PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto de Marketing

Según Kotler & Armstrong, marketing puede ser definido como:

> "Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes."[1]

El autor William J. Stanton, lo define de la siguiente manera:

> "Es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizado para conquistar los mercados existentes."[2]

Los conceptos están dando a entender que el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos, también engloba la publicidad y la promoción que la empresa realiza con el objetivo de incrementar su participación en el mercado y así obtener mayor rentabilidad.

1.2 Importancia del marketing

Peter Druker observó que:

> "El objetivo del Marketing es hacer la venta superflua" lo que Druker quiere decir es que la tarea de marketing es descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones satisfactorias."[3]

---

[1] Fundamentos de marketing, Koter & Armstrong (2008), (8 Ed.) Pag.5
[2] Ventas: Conceptos, planificación y estrategias, William J. Stanton, Mcgraw Hill
[3] Philip Kotler "El marketing según Kotler como crear, ganar, y dominar los mercados "Pag. 37.

El marketing continúa a lo largo de todo ciclo de vida del producto, tratando de encontrar nuevos consumidores, aprender de los resultados, de las ventas del producto.

Cabe concluir que el marketing puede ser una inversión para las empresas y no así considerarlas como gastos, los resultados de corto plazo no son tan importantes como los resultados de largo plazo a los cuales se les debe tomar mayor atención.

1.3 Clasificación del Marketing

Philip Kotler lo clasifica como sigue:

1.3.1 Marketing Operativo

"Es una gestión voluntaria de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. La clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y de los productos, distribución, precio y comunicación."

1.3.2 Marketing estratégico

Es un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo e conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compraderos específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurado así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible."[4]

Este autor con la clasificación que propone da a entender que la clasificación del marketing debe responder a un horizonte de tiempo, debe dar respuestas a las necesidades del mercado.

[4] Philip Kotler "El marketing según Kotler como crear, ganar, y dominar los mercados "Pag. 259.

1.4 Principales conceptos del Marketing

El marketing se puede entender aún mejor mediante la definición de algunos de los principales conceptos que utiliza.

1.4.1 Mercado objetivo

Philip Kotler:

"El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, aprovechar sus características o costumbres"[5]

El autor quiere decir que es casi imposible satisfacer a todos los participantes en un mercado. Por tanto, el director de marketing deberá empezar realizando una *segmentación de mercado*: identifica y define el perfil de distintos grupos de compradores que pueden preferir o necesitar distintos productos y distintas combinaciones de marketing.

1.4.2 Tipos de Estrategias

En esa misma línea el mismo autor Philip Kotler, menciona que:

"Para una mejor gestión de las estrategias del marketing estas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a cuatro aspectos o elementos de un negocio: Estrategias para El Producto, Estrategias para El Precio, Estrategias para La Plaza o Distribución y Estrategias para La Promoción"[6].

El autor, sigue aclarando que:

[5] KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ª ed. Madrid. Pág. 8-9
[6] Ibíd. Pág. 10

"Las demandas son deseos que se tienen de una determinado producto pero que están respaldados por una capacidad de pago. Las empresas tienen que saber no sólo cuánta gente quiere su producto, sino también cuántos pueden y quieren comprarlo"[7].

El autor nos quiere decir que las estrategias basadas en le mix de marketing pueden ser efectivas para una empresa.

1.4.3 Producto u oferta

Las personas satisfacen sus necesidades y deseos con productos.

"Un *producto* es cualquier oferta que pueda satisfacer una necesidad o un deseo. Los principales tipos de ofertas son: bienes, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas"[8].

El autor está dando a entender que una marca es una oferta de una fuente conocida. Todas las empresas intentan construir una imagen de marca con potencia, es decir, una imagen positiva y favorable para sus productos.

1.4.4 Valor y satisfacción

"El producto o la oferta tendrán éxito si ofrecen valor y satisfacción al comprador potencial. El comprador elige entre distintas ofertas a partir de la que percibe que le da más valor"[9].

1.4.5 Intercambio y transacciones

Según JEAN, LAMBIN J. El intercambio, concepto central del marketing implica obtener un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio. Para que sea posible el intercambio, deben cumplirse cinco condiciones:

1) Existen, al menos, dos partes.

---

[7] Ibíd. Pág. 10-11
[8] KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ª ed. Madrid. Pág. 10
[9] Ibíd. Pág. 11

2) Cada parte tiene algo que puede tener valor para la otra parte.

3) Cada parte es capaz de comunicarse y dar.

4) Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.

5) Cada parte cree que es adecuado o deseable negociar con la otra parte.

Cuando se alcanza un acuerdo, se dice que se produce una transacción. Una *transacción* constituye un intercambio de valores entre dos o más partes.

Una transacción implica varias dimensiones: al menos dos cosas de valor, un acuerdo sobre las condiciones, un acuerdo sobre plazos temporales y un lugar del acuerdo.

"Dada la importancia de los conceptos centrales del marketing, resulta fundamental conocer a cada uno de ellos para comprender el mercado en el que se desenvuelve Industrias Venado S.A. También es importante recalcar que estos conceptos servirán de base para la formulación de la estrategia que se diseñará posteriormente"[10].

1.5 Marketing Estratégico

"El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en un continuo cambio" [11].

"La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o

[10] JEAN, LAMBIN J., (1998). *Marketing Estratégico*. Editorial McGraw-Hill. 3ªed. Madrid. Pág. 15
[11] Ibíd. Pág. 11-12

potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar"[12].

1.5.1 Concepto de estrategia

Arthur A. Thompson Jr. Conceptualiza la estrategia como sigue:

> *"Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Que representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado"*[13]

Daniel Martínez Pedrós y Artemio Millas Gutiérrez definen la estrategia como:

> *"Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, una búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y que tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de sus ventajas"*[14]

Los autores consideran que la estrategia es un plan de acción que permite generar ventajas competitivas para la empresa que hacen posible hacer crecer la organización, satisfacer a los clientes y competir con éxito en el mercado.

1.5.2 La elección de una estrategia de marketing

El objetivo es, pues, definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre dos dimensiones (análisis de atractivo y análisis de competitividad).

---

[12] JEAN, LAMBIN J., (1998). *Marketing Estratégico*. Editorial McGraw-Hill. 3ªed. Madrid. Pág. 8

[13] Arthur A. Thompson Jr. Administración Estratégica Teoría y Casos, ed. 2007, pág. 3.

[14] Daniel Martínez Pedrós y Artemio Millas Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, Editorial Altarir, ed. 2005, pág. 6.

"A ese efecto, se tendrá que recurrir a la noción de cartera de productos-mercados, que ocupa un lugar central en el proceso de análisis estratégico, que favorece un análisis de las actividades de la empresa y sugiere una gestión selectiva y una asignación de los recursos tan optima como sea posible. En base al diagnóstico resultante de un análisis de cartera, pueden ser consideradas diferentes estrategias de desarrollo"[15].

1.5.2.1 Las estrategias básicas de desarrollo

"El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Las estrategias básicas de desarrollo son la estrategia de liderazgo en costes, de diferenciación y de especialista"[16].

1.5.2.2 Las estrategias de crecimiento

Según JEAN, LAMBIN J.:

"Las estrategias de crecimiento son la estrategia de crecimiento intensivo, de integración y de crecimiento por diversificación"[17].

El mismo autor menciona que "Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización".

Concluyendo en la ideas del autor se puede mencionar que el crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos.

---

[15] JEAN, LAMBIN J., (1998). *Marketing Estratégico*. Editorial McGraw-Hill. 3ªed. Madrid. Pág. 321
[16] Ibídem. Pág. 337
[17] JEAN, LAMBIN J., (1998). *Marketing Estratégico*. Editorial McGraw-Hill. 3ªed. Madrid. Pág. 341

1.5.2.3 Las estrategias competitivas

"Kotler (1991) establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenido y distingue las siguientes estrategias: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista"[18].

El autor da a entender que la consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo y que los análisis de competitividad permitirán evaluar la importancia de la ventaja competitiva detectada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

En lo que respecta al marketing estratégico se destaca su importancia para la formulación de la estrategia que le permita a la empresa INDUSTRIAS VENADO S.A mejorar su imagen en el mercado al cual está dirigido. Asimismo, servirá de base para determinar los cursos alternativos de acción a seguir por la empresa.

1.6 Marketing Mix

"El Marketing Mix es el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado elegido"[19].

1.6.1 Producto

"Los productos objeto de marketing pueden dividirse en: *productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, informaciones e ideas*"[20].

Por lo que se puede concluir que el mix del *producto* es la herramienta más básica del marketing e incluye la oferta tangible, una vez definidos la calidad del producto, el

---

[18] Ibíd. Pág. 349
[19] KOTLER P., (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall. 10ªed. Madrid. Pág. 16
[20] Ibíd. Pág. 442

diseño, las características, la marca y el envase. Un producto es algo que puede ser ofrecido en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

1.6.2 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"[21].

"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"[22].

Lo mencionado por el autor hace conocer que el precio es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos; los otros producen únicamente costes. El precio es también el elemento más flexible.

1.6.3 Plaza

Según el autor Arthur A. Thompson Jr.:

"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"[23].

---

[21] Ibíd. Pág. 98
[22] Ibídem. Pág. 508
[23] Ibíd. 98

"Los canales de distribución elegidos afectan directamente a las demás decisiones de marketing. La política de precios de la empresa depende de si usa una distribución masiva o tiendas de alta calidad"[24].

"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"[25].

Por lo mencionado líneas arriba se puede concluir que los canales de marketing son un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o un servicio estén disponibles para el uso o el consumo.

1.6.4 Comunicación

Los autores Kotler & Armstrong, sugieren que el mix de comunicaciones de marketing tiene cinco herramientas principales:

1. *Publicidad:* toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un promotor determinado.

2. *Promoción de ventas:* son los incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.

3. *Relaciones públicas:* es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto.

4. *Venta personal:* se trata de la comunicación verbal con uno o más clientes potenciales con el propósito de hacer una presentación, responder preguntas y conseguir pedidos.

5. *Marketing directo:* utilización del correo, del teléfono, del fax del correo electrónico o de internet para comunicar directamente con determinados

[24] Arthur A. Thompson Jr. Administración Estratégica Teoría y Casos, ed. 2007, pág. 98
[25] Ibídem. Pág. 548

clientes o clientes potenciales o solicitar una respuesta directa por parte de los mismos.

Por lo que se puede concluir que la comunicación, es la cuarta herramienta del marketing mix que incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que lo compren.

1.7 Proceso del marketing

Según Kotler & Armstrong el proceso de marketing es un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing.

"En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con este. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. Al crear valor para los consumidores, obtienen a cambio valor de los consumidores en los rubros de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo."[26]

Gráfico 1. *Proceso de marketing*



Fuente**:** fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong, Pág. 6

Lo que los autores están dado a entender es que el proceso se inicia con un diagnóstico del mercado para identificar las necesidades de los consumidores .Con esta información se pasa a la siguiente etapa del proceso, que es diseñar la estrategia, teniendo esto se elabora un programa para implantar la estrategia que no sólo busque

[26] Fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong, Pág. 6

mayor participación en el mercado sino que sea una generadora de valor tanto para la empresa como para los clientes.

1.8 Planeación Estratégica

1.8.1 El papel del Marketing en la Planeación Estratégica

"A su vez, la planeación estratégica define el papel que desempeña el marketing en la organización. El departamento de marketing, guiado por el plan estratégico, colabora con otros departamentos de la organización para alcanzar los objetivos de las estrategias globales"[27].

Por lo que se puede entender que el marketing desempeña un papel muy importante en la planeación estratégica. Contribuye con información y otros insumos que sirven para preparar el plan estratégico.

1.8.2 Definición de la planeación estratégica

Para James A.F. Stoner y Charles Wankel la planeación estratégica es:

> *"El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinando las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos"* [28]

Todo esto, lleva a la conclusión que un planteamiento estratégico debe ser oportuno, flexible y creativo, según los requisitos del sistema propuesto como respuesta a los impactos del entorno como un hecho exigente en la realidad de la empresa de este tiempo. La empresa depende en forma absoluta y total del entorno donde opera, del medio donde se desarrolla y muere.

---

[27] KOTLER P., ARMSTRONG G., (1996). *Mercadotecnia*. Editorial Prentice-Hall. 6ªed. México.
[28] Stoner A.F.Y Charles Wankel; Administración 3ª edición.1990.p133

1.8.2.1 Misión

"La misión de una organización para Johnson G. y Scholes K., "Es su declaración de propósitos más generalizada y puede considerarse una expresión de su razón de ser el papel y su función en una orientación al mercado"[29].

Según el autor Donelly: "Una misión de corresponder a una visión a largo plazo sobre lo que la organización quiere llegar a hacer".

Para este autor la misión de reunir las siguientes características:

Estos autores no quieren decir que la misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio?, según el autor O.C: Ferrel y Geoffrey Hirt, "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"[30]. Por lo tanto se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.

- **"Enfoque hacia el mercado más que hacia el producto:** los clientes son parte imprescindible para la organización en el momento de poder determinar su misión.

- **Realizable:** Aunque la declaración de la misión debe impulsar a la organización hacia un rendimiento más eficaz, también debe ser realista y realizable.

- **Motivadora:** uno de los beneficios colaterales (pero muy importantes) de una misión bien definida es la directriz que proporciona a los empleados y a los

[29] Dirección Estratégica Análisis Estratégica de las Organizaciones; Editorial CCS, Madrid, 1996; Pág. 34.
[30] FERREL O.C. Y HIRT GEOFFREY, "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante"; Editorial McGraw Hill; Pág. 211

gerentes para trabajar ya sea en unidades geográficamente dispersas o en actividades independientes.

- **Especifica:** como se mencionó anteriormente, las relaciones públicas no deben ser el propósito principal de la declaración de la misión, si no que esta declaración debe ser específica y proporcionar dirección y pautas para que la gerencia elija cursos de acción."[31]

Se concluye que la declaración de la misión es la razón de ser de la empresa a través del cual se puede llegar a establecer los objetivos que se plantean alcanzar y a la vez se puede plantear estrategias para guiar el accionar de la empresa. Es necesario hacer mención que el Autor Donelly sostiene que la misión es una visión a largo plazo que tiene que tener algunas características como la motivación y ser objetiva.

1.8.2.2 Objetivos

Harold Koontz define:

"Los objetivos son metas, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; son los resultados a lograr. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización"[32].

Por otra parte Donelly afirma que:

"Los objetivos son las metas de la misión de una organización, las cuales trata de lograr por medio de las operaciones; es un proceso a lo largo de la organización. La misión de la organización se define por medio de una serie de objetivos específicos y realizables"[33].

En lo que concierne a la planificación estratégica se destaca su importancia, para el presente trabajo de investigación, ya que establecerá la dirección que INDUSTRIAS

[31] Donelly, Dirección y Administración de Empresas; ED. Addison-Welley-Iberoamericana; Pág. 174.
[32] Koontz, Harold; Elementos de Administración; Ed. Mc Graw-Hill; Pág. 97.
[33] Donelly; Dirección y Administración de Empresas; Ed. Adisson-Welley-Iberoamericana; Pág. 177.

VENADO debe seguir, siendo la base para el diseño de una estrategia que le permita a la empresa tener un óptimo desempeño en el mercado.

1.9 El Entorno de Marketing

Para Bueno Campo:

"El análisis del entorno está dividido en dos: el general y el particular, y en función a ello se deben plantear las estrategias necesarias para la empresa".

"Define al entorno general o medio externo de la empresa, como las condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican, también como un conjunto de condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de una organización. Define al entorno particular de la empresa como al conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal"[34]

"El ambiente del marketing está compuesto por un microambiente y un macroambiente"[35].

1.9.1 Macroentorno

Está compuesto por fuerzas sociales más amplias que afectan al microambiente entero: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

La empresa y todos los demás actores se mueven dentro de un macroambiente de fuerzas que dan forma a las oportunidades de la empresa y le presentan amenazas.

---

[34] Bueno Campos Eduardo, Dirección estratégica de la Empresa; Ed. Marimar Pág. 37-38.

[35] KOTLER P., ARMSTRONG G., (1996). *Mercadotecnia*. Editorial Prentice-Hall. 6ª ed. México. Pág. 79

1.9.1.1 El entorno demográfico

"La demografía estudia las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y demás estadísticas. El entorno demográfico resulta muy interesante para los mercadólogos porque se refiere a la gente y ésta es la que compone los mercados"[36].

1.9.1.2 El ámbito económico

"Los mercados deben tener poder adquisitivo al igual que las personas. El ámbito económico comprende de factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores y sus patrones de gastos"[37].

1.9.1.3 El entorno tecnológico

"El entorno tecnológico podría ser la fuerza más importante de nuestro destino en la actualidad"[38].

Las tecnologías nuevas producen mercados y oportunidades nuevas.

1.9.1.4 El ambiente político

Las decisiones de marketing están sujetas a las circunstancias del ambiente político.

El ambiente político está compuesto por leyes, oficinas de gobierno y grupos de presión que ejercen influencias y ponen límites a las diversas organizaciones o personas de una sociedad cualquiera.

1.9.1.5 El entorno cultural

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros grupos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas crecen en una sociedad dada, la cual conforma sus creencias y

---

[36] Ibíd. Pág. 84
[37] Ibídem. Pág. 89
[38] KOTLER P., ARMSTRONG G., (1996). *Mercadotecnia*. Editorial Prentice-Hall. 6ª ed. México. Pág. 41

valores fundamentales; absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

1.9.2 Microentorno

Según el autor Bueno Campos:

"El análisis comenzara por examinar la organización como sus antecedentes y las de conducción; se guiaran con el manejo de la información, sus actividades comerciales, el producto o servicio, paralelamente e área de personal y finalmente la situación económica- financiera siendo la principal fuente los balances y cuadros de resultado"[39].

"También es llamada análisis situacional o auditoría interna, se trata de hacer una revisión de los recursos y capacidades con que cuentan la organización para afrontar el medio que les rodea, es decir, el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización con el fin último de establecer que recursos presentan una autentica ventaja, cuales representa una desventaja y por último que recursos y características debería poseer la organización para ser competitiva en el futuro"[40].

El juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, es lo que determina, en última instancia, el beneficio potencial de un producto mercado. Las fuerzas dominantes que van a modelar el clima competitivo difieren evidentemente de un mercado a otro.

El entorno de Marketing es un aspecto fundamental que se tomará en cuenta para realizar el análisis situacional de INDUSTRIAS VENADO, efectuando un análisis de las fuerzas del macroentorno y microentorno que afectan a la empresa.

---

[39] Bueno Campos Eduardo, Dirección estratégica de la Empresa; Ed. Marimar Pág. 39.
[40] SANTESMASES Miguel, Diccionario de Bases de Datos, 1990.

Por lo que se puede concluir el microambiente consiste en aquellas fuerzas próximas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, los proveedores, las empresas que son canales para la comercialización, los mercados de clientes, la competencia y los públicos. La labor de la gerencia de marketing es crear ofertas atractivas para los mercados meta. Sin embargo, los gerentes de marketing no se pueden centrar exclusivamente en las necesidades del mercado al cual se dirigen. Su éxito también se verá afectado por los actores del microambiente de la empresa.

1.9.3 Matriz FODA

El autor Koontz, Harold dice que:

"El análisis FODA es una herramienta que nos permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico preciso que permita, en función a ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas a desarrollar".

El término FODA está conformado por el acrónimo de; fortalezas y debilidades que son internas a la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Por lo tanto, esta matriz estudia dos factores externos y dos factores internos en relación a la empresa:

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le permiten una posición privilegiada frente a la competencia; es decir, son todos los aspectos en los que la empresa opera o se desenvuelve de mejor manera que otros.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa; es decir, son todas las opciones de crecimiento que tiene la empresa, presentadas en el entorno de la misma.

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia; vale decir, son las falencias o rendimientos defectuosos de la empresa.
- **Amenazas:** todas aquellas situaciones posibles, que pueden afectar al normal desenvolvimiento de la empresa y que proviene del entorno y que pueden llegas a atentar incluso contra la permanencia de la organización[41].

El análisis FODA considera los aspectos internos y externos de la empresa (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) realizando en base de los mismos un análisis que coadyuven a la formulación estratégica.

1.9.4 Investigación de Mercados

"La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de marketing"[42].

1.9.4.1 Investigación para identificar y resolver problemas

"Investigación que se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que no necesariamente son visibles y sin embargo existen, o al parecer pueden surgir en el futuro"[43].

"Investigación que se lleva a cabo para ayudar a resolver problemas específicos de marketing"[44].

---

[41] Koontz, Harold; Elementos de Administración; Ed. Mc Graw-Hill; Pág. 172.
[42] MALHOTRA NARESH K. (1997). *Investigación de Mercados*, Editorial Prentice-Hall. 2ªed. México. Pág. 8
[43] Ibíd. Pág. 10
[44] Ibídem. Pág. 11

1.9.4.2 El Proceso de la Investigación de Mercados

Conjunto de seis pasos que definen las tareas a realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

1.9.4.3 Definición del Problema

"La definición del problema incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas con expertos de la industria, análisis de datos secundarios y quizá algunas investigaciones de tipo cualitativo, como las que se hacen en las sesiones de grupos. Una vez que el problema se define con precisión, la investigación puede diseñarse y conducirse con propiedad"[45].

Según el autor el primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. Donde se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, que información es necesaria y como se utilizarán en la toma de decisiones.

1.9.4.4 Desarrollo de un Planteamiento del Problema

"Este proceso está guiado por el análisis que se llevaran a cabo con gerentes y expertos de la industria, el análisis de los datos secundarios, la investigación cualitativa y las consideraciones prácticas"[46].

Por lo que se puede concluir que el desarrollo del planteamiento un problema incluye formular un objetivo o estructura teórica; preparar modelos analíticos, preguntas e hipótesis a investigar; identificar características o factores que puedan influir en el diseño de la investigación.

1.9.4.5 Formulación de un Diseño de Investigación

Según MALHOTRA NARESH K.:

---

[45] MALHOTRA NARESH K. (1997). *Investigación de Mercados*, Editorial Prentice-Hall. 2ªed. México. Pág. 10

[46] MALHOTRA NARESH K. (1997). *Investigación de Mercados*, Editorial Prentice-Hall. 2ªed. México. Pág. 21

"Asimismo, es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar la población que habrá de responder al estudio"[47].

El autor no está dando a entender que el diseño de investigación es la estructura o plano de ejecución que nos sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, su propósito es diseñar un estudio que pruebe la hipótesis que nos interesa, determina las posibles respuestas a las preguntas que están investigándose y provee la información necesaria para la toma de decisiones.

1.9.4.6 Trabajo de Campo o Recopilación de Datos

"La selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo, ayuda reducir los errores en la recolección de datos"[48].

Por lo que se puede concluir que la recopilación de datos incluye la fuerza de trabajo de campo o bien un staff que opera indistintamente en el campo.

[47] MALHOTRA NARESH K. (1997). *Investigación de Mercados*, Editorial Prentice-Hall. 2ªed. México. Pág. 21-22

[48] MALHOTRA NARESH K. (1997). *Investigación de Mercados*, Editorial Prentice-Hall. 2ªed. México. Pág. 26

SEGUNDA PARTE

DIAGNÓSTICO

1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

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 **"INDUSTRIAS VENADO S.A.",** seguidamente se realizó el análisis externo a través de la herramientas PEST (político, económico, social y tecnológico), posteriormente el análisis del consumidor (investigación de mercado), concluyendo con el diagnóstico del análisis de los canales de comercialización que la empresa Venado utiliza en la ciudad de Tarija.

1.1 Antecedentes históricos de la empresa

Industrias Venado nace el 1 de Junio de 1912, fundada por Guillermo Schuett liderando los sueños de un joven grupo de emprendedores que llegaron a Bolivia buscando un sueño, quizás el dorado o simplemente trabajar incansablemente para lograr productos de la máxima calidad. El destino los llevó a la ciudad de La Paz en el corazón bolivariano y comenzaron una historia que 100 años después no solo sigue viva sino que sigue escribiendo capítulos con la misma idea original y el mismo impulso del principio: la búsqueda de la calidad en cualquier aspecto de su vida.

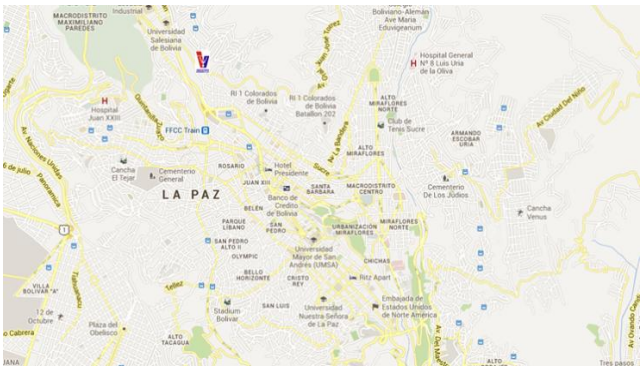
En el origen Industrias Venado se dedicó a la fabricación de alcohol, con mucho esfuerzo y dedicación este sueño empezó a crecer y a medida que construían una historia y cumplían objetivos fueron buscando nuevos desafíos que les supusieran una meta que alcanzar. Este desafío fue migrar hacia la alimentación y desde entonces hasta hoy se han dedicado a la elaboración de productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores y sobre todo para honrar el espíritu del fundador. Las cosas simplemente hay que hacerlas bien decía, y a eso se han dedicado los primeros cien años de su historia los siguientes soló se puede hacer lo mismo.

1.2 Localización e instalaciones

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la ciudad de La Paz, también cuenta con un centro de producción en el departamento de Santa Cruz. Al ser una de las empresa más antiguas del país, actualmente cuenta con representantes en siete departamentos, entre ellos está el de Tarija, a las vez atender los pedidos en la capital del departamento, también tiene sub-sucursal en la ciudad fronteriza de Bermejo.

Industrias Venado tiene dos fábricas. El 97% de la producción se realiza en la infraestructura que se encuentra en la zona de Achachicala de La Paz. En la provincia Warnes del departamento de Santa Cruz está la fábrica dedicada a la fabricación de levaduras.

Gráfico 1. *Oficinas centrales de industria Venado, ciudad de La Paz*



1.3 Misión, visión y valores de empresa[1]

La industria Venado, tiene por misión:

1.3.1 Misión de la empresa

Ser un Grupo Empresarial consolidado en el mercado nacional con productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales A través de la mejora continua de sus

[1] La información fue obtenida de página web de la empresa. http://www.grupoVenado.com

procesos, apoyados en recursos humanos altamente competitivos con un compromiso social y medioambiental[2]

El representante legal de la empresa en la ciudad de Tarija, también orienta su conducción bajo la misión mencionada líneas arriba.

1.3.2 Visión de la empresa

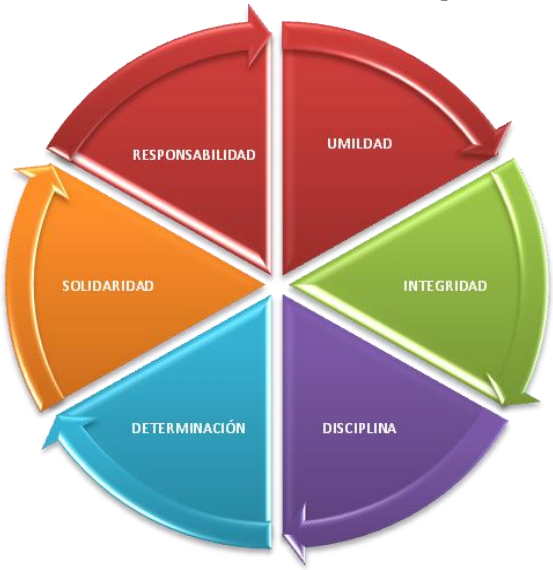
La visión de la industria Venado

En GRUPO VENADO nos dedicamos a producir y comercializar productos que satisfacen las necesidades de la familia. Brindando sabor, nutrición y bienestar por más de 100 AÑOS[3].

1.3.3 Valores de la empresa

Los valores que empresa ha adoptado para gerenciar todas su sus operaciones a nivel nacional son los siguientes:

Gráfico 2. *Valore de la empresa*



Fuente. Elaboración propia en base de información recabada de la empresa

[2] www.grupoVenado.com
[3] www.grupoVenado.com

1.4 Trayectoria de la empresa

Con 100 años de experiencia, Grupo Venado cuenta con más de un centenar de productos de excelente calidad, convirtiéndose en una empresa sólida y en un referente para la familia Boliviana. El Grupo Venado ha realizado siempre una apuesta firme por la innovación y la calidad de sus productos.

Allí mejoran constantemente la calidad de los productos y desarrollan otros nuevos que se adapten a las necesidades cambiantes de las familias bolivianas. Kris es sinónimo de frescura, ternura, calidad y servicio. Es una marca líder, familiar, con tradición, de toda la vida y que ofrece tranquilidad y seguridad a los consumidores, pues todos los productos están elaborados con los mejores ingredientes y siguiendo los más estrictos controles de calidad. Para ello, cada eslabón de la cadena que ofrece como resultado productos de la marca Kris, conlleva una serie de compromisos tangibles, con la calidad y la alimentación sana. Esta forma de actuar arrastra un impacto considerable en los costes de producción, pero, inevitablemente, también origina un valor añadido real en la calidad del producto final que se ofrece al consumidor.

La historia del Grupo Venado es una continua pasión por la calidad, que empieza en la recogida de la materia prima y termina en el punto de venta

1.5 Línea de productos que ofrece industrias Venado

Actualmente la industria se ha diversificado tanto, que prácticamente atiende a diferentes segmentos de la población, que van desde los niños hasta las amas de casa.

Cuadro 1. *Líneas de productos de la industria Venado*

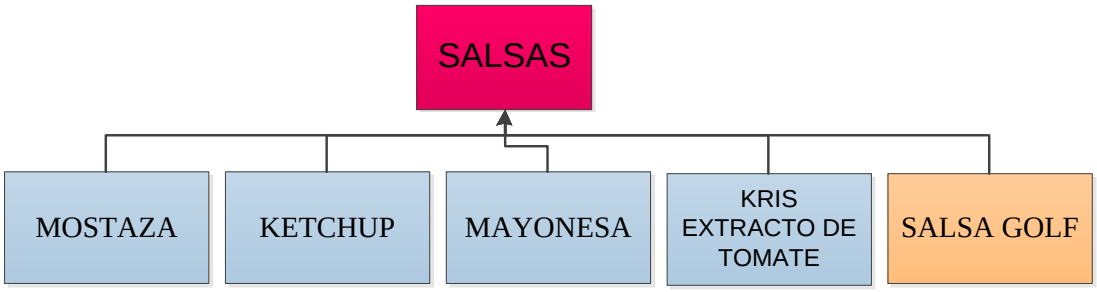


Fuente: Elaboración propia

En caso concreto de las salsas, la empresa Venado comenzó proveyendo al mercado la mayonesa y el kétchup. Pero con el pasar de los años, ha diversificado ampliando su oferta (horizontalizando su oferta), esta estrategia ha permitido incrementar sus ingresos pero también se tuvo que mejorar la logística de colerización a sus principales consumidores tanto mayoristas como consumidores finales.

Dentro de la línea de productos de SALSA, ofrece los siguientes productos:

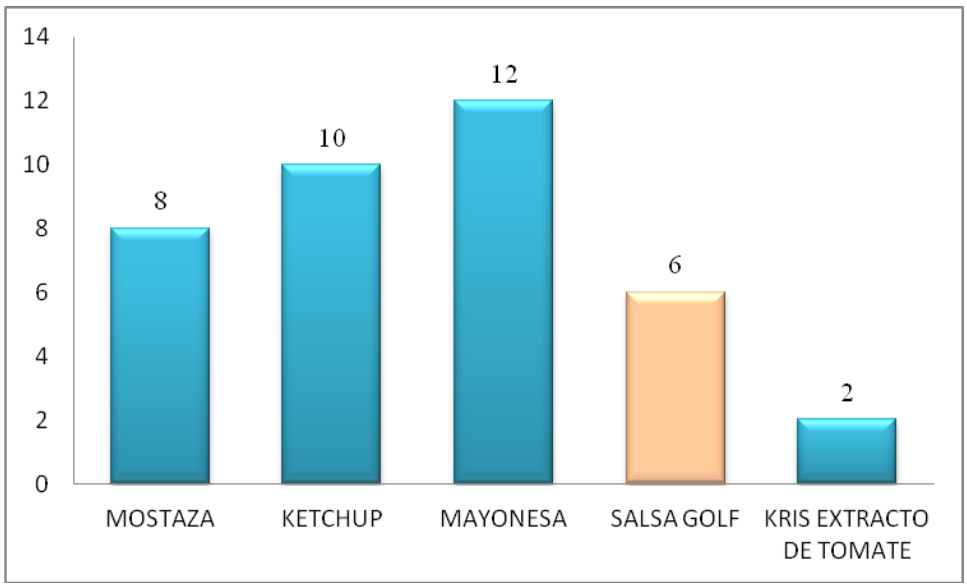
Cuadro 2. *Productos de la línea salsa*



Fuente: Elaboración propia

Muchos de estos productos son prácticamente tradicionales en las familias bolivianas. En los últimos años, la Empresa ha diversificado su oferta con diferentes presentaciones de la línea de salsas. Una relación del número de presentaciones, puede apreciarse en el gráfico que sigue:

Gráfico 3. *Número de presentaciones*

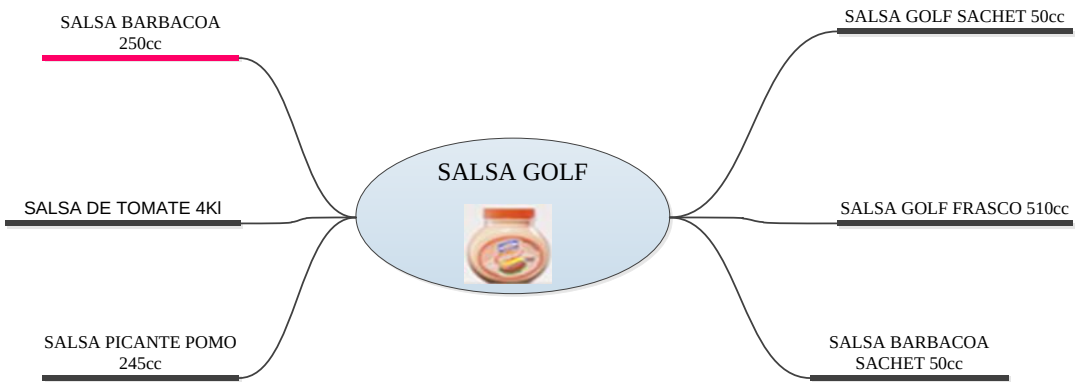


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayonesa, concentra la mayor demanda de las salsas, tiene 12 tipos de presentaciones, mientras que la salsa golf, tiene 6 tipos de presentaciones, como se aprecia en el gráfico que sigue:

En el caso propiamente de la *SALGA GOLF*, este producto es utilizado para el acompañamiento de los preparados de carne en especial. Muchas familias consumen esta salsa, pero su demanda es muy reducida comparada con la mayonesa y el kétchup, se asume que es debido al poco conocimiento de la existencia es esta salsa.

Gráfico 4. *Presentaciones de la salsa golf*



Fuente: Elaboración propia

La línea de salsa golf, es una línea de productos que engloba seis productos; entre ellos está la salsa barbacoa, es importante hacer notar que la única presentación que se tiene de este producto es 250 cc, lo que podría dificultar la demanda para aquellas personas que desearían comprarla en mayor cantidad y/o presentaciones menor a los ofrecidos en la actualidad.

1.6 Industria Venado en la ciudad de Tarija

En la ciudad de Tarija, la empresa viene funcionado desde hace diez año, durante este tiempo la demanda ha ido en constante crecimiento, también se presentó dificultades cuando se tuvo que organizar la logística de distribución.

La empresa en la ciudad de Tarija está ubicada, en pleno centro de la ciudad a una cuadra de la Plaza Luis de fuentes.

Gráfico 5. *Localización de empresa Venado en la ciudad de Tarija*



Fuente: Elaboración propia

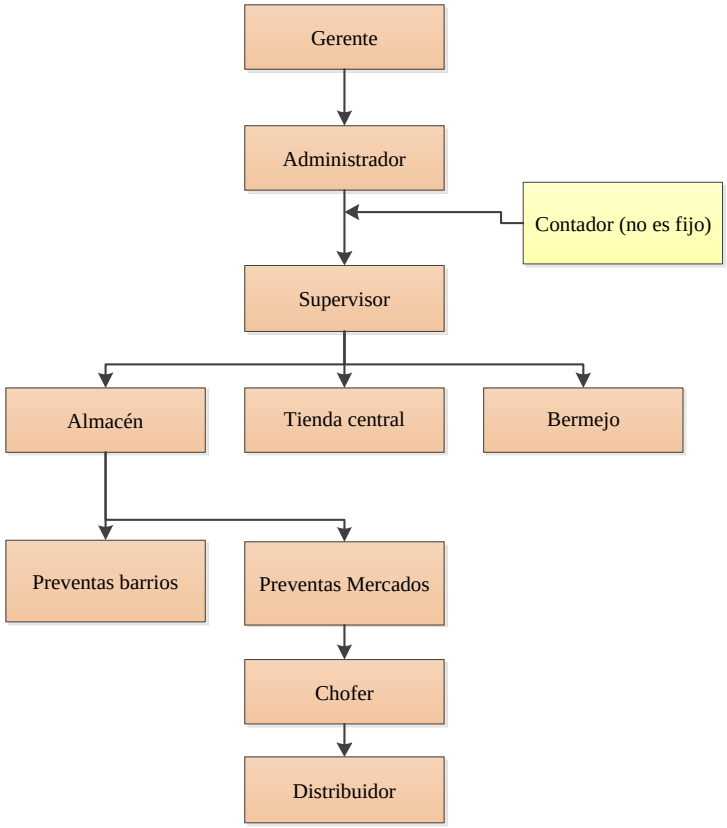
1.6.1 Estructura organizativa

Por la dinámica que la empresa tiene que afrontar en el departamento de Tarija, ha necesitado organizarse de manera formal, bajo la siguiente estructura organizativa.

Cuenta con un gerente general, quien realiza las coordinaciones y pedidos de los productos que el cliente demanda en la ciudad de Tarija. En un nivel bajo se encuentra el administrador quien organiza, dirige y controla las ventas en el departamento. El siguiente puesto está ocupado por el supervisor, que cumple la función de controlar los pedidos que los diferentes compradores solicitan, es importante aclarar que entre el administrador y el supervisor está un contador, que no tiene una permanencia fija en la empresa.

Ya en la parte operativa se encuentran; en el mismo rango el almacenista, el encargado de la tienda central y el encargado de la sucursal en Bermejo. El almacenista tiene a su cargo a los encargados de la preventa barrios y preventas mercados y este último tiene a su cargo a un chofer y un distribuidor (cargador), como puede ser apreciado el gráfico que sigue:

Gráfico 6. *Estructura organizativa de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

1.6.2 Principales clientes de la industria Venado en la ciudad de Tarija

Desde el año 2003 la tienda comercial de la ciudad de Tarija viene brindando a los consumidores una oferta variada de las principales líneas de productos de la Industria Venado. Los clientes principalmente son los supermercados, los gremiales y clientes particulares. También se cuenta con consumidores que se encuentran en otras provincias, los cuales adquieren diferentes productos de la distribuidora.

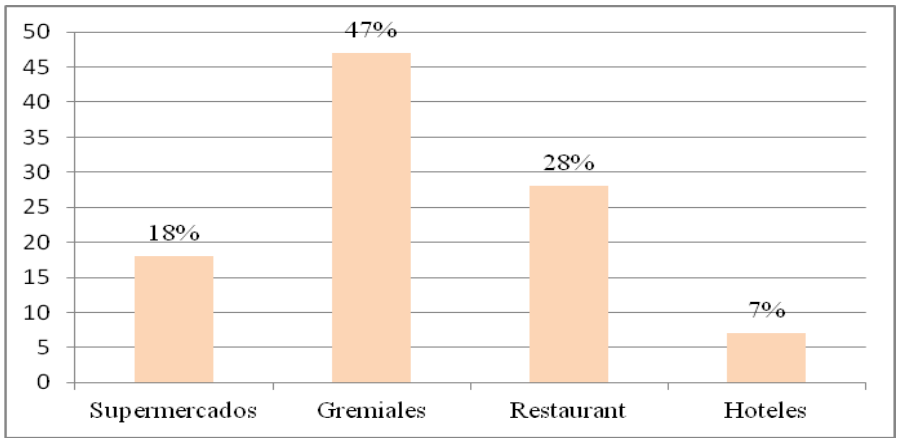
Cuadro 3. *Principales clientes, de la empresas Venado en la ciudad de Tarija*

CLIENTES MAYORISTAS	CLIENTES MINORISTAS
• Supermercados • Gremiales • Restaurant • Hoteles	• Principalmente de la clase media alta

Fuente: Elaboración propia en base información proporcionada por el representante

Según la información recabada del representante de la empresa en la ciudad de Tarija. La distribución de los clientes mayoristas tiene el siguiente comportamiento, donde los gremiales (sector informal), adquiere el 47% de los productos para revender los productos en diferentes centros de abasto, tanto en la ciudad de Tarija como en el departamento. Mientras que el 7% es adquirido por los hoteles existe en el departamento.

Gráfico 7. *Concentración de la demanda en clientes mayoristas*



Fuente: Elaboración propia, en base reporte de ventas

1.6.3 Promoción y publicidad a nivel nacional

El departamento de diseño y publicidad, que funciona a nivel nacional, tiene a su cargo el diseño de los envases, de los futuros productos que la Industria Venado espera introducir el mercado. Pero también maneja la estrategia de marketing, promoción y publicidad de la empresa.

Las campañas de publicidad siguen las fechas tradicionales de los bolivianos, en ese sentido, tanto las promociones, estrategias de marketing y publicidad se realizan en el día de la madre, San Juan (noche más fría del año) y año nuevo.

La empresa Venado a nivel nacional está encargada de realizar todas las campañas de promoción y publicidad para los productos que la gerencia decida, una recopilación de estas se presenta en el cuadro que sigue:

Cuadro 4. *Principales campañas de promoción y publicidad de la empresa*

Producto	Promoción	Publicidad	En qué consistió la publicad
Aceite de oliva virgen y extra virgen (VER ANEXO 1)	No se realizó promoción	Se realizó una campaña de publicidad; en la televisión, prensa escrita y a través de su página web	Se exhibió a una modelo, sirviendo ensalada con el aceite que la empresa produce; se pretendió asociar la salud al producto.
Choco explosión (VER ANEXO 2)	No se realizó promoción	Se lo realizó por televisión y la prensa escrita de los medios nacionales.	Mago el siguiente eslogan: *Nutrición Energía Salud* Se hacía realce en mostrar lo fuertes que puede ser las personas que consumen este producto, la publicidad estuvo orientada a los niños principalmente.
Snacks Kris (VER ANEXO 3)	No se realizó promoción	Se lo realizó por televisión y la prensa escrita de los medios nacionales.	Se presentó a un modelo consumiendo, los ricos "chicharroncitos", la publicidad estuvo orientada a toda a la familia.
Línea de salsas (VER ANEXO 4)	No se realizó promoción	Solo se lo realizó por televisión	Se exhibió el conjunto de salsa (Entre ellos la salsa barbacoa) que la empresa produce, presentándolo asociado a diferentes comidas con las cuales se puede consumir.
Duraznos en mitades (VER ANEXO 5)	No se realizó promoción	Se lo realizó por televisión y la prensa escrita de los medios nacionales.	Bajo el slogan: ¡RIQUISISMO! Se presentó la diferente formas de consumir el durazno en mitades que la empresa produce
productos para ornear (VER ANEXO 6)	No se realizó promoción	Se lo realizó por televisión y la prensa escrita de los medios nacionales.	Bajo el slogan: ¡La familia! Se presentó a una familia utilizando los productos; polvo para ornear, maicena entre otros.
Snack Kris (VER ANEXO 7)	No se realizó promoción	Solo se lo realizó por televisión	Se presentó a toda la familia consumiendo los "chicharroncitos"
CRIS SALSAS (VER AANEXO 8)	No se realizó promoción	Solo se lo realizó por televisión	Bajo el slogan: ¡…la mesa está servida! Se publicitó al conjunto de las seis salsas
Trio San Juan (VER ANEXO 9)	Se regaló un Snack Kris por la compra del trio kris, mayonesa, mostaza y kétchup	Se lo realizó por televisión y la prensa escrita de los medios nacionales y algunos medios locales.	La publicidad consistía en ofrecer una cajita que contenía los tres principales productos, para la noche más fría del año "San Juan"
Conjunto De Productos Kris (VER ANEXO 10)	No se realizó promoción	Se lo realizó por televisión y la prensa escrita de los medios nacionales y algunos medios locales.	Arma tu canastón con nuestros productos, es una publicidad que pretendía mostrar que Kris es la empresa que tiene todo lo necesario para armar tu canastón navideño.

Fuente: www.grupoVenado.com

Adicionalmente a las promociones y publicidad recopiladas en la tabla anterior, la empresa frecuentemente participa en ferias como; EXPOCRUZ, FIPAZ, FEICOBOL, FERIA DE LA MUJER y otros, donde principalmente promociona a través de tour gastronómico degustaciones gratuitas, pero también realiza ventas.

Esta empresa produce 96 variedades de productos, para los cuales deber realizar promociones y publicidad, si bien sus tres principales salsas son bien conocidos, existen otras como le salsa barbacoa que no termina de introducirse en el paladar de las familias, creemos que principalmente a falta de promoción y publicidad.

1.6.3.1 Promoción y publicidad en el departamento de Tarija

En el departamento, en el caso específico de la ciudad de Tarija, no se realiza prácticamente ningún tipo de promoción y publicidad, porque se depende directamente de lo que se realiza a nivel nacional.

Sin embargo por recomendación, de la empresa a nivel nacional; se capacita a "Impulsadores", quienes promocionan y ofrecen los productos en diferentes ferias de la ciudad de Tarija. La principal labor que tienen estos impulsadores es hacer conocer el producto a las amas de casa entregando cartillas con catálogo de productos de la empresa (VER ANEXO 11)

Otra promoción que realizan esporádicamente es la entrega de mandiles (VER ANEXO 12) a las vendedoras de pan que existe en la ciudad de Tarija, este mandil es entregado por que la mismas utilizan los productos que la empresa produce para la panificación.

Para la línea de productos salsa, no se tiene ninguna promoción y publicidad en la ciudad de Tarija, mucho menos para la salsa barbacoa, que es uno de los productos que reporta menor niveles de ventas en la ciudad.

1.6.4 Reporte de ventas en la ciudad de Tarija

Durante las gestión 2010, 2011 y el 2012, el comportamiento de la demanda tuvo las siguientes características, un mayor detalle de otros productos y de los analizado en este punto pueden verse en (ANEXO 13).

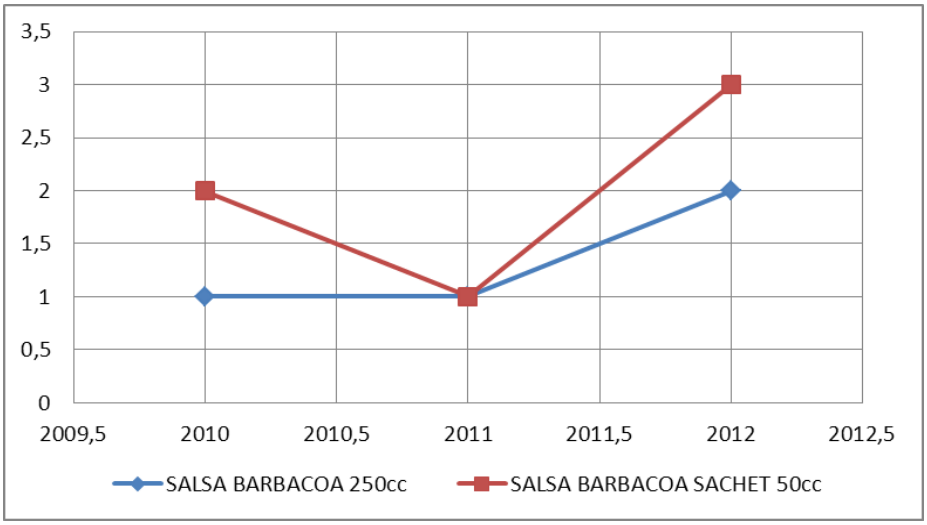
Cuadro 5. *Ventas salsas 2010-2012 (En Nº de cajas)*

Producto		Ventas 2010	Ventas 2011	Ventas 2012
SALSA GOLF	SALSA GOLF SACHET 50cc	32	44	52
	SALSA DE TOMATE 4Kl	57	97	52
	SALSA GOLF FRASCO 510cc	6	8	9
	SALSA PICANTE POMO 245cc	3	4	5
	SALSA BARBACOA 250cc	1	1	2
	SALSA BARBACOA SACHET 50cc	2	1	3
TOTAL		**101**	**155**	**123**
Variación %			**53%**	**-21%**

Fuente: Elaboración propia, en base a reporte entregado por empresa

En las salas golf, donde se encuentra la salsa barbacoa, las ventas en las gestión 2010 fueron de 3 cajas, esa cantidad se incrementó a 5 cajas. Se cree que el bajo nivel de ventas principalmente se debe a la falta de una estrategia marketing para la salsa barbacoa.

Gráfico 8. *Ventas de la salsa barbacoa, 2010-2012 (En Nº de cajas)*



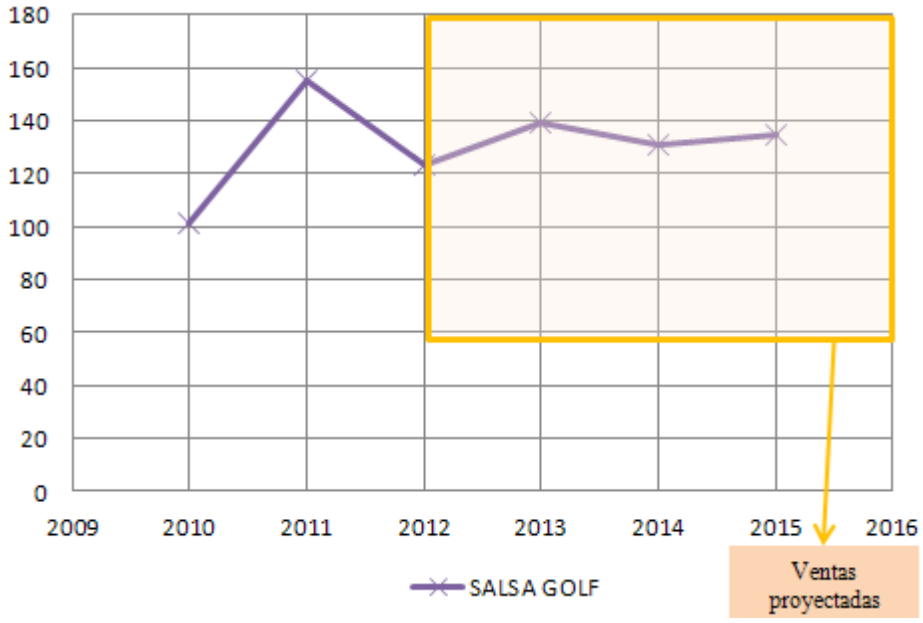
Fuente: Elaboración propia, en base a reporte entregado por empresa

Se aprecia que las ventas de la salsa barbacoa ha reducido y en la gestión 2012 se ha incrementado. Sin embargo sigue siendo uno de los productos que menor venta tienen dentro la línea de productos denominada salsa golf.

1.6.4.1 Proyección de las ventas

En base al reporte de las ventas presentado en la tabla anterior, se realizó la siguiente proyección de las ventas para un periodo de tres años. Que vendría a ser el caso hipotético de no realizarse las estrategias de marketing que se exponen en el siguiente capítulo.

Gráfico 9. *Proyección de ventas de la salsa barbacoa (En Nº de cajas)*



Fuente: Elaboración propia, en base a reporte entregado por empresa

La proyección de las ventas, muestra que el comportamiento de ventas tiene ligeros incrementos en todos los productos.

1.6.5 Ingresos brutos percibidos, 2010-2012 y proyección 2013-2015

Los ingresos que la empresa ha tenido durante las gestiones 2010-2012, se presentan a continuación, mayor información (VER ANEXO 14).

Se aprecia la mostaza, es la salsa que mayores ingresos tienen, en el año 2010 fue de siete millones ochocientos sesenta y tres mil bolivianos, llegando esta el año 2012 a, once millones novecientos cuarenta y siete mil bolivianos.

Cuadro 6. *Ingresos de las salsa 2010-2012 y proyección 2013-2015 (en millones de Bs.)*

Producto		2010	2011	2012	2013	2014	2015
MOSTAZA		7.863	10.601	12.754	11.677	12.216	11.947
MAYONESA		2.521	3.430	42.333	22.881	32.607	27.744
KETCHUP		1.994	2.664	3.674	3.169	3.421	3.295
SALSA GOLF	SALSA GOLF SACHET 50cc	6	10	7	8	8	8
	SALSA DE TOMATE 4Kl	11	23	14	19	16	17
	SALSA GOLF FRASCO 510cc	21	29	24	27	25	26
	SALSA PICANTE POMO 245cc	15	18	21	20	20	20
	SALSA BARBACOA 250cc	7	8	11	9	10	10
	SALSA BARBACOA SACHET 50cc	0	0	1	0	1	1
SALSA GOLF		61	89	77	83	80	81
KRIS EXTRACTO DE TOMATE		65	90	957	524	741	632
TOTAL		**12.504**	**16.874**	**59.795**	**38.334**	**49.065**	**43.699**
Variación %			**35%**	**254%**	**-36%**	**28%**	**-11%**

Fuente: Elaboración propia, en base a reporte entregado por empresa

La variación porcentual, muestra que en el año 2012 se tuvo el mayor crecimiento de los ingresos con un 254% respecto del año anterior. Las proyecciones de los ingresos no son muy alentadoras para los siguientes años, se espera una reducción de los ingresos del 36% para la gestión 2013, del 11% para la gestión 2015.

Según el cuadro 6 los ingresos de la salsa barbacoa, se puede apreciar que fue menos de ocho mil bolivianos en la gestión 2010 se incrementó a doce mil bolivianos en la gestión 2012 y se espera que este ingreso se mantenga alrededor de los once mil bolivianos para los próximos años, según la proyección realizada.

1.7 Principales competidores

Los principales competidores, que se puede identificar, son los productos que llegan de la república Argentina, pero estos productos no presentan una real competencia, debido principalmente a su oferta estacional y reducida.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Entorno general

2.1.1 Político-Legal

El entorno político-legal es un factor determinante para cualquier empresa, al tener que cumplir necesariamente las leyes vigentes en el país; empezando por la Constitución Política del Estado y otro tipo de disposiciones legales desde la posesión de la actual presidencia, se han puesto en marcha cambios positivos y negativos, elaborando un número importante de leyes, en este sentido se ha desarrollado una serie de eventos que han provocado desasosiego, inestabilidad social, económica e inseguridad en los bolivianos.

La situación política en el departamento de Tarija es un escenario no muy distingo del nacional, después que el Gobernador electo Mario Cossío fuera suspendido de su cargo, debido a una acusación formal por el caso Imbolsur, la Asamblea Departamental decidió nombrar como Gobernador interino a Sr. Lino Condori Aramayo, quien decidió impulsar y acompañar la Autonomía, mediante un trabajo coordinado, con la asamblea legislativa departamental, los ejecutivos seccionales y los gobiernos municipales, para favorecer a las provincias[4].

Las nuevas elecciones que se realizarán el próximo año 2014, seguramente reconfigurarán el escenario político de la región. El principal inconveniente que la empresa Venado enfrenta en la ciudad de Tarija, son las marchas que se realizan en el centro de la ciudad, en muchas oportunidades obligando a cerrar las instalaciones, perjudicando enormemente a las ventas.

[4] El Nacional ,Octubre 15 de 2011,p10

2.1.2 Económico

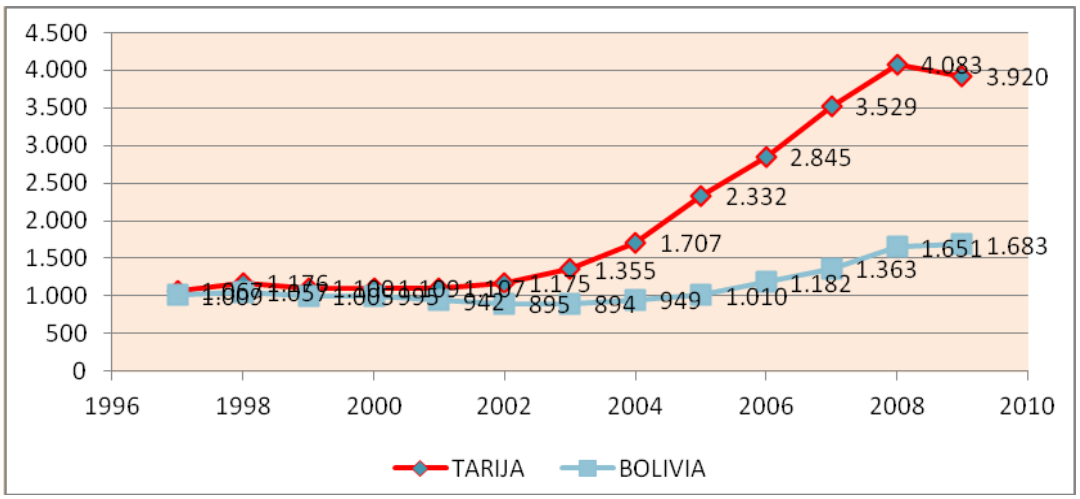
El departamento de Tarija en la última década ha incrementado sus ingresos de manera inesperada, a tal punto que el PIB per cápita es muy superior al de Bolivia, como se puede observar en la tabla que sigue:

Cuadro 7. *Evolución del PIB per cápita de Tarija 2000-2009 (En miles de dólares)*

AÑOS	TARIJA	BOLIVIA	Δ % de PIB de Tarija respecto de Bolivia
1997	1.067	1.009	6%
1998	1.176	1.057	11%
1999	1.100	1.005	9%
2000	1.109	995	11%
2001	1.107	942	18%
2002	1.175	895	31%
2003	1.355	894	52%
2004	1.707	949	80%
2005	2.332	1.010	131%
2006	2.845	1.182	141%
2007	3.529	1.363	159%
2008	4.083	1.651	147%
2009	3.920	1.683	133%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 10. *Comparación PIB per cápita Tarija y Bolivia (En miles de dólares)*



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El gráfico muestra como el PIB per cápita de Tarija va aumentando al trascurrir los años y hace una comparación con el PIB per cápita que tiene Bolivia el cual es inferior. En el año 1997 al 2000, el crecimiento porcentual tan sólo alcanza 9.25%, a partir del 2001 hasta 2004 el crecimiento porcentual promedio fue de 42.25%, del 2005 en adelante el crecimiento porcentual promedio fue 142.2%.

Este escenario muestra que, Tarija tiene buenos ingresos económicos siendo estos un incentivo para las Empresas que se encuentran trabajando de manera constante en Tarija.

Tipo de cambio.- El tipo de cambio nominal es una variable económica importante, debido a sus efectos en el presupuesto de los agentes económicos y en la actividad económica.

Si bien refleja las variaciones nominales del valor de la moneda extranjera, expresada en términos de la moneda nacional, cuyos efectos inciden en los niveles de transacciones corrientes los cuales están variando en los últimos años.

Sin embargo es importante mencionar que el tipo de cambio se mantuvo constante durante tres años consecutivos. El dólar oficial era cotizado en 6. 97, el último cambio que se tuvo fue en Noviembre 2012 que bajo un solo punto y actualmente se cotiza el dólar oficial en 6.96.

A pesar de esta situación los costos de trasporte, de carga y descarga aumentaron considerablemente y al incrementarse estos costos obligan a comerciantes y vendedores a incrementar también precios de los productos que ofrecen a los consumidores.

2.1.3 Social

Tarija es un departamento con costumbres muy arraigadas, las familias tarijeñas son conservadoras y disfrutan de compartir con la familia. Por lo general acostumbran a

pasar momentos agradables los fines de semana junto a familiares, amigos y seres queridos donde comparten un asado y bebidas refrescantes.

Las familias que se encuentran en el área rural visitan la ciudad para provisionarse de artículos comestibles para su hogar entre ellos las salsas de la empresa Venado.

2.1.4 Socio cultural

Una característica que se presenta en las familias de la ciudad de Tarija, respecto a las comidas que consumen y el cual puede ser visto como un "problema cultural": Las familias están muy poco acostumbradas al consumo de las comidas agridulces. Los paladares de las familias están habituados a las comidas saladas o dulces y no así un término intermedio. Lo cual podría explicar en alguna medida la baja demanda de la salsa barbacoa, el mismo que tiene un sabor agridulce.

El departamento de Tarija, según censo realizado por el INE para el 2012, cuenta con 482.000 habitantes, como se puede apreciar en el siguiente cuadro que sigue: (VER ANEXO 15)

Cuadro 8. *Población departamento de Tarija*

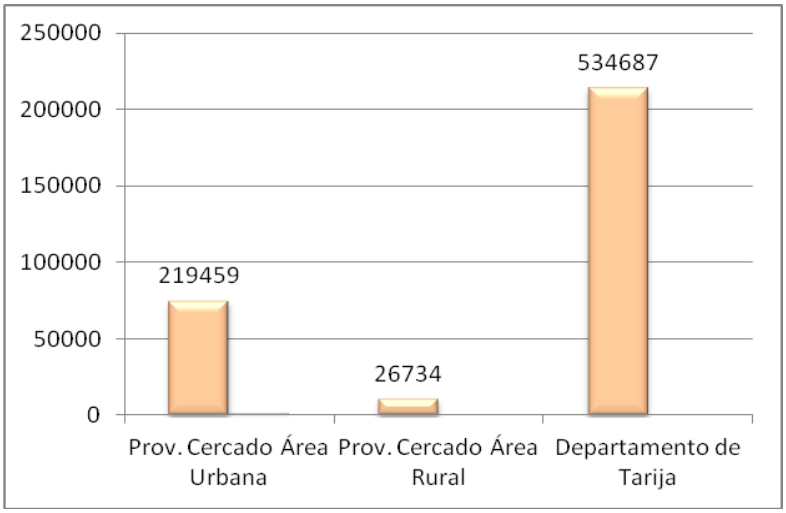
	Año	Población
SEGÚN CENSOS REALIZADOS	1950	16398
	1976	38916
	1992	90113
	2001	135783
PROYECTADO	2008	496988
	2009	509708
	2010	522340
	2011	534687
	2012	482000

Fuente: Elaboración propia en base a información del INE, según censos y proyecciones realizadas.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2012 Tarija creció a una tasa media anual del 1.86. De los cuales la población masculina es del 50,44% mientras que la femenina es de 49,59%.

El Departamento de Tarija, tiene una densidad de 12.82 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo la provincia Cercado la que mayor densidad poblacional tiene (104 habitantes por kilómetro cuadrado), y el de menor densidad muestra la provincia O´Connor con apenas 4 habitantes por km^2, asimismo la extensión territorial de 37.623 km^2 equivale a 3,42% del total nacional.

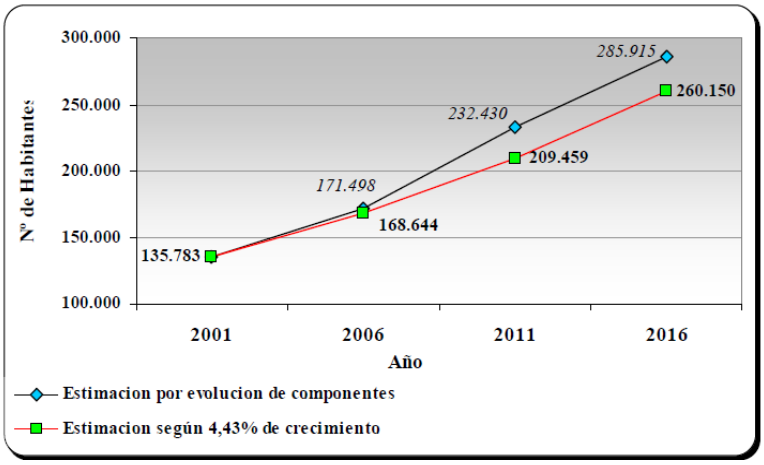
Gráfico 11. *Población provincia Cercado, 2012*



Fuente: instituto nacional de estadística (INE)

La ciudad de Tarija, capital del departamento es el asentamiento humano de mayor tamaño con 209.459 habitantes. Con relación al total de la población departamental.

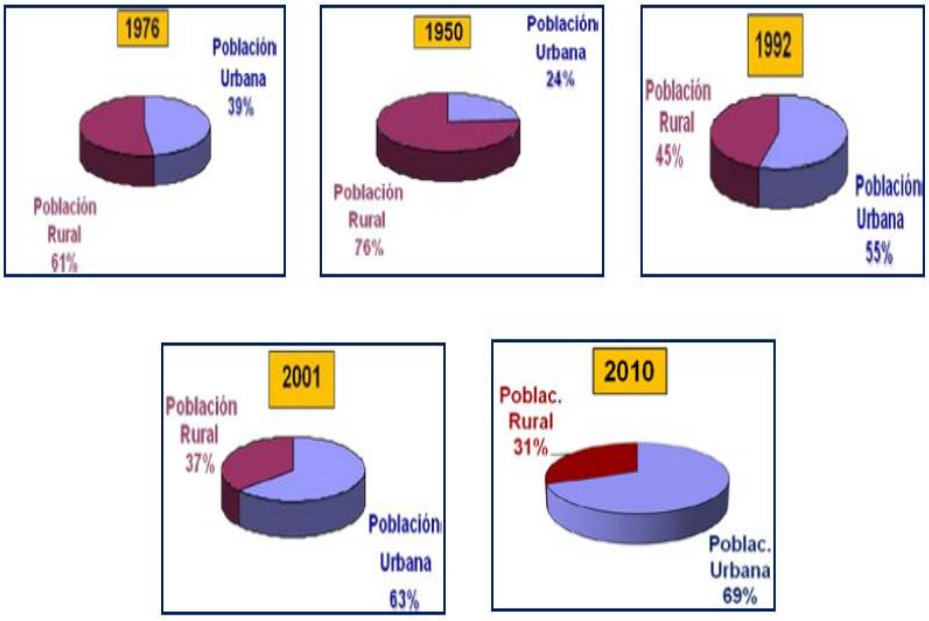
Gráfico 12. *Población proyectada de la ciudad de Tarija*



Fuente: INE CNPV 2001; método de componentes

"Otro aspecto a tomar muy en cuenta es la relación Urbana-Rural de la población Tarijeña, que desde 1976 ha sufrido un proceso de urbanización muy fuerte, de ser la población urbana un 39% ha llegado a ser 69%, lo que representa un crecimiento del 30%"[5].

Gráfico 13. *Crecimiento de la población urbana 1976-2010*



[5] Plan Desarrollo Departamental 2009

[6] La información presentada, se basa en estimaciones que INE realiza con base en el censo 2001.

Las explicaciones de este fenómeno son dos principalmente; por un lado la migración campo-ciudad se ha incrementado con el pasar de los años, y por otro lado, la tasa de natalidad urbana es mayor que la tasa de natalidad rural.

Este proceso de urbanización de la población, está constantemente presionando a la demanda de bienes y servicios. Esta presión genera un escenario muy propicio para realizar inversiones en la ciudad de Tarija.

2.1.5 Tecnológico

El progreso tecnológico en los últimos años ha avanzado considerablemente es así que productos que años anteriores eran un lujo adquirir ahora se pueden comprar con mayor facilidad ya que estos están disponibles para los diferentes niveles de ingresos.

Este avance en la tecnología ha mejorado el proceso de elaboración de los productos Venado, por las prácticas de calidad que la empresa realiza en su proceso de producción recientemente ha obtenido ISO 9001. Gracias al uso dela tecnología

3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

3.1 Objetivo general

Conocer la regularidad de compra de los productos de la línea Kris, la demanda que existe, gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a la salsa barbacoa y los medios de comunicación utilizados para informarse

3.2 Objetivos específicos

- Estimar la frecuencia con la que los consumidores realizan compra de los productos de la línea Kris, en especial la salsa barbacoa.

- Conocer las preferencias y gustos de consumo en cuanto a las salsas.

3.3 Cobertura

La encuesta está dirigida a las familias del área urbana, de la ciudad de Tarija

3.4 Período de ejecución

La recopilación de información fue llevada a cabo el 21,22 y 23 de junio del 2013.

3.5 Unidades de investigación

La unidad de investigación es un habitante, que alguna vez compró o estaría dispuesta a comprar la salsa barbacoa. Las entrevistas fueron realizadas en los puesto de expendio de carne, centros de bastos (mercado campesino, mercado bolívar y el mercado del sur)

3.6 Método de recolección

El Método de recolección elegido fue la entrevista, por ser el método más directo. Se preparó un conjunto estándar de preguntas, elaboradas en una encuesta (VER ANEXO 16).

3.7 Unidad Primaria de Muestreo (UPM)

El jefe o conyugue una familia que tiene poder de decisión para realizar compra de algún producto de la Industria Venado.

3.8 Cálculo del tamaño muestra

Para seleccionar la muestra se decidió utilizar un muestreo probabilístico con el fin de evitar errores en la selección y utilizar la teoría estadística para derivar propiedades de los estimadores de la encuesta.

Fórmula para determinar la muestra: Muestreo Aleatorio Simple

$$n_o = \frac{Z_{\frac{E}{2}}^2 * N * q * p}{e^2 * N + Z_{\frac{E}{2}}^2 * p * q}$$

n = Nº de encuestados.

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso (1- p)

N = Población sujeta a estudio

e = Margen de error estándar

$Z_{E/2}$ = Nivel de confianza

La información con el cual se calculó el tamaño de muestra se detalla a continuación:

Datos:

Población sujeta a Estudio	**N**	**=** 41.892 familias (209.460 habitantes)
Probabilidad de éxito	p	= 50 %
Probabilidad de fracaso	q	= 50 %
Margen de error estándar[7]	e	= 10%
Nivel de confianza	$Z_{E/2}$	= 90% (dist. normal =1.65)

[7] Según Mario Yapu, INVESTIGACIONES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS, La Paz, 2006: el error de muestro es admitido por el investigador se establece a *priori*, Es decir según criterio del investigador, pág. 245. Se debe aclarar que el mismo no guarda una relación directa con el *nivel de confianza* ($Z_{E/2}$), los investigadores confunden el *nivel de significancia* (*NS*) que es utilizado para la prueba de hipótesis en inferencia estadística con el nivel de confianza.

3.8.1 Tamaño de muestra provisional

$$n_o = \frac{Z_{\frac{E}{2}}^2 * N * q * p}{e^2 * N + Z_{\frac{E}{2}}^2 * p * q}$$

$$n_0 = \frac{(1.65)^2 * (209.460) * (0.50) * (0.50)}{(0.10)^2 * (209.460) + (1.65)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n_0 = 100$$

3.8.2 Tamaño de muestra definitiva

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{100}{1 + \frac{100}{41892}}$$

$$n \cong 99$$

El tamaño de la muestra que se calculó para la presente investigación es de 99 familias, de un total promedio de familias de 41.892 que se tiene estimado para el 2012 año en la ciudad de Tarija.

Las encuestas fueron realizadas a las familias de la ciudad de Tarija. Se procedió a aplicar las entrevistas en los diferentes establecimientos de abasto de la ciudad, mercado Campesino, mercado Bolívar, mercado Fátima, mercado del Sur y mercado san Martín.

3.9 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.9.1 Género de los entrevistados

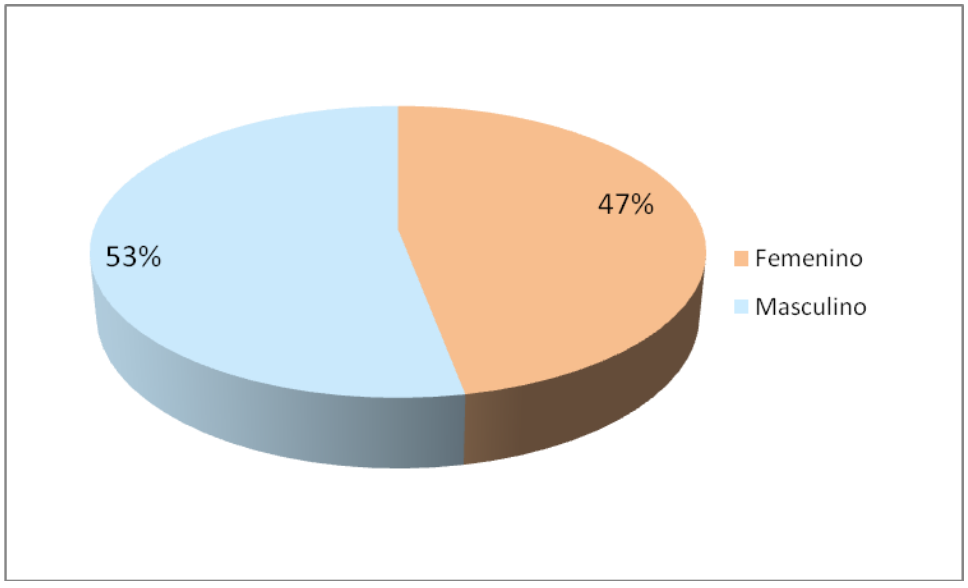
Cuadro 9. *Género de los entrevistados*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	47	47
Masculino	52	53
TOTAL	99	

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

El siguiente gráfico muestra que se pudo obtener casi un equilibrio entre ambos géneros masculino y femenino, de los jefes y cónyuges habitantes de la ciudad de Tarija.

Gráfico 14. *Género de los entrevistados*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.2 Conocimiento de los productos que ofrece la industria Venado

Cuadro 10. *Conocimiento de la industria Venado*

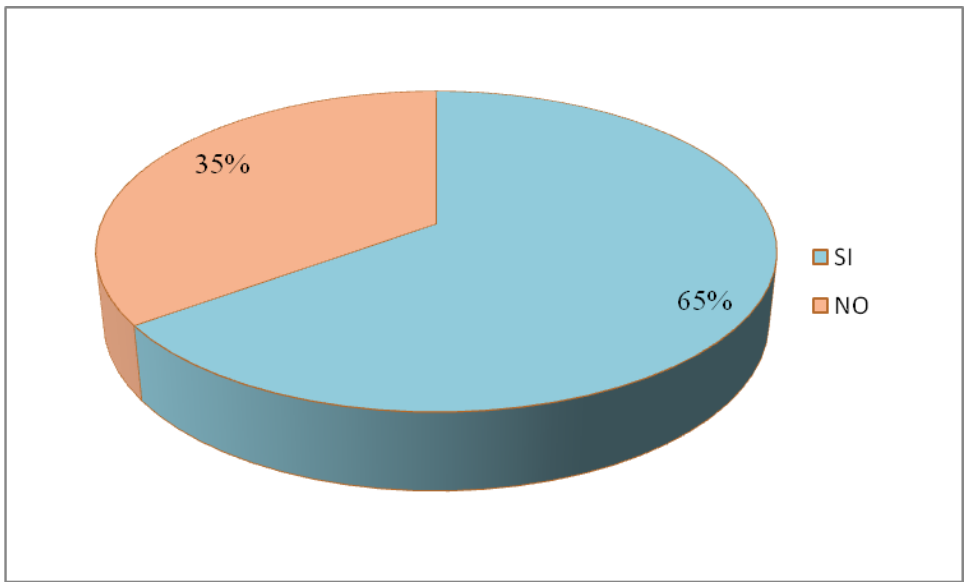
	Frecuencia	Porcentaje
SI	64	65
NO	35	35
TOTAL	**99**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

El 65% conoce la empresa Venado, mientras que el 35% de los entrevistados afirma no conocerla.

Se muestra que existe una relativo conocimiento de la industria Venado, esto podría ser causa, por la confusión entre la línea de productos "kris" y le industria Venado, los entrevistados en algunos casos conocen más kris que a Venado.

Gráfico 15. *Conocimiento de la industria Venado*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.3 Alguna vez ha consumido productos de la industria Venado, de la línea Kris

Cuadro 11. *Consumo de los productos de la industria Venado*

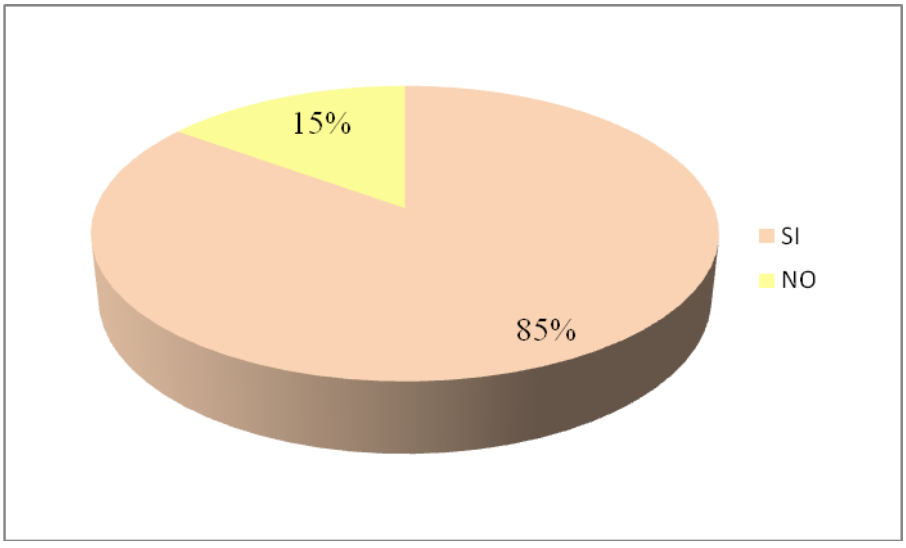
	Frecuencia	Porcentaje
SI	84	85
NO	15	15
TOTAL	**99**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

En cuanto al consumo de productos de la industria Venado, el 85% de las familias de la ciudad de Tarija afirma haber consumido algún producto de la empresa Venado. Mientras que el 15% menciona que no consumió ningún producto de la empresa.

El alto porcentaje de respuestas positivas podría deberse, a que en la actualidad las familias de la ciudad Tarija tienen una tradición de consumo de la comida rápida, que en su mayoría lleva algún aderezo, como el kétchup, mayonesa, etc., que es un producto de la industria Venado.

Gráfico 16. *Consumo los productos de la industria Venado*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.4 Señale cuál de los siguientes productos ha consumido

Cuadro 12. *Productos que ha consumido*

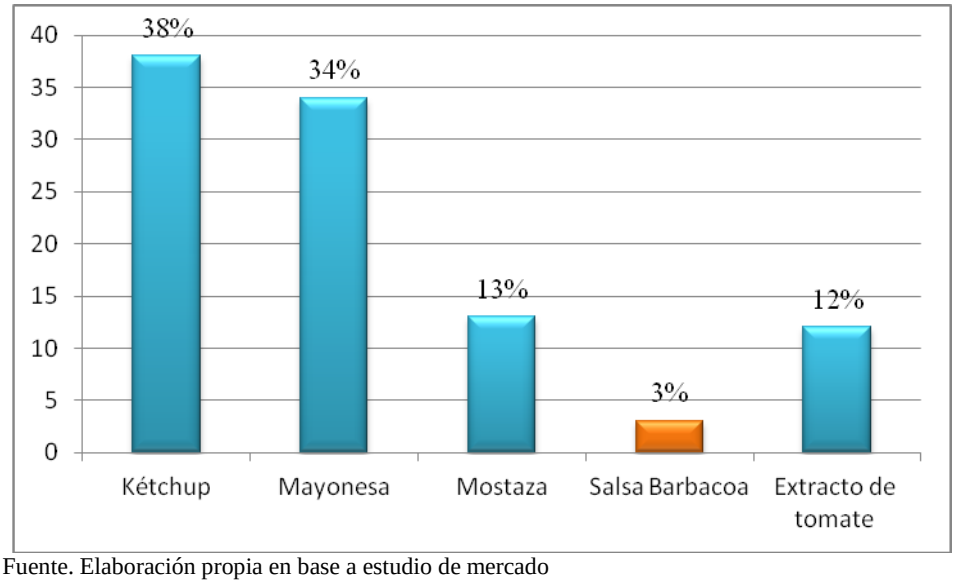
	Frecuencia	Porcentaje
Kétchup	38	38
Mayonesa	34	34
Mostaza	13	13
Salsa Barbacoa	3	3
Extracto de tomate	12	12
TOTAL	**99**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

A través de las entrevistas realizadas a las familias, se pudo obtener que el 38% de los entrevistados consumen kétchup. Mientras que el 34% consume la mayonesa. Tan solo el 3% de los entrevistados mencionó que consumió la salsa barbacoa. Se puede observar que al 72% de la demanda está concentrado, en las salsas más tradicionales que la empresa produce.

Estos resultados permiten deducir que el consumo de productos de la línea kris principalmente es alto en la ciudad de Tarija, y el consumo de los mismos está muy arraigado en la población.

Gráfico 17. *Productos que ha consumido*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.5 Tipo de comida con que se suele acompañar los productos Kris

Cuadro 13. *Con qué tipo de comida suele acompañar los productos kris*

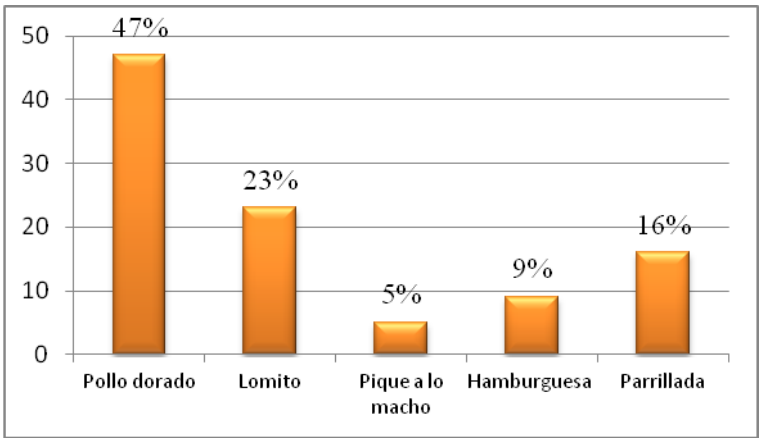
	Frecuencia	Porcentaje
Pollo dorado	47	47
Lomito	23	23
Pique a lo macho	5	5
Hamburguesa	9	9
Parrillada	16	16
TOTAL	**99**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

Las comidas con las que acompañan las diferentes salsas, los entrevistados, mayoritariamente (47%), las realiza con el pollo dorado, mientras que el 23% de los entrevistados lo realiza con el lomito. Las hamburguesas tan solo ocupan el 9%, este último resultado podría mostrar esta tendencia debido a que se consultó "sobre sus comidas", y los entrevistados están entendiendo, como la comida que ellos preparan, lo que explica el bajo porcentaje, o en su caso la población entrevistada no gusta de comer hamburguesa.

En todo caso la tendencia está muy clara, el pollo es el platillo que se acompaña con las diferentes salsas de la empresa.

Gráfico 18. *Con qué tipo de comida suele acompañar los productos kris*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.6 Conoce la salsa Barbacoa Industrias Venado

Cuadro 14. *Conocimiento de la salsa barbacoa*

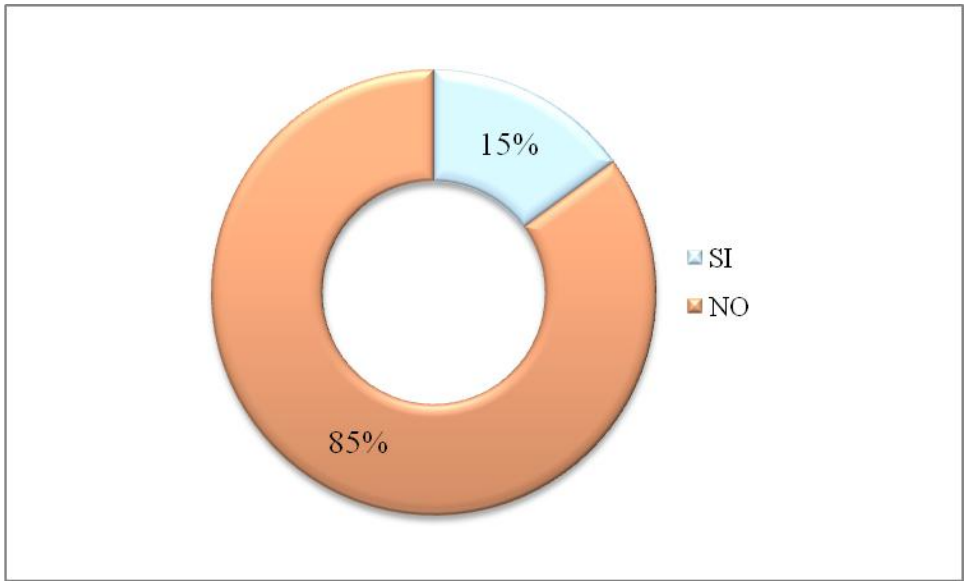
	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	15
NO	84	85
TOTAL	**99**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

Con respecto al conocimiento de la salsa barbacoa, el 15% menciona conocer, mientras el restante 85% no conoce este producto de la empresa.

El poco conocimiento que tienen las familias de la ciudad de Tarija, podría explicar la baja demanda de la salsa barbacoa, muchos de los entrevistados desconoce que platillos se puede preparar con esta salsa.

Gráfico 19. *Conocimiento de la salsa barbacoa*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.7 Si alguna vez ha consumido la salsa barbacoa de Industrias Venado

Cuadro 15. *Consumo de la salsa barbacoa*

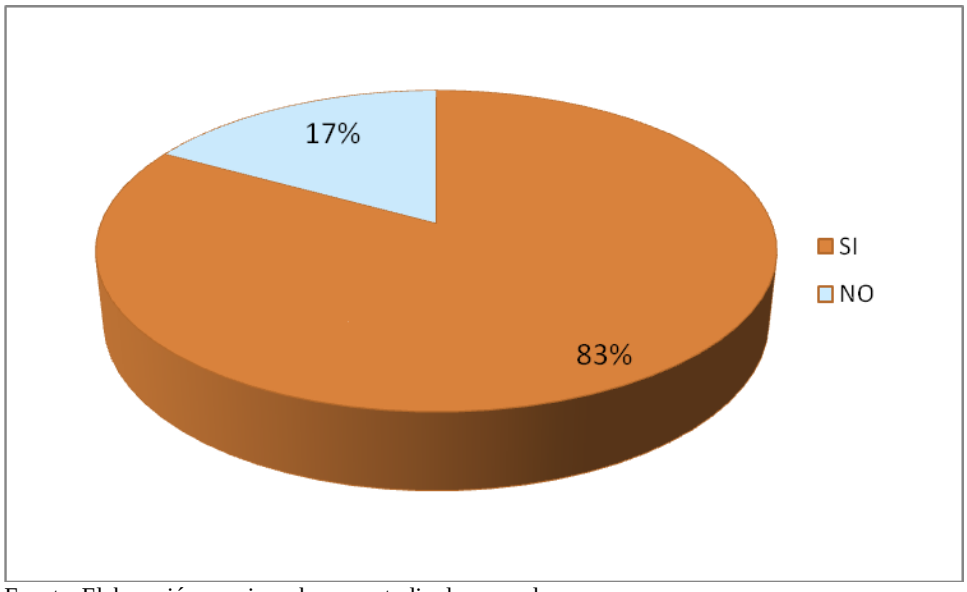
	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	83
NO	3	17
TOTAL	**15**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

El 83% de los entrevistados consumió las salsa barbacoa del total de los que si conocen, mientras el 17% aun conociéndolo no consumieron.

Estos altos porcentajes del no consumo (cuadro 15), que repercuten en los resultado del cuadro 16 podrían deberse a la falta de información que los consumidores tienen del producto; ejemplo, con que comidas se puede acompañar, que preparaciones se puede realizar y el sabor de la salsa barbacoa. Para incrementar la demanda, podría realizarse campañas de degustación e información, para que la gente conozca y se informe sobre la salsa barbacoa.

Gráfico 20. *Consumo de la salsa barbacoa*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.8 Satisfacción del consumo del producto

Cuadro 16. *Satisfacción por conusmo de la salsa barbacoa*

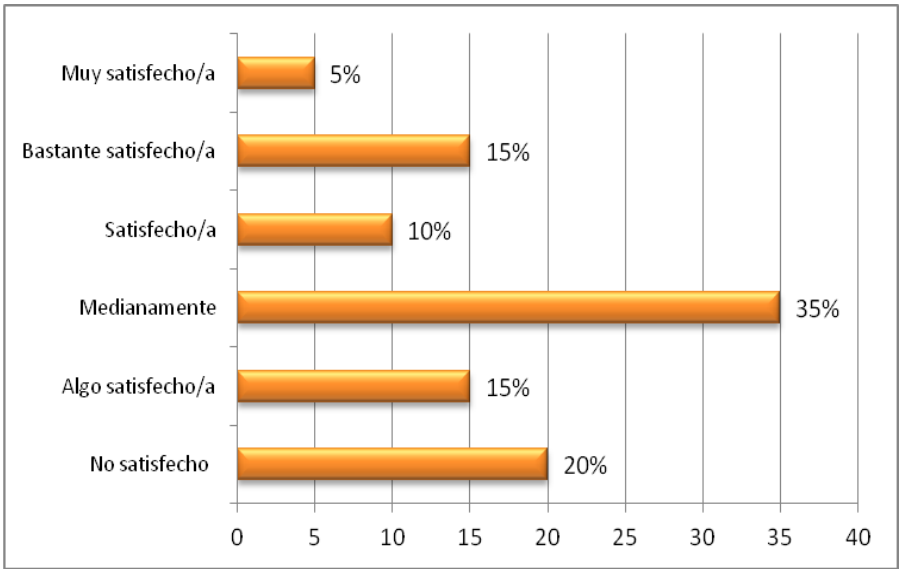
	Frecuencia	Porcentaje
No satisfecho	3	20
Algo satisfecho/a	2	15
Medianamente	5	35
Satisfecho/a	2	10
Bastante satisfecho/a	2	15
Muy satisfecho/a	1	5
TOTAL	**15**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

En cuanto a la satisfacción que sintió cuando consumió este producto; los resultados, mostraron que medianamente satisfecho se sintió el 35%. Mientras el 20% sintió que no está satisfecho con el producto. Tan solo el 5% de los que si consumieron se sintieron que muy satisfecho.

Estos resultados nuevamente estarían mostrando que se debe brindar mayor información sobre las comidas con las que se puede acompañar la salsa barbacoa.

Gráfico 21. *Satisfacción por consumo de la salsa barbacoa*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.9 Calificación del sabor de este producto para acompañar las comidas

Cuadro 17. *Calificación al producto (salsa barbacoa)*

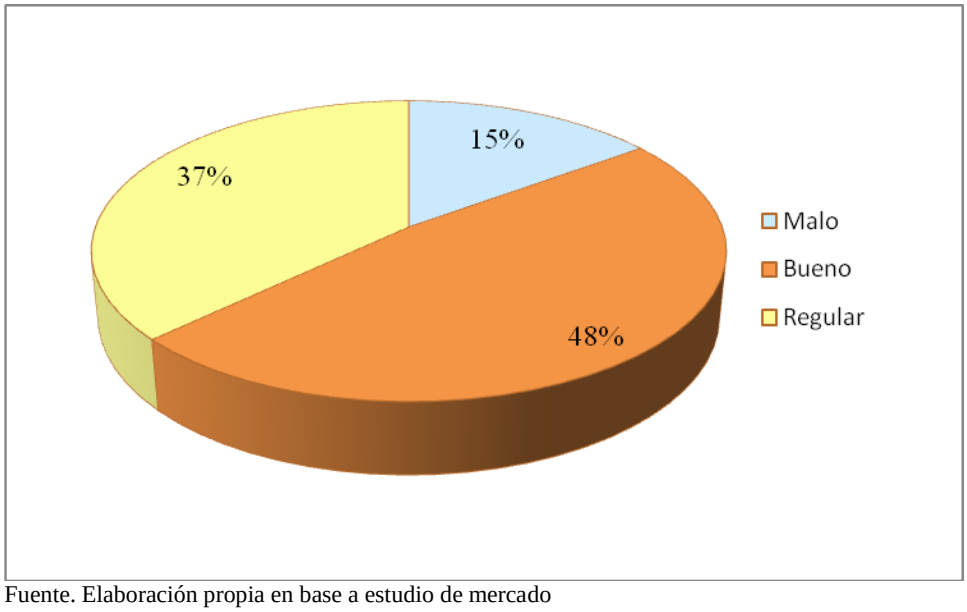
	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	15
Bueno	7	48
Regular	6	37
TOTAL	**15**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

La calificación que las familias entrevistado dan al producto; se apreciar que el 48% lo califica como bueno, mientras que el 37% regular, y el restante 15% lo califica como muy malo.

Se creer creemos que estos resultados están mostrando que la calificación bueno-regular suma 63%, indicando que el producto es apetecible al paladar de los entrevistados.

Gráfico 22. *Calificación al producto (salsa barbacoa)*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.10 La última vez que consumió este producto

Cuadro 18. *Última vez de consumo*

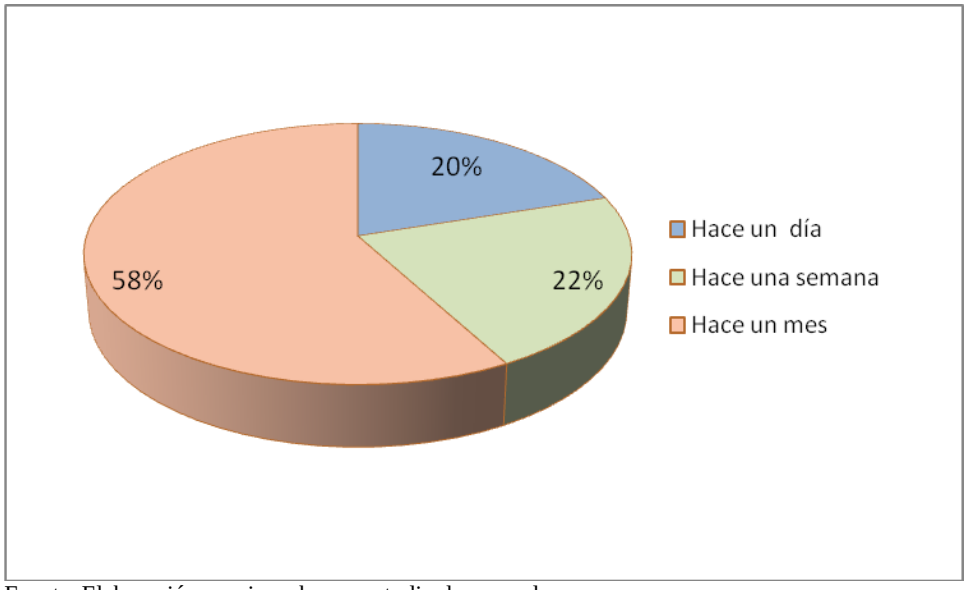
	Frecuencia	Porcentaje
Hace un día	3	20
Hace una semana	3	22
Hace un mes	9	58
TOTAL	**15**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

En cuanto al último consumo de la salsa barbacoa el 58% lo consumió hace un mes, mientras que el 22% de los entrevistados lo consumieron hace una semana, y casi con igual porcentaje el 20% consumió hace un día.

Estos resultados están mostrando que la frecuencia de consumo es mensual, la orientación de las campañas de degustación (para hacer conocer el producto), deberían basarse en esta periodicidad de consumo.

Gráfico 23. *Última vez de consumo*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.11 Lugar de adquisición de los diferentes productos de la Industria Venado

Cuadro 19. *Donde principalmente adquiere el producto*

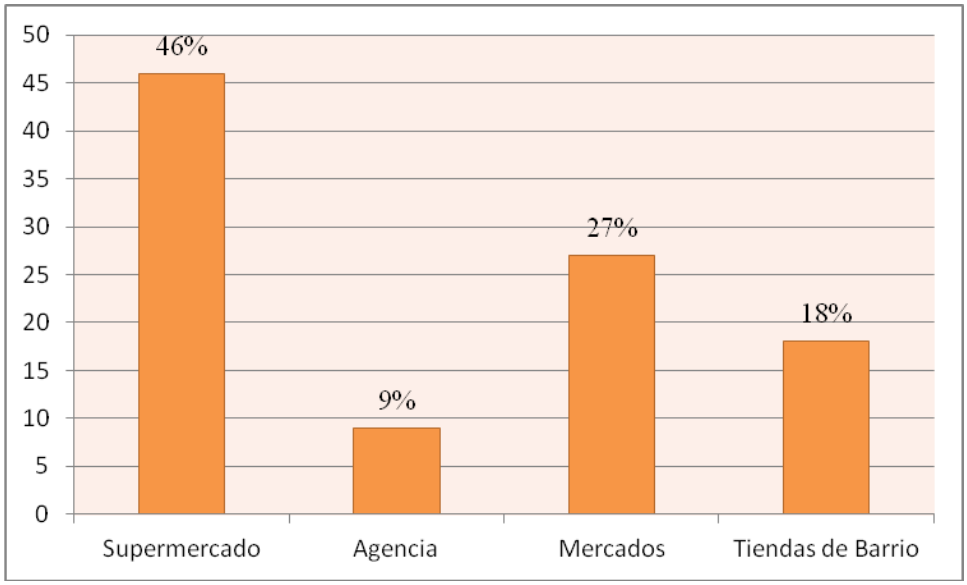
	Frecuencia	Porcentaje
Supermercado	7	46
Agencia	1	9
Mercados	4	27
Tiendas de Barrio	3	18
TOTAL	**15**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

El principal centro de abasto de los productos; son los supermercados (46%), seguido por los que lo compran en los mercados (27%), y tan solo el 9% de los consumidores compro el producto en la agencia central de la Industria Venado.

El canal de comercialización mayoritario donde se debe orientar las estrategias de marketing debe ser en los supermercados.

Gráfico 24. *Donde principalmente adquiere el producto*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.12 Facilidad para encontrar el producto

Cuadro 20. *Facilidad de encontrar el producto*

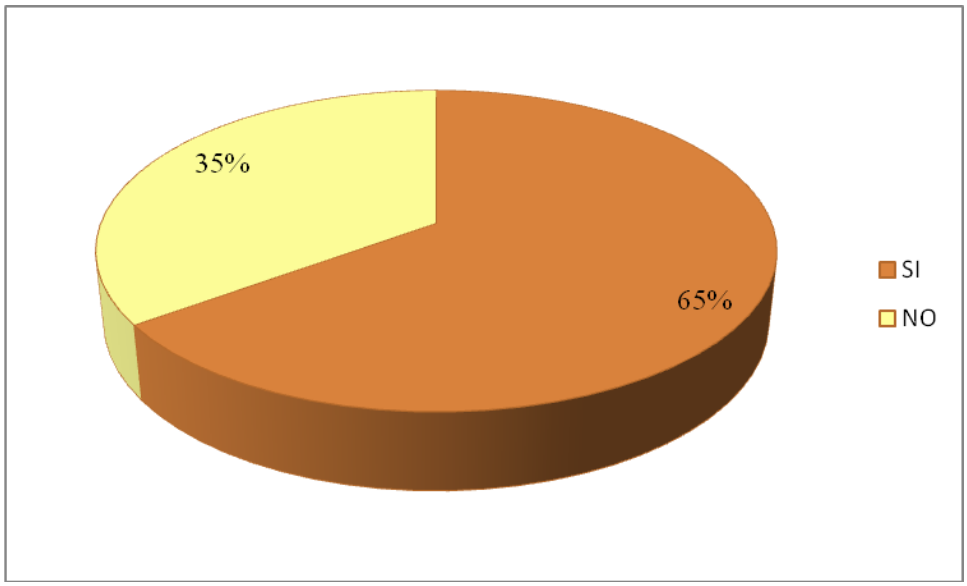
	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	65
NO	5	35
TOTAL	**15**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

La última vez que el consumidor adquirió el producto menciona que sí pudo adquirir con facilidad (65%), mientras que el 35% mencionó que tuvo dificultades, principalmente por la accesibilidad.

Estos resultados están mostrando que el producto es de fácil acceso y los canales de comercialización están cumpliendo su función.

Gráfico 25. *Facilidad de encontrar el producto*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.13 Aledaño a qué productos estaba ubicada la salsa barbacoa

Cuadro 21. *Disposición del producto*

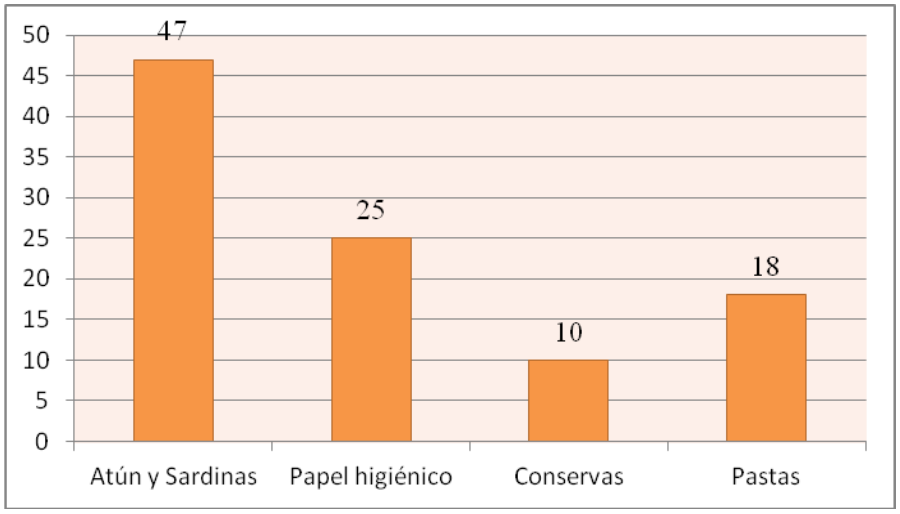
	Frecuencia	Porcentaje
Atún y Sardinas	7	47
Papel higiénico	4	25
Conservas	2	10
Pastas	3	18
TOTAL	**15**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

Con respecto al lugar de ubicación del producto, en los canales de comercialización; El 47% de las entrevistas menciona haber encontrado los productos kris junto a los atunes y sardinas. Mientras que el 10% lo encontró adyacente a conservas.

Esta disposición de los productos, podría originar el comportamiento de la demanda actual, porque los atunes y las sardinas tienen una periodicidad de compra mayor que las salsas.

Gráfico 26. *Disposición del producto*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.14 Cuál es su nivel ingreso/mes

Cuadro 22. *Intervalos de ingresos de los entrevistados*

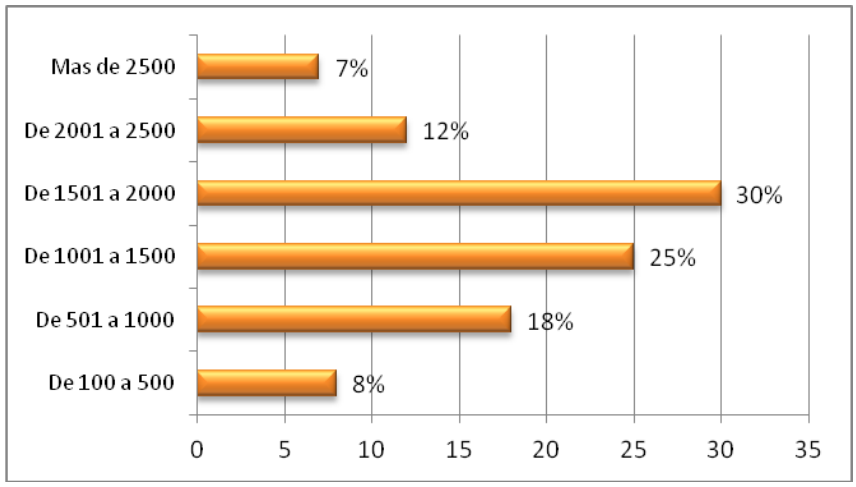
	Frecuencia	Porcentaje
De 100 a 500	8	8
De 501 a 1000	18	18
De 1001 a 1500	25	25
De 1501 a 2000	30	30
De 2001 a 2500	12	12
Más de 2500	7	7
TOTAL	**99**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

En lo referente a los ingresos de los entrevistados el 30% tiene un ingreso mensual de 1501 a 2000, mientras que en el 7% y el 8% pertenecen a estratos diametralmente opuestos, en tanto que los primeros tienen más de 2500 Bs./mes de ingreso, los siguientes tienen menos de 500 Bs./mes .

Estos resultados están mostrando que el compartimento de la demanda de productos de la industria Venado, respecto a los ingresos tiene a los ingresos medios como los principales consumidores.

Gráfico 27. *Intervalos de ingresos de los entrevistados*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

3.9.15 Medio de comunicación por el que conoció los productos Kris

Cuadro 23. *Medio de información sobre el producto*

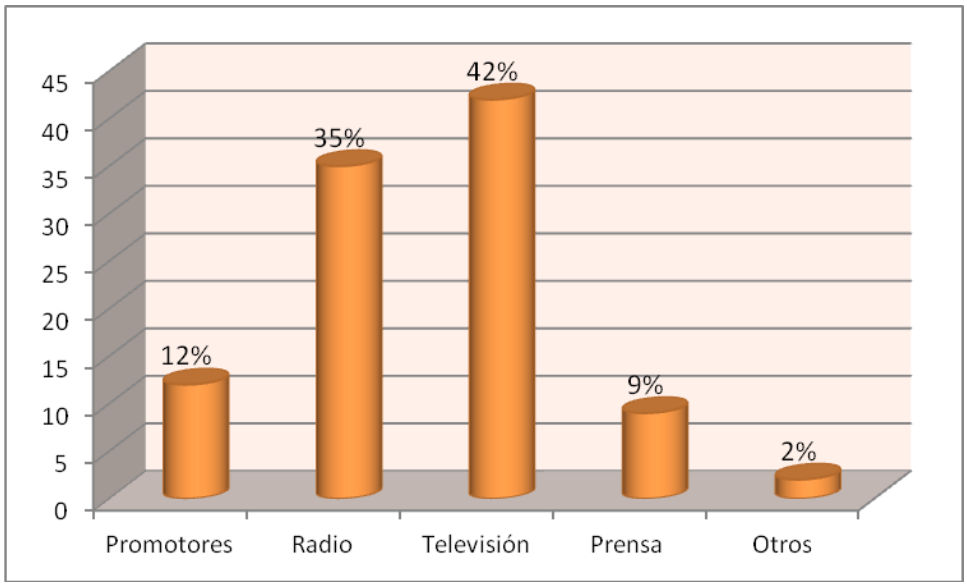
	Frecuencia	Porcentaje
Promotores	12	12
Radio	35	35
Televisión	42	42
Prensa	9	9
Otros	2	2
TOTAL	**99**	**100**

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

Para concluir con la última pregunta por qué medios de publicidad conocieron a los productos kris; el 42% lo hizo por la televisión, mientras que 35% lo hizo por la radio y el 12% lo hizo por los promotores que los canales realizaron.

Lo que indica que las campañas promocionales tienen que ser realizadas en la televisión.

Gráfico 28. *Medio de información sobre el producto*



Fuente. Elaboración propia en base a estudio de mercado

4 ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

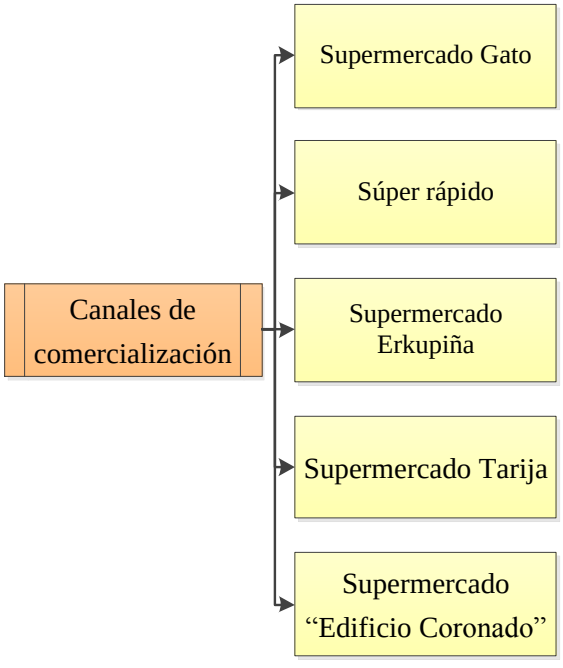
Para completar el diagnóstico en este punto se realiza el análisis de los canales de comercialización de los supermercados a los cuales atiende la empresa en la ciudad de Tarija.

4.1 Caracterización de los canales de comercialización

Con la finalidad de obtener un perfil de los canales de comercialización, para la empresa Venado de la ciudad de Tarija, se elaboró una ficha donde se recoge; la ubicación de los supermercados, las características y las condiciones en los cuales están dispuestos la salsa golf en los centros de expendio.

La utilidad de la información radica, en que permitirá identificar si, la ventajas y desventajas de dichos centros de expendio de los producto de Venado, para que en lo posterior se realice un marketing adecuado a las necesidades de los consumidores. Se analiza los siguientes canales de comercialización.

Gráfico 29. *Canales de comercialización analizada*



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. *Ficha de caracterización "Supermercado Gato"*

Nombre	Supermercado Gato		
Dirección			
PRODUCTOS QUE OFRECE DE LA EMPRESA VENADO			
SALSAS	Oferta	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
PANIFICACIÓN	X	-	
SNACKS	X	-	
MILKSHAKE		-	
KRIS ENERGY	X	-	
CEREALES	X	-	
ACEITE DE OLIVA		-	
POLVO ACHOCOLATADO		-	
SOPAS & CREMAS	X	-	
AVENA INSTANTÁNEA		-	
GELATINA & POSTRES	X	-	
PURÉ DE PAPAS		-	
NÉCTAR EN POLVO	X	-	
DURAZNO AL JUGO		-	
CARACTERIZACIÓN DE LA LÍNEA DE SALSA			
	¿Cuál de las salsas es la que más se vende?	Cuál es el producto que menos se vende	Disposición del producto
SALSA GOLF SACHET 50cc		-	
SALSA DE TOMATE 4Kl	X	-	
SALSA GOLF FRASCO 510cc		-	
SALSA PICANTE POMO 245cc	X	-	
SALSA BARBACOA 250cc		-	
SALSA BARBACOA SACHET 50cc	X	-	





FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUPERMERCADO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Su ubicación es en plena esquina del centro de la ciudad. • Es conocida • Tiene gran variedad de artículos para el hogar • Trabaja con diferentes de marcas • Tiene servicio post Venta	• Sus instalaciones son pequeñas. • No tiene personal capacitado que de referencia de todas las características que tienen los productos que se venden. • No se identifica con ninguna marca en particular.

Fuente: Elaboración propia en base análisis de los canales de comercialización

Cuadro 25. *Ficha de caracterización "Supermercado Tarija"*

Nombre	Supermercado Tarija "		
Dirección			
PRODUCTOS QUE OFRECE DE LA EMPRESA VENADO			
SALSAS	Volumen de ventas	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
PANIFICACIÓN	X	-	
SNACKS	X	-	
MILKSHAKE		-	
KRIS ENERGY		-	
CEREALES	X	-	
ACEITE DE OLIVA		-	
POLVO ACHOCOLATADO		-	
SOPAS & CREMAS	X	-	
AVENA INSTANTÁNEA		-	
GELATINA & POSTRES	X	-	
PURÉ DE PAPAS		-	
NÉCTAR EN POLVO	X	-	
DURAZNO AL JUGO		-	
CARACTERIZACIÓN DE LA LÍNEA DE SALSA			
	¿Cuál de las salsas es la que más se vende?	Cuál es el producto que menos se vende	
SALSA GOLF SACHET 50cc		-	
SALSA DE TOMATE 4Kl	X	-	
SALSA GOLF FRASCO 510cc		-	
SALSA PICANTE POMO 245cc		-	
SALSA BARBACOA 250cc	X	-	
SALSA BARBACOA SACHET 50cc		-	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUPERMERCADO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
• Es conocida por los clientes de la zona principalmente		• La ubicación del mismo, en una zona con bastante circulación no permite estacionarse con facilidad. • Tiene poca diversidad de oferta en cuanto a sus productos.	

Fuente: Elaboración propia en base análisis de los canales de comercialización

Cuadro 26. *Ficha de caracterización "Supermercado Urkupiña"*

Nombre	Supermercado escupiña		
Dirección			
PRODUCTOS QUE OFRECE DE LA EMPRESA VENADO			
SALSAS	Volumen de ventas	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
PANIFICACIÓN	X	-	
SNACKS		-	
MILKSHAKE	X	-	
KRIS ENERGY		-	
CEREALES	X	-	
ACEITE DE OLIVA		-	
POLVO ACHOCOLATADO		-	
SOPAS & CREMAS	X	-	
AVENA INSTANTÁNEA		-	
GELATINA & POSTRES		-	
PURÉ DE PAPAS	X	-	
NÉCTAR EN POLVO	X	-	
DURAZNO AL JUGO	X	-	
CARACTERIZACIÓN DE LA LÍNEA DE SALSA			
	¿Cuál de las salsas es la que más se vende?	Cuál es el producto que menos se vende	
SALSA GOLF SACHET 50cc		-	
SALSA DE TOMATE 4Kl	X	-	
SALSA GOLF FRASCO 510cc		-	
SALSA PICANTE POMO 245cc	X	-	
SALSA BARBACOA 250cc		-	
SALSA BARBACOA SACHET 50cc	X	-	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUPERMERCADO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
• Tienen gran diversidad de productos.		• Existe muy poco espacio para la exhibición de los productos	

Fuente: Elaboración propia en base análisis de los canales de comercialización

4.2 Verificación de la hipótesis

La hipótesis planteada fue:

> *La causa del bajo nivel de ventas de la salsa barbacoa radica en la falta de estrategia de marketing, por lo que con estrategias de marketing convenientes las ventas de la salsa barbacoa se incrementarán en la ciudad de Tarija.*

Realizado el diagnóstico de la empresa, tanto nacional como como la sucursal que se encuentran en la ciudad de Tarija, se logró evidenciar que no se realiza ninguna promoción, publicidad o algún tipo de campaña, para hacer conocer la "salsa barbacoa". Lo que repercute en el bajo nivel de ventas que la empresa tuvo en los tres últimos años de este producto, el cual puede ser verificado el punto 1.6.5. Adicional a información de las publicidades y las ventas de la salsa barbacoa, se pudo verificar, según la investigación de mercado, que 15% de los entrevistados conoce el producto, mientras el restante 85% no conoce este producto de la empresa, del 15% mencionado el 83% de los entrevistados consumió las salsa barbacoa, mientras el 17%, aun conociéndolo no consumieron. Lo que está demostrando que si los consumidores tuvieran mayor información de la "salsa barbacoa" en el sentido de que el 15% de los que conocen se incrementase a un mayor porcentaje las ventas se incrementarían permitiendo a la empresa tener mayores ingresos.

Por todo lo mencionado, se concluye que se pudo verificar la hipótesis:

> *Los bajos víveles de ventas de la empresa en los últimos tres años de la "salsa barbacoa", son debido a la carencia de una estrategia de marketing.*

4.3 Conclusiones de diagnóstico

- La gran mayoría de las familias entrevistadas conocen tanto la industria Venado, como los productos que esta empresa produce, en especial de la línea de salsas; como el kétchup, la mayonesa.

- Sólo el 15% de los entrevistados conoce la salsa barbacoa, que la empresa produce y están dentro de la salsa golf, el poco conocimiento de este producto tiene entre sus causas la disposición del producto en los canales de comercialización. Puesto que el 47% de los productos se adquiere de los supermercados existentes en la ciudad de Tarija.

- En cuanto a la satisfacción que sintieron las familias cuando consumieron el producto; los resultados, mostraron que medianamente satisfecho se sintió el 35%. Mientras el 20% sintió que no está satisfecho con el producto. Por tanto la calificación al producto por los entrevistados. El 48% lo califica como bueno, mientras que el 37% regular, y el restante 15% lo califica como muy malo.

- EL 58% del total de entrevistados muestran una preferencia por adquirir los productos en intervalos mensuales

- El platillo que mayoritariamente es acompañado con las salsas es el pollo, en tanto que la demanda de los productos kris se concentra en la clase media que tiene un rango de ingresos de 1000 a 2001 Bs. /mes.

- Los canales de comercialización que se analizaron mostraron que la disposición de los productos de la línea de salsa golf, donde está la salsa barbacoa. Privilegian los productos de mayor demanda, colocando en un lugar poco visible aquellos productos que los consumidores no compran con mayor frecuencia, como es la salsa barbacoa.

- Cuando los supermercados realizan descuentos en sus productos, principalmente los orientan a aquellos donde tienen la mayor demanda.

- El poco espacio de los supermercados, no permite disponer de sectores especiales para las salsas. Apiñándolos con otros productos, como los atunes y las sardinas y en muchos casos junto a los papeles higiénicos.

TERCERA PARTE

PROPUESTA

1 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, analizado el entorno en el que actúa, analizado al consumidor y los canales de comercialización; en base a los resultados observados en el capítulo anterior, se puede diseñar las estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos fijados previamente para la salsa barbacoa. Por otra parte, se busca lograr que el producto se posicione en el mercado y en la mente del consumidor a través de una ventaja competitiva, es decir, a través de la diferenciación respecto de otros productos de la línea de salsas golf.

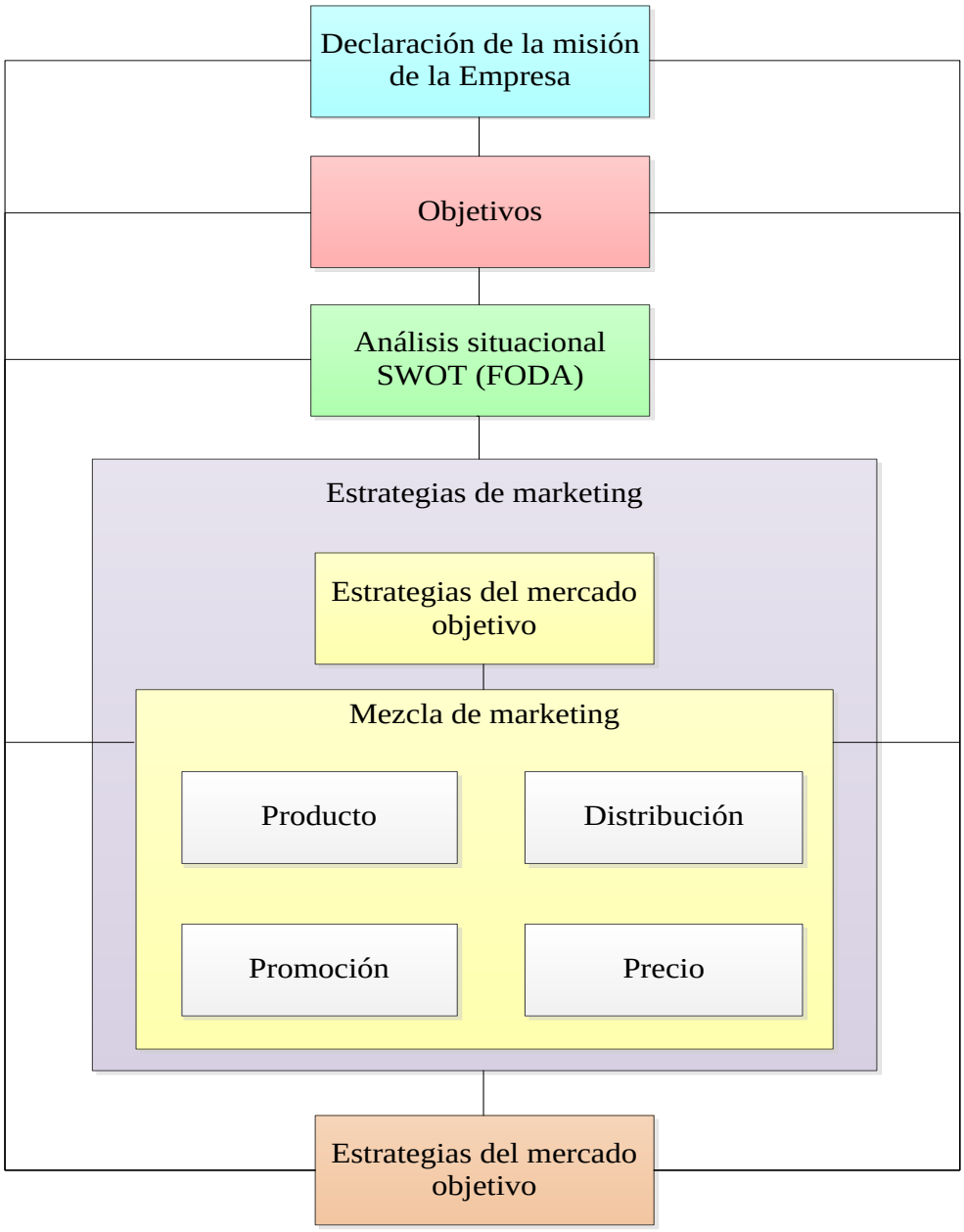
1.1 Desarrollo del plan de marketing

Las estrategias de marketing propuesto, tiene como objetivo el dar a conocer las bondades del producto, para la preparación y utilización del mismo en diferentes comidas que las familias de la ciudad de Tarija preparan. Es por eso que se debe considerar los siguientes puntos:

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promoción

Para esta propuesta de estrategias de marketing para la salsa barbacoa se ha seguido el modelo de los autores del Kotler y Asmstrong (2003). Estos dos modelos coinciden en la información necesaria para la realización de las estrategias de marketing. El cuadro que sigue muestra todo el proceso seguido para la elaboración de las estrategias de marketing.

Cuadro 1. *Modelo seguido para la generación de las estrategias de marketing*



Fuente: Kotler y Asmstrong (2003).

1.2 Declaración de la misión y objetivos de la empresa

1.2.1 Misión de Industria Venado

Como representante legal de la Industria Venado en la ciudad de Tarija, la empresa se adscribe a la misión que se tienen a nivel nacional:

> *Ser un Grupo Empresarial consolidado en el mercado nacional con productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales A través de la mejora continua de sus procesos, apoyados en recursos humanos altamente competitivos con un compromiso social y medioambiental*

1.2.2 Propuesta de misión para la sucursal de la ciudad de Tarija

Como propuesta para la sucursal de la ciudad de Tarija se plantea la siguiente misión la cual cumple con todos los elementos que debe tener una misión; como el valor que proporciona a la sociedad, motivadora, competitivo, indicaba quienes son sus clientes.

> *Ofrecer a los habitantes tarijeños productos de la Industrias Venado de calidad que satisfagan los deseos y preferencias de sus necesidades, brindando una excelente atención, con disponibilidad de productos y servicios. Buscando constantemente incrementar nuestra participación en el mercado local.*

1.2.3 Objetivo orientador de la estrategia de marketing

Para que las estrategias se orienten hacia un fin común, se plantea el siguiente objetivo:

> *Dentro de las salsas, incrementar la participación, alcanzando a desarrollar una lealtad hacia salsa barbacoa al igual que sus productos estrellas. Para lo cual se plantea resaltar las bondades y la calidad del*

producto para la preparación y acompañamiento de las comidas, para así mantenerse en la mente del consumidor.

1.3 Estrategias de marketing de crecimiento

Según lo revisado en el marco teórico: "se trata de generar el incremento de las ventas de la salsa barbacoa".

Se sugiere la aplicación de la estrategia de crecimiento de mercado que tiene como objetivo aumentar las ventas de la "salsa barbacoa". Tomando en cuenta el incremento los habitantes en la ciudad de Tarija; como efecto del crecimiento poblacional y la migración. Es conveniente para la salsa barbacoa aprovechar la demanda existente con el fin de incrementar su participación en el mercado considerando las siguientes acciones:

1.3.1 Producto

Presentación e identificación del producto.- En la actualidad, es muy importante contar con una buena imagen del producto, que en alguna medida condiciona las ventas del producto y refleja la imagen del producto al mercado.

Por otro lado un factor clave para la buena identificación del producto es el nombre, este debe ser corto para que sea fácil de recordar para que el nombre que se adoptó para el producto siempre este en la mente del consumidor. El nombre que se adoptó por parte de la Industria Venado es "salsa barbacoa".

Cuadro 2. *Estrategias para el producto*

Presentación actual	QUE	COMO	CUANDO	COSTO (Bs.)
	1. El producto debe venderse por unidad 2. El envase debe cambiar por otro que sea más transparente. 3. La fecha de vencimiento debe trasladarse de la tapa a la etiqueta	• Modificar el software de facturación para que admita la compra por unidad. • Solicitar al departamento de producción (La Paz), el cambio del envase por otro. • Etiquetar con "pegatinas" en el envase, con fecha de vencimiento más vistoso.	Los cambios propuestos deben de realizarse con mayor prontitud, para que el consumidor pueda percibirlos.	Los costos de estas estrategias no tienen ningún costo, puesto que son modificaciones más administrativas; cambiar la facturación, procedimental de la fecha de vencimiento y envase.

Fuente: Elaboración propia

La acción concreta es mejorar la presentación del producto, vendiéndolo por unidad y no así como se lo vende en la actualidad por "trio". En cuanto a la fecha de vencimiento se podría etiquetar con "pegatinas" sobre los estiques identificativo del producto, para resaltar la fecha de vencimiento

Puesto que la gestión del producto se decide a nivel nacional, la sucursal de la ciudad de Tarija, está muy limitado para tomar acciones concretas para cambiar el envase, sus atribuciones se limitan a las sugerencias que pueda hacer llegar a los directivos que gestionan el producto a nivel nacional.

1.3.2 Precio

La sucursal de la ciudad de Tarija no tiene tuición al respeto, los mismos son fijados a nivel nacional, en función a los costó y márgenes de ganancia que la Industria Venado se fija. Pero como estrategia, que no afectaría al precio unitario del producto, se recomienda la siguiente estrategia para venta del producto.

Cuadro 3. *Estrategias para el precio*

QUE	COMO	CUANDO	COSTO (Bs.)
Posibilidad de comprar el producto por unidad, cuando la compra del cliente sea mayor a 50 Bs.	Modificar el sistema de ventas, para que automáticamente genere la posibilidad de comprar el producto por unidad cuando la venta al cliente es mayor a 50 Bs.	Los cambios propuestos deben de realizarse con mayor prontitud, para que el consumidor pueda percibirlos.	El costo de esta estrategia no tendría ningún costo, puesto que existe un técnico en la empresa que realiza la mantención mensual del sistema de ventas; se podría solicitar al miso que realice la modificación del sistema de facturación para operación de la estrategia.

Esta estrategia permitirá que se pueda adquirir el producto por unidad; en la actualidad el "trio" cuestas 22.70 Bs. Pero por lo general los consumidores no desean adquirir las tres salsas barbacoas en una sola compra. Pero si la venta se realice por unidad los consumidores estarían dispuestos a adquirirlo.

1.3.3 Promoción y publicidad

Todo producto necesita una correcta estrategia de promoción y publicidad, que responda a las necesidades y preferencias. De esto depende el éxito de ventas en el mercado. Para el caso de la salsa barbacoa el contar con una buena estrategia de promoción es muy importante ya que es producto comestible, se propone las siguientes estrategias que se detallan a continuación.

1.3.3.1 Tipos de promoción

Las estrategias promocionales que se deberán seguir son los siguientes:

Cuadro 4. *Estrategias promociónales*

QUE	COMO	CUANDO	COSTO (Bs.)
Campaña de degustación	Como la salsa barbacoa, principalmente es una salsa que se acompaña con carnes; se deberá realizar a convenios con las carnicerías para que los fines de semana (sábado y domingo), donde las familias están acostumbradas realizar sus comprar, puedan degustar la salsa barbacoa con diferentes preparaciones de carne en los puntos de compra.	Deben de realizarse los meses de verano, donde los habitantes de la ciudad de Tarija tienden a compartir más en familia.	
Firma de convenios con carnicerías	Se recomienda, la firma de convenios con las carnicerías: Para que se pueda realizar la degustación del producto conjuntamente con la carne asada que las carnicerías realizan en sus puestos de expendio.	La estrategia deberá realizarse los fines de semana; porque las familias de la ciudad de Tarija realizan la compra de carne con mayor frecuencia los fines de semana	
Folletería (recetas)	Se debe entregará información del producto en diferentes centros de abasto. Con recetas para preparar alimentos con la salsa barbacoa (VER ANEXO 17)	Fines de semana en los principales mercado existentes en la ciudad.	
Puntos de venta y stands	Colocar puntos de venta y stands en los mercados; el campesino, mercado central, mercado del sur, etc., que estén ubicados en las cercanías de las carnicerías. Como también estos punto se deberá ubicar en la calle Belgrano, donde existe gran afluencia los fines de semana	Fines de semana en los principales mercado existentes en la ciudad.	
Entrega de una "salsa barbacoa" gratuito mediante juegos	Se deberá preparar un conjunto de juegos, que consistirá en mencionar la forma de preparar algún platillo con la salsa barbacoa, que los participantes deberán describir.	Fines de semana en los principales mercado existentes en la ciudad.	

Ítems	Costo (Bs.)
Degustación	3000
Convenios	5000
Recetas	1500
Ventas	1500
Promoción	2700
TOTAL	**13.700**

Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias promociones, están orientadas con dos finalidades; 1) hacer conocer el producto, 2) hacer probar el producto.

1.3.3.2 Tipos de publicidad

El objeto de esta campaña es dara conocer el producto y sus beneficios. Al mismo tiempo resaltar alta calidad y versatilidad de la salsa barbacoa para la preparación y acompañamiento de muchos platillos.

Cuadro 5. *Estrategias de publicidad*

<table>
<tr><th>QUE</th><th>COMO</th><th>CUANDO</th><th>Costo (Bs.)</th></tr>
<tr><td>Publicidad pionera[1]</td><td>Ofrecer información sobre las bondades en la preparación y utilización como aderezo para la comidas y otros</td><td>Los pases en los medios de comunicación, se deben realizar al medio día o en horario nocturno, donde la familia está reunida en el hogar.</td><td rowspan="2"><table><tr><th>Ítems</th><th>Costo (Bs.)</th></tr><tr><td>Pionera</td><td>3500</td></tr><tr><td>Competitiva</td><td>2800</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>6300</td></tr></table>VER ANEXO 18 Cotización</td></tr>
<tr><td>Publicidad competitiva[2]</td><td>Este tipo de publicidad se centrara en las emociones para destacará las diferencias sutiles entre las diferentes salsas que la empresa Venado ofrece y así lograr la construcción de una marca creando una actitud favorable hacia ella.</td><td>Los pase en los medios comunicación, se deben realizar al medio día o en horario nocturno, donde la familia está reunida en el hogar.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

La publicidad se realizará por la televisión. El cual se pudo identificar como el medio por el cual las familias conocieron los productos kris de la industria Venado.

1.3.4 Distribución del producto

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, mayoritariamente los consumidores adquieren la salsa barbacoa de los supermercados existentes en la

[1] La cual como nos menciona Land, Hair y McDaniel (2002) es el tipo de publicidad diseñada para estimular la demanda de un producto. Este tipo de publicidad es adecuado para los producto que están en etapa de introducción, como es el caso de la salsa "barbacoa"

[2] Una vez que se supere la etapa de introducción, se implementara la "publicidad competitiva", la cual influirá la demanda de manera especifica

ciudad de Tarija. Por lo tanto se decidió que la estrategia más adecuada para afianzar los canales de distribución que actualmente existen son:

Cuadro 6. *Estrategias en canales de distribución*

QUE	COMO	CUANDO	Costo (Bs.)
Capacitación	Capacitar al personal que trabaja en los supermercados, principalmente los que se encuentran en contacto con la gente que asiste a estos centros a comprar sus productos. La capacitación consistirá hacer conocer las bondades del producto.	Realizar periódicamente (cada 4 meses)	2000 Bs

Fuente: Elaboración propia

Las capacitaciones serán llevadas adelante por el propietario de la sucursal de la ciudad de Tarija, el cual tiene bastante información sobre el producto debido principalmente a las constantes capacitaciones que recibe por parte de la administración central de Industrias Venado.

1.4 Estrategia de posicionamiento del producto

Para posicionar la salsa barbacoa en el mercado tarijeño se deberá seguir la siguiente línea de acción:

1.4.1 Segmentación del mercado

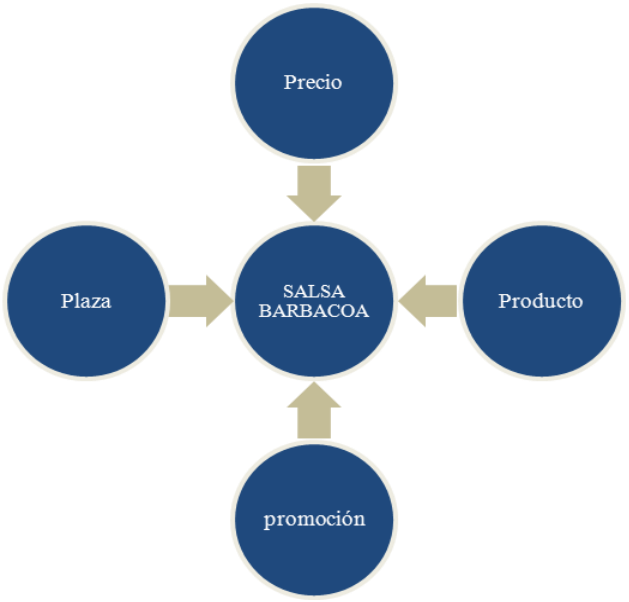
La sucursal de la ciudad de Tarija debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. Sin embargo, la empresa deberá tener en cuenta que el mercado no es homogéneo, sino que está formado por multitud de personas 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 la línea de productos a la cual pertenece la salsa barbacoa.

Se recomienda seguir el tipo de segmentación psicográfica, ya que esta divide a los consumidores según a su estilo de vida y clase social siendo que la adquisición del

alimento está muy influenciado por aspectos psicológicos de la personas. Asimismo el producto va dirigido a las personas con ingresos medio y altos, siendo estos los mayores consumidores por el poder adquisitivo que tienen.

Considerado que la empresa debe especializarse en la atención de un segmento "los que gustan de consumir platillos elaborados con este producto", al cual deber atender con un programa adecuado de marketing-mix

Gráfico 1. *Estrategia de marketing-mix concentrada*



Estas estrategias se utilizarán debido a que la empresa se especializará en un segmento específico del mercado, considerando las siguientes acciones concretas:

Cuadro 7. *Cursos de acción para la estrategia de posicionamiento*

Precio	Si bien la empresa no tiene mucho margen para influir en el precio mismo, porque son fijados a nivel nacional; podría reducir su margen de utilidad en la ciudad de Tarija respecto a este producto (hasta que la demanda se incremente) y ofrecer el producto por unidad, para el segmento identificado.
Producto	El producto para el segmento seleccionado deberá necesariamente cambiar la presentación del producto.
Promoción	La promoción consistirá en ofrecer recetas de preparación, utilizando la salsa barbacoa
Plaza	Se deberá firmar convenios con los expendedores de carne de la ciudad de Tarija, para que a través de estos se pueda ofrecer el producto al consumidor final.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones concretas planteadas líneas arriba deben realizarse para la atención de un segmento identificado.

1.5 Retroalimentación con el cliente

Es importante señalar que en la actualidad un producto no solo se da a conocer estando disponible en los centros de compra, sino también es necesario contar con diferentes medios por los cuales se pueda interactuar con la gente.

Por tanto que podría ayudar brindar mayor información con la instalación de una *página web*[3] específica de la empresa de la ciudad de Tarija, mediante el cual se podría brindar mayor información de la salsa barbacoa hacia los consumidores.

2 PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Es muy importante contar con un esquema que permita saber cuánto es lo costaría la realización de las estrategias de marketing; A continuación se plasma en un escueto esquema presupuestal el costo de la implementación de las estrategias de marketing propuestos.

Cuadro 8. *Costo de implantación de la estrategias*

Ítems	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total (Bs.)
Estrategias para el producto	Mejora de la presentación	-	-	-
Estrategias promociónales	Campaña de degustación	5	600	3.000
	Firma de convenios con carnicerías	5	1.000	5.000
	Entrega de recetarios	200	20	4.000
	Entrega de un utensilio para preparar “pollo a la barbacoa	3.000	0,5	1.500
	Puntos de venta y stands	75	20	1.500
Estrategias de publicidad	Publicidad pionera	3	1.167	3.500
	Publicidad competitiva	2	1.400	2.800
Estrategias en canales de distribución	Capacitación	5	400	2000
COSTO TOTAL				**23.300**

Fuente: Elaboración propia
Nota: El respaldo de los costos de las estrategias planteadas se puede apreciar en el ANEXO 18

[3] Podría ser: www.tarija-venado.bo, la terminación .bo, podría mostrar la diferenciación de la página web existe a nivel nacional.

El costo total de la implementación de las estrategias de marketing propuesto para mejorar las ventas de la salsa barbacoa en la ciudad de Tarija asciende a Bs. 23.300 (veinte tres mil trecientos).

3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para la implementación de las estrategias propuestas líneas arriba. Se debe considerar diversos aspectos de organización de recursos humanos y económicos. Ambos rubros se deben mantenerse en equilibrio, con el fin de evitar fallos referidos al rol de actividades.

La implementación consistirá en varios pasos y por etapas, en primer lugar se debe conformar un equipo capacitado que debe cumplir con el objetivo planteado para las estrategias de marketing. Por tanto debe haber una organización que sea eficiente. El perfil de las personas deben ser profesionales y auxiliares administrativos, así como también personal, a los cuales se les asignará tareas específicas. Las personas más involucradas en este plan deben ser el Gerente (Sr. Edmundo Segovia) y el Administrador (Lic. Eunice Mamani), que deberá contar con el apoyo del encargado de preventa de la empresa en la ciudad de Tarija.

Para una correcta implementación, se debe realizar las siguientes actividades:

a) Diseñar un cronograma con tiempos, tareas y responsables.

b) Contratar los servicios televisivos

c) Realizar las promociones mencionadas (realizar la impresión de la folletería)

d) Realizar el control y evaluación de las estrategias de marketing.

Un esquema tentativo para la implementación de las estrategias es detallado a continuación:

Gráfico 2. *Cronograma de implementación de las estrategias*

Actividades	Explicación de la actividad	2013															
		septiembre				octubre				noviembre				diciembre			
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Implementar un equipo capacitado	Se deberá reunir un equipo que se encargue de operacionalizar el plan de Marketing																
Detallar el plan formal con fechas	Realizar un cronograma con tiempos fijos y encargado para cada actividad del plan de marketing																
Campañas promocionales	Iniciar con los convenios con las carnicerías y proseguir con la entrega de recetarios en los centros de abasto.																
Publicidad en la televisión	Por el alto costo de los segundo en televisión, el mismo deberá estar planificado para que se emita en horarios en donde la familia este reunida en el hogar.																
Control y evaluación	Periodo retroalimentación de las acciones de marketing realizadas																

Fuente: Elaboración propia

Una vez, contemplados estos puntos se espera que el producto amplié su cobertura y la ventas se incrementen. Una vez que las estrategias de marketing se implementen, se debe espera un periodo de tres meses para que la demanda reaccione. Para que posteriormente se pueda evaluar las estrategias propuestas.

Al ser el plan de marketing es unas propuestas que debe ser implementada, no se puede realizar la evaluación y el control. Se recomienda que después de haber cumplido con el paso anterior de implementación, seguir con la evaluación y control el cual permitirá evaluar si el objetivo planteado de marketing se ha alcanzado con eficiencia.

CUARTA PARTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se pudo constatar que después de haber realizado los capítulos anteriores, que llevar las estrategias de marketing para la salsa barbacoa de industrias Venado, es la mejor alternativa para incrementar las ventas y tener una mayor probabilidad para su éxito, por lo tanto a través de esta investigación se puede llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones

1.1 Conclusiones

- Los canales de comercialización que la empresa utiliza principalmente; son los supermercados, de donde las familias adquieren el producto para su consumo final.
- La empresa actualmente tiene como estrategias de promoción, las publicidades por la televisión principalmente (solo a nivel nacional). Utilizan promociones ligadas a las fechas tradicionales que los bolivianos celebran, como ser el día más frio del año “San Juan”, donde elaboran promociones del trio kris.
- La importancia de los canales de distribución; los supermercados tienen importancia para la industria Venado, puesto que por este canal se realiza la distribución hacia los consumidores finales. No menos importante son los canales de compra de gremiales, que realizan compras mayores, para revender y/o la venta al cliente final.
- La empresa Industria Venado, cuenta con grandes ventajas competitivas, que le permiten tener prácticamente un monopolio en el mercado, además cuenta con canales de comercialización muy desarrollados que ha cultivado en los 100 años que vienen trabajando en el mercado boliviano

1.2 Recomendaciones

- La empresa Venado, en su línea de salsa “la salsa barbacoa” debe mantener el nivel de calidad del que actualmente tiene. Con esto garantizan que los componentes del marketing se complementen.
- Una vez implementado el plan marketing, se recomienda realizar la evaluación y control continuo del plan, lo que permitirá llevar adelante acciones correctivas.
- La empresa debería determinar un porcentaje anual de recursos destinados específicamente a la estrategia comunicacional.
- Se recomienda que se formalice y aplique el presente plan de marketing lo antes posible, ya que el ambiente donde se desenvuelve la empresa es muy dinámico.

PERFIL

1 ANTECEDENTES

La Industria Venado, recientemente ha cumplido 100 años de funcionamiento en el mercado nacional. Comenzó produciendo alcohol, con el pasar de los años ha ido diversificando su oferta de productos. En la actualidad cuenta con muchas líneas de productos; salsas, cereales, duraznos enlatados, etc.

En la ciudad de Tarija la Industria Venado se encuentra trabajando desde el 2003, en ese entonces la representación la tenía otra persona. Desde el 2008 el Sr. Edmundo Segovia, se adjudica la representación ofreciendo toda la línea de productos que Venado produce. Si bien en los últimos cuatro años las ventas en la ciudad de Tarija para los productos de la empresas se han incrementado, esto se ha debido principalmente por la venta de productos estrellas (mostaza, kétchup, polvos para hornear). Mientras que en otros productos como la salsa barbacoa no seha incrementado la demanda o seha incrementado muy poco. Por lo que los ingresos anuales por la venta de este producto ha ascendido a menos de 10.000 Bs. /año

Al identificar este problema, se ha decidido realizar estrategias de Marketing para lograr una mejor aceptación de la salsa barbacoa en la ciudad de Tarija, a través de estrategias, que permitan incrementar las ventas.

El trabajo a realizarse está enmarcado en la realidad del mercado tarijeño, donde la empresa Industrias Venado S.A. ha situado una sucursal en este departamento y dicha sucursal está dirigida por el Sr. Edmundo Segovia, el que en este último tiempo logró consolidar a la empresa en un lugar valioso del departamento donde sus productos son altamente aceptados y consumidos.

La distribución y comercialización de los artículos producidos en su generalidad proviene de la demanda de compradoras mayoristas y minoristas que adquieren y distribuyen los productos en diferentes departamentos y provincias del país.

El propósito del presente trabajo es elaborar estrategias de Marketing para la salsa barbacoa de la empresa INDUSTRIAS VENADO S.A., que permita llegar al

consumidor de la ciudad de Tarija con la información que este requiera. Puesto que en la ciudad no se realiza ninguna campaña promocional y/o publicidad para este producto.

2 JUSTIFICACIÓN

La importancia que tiene INDUSTRIAS VENADO S.A. en la ciudad de Tarija, se ve reflejada en la aceptación de sus productos, y el mismo es reforzado por la calidad y la amplia variedad que estos poseen, esto hace también que tengan una gran demanda en todo el mercado además se conoce que no tiene una competencia importante que le haga frente sobre todo en el mercado tarijeño.

Evidentemente las empresas en la actualidad tienen varios problemas, a los cuales deben hacer frente, pero sin lugar a dudas el problema de la baja demanda de alguno de sus productos, entre ellos la "salsa barbacoa", se constituye un asunto muy delicado, ya que en un mediano plazo compromete los ingresos de la empresa, que lo de alguna manera decide su vigencia o no en el mercado Tarijeño.

Con las estrategias de marketing se podrá mantener a los clientes actuales y captar clientes nuevos, con el propósito de incrementar las ventas, mejorar la participación de mercado de las empresas para este producto.

Se ve la necesidad de estimular la venta de la salsa barbacoa, que siendo específicos en el año 2012 tuvo una venta de 5 cajas (2 de 250cc., y 3 de 50 cc.), por lo que se espera que con las estrategias de marketing el mismo se incremente.

Por lo mencionado líneas arriba, el presente trabajo adquiere una alta importancia en diferentes ámbitos como ser:

- En lo Teórico, puesto que el conjunto de teorías revisadas y analizadas permiten contrastar las mismas con el comportamiento real del mercado tarijeño, a la vez que orienten el presente trabajo de investigación sobre las

diferentes estrategias a seguir para poder proporcionar a la empresa Industrias Venado S.A. una propuesta que le ayude a un aumento en las ventas del producto con menor aceptación en el mercado tarijeño ¨Salsa Barbacoa¨.

- En la Práctica o de manera Metodológica, ya que al analizar las características internas y problemas de la empresa Industrias Venado S.A., así como el comportamiento del mercado al cual llega, se tendrán datos actualizados con los cuales la mencionada empresa podrá afrontar nuevas políticas y por tanto mejorar el servicio que presta a sus clientes intermediarios y a sus clientes finales, esto a su vez permitirá a la empresa consolidarse en el mercado e incrementar sus ventas.

- En lo Social, se puede observar a través de los cambios producidos en la Empresa, reflejados en la mejora de la calidad de los productos, así como mejoras en la promoción y ventas. Proporcionará una opción al cliente intermediario y al cliente final de obtener y dar a conocer los atributos que tiene la Salsa Barbacoa accesible a la economía familiar y satisfacción de sus necesidades.

- La estrategia de marketing aportará a tener un horizonte de planes que guiarán las actividades de la empresa en la ciudad de Tarija.

También es importante recalcar que la elaboración estrategias de marketing, permitirá al Sr. Edmundo (representante de la empresa en la ciudad de Tarija) a implementar dentro de su negocio las 4 pes del marketing, producto, promoción, plaza y precio.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

INDUSTRIAS VENADO S.A. es una organización de gran importancia en la ciudad de Tarija ya que los productos que comercializa son de alta calidad y reconocidos por todos los clientes que demandan sus productos.

En la actualidad INDUSTRIAS VENADO S.A. tiene su depósito en el barrio Senac, cuenta con un solo punto de distribución conocido por sus clientes que está ubicada en la calle Sucre y Virginio Lema que es un lugar estratégico para su comercialización y distribución, también improvisa vendiendo en el depósito y realiza entregas a domicilio, en supermercados y distintos centros de abasto de la ciudad de Tarija.

Se conoce que para la distribución de sus productos cuenta con tres movilidades de reparto además de dos motocicletas para levantar los distintos pedidos de sus clientes, en lo que se refiere al personal de la empresa cuenta con un representante que vendría a ser el gerente propietario, un administrador, un cajero y nueve ayudantes más choferes. A través de entrevistas con el gerente de la empresa y también por conocimiento propio de un ex vendedor o empleado de esta empresa se pudo identificar las siguientes dificultades:

- La demanda está muy concentrada en los productos estrella; mostaza, mayonesa kétchup. Por lo que los ingresos son muy dependientes de estos productos.
- Contrario a lo mencionado existen productos en los cuales la demanda es muy reducida al punto que la compra anual es apenas unas cinco cajas, uno de ellos es la salsa barbacoa. La misma que tiene poca aceptación por los consumidores y su nivel de ventas es el más bajo con relación a toda la línea de productos, problema que se puede atribuir a la venta de esta salsa en trio y no en una sola unidad como demanda la clientela, esta venta del producto salsa barbacoa que se da en trio es decir que solo se vende en tres unidades es

debido a que el sistema de facturación no deja la opción de venta en una sola unidad o pieza y esto conlleva al poco o nada de conocimiento acerca de esta salsa y sus virtudes por parte de la población consumidora de los productos Kris.

- No existen campañas promocionales, de los productos de Industrias Venado que se realicen en la ciudad de Tarija; todas las campañas y publicidades están muy dependientes de las oficinas a nivel nacional.

Algunos problemas que se suman a los mencionados son; que los clientes al llevar a cabo sus compras no tienen comodidad, esto por las largas filas que se crean y que no exista un sistema de fichas para una compra más organizada y veloz, también esta no cuenta con asientos para una espera más cómoda y tranquila mientras son atendidos los clientes.

3.1 Formulación del problema

Por los antecedentes mencionados, se percibe la necesidad de diseñar estrategias de marketing que permita a la empresa Industrias Venado S.A. de la ciudad de Tarija mejorar las ventas de la salsa barbacoa, en ese sentido se plantea el siguiente problema.

¿Es la carencia de una estrategia de marketing de la empresa Industrias Venado S.A., de la ciudad de Tarija para su producto "salsa barbacoa", lo que provoca un bajo nivel de ventas de este producto?

4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La causa del bajo nivel de ventas de la salsa barbacoa radica en la falta de estrategia de marketing, por lo que con estrategias de marketing convenientes las ventas de la salsa barbacoa se incrementarán en la ciudad de Tarija.

4.1 Variables

Variable dependiente.- Bajo nivel de ventas.

Variable independiente.- La falta de estrategia de marketing

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de marketing que permitan a la empresa Industrias Venado S.A. hacer conocer e incrementar sus ventas de la Salsa Barbacoa.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son los canales de distribución utilizados por la empresa e identificar otras alternativas.
- Identificar las estrategias de promoción que utiliza la empresa Industrias Venado S.A. para ofertar los diferentes productos.
- Identificar los tipos de estrategia de promoción de ventas utilizadas por los comercializadores.
- Explorar la importancia que tiene el canal de distribución, el consumidor y la mezcla de estos dos aspectos, para las pequeñas y medianas empresas comercializadores.
- Sugerir alternativas de mejoramiento de las ventas promociónales utilizadas por los comercializadores.

6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de tipo descriptiva que permitió identificar los factores que están incidiendo para que la empresa industrias Venado S.A. no pueda o no tenga

un buen nivel de ventas del producto salsa barbacoa, por lo cual el presente trabajo tuvo las siguientes partes:

En la primera parte se llevó a cabo la revisión Bibliográfica correspondiente, para poder respaldar el presente trabajo investigativo.

Para llevar a cabo lo anteriormente mencionado, se tomo en cuenta lo siguiente

6.1 Métodos

Se empleó la encuesta con la finalidad de obtener información fidedigna sobre el aspecto mencionado anteriormente, a través de una serie de preguntas dirigidas a clientes intermediarios y consumidores finales.

La entrevista se utilizó para determinar la situación interna de la empresa a través de un diálogo con el gerente.

6.2 Técnicas

Se aplicó la encuesta estructurada, utilizando como instrumento el cuestionario, a través de una serie de preguntas escritas a los clientes intermediarios y consumidores finales.

Se empleó la entrevista estructurada con el propósito de obtener información sobre la situación interna de la empresa.

Se recurrió a las fuentes primarias (opinión de consumidores y clientes intermediarios) para conocer los factores que inciden en estos en el momento de adquirir los productos Kris.

También se tomaron en cuenta las fuentes secundarias (datos históricos de la empresa), para determinar el estado actual de la misma.

Los instrumentos empleados fueron:

- Cuestionario de encuesta a clientes intermediarios y consumidor final.
- Entrevista al gerente de la empresa.

7 ALCANCE DEL TRABAJO

Para una mejor elaboración de esta investigación se añadió los tipos de alcance del presente trabajo.

7.1 Alcance espacial

La investigación de diseño de estrategias de marketing del producto “Salsa Barbacoa” de Industrias Venado S.A.¨ está enmarcada en la ciudad de Tarija, dentro la mancha urbana consolidada.

7.2 Alcance temporal

El alcance temporal de esta investigación, tomó en cuenta los años 2011 al año 2012.