración hacia atrás						
Disponibilidad de la información						

El Cuadro N° 13 muestra que la situación de la LÍNEA NUTRIPET frente al resto de las empresas del sector agroindustrial es similar. La concentración de los compradores, los volúmenes de compra y las amenazas de integración hacia atrás son factores de bajo impacto tanto para el sector como para NUTRIPET ya que estas variables no repercuten significativamente sobre el poder de negociación de los compradores. Por el contrario la cantidad y calidad de los sustitutos y la disponibilidad de la información son factores que favorecen el poder de negociación de los clientes.

3.6 El Poder Negociación de los Proveedores

Otro de los factores importantes que influyen sobre el grado de competencia de la LÍNEA NUTRIPET en el sector de la agroindustria de alimentos balanceados es el poder de los proveedores, razón por la cual a continuación se procede al siguiente análisis:

3.6.1 Concentración de proveedores

Considerando que la agroindustria de alimentos balanceados es un sector incipiente en Bolivia, es importante mencionar que la mayor parte de la provisión de estos insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas compañías a nivel nacional, situación que representa para NUTRIPET un aspecto desventajoso ya que las condiciones en cuanto a precio y tamaño del pedido

quedan restringidos a la disposición de las empresas proveedoras, por otra parte recurrir a proveedores externos implica para las empresas del sector incurrir en costos elevados.

3.6.2 Presencia de productos sustitutos

En el mercado nacional no existe disposición de insumos sustitutos utilizados por el sector, por tanto el poder de negociación de los proveedores es relevante con respecto a este factor, lo que representa para “Agroindustria Lochmann” con su LÍNEA NUTRIPET una situación desfavorable debido a que el número de proveedores en el país es mínimo, por tanto la dependencia de la empresa hacia los proveedores existentes es mayor.

3.6.3 Importancia como clientes

Los proveedores de los insumos al sector de la agroindustria de alimentos balanceados del departamento de Tarija son mínimos, ya que se encuentran disponibles en otros departamentos del país, además porque estos buscan satisfacer los requerimientos de sectores de la agroindustria de alimento balanceado más grandes que se encuentran en otros departamentos como La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Cabe remarcar que la importancia que tiene para el proveedor el sector del departamento de Tarija es medido a través de sus ventas y por tanto la importancia asignada al mismo es pequeña, puesto que el sector no es representativo para las ventas del sector proveedor, afectando de manera directa el abastecimiento de los insumos para la “Agroindustria Lochmann” con su LÍNEA NUTRIPET.

3.6.4 Insumo importante para el sector

Dada la importancia de los insumos para el sector agroindustrial, el poder de negociación de los proveedores es relevante debido a la escasez de los insumos, a la falta de sustitutos y a la necesidad de su uso para los procesos productivos de las empresas del sector. Esta situación es desfavorable para “Agroindustria Lochmann” con su LÍNEA NUTRIPET, ya que la empresa no mantiene contratos

formales con los proveedores lo que provoca que la empresa tenga dificultades a momento de adquirir sus insumos.

3.6.5 Diferenciación de los productos de los proveedores

Tomando en cuenta la importancia y la necesidad de disponer de insumos suministrados por empresas proveedores y considerando la dificultad de acceder a otros proveedores del exterior por los elevados costos, el poder negociador de los mismos es relevante. En tal sentido las empresas del sector, particularmente NUTRIPET se ven afectadas por esta situación.

3.6.6 Amenaza de integración hacia adelante

En lo que concierne a la amenaza de integración hacia adelante no existe esta posibilidad para el proveedor considerando que son mínimos dentro del mercado nacional. Si bien, no disponen de esta opción se encuentran favorecidos por ser las únicas empresas disponibles en el mercado nacional.

CUADRON° 14						
EVALUACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
VARIABLES	IMPACTO EN EL SECTOR			NUTRIPET FRENTE AL RESTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA	PEOR	IGUAL	MEJOR
Concentración de proveedores						
Presencia de productos sustitutos						
Importancia como clientes						
Insumo importante para el sector						
Diferenciación de los productos de los proveedores						
Amenaza de integración hacia adelante						

El Cuadro N° 14 refleja que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la agroindustria de alimentos es alto puesto que se observa que la mayor parte de las variables consideradas como: la concentración de proveedores, importancia como clientes, insumo importante para el sector y diferenciación de los productos, son de alto impacto en el sector y por tanto otorga a los proveedores mayor poder de negociación; sin embargo, la amenaza de integración hacia

adelante limita el poder negociador de los proveedores, favoreciendo de esta manera a las empresas del sector, y particularmente a NUTRIPET.

3.7 Conclusiones

- El análisis realizado al entorno competitivo de la “Agroindustria Lochmann” con su LÍNEA NUTRIPET permitió determinar su nivel de competitividad tomando como base el análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- La rivalidad entre competidores es una fuerza de gran impacto para la “**Agroindustria Lochmann**” con su **LÍNEA NUTRIPET**, puesto que la cantidad de productos de alimentos balanceados disponibles en el mercado es elevada, considerando que en el mercado se comercializan no sólo productos nacionales sino que también extranjeros. Asimismo, la existencia de productos sustitutos eleva el nivel de competencia en el mercado.
- Las barreras de entrada al sector de la agroindustria de alimentos balanceados son mínimas lo que representa una desventaja para NUTRIPET debido a que no dificultan en gran manera el ingreso de nuevas empresas al sector.
- Asimismo, NUTRIPET se encuentra en una situación crítica debido a que los productos sustitutos representan una elevada amenaza, tomando en cuenta que estos están disponibles en todo el mercado, en grandes cantidades y a precios más bajos.
- En lo que concierne al poder de negociación de los compradores podemos mencionar que existen factores que no afectan a NUTRIPET; sin embargo, la cantidad y calidad de sustitutos y la disponibilidad de información son variables que favorecen el poder de negociación de los compradores siendo aspectos críticos para la empresa.

- Finalmente el poder de negociación de los proveedores en el sector de la agroindustria de alimentos balanceados es alto y por tanto su influencia sobre el nivel competitivo de NUTRIPET es elevado puesto que la concentración de proveedores, importancia como clientes, insumo importante para el sector y diferenciación de los productos son de alto impacto en el sector, por tanto otorga a los proveedores mayor poder de negociación. Si bien el poder de negociación de los proveedores es alto la amenaza de integración hacia adelante limita el poder negociador de los mismos.

4.1 Introducción

Considerando que el Análisis Interno de la Empresa permite tener una visión global de la situación en la que se encuentra, además de identificar sus principales fortalezas y debilidades; por lo tanto en el presente capítulo se procede a realizar un análisis interno de la “**AGROINDUSTRIA LOCHMANN S.A.**”, tomando en cuenta el Área Administrativa, Área Producción, Área de Finanzas, Área de Recursos Humanos y el Área de Marketing.

Después de haber realizado análisis de las áreas mencionadas anteriormente se procede a efectuar un análisis más profundo del área de marketing que ha sido identificado como el área crítica, producto del análisis general realizado a la “**AGROINDUSTRIA LOCHMANN S.A.**” sobre su **Línea Nutripet**.

4.2 Antecedentes

La “**AGROINDUSTRIA LOCHMANN S.A.**”, nació a raíz del proceso de privatización de algunas empresas públicas que dependían de la ex prefectura lo dieron en venta al Sr. Fritts Lochmann en septiembre del año 1995, en la cual se invirtió en infraestructura y tecnología. En los últimos años con el fallecimiento del Sr. Fritts Lochmann, se creó un directorio de dos accionistas su esposa con el 10% y su hijo Paul Lochmann perteneciéndole el 90% de las acciones. Cabe recalcar que es la única empresa en la ciudad de Tarija en la producción de alimentos balanceados para animales.

Esta empresa produce alimentos balanceados para animales como aves, pollos, caballos, vacas, cerdos y hace 7 años alimentos para perros y recientemente están elaborando alimentos para peces.

4.3 Diagnóstico General

En base a la información obtenida en las entrevistas realizadas con el gerente general de la Agroindustria Lochmann Ing. Abraham Soruco y el encargado del área de

marketing Lic. Ricardo Rivera, se presenta a continuación un análisis de cada una de las áreas.

4.4 Área Administrativa

4.4.1 Misión

Somos un equipo de trabajo comprometida a mejorar el incremento, la productividad pecuaria orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes e identificadas con la mejora continua.

4.4.2 Objetivos

- Atender eficientemente los requerimientos de productos que realiza nuestros clientes.
- Implementar un plan de recursos humanos y dar apoyo técnico permanente e insumos productores garantizando la mejora continua.
- Identificar la necesidad de nuevos productores en el mercado que alcance u consumo masivo.
- Realizar un seguimiento permanente que permita lograr, las eficiencias y eficacia de los productos que brindamos a nuestros clientes.

4.4.3 Políticas

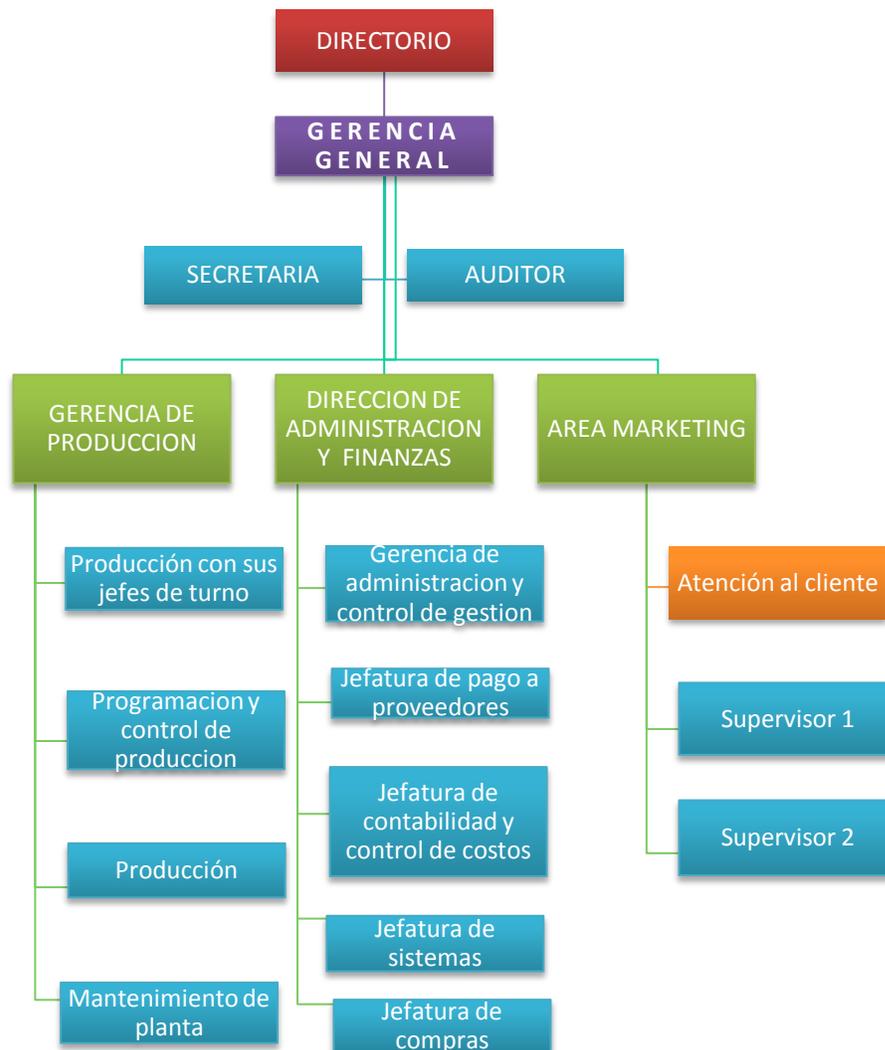
- Establecer un sistema de gestión destinado a mejorar y mantener la calidad de nuestro producto.
- Satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- Inducir una cultura de mejora continua, mediante la capacitación y adiestramiento de nuestros recursos humanos.
- Desarrollar acciones preventivas para deficiencias identificadas.

4.4.4 Estrategia actual

La estrategia actual que utiliza la Línea Nutripet, están enfocando en la estrategia de diferenciación con el servicio al cliente, que es la distribución a domicilio, la cual llegaría a ser la ventaja competitiva frente a la competencia en el mercado Tarijeño.

- **Promoción:** Incentivar la compra a los intermediarios, por la compra de 5 bolsas se llevara 1 de regalo, por una bolsa grande 20 kilos se lleva 2 kilos de regalo.
- **Producto:** Tiene la ventaja competitiva en su producto de contar con dos diferentes sabores el natural y oriental, como también en la presentación del producto es atractiva.

4.4.5 Organigrama de la Empresa



Como se puede observar el organigrama de la Agroindustria Lochmann se toman en cuenta que en la misión y objetivos de la Empresa hace referencia como uno de los elementos más importantes a los clientes, la estructura organizacional es adecuada, ya que se cuenta con una unidad que tiene como función principal la atención al cliente contando con dos supervisores para la atención. Es importante indicar que esta unidad depende directamente del departamento de Marketing.

Pero es primordial indicar, que la Empresa si debe contar con un área de recursos humanos tomando en cuenta la magnitud de la Empresa y el número de empleados que tiene la misma; ya que el elemento humano es importante en toda Organización y es de vital importancia prestarle toda la atención posible.

Por lo tanto, desde el punto de vista del cliente el organigrama es adecuado para la Empresa, pero desde el punto de vista del empleado es importante crear el área de recursos humanos en la Organización.

4.5 Área Financiera

Las utilidades de la Línea Nutripet “Agroindustria Lochmann” en los últimos años han presentado un crecimiento mínimo, cabe mencionar que durante las dos últimas gestiones su nivel de ventas y sus utilidades se han mantenido constantes, lo que ha afectado al crecimiento de la empresa reflejando una situación crítica para la misma. Si bien, la situación de la empresa no ha sido favorable, esta ha tratado de mejorar su situación a través de la búsqueda constante de diferenciación en la línea del producto como alimento balanceado para adulto y cachorro, como también el sabor del mismo, con el fin de poder incrementar su nivel de ingresos por ventas.

Una de las principales limitaciones para la empresa que fomenta su crecimiento es la falta de recursos financieros, lo que obstaculiza realizar inversiones en actividades claves para la empresa como inversiones en el área de marketing, producción y recursos humanos.

4.6 Área de Recursos Humanos

La Agroindustria Lochmann no cuenta con un encargado especializado en el área de recursos humanos. Actualmente no dispone de una estructura organizacional formalmente establecida. Además, es importante mencionar que la empresa no maneja un sistema formal para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

En tal sentido, para la contratación de nuevo personal en el área de producción se realiza simplemente una entrevista en la que se determina las condiciones de trabajo recibiendo una capacitación acelerada de lo que debe hacer por tratarse de trabajos sencillos como envasado, etiquetado y empaquetado.

Al tener esta dificultad de no tener el área de recursos humanos, de igual manera cuenta con los beneficios sociales correspondiente según ley:

- Seguro médico en la Caja Nacional De Salud
- Bonos
- Aguinaldo
- Sueldos y salarios
- Horas extras

4.7 Área de Marketing

La Línea Nutripet “Agroindustria Lochmann” es una empresa que tiene como principales clientes las familias que poseen un perro en su hogar, empresas privadas y empresas públicas. Cabe mencionar que las empresas a las cuales Línea Nutripet distribuye su producto han mostrado fidelidad por la empresa desde sus inicios, lo contrario ocurre con el segmento de las familias que tienen un perro en casa en el cual la empresa no logró posicionarse como líder.

4.7.1 Producto

Los productos que ofrece la Agroindustria Lochmann al mercado tarijeño son exclusivamente de alimentos balanceados para animales que se mencionan a continuación:

Alimentos balanceados para:

- Cerdo (en granos y frangollo)
- Caballo (en grano)
- Perro (en grano)
- Pollos (frangollo)

- Aves (frangollo)
- Vaca (en granos y frangollo)
- Peces (frangollo)

La variedad de productos que ofrece la Línea Nutripet, se diferencian de alimentos balanceados para perro adulto y cachorro de los cuales son los únicos que son ofertados al segmento de familias que tienen un perro como mascota en casa.

4.7.2 Precio

La empresa está dirigida principalmente al mercado de clase media y alta, razón por la cual ha tratado de mantener un precio accesible; sin embargo, estos no presentan una diferencia significativa respecto de la competencia.

Los productos que ofrece la empresa al mercado tienen una buena aceptación en cuanto a precio que se han determinado en base al costo de la materia prima y a los precios de la competencia. Sin embargo, el mercado muestra mayor preferencia por productos extranjeros (Dog Show, Dogui) constituyéndose en los principales competidores de la empresa por ser considerados productos de mayor calidad, ya que existe la tendencia de creer que los productos nacionales son de menor calidad, información que se ha obtenido de la investigación de mercados que se ha realizado para la empresa durante la gestión 2012.

4.7.3 Plaza

La empresa realiza la distribución de sus productos a través de distribuidores, intermediarios y consumidor final. El encargo de marketing afirmó que el alimento balanceado para canes es el producto que más se consume en el mercado por la calidad, presentación y variedad de tamaños; a comparación de sus otros productos ofertados como son los alimentos balanceados para aves, pollos, caballos, vacas, cerdos sin embargo, de acuerdo a un trabajo de investigación de mercados realizado en la pasada gestión muestra que los clientes adquieren este producto generalmente por su calidad.

4.7.4 Promoción

Actualmente la Agroindustria Lochmann no utiliza estrategias de marketing para la Línea Nutripet para hacer conocer sus productos debido a la falta de recursos financieros, lo cual representa para la empresa un aspecto desfavorable ya que los productos no han logrado alcanzar la participación deseada por la empresa, pues no son conocidos por gran parte de la población. La falta de aplicación de estrategias de marketing formal ha impedido que el nivel de ventas de alimentos balanceados para canes de la Línea Nutripet se incremente repercutiendo en el crecimiento de la empresa; sin embargo, Cabe mencionar que la empresa desde sus inicios hasta la actualidad no utilizó estrategias de marketing.

4.8 Área de Producción

Esta área de producción del alimento balanceado para perro, cuenta con 20 personas que trabajan en la agroindustria, la producción mensual es de 72 quintales las cuales se distribuyen en los distintos puntos de venta.

Su personal de apoyo es netamente calificado y seleccionado por el gerente general. Su producción actualmente cubre solamente el 60% de la capacidad instalada “Agroindustria Lochmann” de la Línea Nutripet, dejando una capacidad ociosa del 40% de las instalaciones, cuenta con instalaciones propias de producción, incrementar su capacidad productiva, las cuales no están siendo utilizadas en su totalidad dada la demanda del mercado hacia los productos de la empresa.

4.8.1 Disposición de la planta de producción

La equipamiento utilizada de para el proceso de alimentos balanceados para perros, es de última tecnología. En la cual entran todos los insumos necesarios para su elaboración a una maquina llamada extrusora y esta se encarga de procesar los mismos hasta llegar al producto terminado.

4.8.2 Descripción del proceso

1° Provisión de la Materia Prima

- Limpieza de grano
- Cocimiento de soya

2° Elaboración de las órdenes de producción

Formularios para el pedido de Materia Prima se va a utilizar.

3° Dosificación de Insumos

Pesado de Materia Prima para el macro nutriente (Soya y Maíz) y micro nutriente (Vitaminas)

4° Mezclado

5° Molienda

- Macro molienda (Soya y Maíz)
- Micro molienda (Vitaminas)

6° Extrusado

7° Secado

8° Adiciones de saborizante y grasa mediante un proceso de Spray

9° Embolsado

10° Almacenado

11° Distribución

SISTEMA COMO CAJA NEGRA DE LA AGROINDUSTRIA LOCHMANN



4.9 Diagnóstico Específico

De acuerdo al diagnóstico general realizado a Línea Nutripet, se efectuó un análisis específico en el área de marketing considerando las falencias encontradas en el área.

En base a la información obtenida en la entrevista realizada al encargado del área de marketing el Lic. Ricardo Rivera, se presenta a continuación un análisis del área de marketing.

La ubicación de la empresa es adecuada respecto al mercado consumidor puesto que es la única empresa del departamento de Tarija que se dedica a la fabricación de productos de alimentos balanceados para canes, siendo sus principales competidores empresas de otros departamentos y distribuidoras de Tarija que comercializan estos productos de marcas nacionales y extranjeras.

Según información proporcionada por el encargado de marketing los clientes que consumen los productos de la empresa muestran cierta confianza y fidelidad por ser productos de calidad. Por otra parte los clientes que no los conocen bien tienen un

poco de desconfianza por mala información de la competencia. Sin embargo, la investigación de mercados realizada en la gestión 2012 que se refleja, nos muestra que la mayor parte de los clientes no conocen este producto, lo cual provoca que prefieran adquirir productos de otras marcas.

Los intermediarios que utiliza la empresa conocen las características de los productos lo cual le ha permitido a los mismos orientar a los clientes respecto a las características especiales que posee el producto, representando esta situación un aspecto favorable para la empresa.

La empresa ha utilizado la diferenciación como estrategia para ingresar al mercado, que sigue utilizando actualmente con el fin de lograr mayor participación en el mercado; pero, no presentan una diferencia significativa en comparación a los productos de la competencia.

La Línea Nutripet tiene deficiencias en cuanto a investigación y desarrollo, ya que no ha realizado por su parte estudios de mercado formal para el lanzamiento de su producto, para conocer las preferencias y expectativas de sus clientes en cuanto a las características de los mismos, lo cual no le ha permitido adecuarse a las exigencias del mercado.

Asimismo, una de las grandes dificultades de la empresa es la incipiente promoción, que limita que los clientes potenciales puedan conocer los productos que ofrece, situación provocada fundamentalmente por la falta de recursos financieros.

Esta situación ha provocado que los productos de la Línea Nutripet no sean conocidos por los clientes, impidiendo el incremento en el nivel de ventas de la empresa, y por ende al crecimiento de la misma.

4.10 Conclusiones

- La Línea Nutripet está orientada hacia la búsqueda de una mejora continua en los productos que ofrece y en la empresa en general, con el fin de incrementar su participación en el mercado. La empresa que se orienta al cuidado de la salud de sus consumidores que en este caso son a las familias con una mascota en su hogar ofreciendo productos con adecuados nutrientes lo cual le permite enmarcarse en un nuevo enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.
- En lo que concierne al área de recursos humanos la empresa actualmente no cuenta con personal calificado en el manejo de cada una de las áreas, lo que perjudica el funcionamiento apropiado de la Línea Nutripet.
- La Línea Nutripet a pesar de su trayectoria en el mercado no ha logrado alcanzar la participación deseada dentro del mismo, debido principalmente a la falta de estrategias de marketing y una información errada a los consumidores por parte de los competidores, el cual ocasiona desconfianza en el producto.
- En última instancia, la capacidad de producción con la que cuenta la empresa no está siendo utilizada en su totalidad debido al bajo nivel de demanda que existe por los productos que son ofertados por la LINEA NUTRIPET.

4.11 Matriz FODA

En base al análisis del entorno externo, competitivo e interno de la Línea Nutripet “Agroindustria Lochmann” se presenta a continuación:

CUADRO N° 15	
MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La localización de la empresa es estratégica, puesto que se encuentra cerca del mercado de consumo. • Variedad de productos y volúmenes lo que permite llegar a un mayor porcentaje de mercado. • Cuenta con tecnología de punta para la elaboración de sus productos. • Cuenta con distribución a domicilio. • Es la única agroindustria para la elaboración de alimentos balanceados para perros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda ya que existe una tendencia de crecimiento poblacional de Canes. • Alianzas estratégicas con otras empresas para promocionar sus productos como por ejemplo veterinarias, supermercados, etc. • Interés del sector financiero en apoyar pequeños empresarios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida. • No cuenta con sistemas formales para la contratación de nuevo personal lo que impide contar con personal adecuado provocando inestabilidad en los puestos de trabajo. • Ausencia de estudios formales para conocer las exigencias del consumidor. • Falta de recursos financieros, que limita el crecimiento de la empresa que impide realizar campañas de publicidad agresivas. • La Línea Nutripet no se encuentra posicionado de manera óptima. • El producto de la Línea Nutripet no son conocidos en gran parte de las familias tarijeñas que tienen un perro en su hogar. • No utiliza estrategia de marketing para obtener mayor participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del contrabando de alimentos balanceados para mascota. • Inestabilidad económica en Bolivia que afecta al poder de adquisición de las personas. • Existencia del producto sustituto como ser la comida casera. • Cultura del mercado de creer que los productos nacionales son de mala calidad. • Competencias de marcas extranjeras siendo que existe escasa rivalidad departamental. • Mala percepción de la gente acerca del producto por mitos difundidos sobre la calidad del mismo. • Surgimiento de una empresa que se dedique a la misma actividad.

Elaboración propia

Estrategias FO

En función a que la Empresa se encuentra ubicada cerca a los mercados y es la única en nuestro departamento que se dedica a la producción y comercialización de alimentos balanceados para canes y tomando en cuenta que la demanda se ha incrementado se ha formulado la siguiente estrategia que la Empresa debe seguir para mejorar la participación en el mercado tarijeño:

Desarrollar y diseñar estrategias para dar a conocer el producto al mercado mediante la implementación de estrategias de Marketing, tales como: estrategias posicionamiento, estrategias de crecimiento intensivo, estrategias de Merchandising y estrategias de Marketing Mix (Operativo)

Las estrategias para superar las debilidades y amenazas se encuentran en las líneas de acción del POA de las estrategias de Marketing fijadas para el año 2013. (Ver anexo 14)

5.1 Introducción

Para definir las necesidades de los consumidores y crear estrategia de Marketing que logre satisfacer las necesidades, se requiere información acerca de los clientes y para eso es necesario la investigación de mercado, que consiste en la recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución del problema.

Por este motivo se realizó una investigación de mercado para obtener información que ayuda a identificar el comportamiento de los consumidores y sirva de base para el diseño de estrategia de marketing para lograr mayor participación en el mercado de la Línea Nutripet de la “Agroindustria Lochmann”.

5.2 Problema de decisión general

Según la recopilación de datos y análisis de dicha información podemos observar que la línea Nutripet no cuenta con estrategias de Marketing claramente definidas que permitan mayor participación en el mercado tarijeño.

Luego de realizar la entrevista con los que toman decisiones con los expertos y analizar los datos secundarios, estamos en condiciones de formular el problema de decisión gerencial. La cual mencionamos continuación:

¿Qué acciones deberá realizar la Agroindustria Lochmann para lograr una mayor participación en el mercado tarijeño para la LÍNEA NUTRIPET?

5.3 Problema de investigación de mercado

“Determinar las fortalezas y debilidades que tiene la línea de alimentos balanceados NUTRIPET frente a la competencia referida, para lograr una diferencia favorable para la Agroindustria Lochmann”

5.4 Pregunta de investigación de mercado

- ¿Cuáles son los atributos de la línea NUTRIPET más valorados por los consumidores?
- ¿Qué marca de línea de alimento para perro, prefieren los dueños de la mascota?
- ¿Cuál es el medio de difusión (Tv, radio, prensa escrita, recomendaciones, etc.) por el cual llegan a conocer el producto de su preferencia por parte de las familias que poseen un perro en su hogar?
- ¿Cuál es la percepción en el mercado de línea NUTRIPET y de sus competidores en el alimento balanceados para perros.

5.5 Hipótesis

H1 La desinformación y desconocimiento del contenido nutricional y la materia prima que se utiliza, genera una percepción equivocada acerca del producto por parte de los consumidores.

5.6 Objetivo general

Determinar y analizar la incidencia que tiene la falta de estrategias de marketing bien definidas, en las familias al momento de adquirir el producto de Línea Nutripet.

5.6.1 Objetivos específicos

- Determinar los factores y características del alimento balanceado para canes, que generan más valor para los consumidores.
- Determinar el lugar de frecuencia de la compra.
- Conocer la cantidad de consumo de alimento balanceado que adquieren los consumidores para sus mascotas.
- Identificar las principales marcas de alimento balanceado para canes en la ciudad de Tarija.

5.7 Metodología

La metodología empleada en la presente investigación corresponde a una investigación exploratoria y descriptiva, en el cual permite ganar mayor comprensión de las exigencias y necesidades de los consumidores y describir las principales características del proceso de producción del producto y de las instalaciones de producción de Alimento Balanceado para Canes.

Lo cual la investigación exploratoria, es la base para la utilización de la investigación concluyente, en la que se divide a la vez en investigación descriptiva y causal.

En los posterior se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, de tal forma que permitirá la medición y evaluación de diversos aspectos como ser: los atributos más valorados por los consumidores, la frecuencia de consumo, la demanda del producto entre otros, además de componentes importantes de la investigación.

La información fue recogida de manera estructurada empleando una encuesta.

5.8 Fuentes de información

La presente investigación recurrirá a fuentes primarias y secundarias.

5.8.1 Primaria

Está constituida toda la información de origen cualitativa.

Información Cualitativa.- Corresponde a la utilización de una investigación exploratoria, en lo cual se emplearía en la investigación descriptiva se aplicara la encuesta, que permitirá determinar la frecuencia de compra y variables para la adquisición del alimento balanceado para su mascota.

5.8.2 Secundaria

Esta información se recopilaran la información básica, corresponde al número de familias de la ciudad de Tarija que tengan una mascota.

5.9 Diseño de cuestionario

Definida la información necesaria para llevar a cabo la investigación y una vez definidas las escalas apropiadas para medir las principales variables, se procedió a la elaboración del cuestionario, estructurado de la siguiente manera:

- a) Título de la encuesta
- b) Destinatario de la encuesta
- c) Consigna
- d) Cuerpo de preguntas

5.10 Investigación Descriptiva

5.10.1 Proceso del diseño de la muestra

El proceso de diseño de la muestra incluye 6 pasos, están relacionados estrechamente interrelacionadas y son relevantes para todos los aspectos de la investigación de mercado.

5.10.1.1 Definición de la población meta

- *Unidad de la muestra:* familias con un perro en su hogar.
- *Elemento:* Dueño de la mascota.
- *Extensión geográfica:* área urbana de la Provincia Cercado del departamento de Tarija.
- *Tiempo:* el muestreo se realizó en el mes de Octubre del 2012.

5.10.1.2 Marco muestral

Según datos obtenidos del INE el número de la población del área urbana de la Provincia Cercado del departamento de Tarija es de 211.017 habitantes. El marco muestral está comprendido por el número de familias que equivale a 42.203, considerando que cada familia tiene un promedio de cinco integrantes.

5.10.1.3 Técnica de muestreo a emplear

Para la realización de la encuesta se efectuara como técnica: muestreo probabilístico, por los beneficios que este ofrece al permitir generalizar los resultados de la población y siendo la muestra representativa.

5.10.1.4 Determinación del tamaño de la muestra

Se procedió a realizar 20 encuesta pilotos, para la obtención de información de los resultados que arroje la pregunta realizada para dicha encuesta, con la cual se activa la probabilidad de consumo o no de alimento balanceado para su mascota.

El total de habitantes hasta el 2010 es de 211.017 sacando un promedio de 5 personas por familia, tendríamos un total de 42.203 familias en la ciudad de Tarija (Cercado), las 187 encuestas según la muestra estarán dirigidas a las familias que tienen un perro en su hogar.

¿Usted compra alimento balanceado para su perro?

SI **NO**

De las 20 encuestas realizadas 12 personas respondieron que si consumen alimento balanceado para su mascota y las 8 personas restantes respondieron que no, que consumían comida casera.

El parámetro muestral estará definido por el consumo de alimento balanceado como la probabilidad de éxito (0.60) y el no consumo como probabilidad de fracaso es de (0.40)

Procedimiento

1. Nivel de precisión 7%
2. Nivel de confianza 95%
3. Valor de Z asociado a nivel de confianza 1,96

4. $P= 0.6$ $Q=0.4$
5. $N= 42203$ familias en el año 2010

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{C^2 \cdot (n - 1) + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 42203 * 0.60 * 0.40}{0.07^2 * (42203 - 1) + 1.96^2 * 0.60 * 0.40} = 187 \text{ familias.}$$

5.10.1.5 Aplicación de la encuesta

Para la aplicación de las encuestas, nos dirigimos a las familias que tienen perro en casa, en las diferentes zonas en la ciudad de Tarija (Cercado), con el fin de concluir con el número de muestra que necesitamos para la probabilidad de consumo de alimento balanceado para la línea **NUTRIPET**.

5.10.1.6 Resultados de la investigación de campo

Los datos obtenidos en el trabajo de campo, nos permitirá tener una tabulación de la información en programa SPSS.

Estos resultados se reúnen en los siguientes cuadros y gráficos que facilitan su comprensión de la información en el trabajo de campo.

Como producto de trabajo de investigación de mercado y tabulación de la información recopilada de los hogares Tarijeños que tiene un perro en casa, se obtuvieron los siguientes resultados que se resumen a continuación en los siguientes cuadros y gráficos:

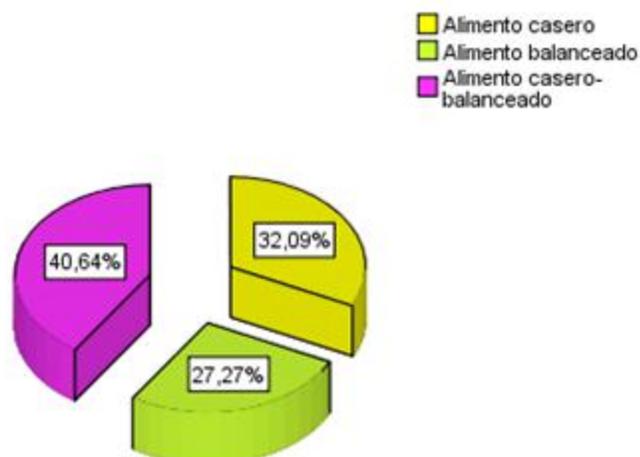
PREGUNTA N° 1

¿QUÉ CLASE DE ALIMENTO CONSUME SU PERRO?

Cuadro N°16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alimento casero	60	32,1	32,1	32,1
	Alimento balanceado	51	27,3	27,3	59,4
	Alimento casero-balanceado	76	40,6	40,6	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Grafica N° 8



Los datos que muestra el grafica N° 8, muestra que una parte significativa de la población de las familias Tarijeñas encuestadas que poseen un perro en su hogar, dan a consumir alimento casero-balanceado, existe un porcentaje considerable de las familias le dan alimentos casero y en menor proporción alimentos balanceados.

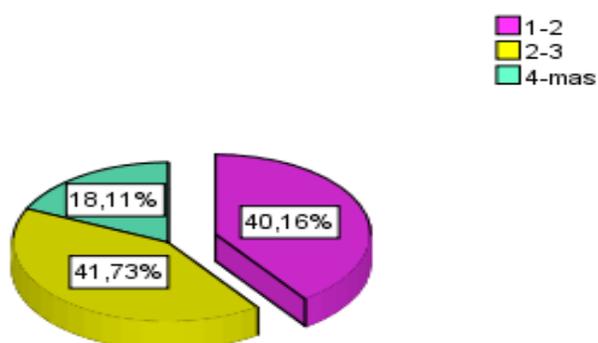
Representando esta situación es un aspecto favorable para la “Agroindustria Lochmann” para esta seguir en el mercado Tarijeño con su **LÍNEA NUTRIPET** y así satisfacer la demanda del mismo.

PREGUNTA N° 2
¿CUANTOS PERROS TIENE?

Cuadro N° 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2	51	40,2	40,2	40,2
	2-3	53	41,7	41,7	81,9
	4-mas	23	18,1	18,1	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 9



El gráfico N° 9, nos muestra que la mayoría de las familias Tarijeñas poseen de 2 a 3 perros en su hogar, seguido de un porcentaje considerable de las familias que tienen de 1 a 2 perros y con una menor proporción poseen de 4 a más.

Representando una situación ventajosa para la LÍNEA NUTRIPET al existir una mayor demanda en el mercado Tarijeño

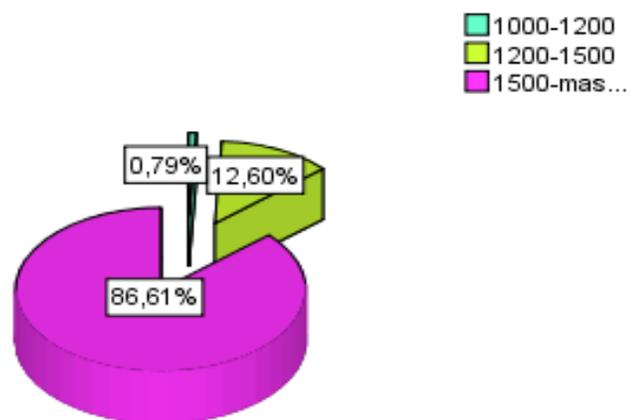
PREGUNTA N° 3

SU SUELDO ASCIENDE A:

Cuadro N° 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1000-1200	1	,8	,8	,8
	1200-1500	16	12,6	12,6	13,4
	1500-mas...	110	86,6	86,6	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 10



El gráfico N° 10, se puede apreciar que una parte considerable de las familias Tarijeñas que consumen alimento balanceado para perros, tienen como ingresos el más 1500 bs mensual.

Representando favorablemente a la empresa mayor accesibilidad para la compra de su producto,

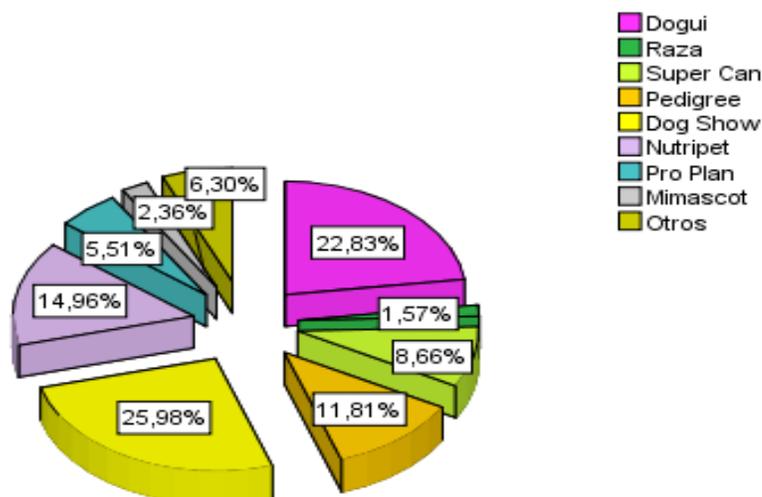
PREGUNTA N° 4

¿CUÁL ES LA MARCA DE ALIMENTO BALANCEADO QUE USTED COMPRA PARA SU MASCOTA?

Cuadro N° 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dogui	29	22,8	22,8	22,8
Raza	2	1,6	1,6	24,4
Super Can	11	8,7	8,7	33,1
Pedigree	15	11,8	11,8	44,9
Dog Show	33	26,0	26,0	70,9
Nutripet	19	15,0	15,0	85,8
Pro Plan	7	5,5	5,5	91,3
Mimascot	3	2,4	2,4	93,7
Otros	8	6,3	6,3	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 11



Con respecto al alimento balanceado para perros, podemos apreciar en la presente gráfica que Dog show, Dogui son las marcas más preferidas por la población, dichas marcas son de nacionalidad extranjera y así ocupando el tercer lugar en el mercado tarijeño la LÍNEA NUTRIPET. También podemos observar que el porcentaje mínimo es la marca Raza. Cabe mencionar que durante la aplicación del cuestionario a las familias Tarijeñas que tienen un perro en su hogar indicaban que preferían los productos extranjeros porque son de mejor calidad en comparación con los productos nacionales.

Esto representa una situación ventajosa para la LÍNEA NUTRIPET posicionándose en tercer lugar ante competencia, de tal manera esto ocasiona la posibilidad de hacer frente al líder del mercado tarijeño y así lograr mayor participación en el mismo.

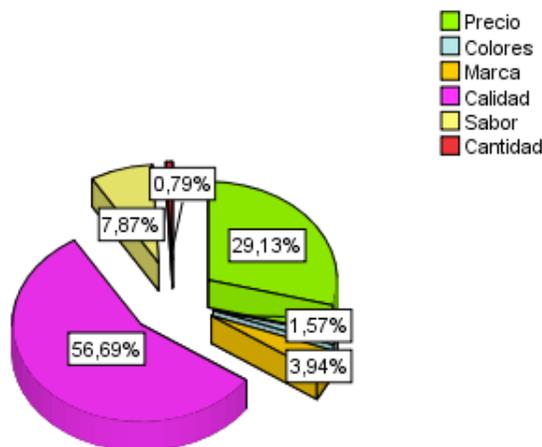
PREGUNTA N° 5

SU ELECCION A LA HORA DE COMPRA DE ALIMENTOS BALANCEADOS SE GUIA A:

Cuadro N° 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Precio	37	29,1	29,1	29,1
	Colores	2	1,6	1,6	30,7
	Marca	5	3,9	3,9	34,6
	Calidad	72	56,7	56,7	91,3
	Sabor	10	7,9	7,9	99,2
	Cantidad	1	,8	,8	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 12



El gráfica N° 12, muestra que la calidad y el precio son atributos determinantes para la mayoría de las familias tarijeñas al momento de su elección a la hora de la compra su alimento balanceado, mencionaron que la efectividad de los mismos es primordial para la adquisición del producto; asimismo el sabor, la marca, el color y en una mínima proporción es la cantidad son factores que inciden en la decisión de compra de las familias tarijeñas.

Estas variables son muy importantes para la Agroindustria Lochmann, ya que deberá tomar en cuenta en la producción del alimento balanceado para su línea Nutripet, para lograr de esa manera mayor satisfacción para sus clientes.

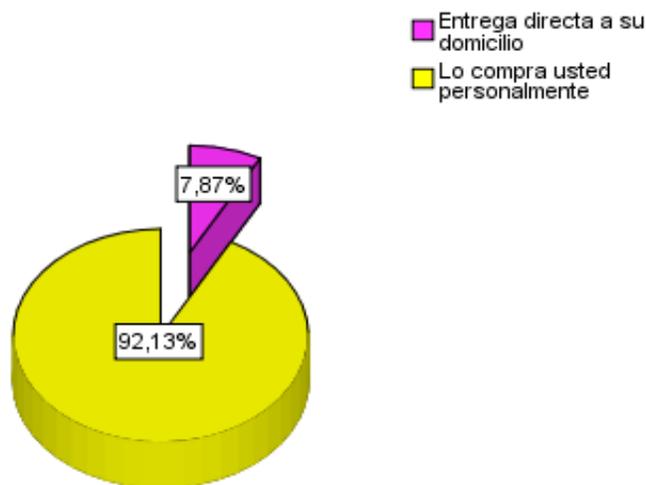
PREGUNTA N° 6

¿CÓMO REALIZA LA ADQUISICIÓN DE LA COMPRA?

Cuadro N° 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entrega directa a su domicilio	10	7,9	7,9	7,9
Lo compra usted personalmente	117	92,1	92,1	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 13



El gráfico N° 13, muestra que más del 90 % de las familias tarijeñas compran el producto personalmente, mientras que en una mínima proporción reciben el producto en su domicilio.

Esto representa una situación favorable para NUTRIPET ya que cuenta con la entrega a domicilio de su producto, siendo una ventaja competitiva frente a la competencia. Por tanto es necesario diseñar estrategias de marketing adecuadas y así

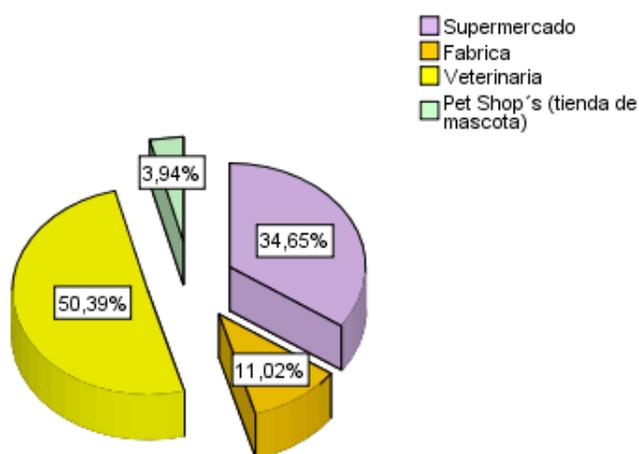
dar la suficiente información de su producto y servicios de distribución con los que cuenta.

PREGUNTA N° 7
¿DÓNDE REALIZA USTED LA COMPRA DEL PRODUCTO
BALANCEADO PARA SU MASCOTA?

Cuadro N° 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Supermercado	44	34,6	34,6	34,6
Fabrica	14	11,0	11,0	45,7
Veterinaria	64	50,4	50,4	96,1
Pet Shop´s (tienda de mascota)	5	3,9	3,9	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 14



El gráfico N° 14, muestra que una proporción significativa de las familias tarijeñas compran el alimento balanceado para su perro principalmente en las veterinarias y supermercados; asimismo, una proporción considerable adquieren el producto de fábrica y un mínimo porcentaje los adquieren en Pet´ shops (tiendas para mascotas).Aspecto que es importante conocer, ya que le permitirá a la **Agroindustria Lochmann** establecer relaciones con las veterinarias, supermercados y otros, para la

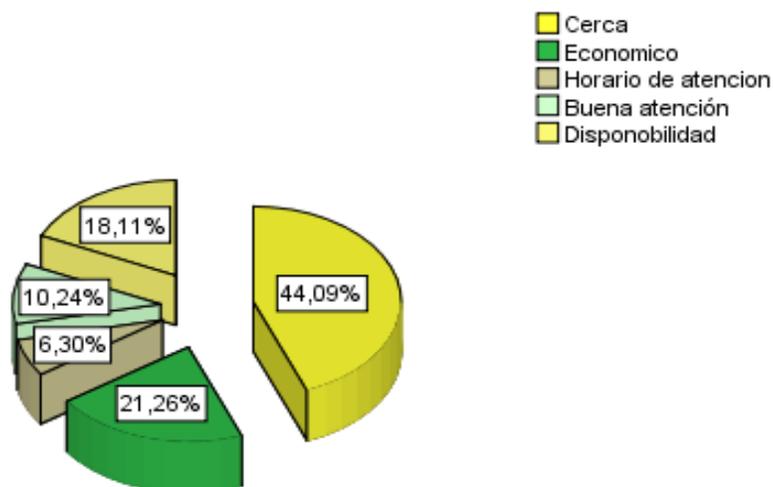
venta de su producto **Nutripet**, que contribuyan a alcanzar la participación óptima deseada por la empresa.

PREGUNTA N° 8
¿PORQUÉ COMPRA DE ESE LUGAR?

Cuadro N°23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cerca	56	44,1	44,1	44,1
	Economico	27	21,3	21,3	65,4
	Horario de atencion	8	6,3	6,3	71,7
	Buena atención	13	10,2	10,2	81,9
	Disponibilidad	23	18,1	18,1	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 15



El gráfico N° 15, muestra que una proporción considerable de las familias tarijeñas compran sus productos de alimentos balanceados para su perro principalmente porque les resulta cerca y económico; asimismo, una proporción igualmente considerable por la disponibilidad de la compra y un menor porcentaje los horarios de atención.

Información se considera importante conocer, ya que le permitirá a la empresa establecer accesibilidad, economía y puntos estratégicos de ventas que contribuyan a alcanzar una mayor participación en el mercado.

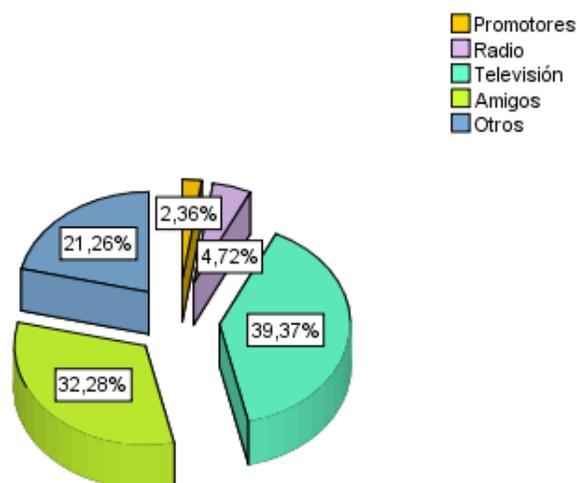
PREGUNTA N° 9

¿MEDIANTE CUAL MEDIO PUBLICITARIO ESCOGIO USTED LA MARCA DE SU ALIMENTO BALANCEADO PARA SU MASCOTA?

Cuadro N° 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Promotores	3	2,4	2,4	2,4
Radio	6	4,7	4,7	7,1
Televisión	50	39,4	39,4	46,5
Amigos	41	32,3	32,3	78,7
Otros	27	21,3	21,3	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 16



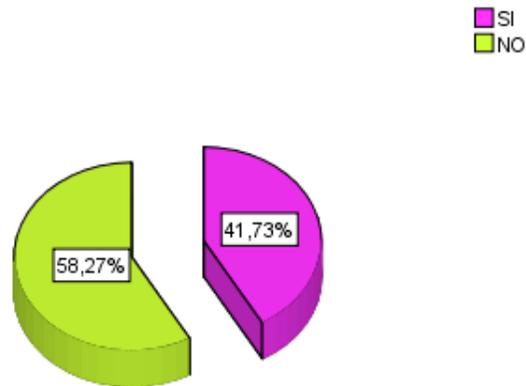
El gráfico N° 16, se puede apreciar que la televisión y amigos son los medios de comunicación más utilizados por las familias de la ciudad de Tarija, seguidos otros medios de comunicación, radio y promotores de venta con un porcentaje mínimo de uso. Es importante para la Agroindustria Lochmann conocer los medios de comunicación más utilizados por las familias para que a través de ellos la empresa pueda promocionar su producto y lograr ser conocidos por el mercado consumidor.

PREGUNTA N° 10
¿CONOCE USTED QUE TIPO DE ALIMENTO DEBE CONSUMIR SU
MASCOTA DE ACUERDO A SU EDAD O RAZA?

Cuadro N° 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	53	41,7	41,7	41,7
	NO	74	58,3	58,3	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 17



En el cuadro N° 10, se puede observar que la mayor parte de las familias tarijeñas no conocen el tipo de alimento que debe consumir su mascota de acuerdo a su edad ni raza y una proporción considerable si conocen el tipo de alimento que debe consumir su perro.

Esta información es importante para la empresa, de esta manera poder brindar la información necesaria a las familias tarijeñas sobre el contenido nutricional y la cantidad adecuada de alimento de acuerdo a su edad y raza de su mascota y así satisfacer sus expectativas.

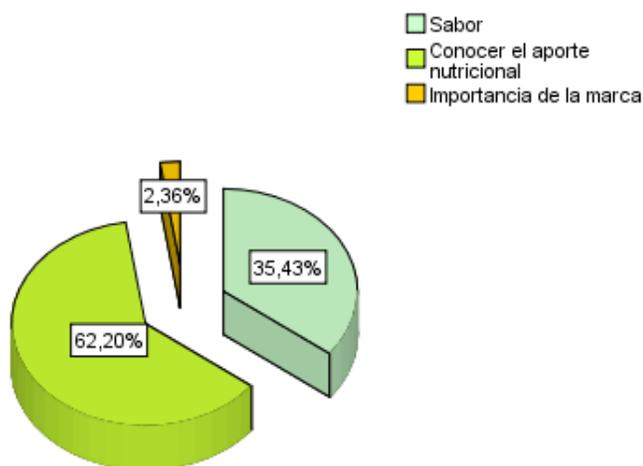
PREGUNTA N° 11

¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS QUE USTED CONSIDERA MAS IMPORTANTES EN EL ALIMENTO BALANCEADO?

Cuadro N° 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sabor	45	35,4	35,4	35,4
Conocer el aporte nutricional	79	62,2	62,2	97,6
Importancia de la marca	3	2,4	2,4	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 18



De acuerdo gráfico N° 13, podemos mencionar que el aporte nutricional y sabor son las variables considerada más importante por la población tarijeña y con una mínima proporción consideran la importancia de la marca.

Esta información es favorable para la empresa, considerando una oportunidad para dar a conocer los atributos del producto NUTRIPET, ya que cuenta con el aporte nutricional necesario y el buen sabor en el contenido del alimento balanceado para el consumo de los perros.

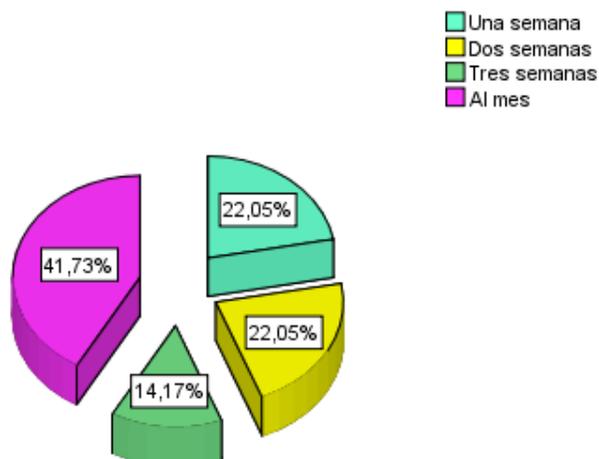
PREGUNTA N° 12

¿CON QUE FRECUENCIA COMPRA EL ALIMENTO BALANCEADO?

Cuadro N° 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Una semana	28	22,0	22,0	22,0
	Dos semanas	28	22,0	22,0	44,1
	Tres semanas	18	14,2	14,2	58,3
	Al mes	53	41,7	41,7	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 19



Respecto a la frecuencia de compra, se observa en el gráfico N° 17 que gran parte de las familias tarijeñas adquieren el producto de alimento balanceado para su perro mensualmente; asimismo, una proporción iguales que compran el producto en una semana y dos semanas. Por otra parte, una menor proporción de las familias tarijeñas compran el producto en tres semanas. La frecuencia de compra es un aspecto muy importante a conocer para la empresa, ya que contribuye a la **Agroindustria Lochmann** a diseñar estrategias de marketing para la **línea Nutripet** determinando su aplicación en el mercado, aprovechando la oportunidad que representa la frecuencia de compra de este producto.

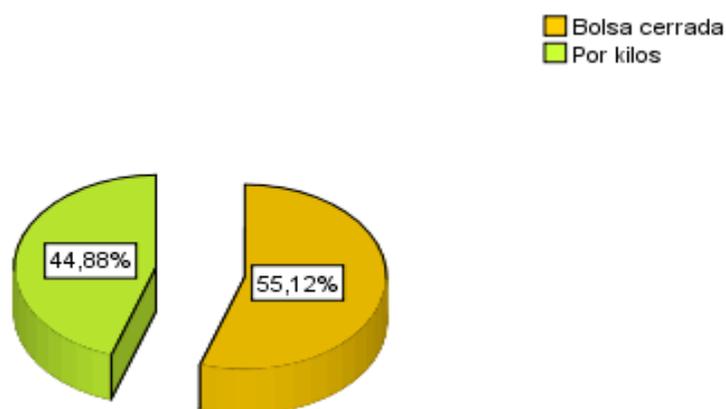
PREGUNTA N° 13

¿CÓMO COMPRA EL ALIMENTO?

Cuadro N° 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bolsa cerrada	70	55,1	55,1	55,1
	Por kilos	57	44,9	44,9	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 20



Podemos ver en el gráfico N° 18, que el producto de alimento balanceado para perro es comprada con mayor frecuencia por las familias tarijeñas en bolsa cerrada y con menor proporción compran el producto por kilos.

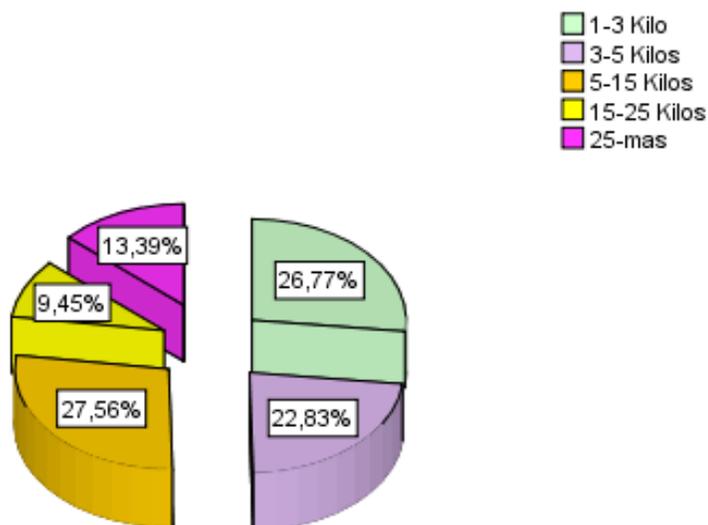
Esta información es favorable, para la “Agroindustria Lochmann” ya que con su LÍNEA NUTRIPET, ofrece a las familias tarijeñas este producto tanto en bolsas cerradas como también por kilos, lo cual satisfacerla las exigencias de sus clientes.

PREGUNTA N° 14
¿QUÉ CANTIDAD DE ALIMENTO COMPRA?

Cuadro N° 29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 Kilo	34	26,8	26,8	26,8
	3-5 Kilos	29	22,8	22,8	49,6
	5-15 Kilos	35	27,6	27,6	77,2
	15-25 Kilos	12	9,4	9,4	86,6
	25-mas	17	13,4	13,4	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 21



Respecto a la frecuencia de compra, se observa en el cuadro N° 19 que gran parte de las familias tarijeñas adquieren el producto de alimento balanceado para su perro de una cantidad de 5 a 15 kilos mensualmente; asimismo, una proporción considerable compra de 1 a 3 kilos, y con una menor proporción de 3 a 5 kilos, seguido por la compra de 25 a más kilos y con una mínima proporción de 15 a 25 kilos que compran las familias para el consumo de su perro.

Este resultado es importante para la Agroindustria Lochmann saber a la demanda que se está enfrentando ante los consumidores de la población Tarijeña.

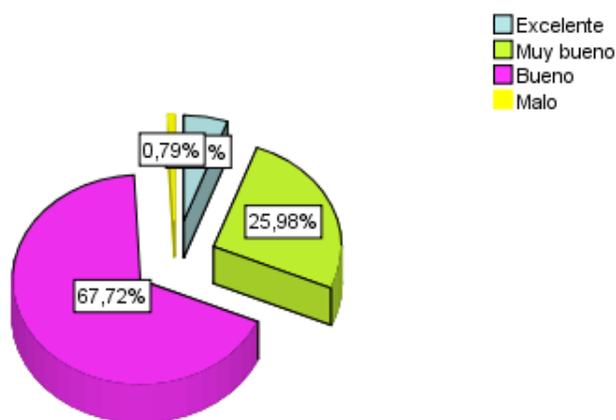
PREGUNTA N° 15

MARQUE CON UNA X COMO CALIFICA EN GENERAL LA CALIDAD DEL PRODUCTO DE SU MARCA DE PREFERENCIA

Cuadro N° 30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	7	5,5	5,5	5,5
	Muy bueno	33	26,0	26,0	31,5
	Bueno	86	67,7	67,7	99,2
	Malo	1	,8	,8	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfico 22



Podemos ver en la Gráfica N° 22 que los productos de alimentos balanceados que se compran con mayor frecuencia por las familias tarijeñas son considerados en su gran mayoría como productos buenos, debido a una serie de características que las destacan. Por otro lado, una menor proporción de la población consideran como excelentes y muy buenos, muy pocas familias como productos malos.

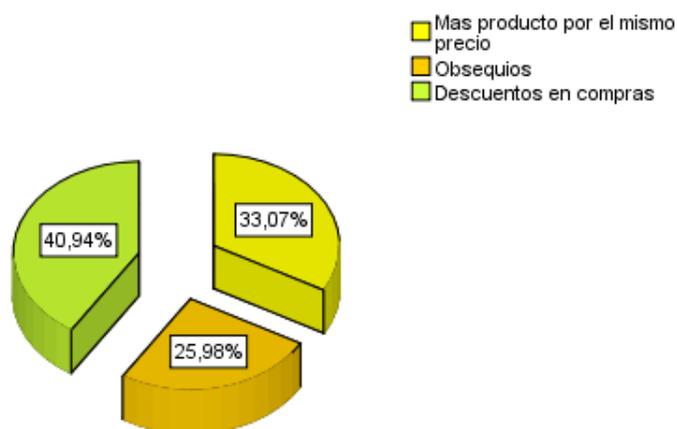
PREGUNTA N° 16

¿QUÉ PROMOCIONES LE GUSTARÍA QUE SU PROVEEDOR DE ALIMENTO BALANCEADO BRINDE EN EL MERCADO?

Cuadro N° 31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mas producto por el mismo precio	42	33,1	33,1	33,1
	Obsequios	33	26,0	26,0	59,1
	Descuentos en compras	52	40,9	40,9	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 23



La Gráfica N° 23, muestra las promociones que les gustaría a las familias tarijeñas que su proveedor les brinde, se observa en que la mayoría prefieren el descuento en compras; asimismo, una proporción considerable optan por más productos por el mismo precio. Por otra parte, un menor porcentaje eligen los obsequios.

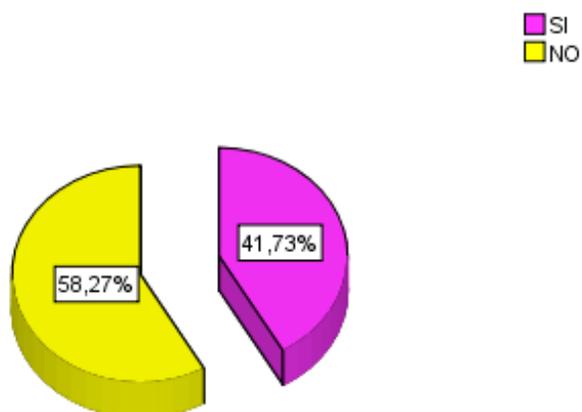
Es un aspecto muy importante a conocer para la empresa, ya que contribuye a la LÍNEA NUTRIPET a diseñar estrategias de promociones adecuadas para así dar satisfacer al cliente y lograr una mayor participación en el mercado.

PREGUNTA N° 17
¿USTED CONOCE LA MARCA NUTRIPET DE LA AGROINDUSTRIA
LOCHMANN (FABA)?

Cuadro N° 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	53	41,7	41,7	41,7
	NO	74	58,3	58,3	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 24



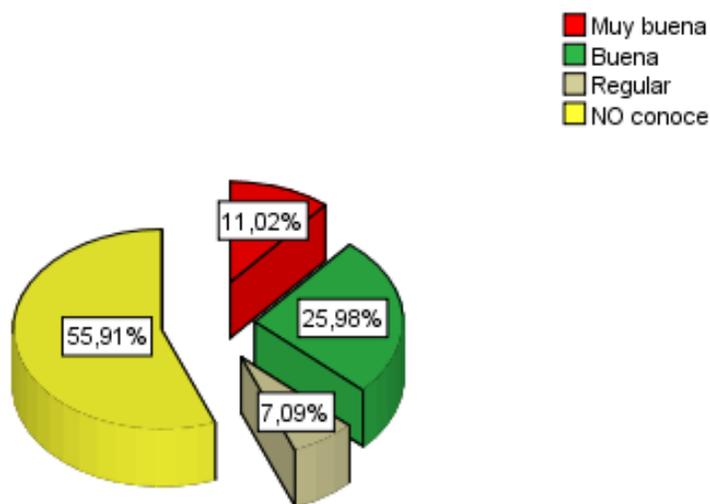
En lo que concierne a los productos de alimentos balanceados de la LÍNEA NUTRIPET de la Agroindustria Lochmann, podemos observar en la Gráfica N° 24 que más del 55% de la población sujeta a estudio no tiene conocimiento de los productos del alimento balanceado para perros de la empresa, lo que representa para la misma una situación desventajosa, ya que a pesar de su trayectoria en el mercado la empresa no ha logrado establecer su participación deseada en el mismo, esto debido a las insuficientes acciones de promoción realizadas por parte de la empresa, y por la preferencia del mercado hacia productos extranjeros.

PREGUNTA N° 18
¿CÓMO CONSIDERA USTED LA CALIDAD DE ESTE PRODUCTO?

Cuadro N° 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy buena	14	11,0	11,0	11,0
Buena	33	26,0	26,0	37,0
Regular	9	7,1	7,1	44,1
NO conoce	71	55,9	55,9	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfico N° 25



La Gráfica N° 25 muestra que del porcentaje de la población que ha llegado a consumir los productos de alimentos balanceados NUTRIPET una cantidad considerable indica que son buenos y en otros casos muy buenos; asimismo, un porcentaje importante consideran que los productos son regulares. Situación que nos muestra la imagen actual que tienen los consumidores de los productos NUTRIPET.

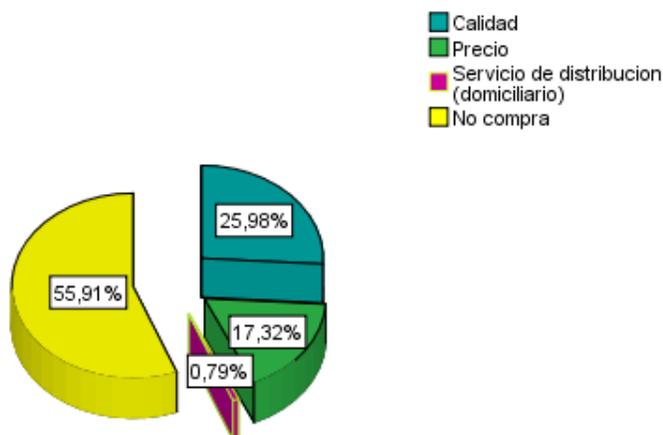
PREGUNTA N° 19

¿CUÁL ES LA RAZÓN POR LA QUE COMPRA EL PRODUCTO DE LA AGROINDUSTRIA LOCHMANN (FABA)?

Cuadro N° 34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Calidad	33	26,0	26,0	26,0
Precio	22	17,3	17,3	43,3
Servicio de distribucion (domiciliario)	1	,8	,8	44,1
No compra	71	55,9	55,9	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 26



En cuanto a las características del producto de alimento balanceado NUTRIPET, la Gráfica N° 26 muestra que más del 50% parte de la población no ha consumido los productos, podemos mencionar que la mayoría de las familias que consumen este producto lo adquieren por su calidad, con una menor proporción su precio.

Sin embargo, una parte mínima el servicio a domicilio, información de vital importancia para la empresa agroindustria Lochmann, ya que servirá de base para mejorar la publicidad en cuanto al desconocimiento del servicio de distribución a domicilio del producto NUTRIPET.

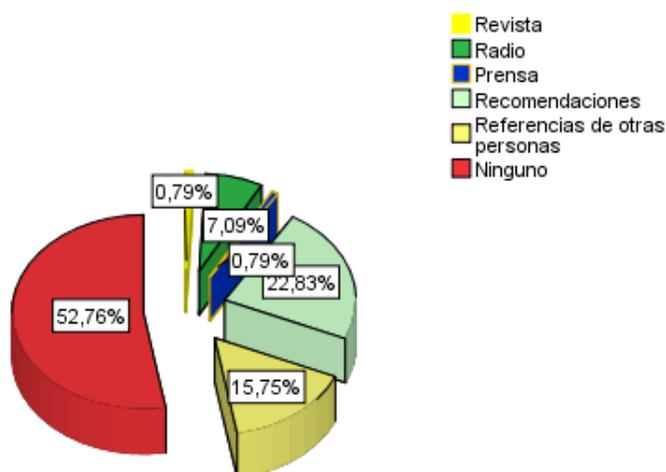
PREGUNTA N° 20

DE QUE MANERA CONOCE USTED EL PRODUCTO:

Cuadro N° 35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Revista	1	,8	,8	,8
Radio	9	7,1	7,1	7,9
Prensa	1	,8	,8	8,7
Recomendaciones	29	22,8	22,8	31,5
Referencias de otras personas	20	15,7	15,7	47,2
Ninguno	67	52,8	52,8	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 27



El gráfico N° 15, nos muestra que más del 50% de la población que tienen un perro en su hogar no tiene conocimiento del producto NUTRIPET por ningún medio de comunicación, también se puede apreciar que una parte significativa de las familias Tarijeñas, que consumen el producto son por recomendaciones; asimismo, una proporción considerable por la referencias de otras personas y con menor proporción por la radio, revista y prensa. Situación a la que se debe prestar especial atención ya que nos refleja que la insuficiente promoción no ha permitido que las familias con su

mascota en casa lleguen a conocer los productos NUTRIPET por sus características sino por razones mencionadas con anterioridad.

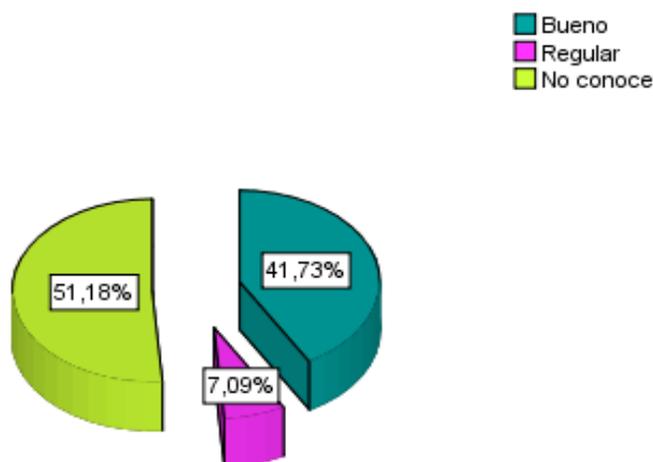
PREGUNTA N° 21

¿QUÉ OPINA DEL EMPAQUE DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA?

Cuadro N° 36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	53	41,7	41,7	41,7
	Regular	9	7,1	7,1	48,8
	No conoce	65	51,2	51,2	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 28



La Gráfica N° 28 muestra que del porcentaje de la población de familias que ha llegado a consumir el producto de alimento balanceado NUTRIPET una cantidad considerable indica que son buenos y en otros casos regulares. Situación que nos muestra la imagen actual que tienen los consumidores de los productos NUTRIPET.

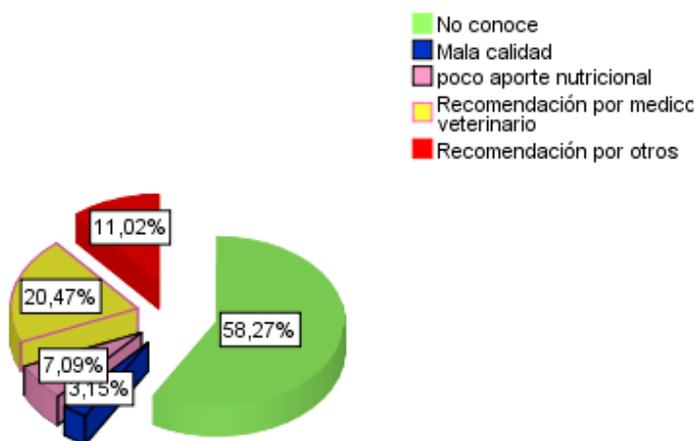
PREGUNTA N° 22

¿CUÁL ES LA RAZÓN POR EL CUAL NO COMPRA EL PRODUCTO NUTRIPET?

Cuadro N° 37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No conoce	74	58,3	58,3	58,3
Mala calidad	4	3,1	3,1	61,4
poco aporte nutricional	9	7,1	7,1	68,5
Recomendación por medico veterinario	26	20,5	20,5	89,0
Recomendación por otros	14	11,0	11,0	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Gráfica N° 29



En la gráfica N° 24, lo que concierne a los productos de alimentos balanceados de la LÍNEA NUTRIPET de la Agroindustria Lochmann más del 55% de las familias no lo conocen, con un porcentaje significativo de las familias que no lo consumen es por recomendaciones del médico veterinario, asimismo con una proporción considerable por recomendaciones de otros (amistades, familiares, etc.) y una mínima parte es por el poco aporte nutricional y la mala calidad.

Esta situación muestra que NUTRIPET a pesar de ser conocida por una parte mínima de las familias que consumen alimentos balanceados para su perro, tenemos una mala imagen antes los médicos veterinarios y recomendaciones de otros, lo cual nos perjudica notablemente lograr una mayor participación en el mercado.

5.11 Conclusiones

De acuerdo a la investigación de mercado realizado para la LÍNEA NUTRIPET nos ha permitido identificar variables necesarias para conocer atributos más valorados y principal motivo de consumo de alimentos balanceados para canes en las familias tarijeñas, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Agroindustria Lochmann a pesar de tener siete años de trayectoria con su Línea Nutripet ha logrado tener una participación pobre en el mercado, ya que del total de la población un 15% aproximadamente consumen los productos NUTRIPET reflejando que está en tercer lugar teniendo en primer lugar a Dog Show con un 25.98% y segundo lugar esta Dogui con 22.83%.
- La mayor parte de las familias tarijeñas con un perro en casa, mencionó que lo más importante a la hora de compra es la calidad y el aporte nutricional que el alimento balanceado brinda para su mascota.
- Más del 58% de las familias de la ciudad de Tarija que tienen un perro en su hogar no tiene conocimiento de la LINEA NUTRIPET, lo que permite afirmar que los productos no se encuentran posicionados en la mente de los consumidores, repercutiendo de forma negativa en el crecimiento de la empresa.

- La mayoría de las familias encuestadas conoció a las distintas marcas de alimentos balanceados para su perro por medios de comunicación, principalmente por la televisión, recomendaciones de amigos y otros.
- Por otra parte, un mayor porcentaje de los clientes que consumieron y que actualmente continúan consumiendo la LINEA NUTRIPET lo califican como un producto bueno en cuanto a la calidad, precio y empaque, existiendo fidelidad por parte de los clientes que actualmente compran los productos de la empresa.
- Los lugares más concurridos para la compra de alimentos balanceados para perro son en las veterinarias y supermercados de la ciudad de Tarija, con una frecuencia de compra es mensual y semanal, mostrando preferencia comprar en bolsas cerradas y también por kilos.
- En última instancia, se destaca que la mayor parte de la población objeto de estudio prefiere comprar productos de nacionalidad extranjera, debido principalmente a la calidad de los mismos, ya que consideran que los productos extranjeros son mejores que los nacionales; asimismo, la costumbre es otro de los aspectos culturales que demuestra la preferencia hacia productos de nacionalidad extranjera, situación que dificulta a la LÍNEA NUTRIPET ocupar mayor participación de mercado y por ende el crecimiento de la misma.

6.1 Introducción

Una vez que se ha analizado la situación actual de la **LINEA NUTRIPET** y considerando el ámbito externo dentro del cual existen una serie de variables de gran influencia en su desempeño, la existencia de factores del entorno competitivo que influyen sobre el grado de competencia de la empresa en el sector secundario de la economía y así también la percepción y los factores que inciden en la decisión de compra de los productos de alimentos balanceados para perros, particularmente de los productos NUTRIPET, permitiendo tener conocimiento de la misma que no se encuentran posicionados de manera óptima, también se ha llegado a conocer las condiciones internas y externas de la empresa y su desempeño actual dentro del mercado.

Por lo mencionado anteriormente, en el presente capítulo se procede a realizar la una propuesta solución que consiste en el diseño de estrategias de marketing para la **LINEA NUTRIPET**, que le permita crear la imagen deseada en el mercado e incrementar su participación en el mismo, proponiendo inicialmente una planeación estratégica para la empresa y posteriormente el diseño de estrategias competitivas.

6.2 Estrategias Corporativas

6.2.1 Misión

Mantenernos siempre a la vanguardia en nutrición animal, compartiendo nuestras experiencias y conocimientos con los médicos veterinarios y personas involucradas en la nutrición de animales, respaldados en optimizar los servicios a nuestros clientes.

6.2.2 Visión

“Llegar a ser una empresa reconocida por la distribución de excelentes alimentos balanceados pecuarios, ofreciendo productos de excelencia que satisfaga las necesidades del mercado logrando una gran participación y expansión en el mercado nacional e internacional”.

6.2.3 Descripción del Negocio

Una de las actividades de vital importancia para formular estrategias es comprender y definir el negocio en el que se encuentra la empresa. De ahí que, se procede a ilustrar en el siguiente cuadro la definición del negocio en el que se encuentra la **LÍNEA NUTRIPET**.

CUADRO N° 38						
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO LINEA NUTRIPET “AGROINDUSTRIA LOCHMANN”						
PRODUCTO	NECESIDADES SATISFECHAS	TIPOS DE CLIENTES	COBERTURA GEOGRAFICA	CANALES DE DISTRIBUCION	TECNOLOGIA	COMPETIDORES
Alimento balanceado para perros	Alimentos para su perro en su hogar	Familias que tienen un perro en casa	Área Urbana de la Provincia Cercado del Dpto. de Tarija	Venta directa Mayoristas Minoristas	Extrusora (para su presentación en seco)	Dog Show Dogui Pedigree Raza Pro Plan Mimascot
Fuente: Elaboración propia						

Como se puede ver en el cuadro N° 38, el producto de alimentos que ofrece la Línea Nutripet al mercado de familias que poseen un perro en casa están orientados a satisfacer necesidades de nutrición para los mismos, siendo este el negocio en el que se encuentra la empresa. Cabe mencionar que para la **Línea Nutripet** es muy importante conocer el negocio en el que se encuentra, puesto que le permitirá conocer las necesidades a satisfacer de sus clientes tanto reales como potenciales, y en efecto ofrecer productos acorde a las necesidades y expectativas de las familias para su mascota.

6.3 Objetivos de Marketing

6.3.1 Objetivo General

Conseguir que los productos de alimentos balanceados NUTRIPET se posicionen de manera óptima en la mente de los consumidores, incrementando de esta manera la participación de “Agroindustria Lochmann” en el mercado y contribuyendo a su crecimiento.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Promocionar los productos de alimentos balanceados de la LINEA NUTRIPET.
- Concienciar a las familias Tarijeñas que tienen un perro en casa sobre el consumo de productos nacionales.
- Consolidar la fidelidad de los actuales clientes.
- Incrementar su cuota de mercado respecto a la competencia.

6.4 Estrategias de Marketing

Tomando en cuenta que la estrategia de marketing define las guías a seguir para colocar a la Línea Nutripet ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado, se plantean: crecimiento intensivo, posicionamiento y la estrategia mix, que se detallan a continuación:

6.4.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo

6.4.1.1 Estrategias de Penetración de Mercados

Según Salomón y Stuart: “Es una estrategia de Crecimiento diseñada para incrementar las ventas de producto existentes a clientes actuales; no usuarios y usuarios de marca competitivas en el mercado”.

Se sugiere la aplicación de la estrategia de penetración de mercado que tiene como objetivo aumentar la participación de la Línea Nutripet “Agroindustria

Lochmann”, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización de su producto que ofrece.

Asimismo, tomando en cuenta el incremento en la demanda de alimento balanceado para perros, como efecto del crecimiento poblacional de Tarija, por lo que resulta conveniente para LINEA NUTRIPET aprovechar la demanda existente con el fin de incrementar su participación en el mercado considerando las siguientes acciones que se muestran en el Cuadro N° 39 .

Cuadro N° 39

ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	
ACCIONES A SEGUIR POR LA LINEA NUTRIPET	
Maximizar la cantidad de vendedores	Realizar inversiones en promoción

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la maximización de la cantidad de vendedores, NUTRIPET debe contar con su propio personal de ventas, el cual tenga conocimiento sobre los atributos de los producto difundiendo a los clientes, tanto reales como potenciales las bondades de los mismos, contribuyendo de este modo al incremento de su participación en el mercado.

Por otra parte, la **LINEA NUTRIPET** realizara inversiones en promoción, ventas en mercados, veterinarias, ferias y participación en actividades para canes de la ciudad, tomando en cuenta que son los lugares donde las familias Tarijeñas visitan y es oportuno hace conocer los productos para que en posteriores tengan como alternativa de compra. Asimismo, apoyar a solicitudes de auspicios, brindar una persona como fuerza de ventas a nuestros

distribuidores y participar en la feria de EXPOSUR que le permitirá abrirse a nuevos mercados. Según el POA 2013 (Anexo 14)

6.4.2 Posicionamiento del producto NUTRIPET

Para posicionar el producto NUTRIPET en el mercado en las familias tarijeña que poseen un perro en casa de la ciudad de Tarija y así lograr una mayor participación en el mismo se debe seguir los siguientes pasos:

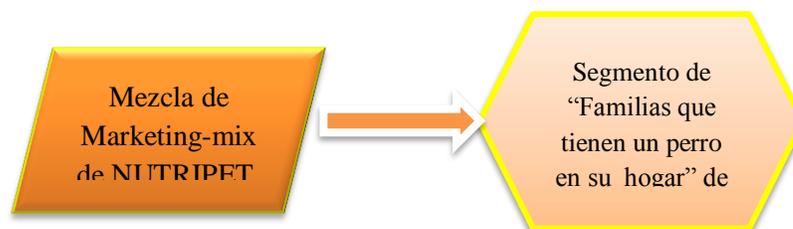
6.4.2.1 Segmentación del mercado

La empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. Sin embargo, NUTRIPET debe tener en cuenta que el mercado no es un todo homogéneo, sino que está formado por multitud de personas y organizaciones con características y comportamientos muy dispares, razón por la cual es necesario tener en claro la Estrategia de Segmentación, de lo contrario se puede llegar a desperdiciar los recursos de la empresa, desarrollar atributos que no son valorados por los consumidores a los que se dirige a la LÍNEA NUTRIPET o utilizar canales o medios para llegar a ellos, que no son los adecuados.

La empresa se basa en el tipo de segmentación psicografica, ya que esta divide a los consumidores según a su estilo de vida y clase social siendo que la adquisición del alimento balanceado es una tendencia de mejorar la calidad de vida de su mascota. Asimismo el producto va dirigido a las personas con ingresos medio y altos, siendo estos los mayores consumidores por el alto poder adquisitivo que tienen.

En consecuencia, considerando que NUTRIPET se especializará en una parte del mercado dirigiéndose al segmento de familias que tienen un perro en casa se utilizará la estrategia de segmentación de mercado concentrada, buscando especializarse en dicho segmento y atendiéndolo con un programa único de marketing-mix, como se representa en la siguiente figura.

FIGURA N° 7
ESTRATEGIA CONCENTRADA



Elaboración: Propia

Esta estrategia se utilizará debido a que la empresa se especializará en un segmento específico del mercado, considerando a su vez que esta estrategia resulta necesaria para NUTRIPET, ya que le permitirá conquistar y alcanzar una posición sólida respecto a competidores más grandes logrando la participación deseada en el mercado tarijeño

6.4.2.2 Interés del mercado

De acuerdo a la información obtenida como producto de la investigación de mercado realizada, el principal interés de las familias que poseen un perro en casa está centrado en el aporte nutricional del producto de alimento balanceado, buscando el bienestar de los mismos. Otro interés es la calidad del producto, seguido del precio de los mismos, siendo los de menor importancia la importancia de la marca.

6.4.2.3 Selección del segmento objetivo

Tomando en cuenta que se utilizará la estrategia de segmentación concentrada, cabe mencionar que se tomará como segmento objetivo para la empresa Agroindustria Lochmann con su LÍNEA NUTRIPET a las familias que tienen un perro en casa del área urbana de la Provincia Cercado del departamento de Tarija.

6.4.2.4 Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para el mercado de las familias que poseen un perro en casa

Los productos NUTRIPET se pueden posicionar de distintos modos en el mercado dada las diferentes estrategias de posicionamiento existentes; sin embargo, a pesar de las alternativas disponibles resulta de fundamental importancia analizar cada una de ellas considerando las posibilidades de la Agroindustria Lochmann y principalmente los requerimientos del mercado. Los resultados producto del análisis efectuado se reflejan en el Cuadro N° 40.

Por lo mencionado anteriormente se tiene como opciones, posicionar los productos NUTRIPET de dos maneras: *basado en un atributo* y *basado en los beneficios*.

CUADRO N°40	
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	
ESTRATEGIAS	DECISIÓN
1. Basado en un atributo	Aceptada
2. Basado en los beneficios	Aceptada
3. Basado en un uso o aplicación	Descartada
4. Basado en el usuario	Descartada
5. Frente a la competencia	Descartada
6. Basado en una categoría de producto	Descartada
7. Basado en la calidad o en el precio	Descartada
<i>Elaboración: Propia</i>	

6.4.2.5 Estrategia de posicionamiento

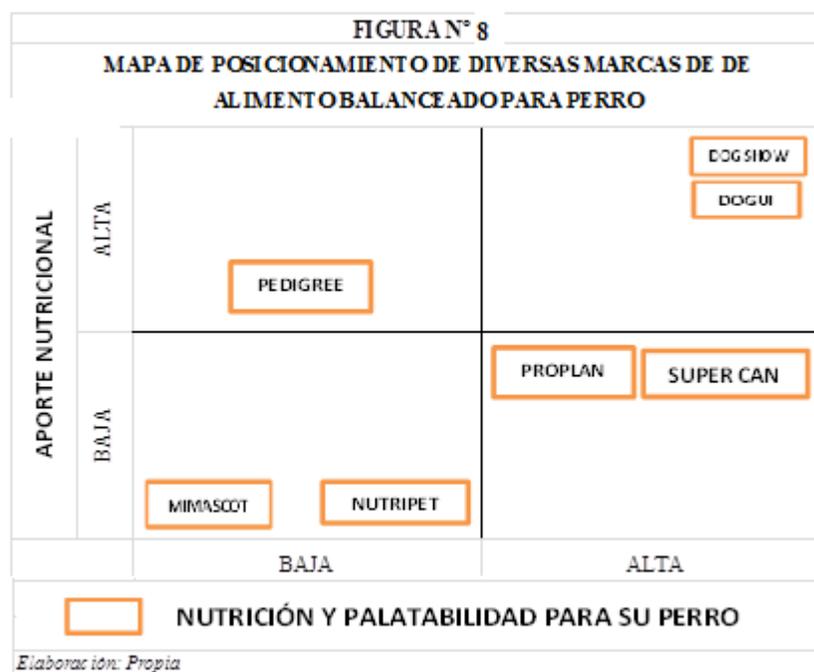
Tras haber analizado las estrategias posibles a utilizar para posicionar el producto NUTRIPET, se propone a la Agroindustria Lochmann el uso de la *estrategia de posicionamiento basado en un atributo*, resaltando el producto de alimentos balanceado NUTRIPET como productos nutritivos, enfocados a la nutrición y palatabilidad para su perro, sin dejar de lado su aporte

nutricional y su calidad, puesto que son los atributos que consideran más importantes las familias que tienen un perro en su hogar.

Por eso, la imagen que debemos proyectar de los productos NUTRIPET en el mercado de las familias tarijeñas de la ciudad de Tarija, estará basado en la siguiente estrategia de posicionamiento:

“Presentar a los productos NUTRIPET al mercado familias que tienen un perro en casa como productos nutritivos, que tienen como interés central la calidad y la salud para su mascota”.

La investigación de mercados realizada permitió conocer el posicionamiento del producto NUTRIPET y de diversas marcas de alimento balanceado para perro que se ofrecen en la ciudad de Tarija. El posicionamiento mencionado se ilustra en la Figura N° 8.



En la figura anterior podemos observar que el producto **NUTRIPET** no se encuentran posicionados óptimamente, lo cual representa una situación

desfavorable para la Agroindustria Lochmann; razón por la cual, se plantea la aplicación de la presente propuesta con el fin de revertir esta situación y lograr de esta manera posicionar el producto **NUTRIPET** como líderes del mercado. El posicionamiento que se pretende alcanzar se muestra en la Figura N° 9.

FIGURA N° 9			
MAPA DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO "NUTRIPET"			
APORTE NUTRICIONAL	ALTA		"NUTRIPET"
	BAJA		
		BAJA	ALTA
NUTRICIÓN Y PALATABILIDAD PARA SU PERRO			
<i>Elaboración: Propia</i>			

Con el posicionamiento que se pretende alcanzar mayor participación de mercado, y tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa, Agroindustria Lochmann está en la posibilidad de capturar el 70% de la demanda potencial existente que equivale a 265.230 Kg. /mes aproximadamente al mes del producto del alimento balanceado, considerando que la demanda potencial de estos productos es de 303. 120 Kg. /mes (Ver Anexo 17).

Cuadro N° 41
Cantidad de alimentos balanceados para perros al mes según el tamaño de la muestra.

N°	TAMAÑO	CANTIDAD / MES	%
1	Alimentos balanceado para canes	10 kg.	67.91%

Fuente Propia

Según el Plan Operativo Anual 2013 (Anexo 19).

6.4.3 Estrategia de marketing operativo (mix)

6.4.3.1 Producto

Tomando en cuenta en los resultados obtenidos de la encuesta dirigida sobre la percepción que tienen los consumidores del producto NUTRIPET, se puede observar que tiene una buena aceptación ya que lo consideran de buena calidad, precio y que la mayoría le gusta el empaque del producto ya que esto significa que es atractivo.

6.4.3.2 Precio

Para determinar los precios de venta del producto, se toma en cuenta un análisis de costos y los precios de la competencia en el mercado, para evitar estar diferenciados.

La empresa maneja una sola lista de precios de venta, a partir de ella, se aplican determinados descuentos de acuerdo al segmento de cliente. El objetivo se aplicar estas estrategias de precios para esta marca de la Agroindustria Lochmann es ganar mayor participación y cuota en el mercado tarijeño.

- ✓ **Descuentos a consumidor final:** El descuento aplicado será según el volumen de compra, no existiría una cantidad ni monto establecido, pero el descuento será hasta un máximo de 5% del total de la compra. Este descuento se aplicara en la LÍNEA NUTRIPET de alimento balanceado para perro.
- ✓ **Descuentos Intermediarios:** Para este tipo de clientes se mantiene un descuento estándar del 11%, con el fin de dar un margen de ganancia al cliente y no llegar a una competencia directa con ellos; se propone además adicionar un 1% y un 2% más de descuentos por compras a partir de los 6000 y 12000 Bs. por la compra del producto NUTRIPET.

Esta estrategia de marketing permitirá a la empresa minorista que tenga una opción rentable de tener un stock de productos en depósito, y si por cualquier compra el pago es al contado, además se mantendrá el descuento del 5%.

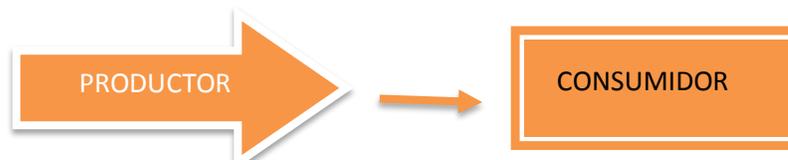
6.4.3.3 Plaza

Reforzar las redes de distribución

El canal de distribución que será implementado en la LÍNEA NUTRIPET, estará dirigido a la mejor atención a los clientes a través de la realización de mejores redes de distribución en el mercado e interno de nuestra ciudad a través de principales puntos de ventas y los intermediarios de ventas entre el productor y los consumidores.

También se diseñara un cronograma de entrega de forma directa de acuerdo al pedido que realice los puntos de ventas. Estas redes de distribución se realizaran de forma directa e indirecta ya que esta empresa brinda el servicio de distribución a domicilio como una ventaja competitiva, la misma que se detalla a continuación:

Figura N° 10
Canal directo

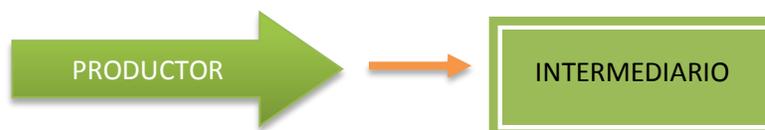


Fuente: Elaboración propia

Se toma en cuenta el canal directo siendo que la venta directa se llevara a cabo desde la fábrica al consumidor, ya que esta cuenta con la distribución a domicilio según los resultados observados en la investigación de mercado un porcentaje considerable del 7.87 % de las familias Tarijeñas que consumen alimentos balanceados para su mascota conocen dicho servicio que brinda la empresa.

Figura N° 11

Canal indirecto



Fuente: Elaboración propia

Este es un canal de distribución que utilizara la Agroindustria Lochmann para su producto NUTRIPET, la venta indirecta se llevara a cabo por intermediarios como podemos mencionar las veterinarias y supermercados los cuales son los más concurridos para la adquisición de este producto según la encuesta realizada a las familias que poseen un perro en casa (ver gráfico 19).

6.4.3.4 Promoción

6.4.3.4.1 Estrategias de Promoción de Ventas

La promoción es una herramienta muy poderosa a corto y mediano plazo, que permitirá influir en las decisiones de compra de los consumidores actuales y potenciales de la “**LÍNEA NUTRIPET**”.

La totalidad de mercado objetivo estar sujeta a una masiva promoción, publicidad y fuerza de ventas que se empleará.

Se promocionará el producto **NUTRIPET** en los diferentes mercados y ferias de la ciudad de Tarija, añadiendo al alimento balanceado un producto complementario como platos y collares durante un periodo de dos meses, costo que se refleje en el Cuadro N° 43.

6.4.3.4.2 Publicidad

La empresa también forjara relaciones con los diversos públicos de la empresa obteniendo publicidad favorable, con el objetivo de crear una buena imagen corporativa.

La publicidad a implementar por parte de la prepuesta tendrá como objetivo motivar, incentivar e informar a los actuales y futuros clientes de la Agroindustria Lochmann S.A; a cerca de su **LÍNEA NUTRIPET**.

De acuerdo a la investigación de mercados los medios de comunicación más vistos es la televisión que tienen mayor aceptación por las familias Tarijeñas, en el cual será recomendable los canales como: la Red Unitel.

Por lo tanto los medios a utilizar en la publicidad son:

- Canal 30 UNITEL, Red Nacional en horarios del medio día en las noches.

- Radio emisora FIDES en horarios del medio día y en las noches
- Patrocinar eventos públicos

Estos mensajes serán emitidos en horarios donde las familias están reunidos en su hogar y que preferentemente es al medio día y por las noches, y estos están dispuestos a disfrutar los canales de televisión tales como: en los informativos, telenovelas, deportivos, películas y otros. En horarios que se detallan en el Cuadro N° 42. Se utilizará estos medios de comunicación debido a que son los más recurridos por las familias tarijeñas que tienen un perro en casa.

En el cual también se tomara en cuenta a un doctor veterinario reconocido en el mercado tarijeño que informara sobre los beneficios y atributos del producto NUTRIPET, para así limpiar mala imagen que perciben los consumidores del mismo, tomando en cuenta que por problemas personales con un veterinario reconocido en la ciudad se ha dedicado a dar mala información que el producto es dañino para la salud de su perro, el cual provocó perjudicar sus ventas y al mismo tiempo su participación en el mercado tarijeño.

CUADRO N° 42				
PUBLICIDAD SEGÚN MEDIO DE COMUNICACIÓN				
Medio	Horarios	Programa	N° de Pases diarios	Costo/Mensual en Bs.
Radioemisora FIDES	12:00 a 12:30	Bolsita de Trabajo	2	1300
Canal UNITEL	19:50 a 21:00	Noticiero	2	4182
<i>Elaboración: Propia</i>				

6.4.4 Presupuesto

El presupuesto que se estima para la ejecución de la presente propuesta se detalla en el Cuadro N° 43. Cabe mencionar que para la elaboración del presupuesto se consideran los aspectos más importantes.

CUADRO N° 43	
PRESUPUESTO	
PUBLICIDAD	
Promoción	Monto Bs.
<i>Promoción de ventas</i>	4,000.00
Collares	2,000.00
Platos	2,000.00
Publicidad	8,073.00
Elaboración de Jingle de 30 seg.	500.00
Elaboración de Spot Publicitario de 30 seg.	2,091.00
Radioemisora FIDES (Costo/Mensual)	1,300.00
Canal UNITEL (Costo/Mensual)	4,182.00
Total	12,073.00
<i>Elaboración: Propia</i>	

La empresa Lochmann en la ciudad de Tarija, con su capacidad de producción tiene la capacidad de cubrir del 70 % del mercado. Actualmente cubre el 14,96 % del mercado tarijeño, pero con las estrategias planteadas en el presente trabajo se tiene como meta llegar a cubrir del 26% llegando a ser líder en el mercado tarijeño.

RECOMENDACIONES

- Tomando en cuenta la problemática que atraviesa NUTRIPET respecto a la imagen que tiene en el mercado y a su participación dentro del mismo, se recomienda a la empresa trabajar intensamente en la propuesta planteada para lograr alcanzar la participación deseada en el mercado de familias que tienen un

perro en casa e incrementar su posicionamiento en el mismo, sin descuidar el segmento de empresas públicas y privadas ya que es importante para la empresa conservar la fidelidad de los mismos.

- Realizar sondeos y/o investigación del mercado que le permita conocer e indagar a la conducta post venta de los consumidores y de esa manera implementar mejoras al producto ofertado.
- Por otra parte, considerando la importancia de establecer claramente las funciones y la responsabilidad del personal de la empresa se recomienda la elaboración de una estructura y de un manual que facilite el conocimiento de las funciones a ser ejecutadas por el personal, además de servir como una guía en la que se establezcan las relaciones y la coordinación que debe existir entre ellos, evitando de esta manera una serie de problemas tales como el incumplimiento de responsabilidades.
- El buen desempeño de la empresa en el mercado depende en gran medida del personal, por ello se recomienda el establecimiento de un sistema formal del Área de Recursos Humanos que permita a la Agroindustria Lochmann disponer de personal idóneo para el manejo adecuado de cada una de sus áreas, evitando así la inestabilidad en los puestos de trabajo.
- Ahora bien, con el fin de contrarrestar sus principales debilidades es muy importante que la Agroindustria Lochmann busque apoyo en el sector financiero de manera que pueda tener acceso a recursos financieros que le permitan realizar inversiones en actividades claves para el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- En última instancia, se recomienda a la empresa realizar un Plan de Negocios que permita conocer la rentabilidad que implica ofrecer productos nutricionales de alimento balanceado al mercado.