

**PRIMERA PARTE**

**MARCO TEÓRICO**

**CAPÍTULO I**

**ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING**

**1.1. MARKETING**

*“Satisfacer las necesidades de manera rentable”.*

*Philip Kotler*

El concepto de marketing o mercadotecnia desde la perspectiva de la Asociación Americana de Marketing (A.M.A.) de 1960, postula que el mercadeo es:

*“La realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario”.*<sup>1</sup>

El citado concepto creado de manera científica, logra captar la esencia del marketing manifestando solamente la venta como concepto principal. Desde una perspectiva de negocio, involucra solamente a la parte vendedora y no así a la parte compradora.

Cuarenta y siete años después, la A.M.A. define al marketing como:

*“Una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los*

---

<sup>1</sup> [http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-término-y-concepto-del\\_6994.html](http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-término-y-concepto-del_6994.html). Recuperado: Agosto de 2013.

*clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados*".<sup>2</sup>

En esta concepción, suceden dos importantes cambios; El primero, la sustitución del clásico paradigma de las "4P's" (producto, precio, plaza y promoción), por el de "crear, comunicar y entregar valor"; Mientras que el segundo, responde igualmente a la creciente atención prestada a los procesos de creación de valor, no sólo para la organización y sus accionistas, sino también para los clientes y los demás interesados, haciendo énfasis en la ética y en la responsabilidad social.

Asimismo, es importante considerar que dentro de las características del concepto de marketing, está la época a la que responde su adaptación, según el momento social, político y económico.

Es así entonces, que su desarrollo genera constantes conceptualizaciones como las nociones desplegadas por la A.M.A. ante las etapas del marketing:

### CUADRO N° 1

#### CONCEPTOS DE MARKETING DE LA A.M.A-CUADRO HISTÓRICO-ANALÍTICO

CONCEPTO	DÉCADAS	CARACTERÍSTICAS	
La realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario.	1960	Importancia en el intercambio oferta/demanda.  Perspectiva de negocio.	1. Limita al marketing al ámbito empresarial. 2. Es un flujo de bienes y servicios. 3. Desatiende el intercambio de información entre el mercado y la organización. 4. Es una actividad propia del productor de mercancías y/o servicios.

<sup>2</sup> [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M). Recuperado: Agosto de 2013.

			<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Posee actividades propias (investigación de mercados, comunicación o el diseño de productos).</li> <li>6. Área de segundo nivel dentro de la empresa.</li> <li>7. La transacción es muy importante.</li> </ol>
<p>Proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos.</p>	1985	<p>Marketing Mix.</p> <p>Intercambio no lucrativo.</p> <p>Perspectiva técnica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se centra en el marketing mix.</li> <li>2. Proceso susceptible de ser desplegado también por organizaciones no lucrativas.</li> <li>3. Énfasis sobre las herramientas básicas susceptibles de ser aplicadas por los responsables de marketing.</li> <li>4. Explora las necesidades y deseos de los consumidores.</li> <li>5. Reconoce una dimensión estratégica del marketing, al hacer alusión a diferentes fases del proceso de planificación estratégica.</li> </ol>
<p>La función de la organización y el conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.</p>	2004	<p>Énfasis en la relación y el valor.</p> <p>Perspectiva relacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque más relacional.</li> <li>2. Protagonismo a toda la organización.</li> <li>3. Desaparecen las cuatro P, intercambio y satisfacción.</li> <li>4. Toma en cuenta conceptos de valor, relación y cliente.</li> </ol> <p>Existen tres líneas de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter duradero de la relación entre oferta y demanda (marketing relacional).</li> <li>• Destaca el rol del valor.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condición estratégica del marketing (orientación al mercado).</li> </ul>
Una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados.	2007	Interés en la ética y Responsabilidad social.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consenso a las distintas aportaciones previas.</li> <li>2. Marketing como un conjunto de actividades, instituciones y procesos.</li> <li>3. Términos como intercambio de ofertas, valor y diversos tipos de agentes.</li> </ol>

**Fuente:** *Elaboración propia*

Sin embargo, según Philip Kotler, padre del marketing moderno y Kevin Keller, lo definen desde el contexto social como:

*“Un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos”.*<sup>3</sup>

Pero en el contexto de negocio más limitado, lo definen como:

*“El arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.”*<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Kotler, Philip y Keller, Kevin; DIRECCIÓN DE MARKETING, 14º edición, Pearson Educación, México D.F., 2012, pág.5.

<sup>4</sup> Ídem; pag.5.

De esta manera, se logra determinar la satisfacción de necesidades y deseos a través de la oferta de productos y servicios, de manera relacional entre demandante y ofertante.

## **1.2. IMPORTANCIA DEL MARKETING**

Cualquiera que sea su tamaño y a pesar de su giro, contar con una buena estrategia de marketing en épocas de consumo rápido, se vuelve fundamental para su crecimiento.

La importancia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y conseguir la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes, conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado.

La realización del Marketing conduce entonces, a una gran cantidad de actividades que tienen como objetivo principal la satisfacción del cliente potencial, el cual, debe captarse mediante el ofrecimiento de un producto o un servicio determinado, considerando no sólo lograr la mayor ganancia posible, sino también, algo derivado de ello que es la mayor cantidad de clientes posible, es decir, que el producto o servicio ofertado llegue a la mayor cantidad de destinos o destinatarios.

La trascendencia del marketing en las empresas, radica en comprender de una manera íntegra al cliente y definir su perfil, escucharlo y conocer cuáles son sus necesidades, sentimientos, motivaciones y deseos, como asimismo, identificar sus problemas y otorgarles alguna solución a los mismos, con el producto o servicio que se les ofrecerá.

### 1.3. INGENIERÍA DEL MARKETING

La ingeniería del marketing, se basa en ofertar valor y satisfacción a través de nuevas técnicas de mercadeo, con el fin de posicionar el producto en la mente del consumidor final y crear de esta manera, la relación entre la empresa y el cliente.

Según Adin Colque, define la ingeniería de marketing como:

*“El proceso sistemático de la construcción de nuevas técnicas de mercadeo para maximizar el valor para los clientes cobrando lo mismo, a través del ingenio en la satisfacción de necesidades e ingenio para realizar cambios espectaculares en la empresa del futuro”.*<sup>5</sup>

La ingeniería del marketing, genera técnicas de mercadeo para lograr construir nuevos mercados donde se logre captar la atención, basada en la calidad percibida de los consumidores insatisfechos.

De esta manera, se contemplan nuevas y optimas formas de captar la atención del consumidor latente, además de fortalecer un compromiso con el cliente actual.

### 1.4. ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING

La administración del marketing tiene tres pasos importantes que son: el de planear, ejecutar y controlar el marketing mix, para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Kotler, argumenta que la Administración del Marketing es:

---

<sup>5</sup> Colque, Adin; MARKETING, Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”, Tarija-Bolivia, 2012, Pág. 23.

*“El proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de mercancías, ideas y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”*.<sup>6</sup>

La administración del marketing, posibilita la toma de decisiones al momento de consumir una estrategia de marketing, basada en la mezcla del marketing o marketing mix para conseguir una relación reditual con los clientes, mercados metas y potenciales mercados.

Las compañías diseñan una mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) para encontrar la mejor estrategia y la más apropiada para el mercado meta, para ello, la empresa realiza el análisis correspondiente, seguido de la planeación, implementación y control de marketing.

## **1.5. ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX**

Philip Kotler y Gary Armstrong, argumentan que la mezcla de marketing es:

*“Un conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables, estas son: producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”*.<sup>7</sup>

La estrategia del marketing mix, es un análisis de aspectos internos, desarrollado comúnmente por las empresas para analizar las cuatro variables básicas indicadas.

El objetivo de ellas, es la de conocer la situación de la empresa en el mercado y lograr fomentar estrategias mediante señaladas variables controlables por la empresa, para así poder, implementarla en el mercado en el cual se desenvuelve.

---

<sup>6</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/administracion-mercadotecnia.html>. Recuperado: Agosto de 2013.

<sup>7</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 8° edición, Pearson educación, México D.F., 2008, pág. 52.

### 1.5.1 Estrategia del Producto

Básicamente, “el producto es cualquier cosa que se ofrece en el mercado para la atención, adquisición, uso o consumo que pudiera satisfacer una necesidad o deseo”.<sup>8</sup> Un producto, con todos los atributos requeridos por el consumidor representa para la empresa, aquella estrategia de posicionamiento que necesita para lograr captar la atención del consumidor.

La estrategia del producto, se constituye en un elemento que se debe complementar en el plan estratégico de mercadotecnia, donde se considera los atributos del producto, marca, línea de producción, estilo, moda y tiempo de vida del mismo.

El tiempo o ciclo de vida del producto, se inicia con la introducción del mismo en el mercado. La rentabilidad en esta etapa es casi nula, debido a los gastos de promoción y publicidad para la penetración óptima del mismo en el mercado, además de ello, lograr la aceptación del cliente o hacer conocer la verdadera utilidad del producto al consumidor final puede ser un proceso largo.

La siguiente etapa es el crecimiento del producto, en el cual, el producto que se oferta al mercado queda posicionado en la mente del consumidor.

En la tercera etapa, se analiza la madurez del producto, por lo general en esta etapa, el mismo ingresa en un curso de decadencia. Por tal motivo, es aconsejable realizar un proceso de desarrollo de un nuevo producto mediante etapas de innovación, que posibiliten identificar planes de producción y estrategias adecuadas para su respectiva comercialización. Un Administrador, será más estratégico cuando sus decisiones sean más irreversibles con perspectivas a largo plazo.

Por último, los productos en el mercado pueden estar clasificados en: bienes físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.

---

<sup>8</sup> Colque, Adin; Ob. Cit., 2012, pág. 43.

### **1.5.2. Estrategia del Precio**

El precio es fundamentalmente, “la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto”.<sup>9</sup> Algunos expertos, afirman que la primera opción para adquirir un producto se basa en el precio, si nos basamos en esta premisa, podemos señalar que este juega un papel importante al momento de poner en práctica una estrategia de marketing.

En un sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizarlos.

Todos ellos tienen un precio, del mismo modo, tienen un valor. Las empresas que comercializan productos, fijan sus precios como representación del valor de transacción para intercambiarlos en el mercado, de forma que les permitan recuperar los costes en los que han incurrido y obtener cierto excedente o cierta utilidad.

#### **1.5.2.1. Factores a considerar en la fijación del precio**

Para fijar el precio, se consideran dos tipos de factores: los internos y los externos.

Dentro los factores internos se conceptúan:

- Los costes son la base para fijar el precio final de venta; estos determinarán el precio mínimo al cual puede acceder la empresa para su venta.
- La estrategia del marketing mix; puesto que todas las variables deben estar perfectamente coordinadas para lograr los fines planteados.
- Consideraciones dentro la organización; se evaluará quién será el encargado en fijar el precio del producto final para su oferta al mercado.

---

<sup>9</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Ob. Cit., 2008, pág. 52.

Por su parte, entre los factores externos se consideran:

- La naturaleza del mercado; la naturaleza de la demanda y el coste de producción, fijan el límite inferior o mínimo de los precios; las particularidades del mercado y la demanda existente, determinara su límite superior.
- Los costes, precios y oferta de la competencia; ante la reacción de la competencia de modificar sus precios, las empresas determinan una nueva escala de precios, puesto que las mismas no venden sus productos en un contexto de mercado aislado, sino, en un entorno cambiante y versátil. Antes de decidirse por un producto en concreto, comparan entre las distintas alternativas que se le ofrecen.
- Entre otros factores del entorno se hallan el aspecto político, legal, económico, cultural, etc.; que pueden afectar al momento de tomar la decisión sobre la fijación del precio.

#### **1.5.2.2. Métodos para la fijación del precio**

El precio que una empresa fija, puede estar entre un nivel demasiado bajo, que no procrea beneficios, o un nivel demasiado alto, que no genera demanda.

De esta forma, los costes de un producto determinan su precio por el límite inferior, las percepciones del consumidor del valor del producto, determinan el precio máximo. Más aún, para encontrar el precio que mejor se adecue entre estos dos extremos, la empresa debe tener en cuenta los precios fijados por la competencia.

Desplegaremos a continuación, los diferentes métodos para la fijación del precio:

#### **1.5.2.2.1. Métodos basados en el coste**

La empresa analiza su producto como una suma de elementos, calculando el coste de producción y fija el precio en función del coste.

Son los métodos que se consideran más objetivos y tienen un mayor arraigo, pero desde el punto de vista del marketing no siempre son los más efectivos para alcanzar los objetivos de la organización.

#### **1.5.2.2.2. Métodos basados en el mercado o demanda**

Tienen una fundamentación subjetiva. El valor percibido de un producto por el consumidor marca el límite superior del precio. Sin embargo, esta percepción del valor no está exenta de la apreciación que el consumidor hace de los costes incorporados al bien.

En los métodos basados en el mercado, los precios se fijan considerando la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

#### **1.5.2.2.3. Métodos basados en la competencia**

Estos métodos se centran en el carácter competitivo del mercado y en la actuación de la competencia frente a las acciones propias de la empresa. Son más reales y se encuentran sujetos a un alto componente probabilístico. Por lo general, suelen manejarse como complemento a los anteriores métodos, sobre todo en mercados de elevada competitividad.

### **1.5.3. Estrategia de Promoción**

La promoción es esencialmente: “el proceso de comunicación de los atributos del producto y la difusión de la imagen de la empresa que posibilite convencer la mente

del consumidor mediante la publicidad, fuerza de ventas, tele-mercadeo y relaciones públicas”.<sup>10</sup>

Por consiguiente, entendemos por comunicación como la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido, se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. La promoción se realiza o ejecuta a través de los distintos medios de comunicación masivos y su fin último es el de estimular la demanda.

De esta manera, el proceso de comunicación parte desde un emisor (vendedor), el cual, intenta trasladar una información cualquiera a un receptor (mercado). Esta pesquisa debe plasmarse en algo concreto a lo que denominamos mensaje a través de un proceso de codificación en el que se utilizan un conjunto de códigos (palabras, colores, sonidos, imágenes, etc.).

El mensaje viaja hasta el receptor a través de un determinado medio (por ejemplo, publicidad en televisión, radio, prensa escrita, etc.). El mensaje recibido por el destinatario es entonces interpretado.

Para ello, el mensaje codificado en símbolos debe pasar por un proceso de decodificación para interpretar su significado (para que la comunicación sea efectiva, el receptor deberá interpretar el mensaje tal cual pretendía la empresa, de ahí su dificultad).

A lo largo de la transmisión del mensaje, pueden ocurrir ciertas interferencias (ruido) que es nada más, cualquier perturbación que se produce en el proceso de transmisión y recepción de un mensaje imposibilitando la correcta interpretación del mismo.

La interferencia por lo general es un sonido externo (ruido de la calle, teléfono, etc.) mientras se transmite el mensaje. En el caso de la venta personal, puede coincidir en una palabra ambigua o mal pronunciada.

---

<sup>10</sup> Colque, Adin; Ob. cit., 2012, pág. 72.

El fin último de la comunicación, como hemos apuntado anteriormente, no sólo es informar, sino, causar un estímulo en el consumidor que lo mueva a la acción y provoque una retroalimentación.

En este sentido, el proceso debería concluir con la obtención de una respuesta favorable del destinatario del mensaje, que en último término, consiste en la compra o no compra del producto.

#### **1.5.4. Estrategia de Distribución**

Diego Monferrer T., en su libro fundamentos de marketing, define distribución básicamente como: “poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo”.<sup>11</sup>

Por su parte, de manera más amplia y completa, Philip Kotler argumenta que: “La distribución minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal no comercial. Un minorista o una tienda minorista es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al por menor o al menudeo”.<sup>12</sup>

Cualquier empresa que venda a consumidores finales su producto, ya sea un fabricante, un mayorista o un minorista, lleva a cabo una distribución minorista. No importa cómo se vendan los bienes o servicios (en persona, por correo, por teléfono, a través de una máquina expendedora o a través de Internet), ni dónde se vendan (en una tienda, en la calle o en el hogar del consumidor).

En este contexto, la distribución crea tres utilidades fundamentales:

---

<sup>11</sup> Monferrer T., Diego; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 1ª edición, Servei de Comunicació y publicació, Castellón, 2013, pág. 131.

<sup>12</sup> Kotler, Philip y Keller, Kevin; Ob. Cit., 2012, pág.134.

- **Utilidad de tiempo.-** Se crea cuando los productos son puestos a disposición del consumidor en el momento en que este lo precisa. El producto se encuentra en estanterías esperando a que el consumidor lo solicite y evita de esta forma, que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto.
- **Utilidad de lugar.-** Se produce cuando el consumidor encuentra el producto en el momento en el que lo necesita y ello gracias a la existencia de puntos de venta.
- **Utilidad de posesión.-** Se produce cuando se entrega un producto.

## CAPÍTULO II

### ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA

#### 2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Conceptuando el alcance temático de la investigación, centralizamos el concepto de estrategia en el análisis sobre estrategias de marketing. En este marco, Adin Colque, argumenta que la estrategia puede sintetizarse en tres elementos fundamentales que son:

*“-Orientación del Objetivo a Largo Plazo.*

*-Utilización de Recursos disponibles*

*-Decisiones que impliquen acciones”*.<sup>13</sup>

Basándonos en las anteriores premisas, interpretamos a la estrategia como una acción colectiva, orientada a una dirección común para alcanzar objetivos previamente instaurados, mediante la utilización de recursos propios de la empresa y que además, implican acciones a seguir para alcanzar aquellos objetivos previamente instituidos.

#### 2.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS O BÁSICAS

Para formular una estrategia de desarrollo, debe mostrarse la naturaleza de la ventaja competitiva, lo que servirá, de punto de apoyo a las organizaciones estratégicas.

Las ventajas competitivas se definen en dos dimensiones:

---

<sup>13</sup> Colque, Adin; DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”, Tarija-Bolivia, 2008, pág. 3.

- Una dimensión de productividad (la ventaja está en términos de precio-coste).
- Una dimensión de poder de mercado (la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable).

Podemos nombrar a cinco grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia: las estrategias de liderazgo en costes, las estrategias de diferenciación, las estrategias de segmentación, las estrategias de crecimiento y las estrategias competitivas.

### **2.2.1. Estrategias de liderazgo en costes**

Las estrategias de liderazgo en costes, otorgan mucha trascendencia a los gastos de funcionamiento y a las inversiones en productividad, esto posibilita, obtener un costo unitario bajo en relación con la competencia.

Este tipo de estrategias, presentan ciertas ventajas y riesgos a saber:

#### ***Ventajas:***

- Protege a la empresa por su precio de costo bajo ante un aumento de costos de impuestos.
- Si la diferencia en costos es muy notable, sirve como barrera de entrada.

#### ***Riesgos:***

- Presentación de nueva tecnología que anule la experiencia.
- Aparición de nuevos competidores.
- Inflación del costo que provoca pérdida de posicionamiento.

### **2.2.2. Estrategias de diferenciación**

Este tipo de estrategias, consiste en adjudicar a los productos, ciertas características distintivas y que conjuntamente, sean percibidas por los compradores. En este

sentido, debe de ofertarse algo diferente y que además, sea escaso en el mercado. En ocasiones, la diferenciación viene implícita en las marcas.

La diferenciación puede tomar diferentes formas: imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la experiencia exterior o el servicio post-venta. Entre sus ventajas y riesgos podemos nombrar a las siguientes:

***Ventajas:***

- Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter de sustitución del producto y además, genera fidelidad.
- La entrada de competidores nuevos, se hace difícil debido a la fidelidad de los clientes.

***Riesgos:***

- Pérdida del cliente por precios no convenientes.
- Falsificadores, es decir, productos de bajo precio que perjudican a la marca original.

**2.2.3. Estrategias de segmentación o del especialista**

Concentran todo el esfuerzo de la empresa en un segmento determinado, con el fin de asignarse a una población objetivo y buscar satisfacer las necesidades propias del segmento, mejor que la competencia.

La utilización de este tipo de estrategia, implica las estrategias de diferenciación o las estrategias de liderazgo en costes o en su caso, las dos a la vez.

***Ventajas:***

- Reduce el nivel de rivalidad entre empresas.
- Reduce la presión de los productos sustitutos.

***Riesgos:***

- Puede haber una diferencia significativa de precios con los productos no especializados.
- En ocasiones se corre el riesgo que la segmentación no sea la correcta.

**2.2.4. Estrategias de crecimiento**

Cualquier empresa, debe de buscar su desarrollo y prosperidad en el tiempo y evitar el riesgo de desaparecer.

Los objetivos de crecimiento, se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales como ser: crecimiento en las ventas, cuotas de mercado, beneficios, tamaño de la organización, etc.

El crecimiento es imprescindible para sobrevivir y no ser relegado por la competencia o por las economías de escala.

**2.2.4.1. Crecimiento intensivo**

El crecimiento intensivo, ocurre cuando una empresa pretende crecer en el mismo mercado en el que actualmente opera o en su caso, cuando no ha aprovechado al máximo las oportunidades que se presentaron en el mercado.

El autor Igor Ansoff, plantea dos caminos para el crecimiento de una empresa, que se orienta hacia los productos o hacia los mercados.

La propuesta del autor puede observarse en el cuadro N° 2.

## CUADRO N° 2

## MATRIZ DE EXPANSIÓN PRODUCTO-MERCADO

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	1. Estrategia de penetración de mercado	3. Estrategia de desarrollo de productos
NUEVOS MERCADOS	2. Estrategia de desarrollo de mercados	(Estrategia de diversificación)

*Fuente: Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane; "DIRECCIÓN DE MARKETING", 12ª edición, Pearson educación, México D.F., 2006, pág. 48*

Por consiguiente, las estrategias por las que puede optar una empresa son:

- Estrategia de penetración de mercado.
- Estrategia de desarrollo para los mercados.
- Estrategias de desarrollo de productos.
- Estrategia de diversificación.

#### 2.2.4.2. Crecimiento integrado

En el crecimiento integrado, se justifica la estrategia de la empresa si esta mejora su rentabilidad, controlando aquellas diferentes actividades de importancia, situadas en el sector en el que se inserta.

Existen tres tipos de crecimiento integrado que son:

- Estrategia de integración hacia arriba.
- Estrategia de integración hacia abajo.
- Estrategia de integración horizontal.

### **2.2.4.3. Crecimiento por diversificación**

Se justifica cuando la empresa presenta muy pocas, o en su caso, no presenta oportunidades de crecimiento o de rentabilidad. Este hecho suele ocurrir, cuando la competencia ocupa una posición muy fuerte en el mercado.

Existen dos tipos de diversificación a saber:

- Diversificación concéntrica.
- Diversificación pura.

### **2.2.5. Estrategias competitivas**

El desarrollo de las estrategias competitivas, dependerán de la situación actual de la empresa en el mercado, sobre la base de evaluaciones realistas, de la realización de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo previsto por la entidad.

Kotler y Singh, distinguen cuatro tipos de estrategias competitivas basadas en la importancia de la cuota de mercado mantenida.

#### **2.2.5.1. Estrategia del líder**

Es la compañía líder en el mercado. Básicamente, desarrolla tres estrategias básicas que son: desarrollo de mercado, ampliación de la cuota de mercado y defensa de la cuota de mercado.

La primera consiste esencialmente en desarrollar nuevos segmentos de mercado, descubrir y promover nuevas ocasiones de uso o consumo del producto y aumentar la frecuencia de uso o consumo.

La segunda estrategia consiste en materializar una extensión de gama, para poder llegar a segmentos naturales de la competencia, creación de nuevas marcas y el de incentivar directamente a clientes de la competencia.

Por último, la tercera estrategia del líder, consiste en la defensa de la cuota de mercado mediante el uso de dos tipos de defensa: la preventiva; que consiste en la innovación de productos permanentes para desanimar a la competencia, extensión de gama para cubrir todos los segmentos y una distribución intensiva. La reactiva; que consiste en bloquear los movimientos de la competencia.

#### **2.2.5.2. Estrategia del retador**

El fin de esta estrategia, es el de luchar por el lugar del líder en el mercado. Por lo general, este tipo de estrategias son agresivas.

Para atacar al líder de mercado, se desarrollan las siguientes opciones tácticas:

- **Ataque frontal.-** Exige notable superioridad de fuerzas por parte del retador, defender una plaza siempre es más sencillo que conquistarla. El ataque frontal se realiza mayormente en los puntos fuertes del líder de mercado.
- **Ataque lateral.-** El ataque lateral se dirige a una dimensión estratégica en la cual el líder está mal preparado, como ser por ejemplo: canales de distribución donde su presencia es escasa.
- **Ataque por rodeo.-** Consiste en un ataque relámpago que obliga al líder de mercado a protegerse de ellos. Este tipo de ataque solo puede ser practicado si el retador tiene los recursos necesarios.

- **Ataque de guerrillas.-** Son pequeños e intermitentes ataques en diferentes flancos que posibilitan adquirir pequeños avances pero seguros y redituables. Este tipo de ataque es apropiado para empresas pequeñas.

#### **2.2.5.3. Estrategia del seguidor**

Este tipo de estrategia, consiste en seguir al líder de mercado, en parte porque la empresa entiende que atacarlo les perjudicaría más que les beneficiaría.

Se conforman con una cuota de mercado pequeño con respecto a la del líder. En muchos casos, las empresas que siguen este tipo de estrategias, gozan de rentabilidad aceptable.

#### **2.2.5.4. Estrategia del especialista**

La empresa que sigue este tipo de estrategia, centra su interés en especializarse en uno o varios segmentos de mercado y no por la totalidad del mercado. La táctica a conseguir es ser primero en el mercado.

La esencia de esta estrategia es la especialidad en un nicho de mercado. Para que sea rentable y duradero en el tiempo, un nicho debe poseer cinco características:

- Representar un potencial de beneficio suficiente.
- Tener potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

El problema al cual se enfrenta la empresa que busca especializarse, es descubrir aquella particularidad o criterio a partir del cual construir la especialización. El criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo del marketing.

### **2.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

Las estrategias que se mencionaran a continuación, están basadas en la cobertura que le debemos dar a nuestra distribución de acuerdo al número de intermediarios.

#### **2.3.1. Distribución intensiva**

En una distribución intensiva, la empresa busca el mayor número de puntos de venta posible, múltiples centros de almacenamientos para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas y una cifra de ventas elevadas. Esta estrategia es apropiada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de débil implicación. La ventaja de esta distribución es la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto en razón a la elevada exposición de la marca.

#### **2.3.2. Distribución selectiva**

Es cuando se recurre a un número inferior de intermediarios disponibles, es decir, sólo algunos pueden vender tu producto. Esta estrategia es indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos. Algunas características para seleccionar a estos intermediarios pueden ser su calidad de servicio, el tamaño del distribuidor referente a las ventas, generalmente una pequeña parte de distribuidores realizan una parte muy importante de las ventas totales; y la competencia técnica y el equipamiento son importantes sobre todo para productos no estandarizados, donde es importante el servicio post-venta.

#### **2.3.3 Distribución exclusiva**

Es cuando un sólo distribuidor recibe el derecho de vender la marca y se compromete a no vender marcas competitivas en la misma categoría. Esta estrategia es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de

prestigio o de calidad de servicio. La estrecha relación entre distribuidor y productor favorece la puesta en marcha de este programa de calidad.

## 2.4. LOS FLUJOS DE LA DISTRIBUCIÓN

El ejercicio de estas tareas da lugar a un cierto número de flujos comerciales, ciertos flujos están orientados hacia el final de la red de distribución, otros hacia arriba de la red, en cambio otros van a ambos sentidos. Lambin, identifica cinco flujos diferentes:<sup>14</sup>

- **Flujo del título de la propiedad.-** Se trata del paso al título de propiedad al producto de un nivel a otro.
- **El flujo físico.-** Describe los desplazamientos reales del productor al consumidor final, pasando por los sucesivos almacenes intermedios.
- **Flujo de pedidos.-** De los compradores y los intermediarios y que se dirigen a los fabricantes.
- **Flujo financiero.-** Se trata del flujo de dinero, es decir, el proceso de los pagos financieros, facturas, comisiones...que se remontan desde el comprador final hacia el productor final y los intermediarios.
- **Flujo de información.-** Este flujo circula en dos direcciones las informaciones originadas en el mercado que ascienden hacia el productor; las informaciones orientadas hacia el mercado a iniciativa de los productores e intermediarios, con el fin de dar a conocer mejor los productos ofrecidos.

---

<sup>14</sup> Lambin, Jean; MARKETING ESTRATÉGICO, 3ra edición, McGraw Hill, Bogotá., 1995, pág. 349-354.

Los flujos de la distribución implica el reparto de la gestión de estas tareas y de estos flujos entre las partes del intercambio. En una organización, deben tener en claro quién realizara estos flujos para la gestión de estas tareas.

## **2.5. USO ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUCIÓN**

Cuando una compañía emplea estratégicamente la distribución, estará en posibilidades de fortalecer su posición competitiva al dar mayor satisfacción a los clientes.

### **2.5.1. Mejorar el servicio al cliente**

El servicio al cliente no es una estrategia mágica que surge solamente de una buena idea. Está relacionada con el impacto que desean tener en los clientes tomando como base la estrategia.

Servir al cliente implica verificar todas las actividades necesarias para lograr que reciba el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado, cumpliendo cualquier promesa que haya hecho durante la venta.

Para cualquier actividad, es indispensable que cuente con una estrategia, documento que define a que mercado se va a dirigir, los objetivos y el plan de mercadotecnia. Este documento debe además incluir:

- Que el cliente es primero.
- Que no existen imposibles y se cuiden todos los detalles.
- Que se cumplan las promesas sin recurrir a engaños.
- Que superando las expectativas se hace la diferencia.
- Que siempre debe hacer mejora continua y trabajar en equipo.

Es un compromiso indispensable y muy significativo el servicio al cliente, lo cual, implica alguna interacción con los clientes cuya finalidad es satisfacer sus gustos y necesidades.

## **2.6. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS**

Las estrategias de distribución de servicios son las siguientes:

### **2.6.1. Distribución y logística**

Las personas compran servicios tales como: una llamada telefónica, un telegrama, un servicio bancario, sin embargo, estos productos no pueden ser comprados y revendidos, aunque pueden ser revendidos por agentes, como también existen servicios de conveniencia que la personas compran por la facilidad de su distribución.

La creciente industrialización de los servicios está generando la necesidad de un sistema eficaz de distribución, centrado en la localización de los puntos de venta y en la selección adecuada de los canales.

### **2.6.2. Localización de puntos de venta**

Una organización que posea su fuerza motriz en la distribución, puede hasta distribuir servicios de otras organizaciones, para obtener el máximo de rendimiento posible de su red de distribución.

## **2.7. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS**

La colaboración de los distribuidores en la realización de los objetivos de la empresa, es una condición esencial para el éxito. Para conseguir esta cooperación de los intermediarios, se presentan dos estrategias:

### **2.7.1. Estrategias de presión**

*“Una estrategia de presión consiste en orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios de forma que les incide a referenciar la marca, a almacenar el producto en cantidades importantes, a otorgarle el espacio de venta adecuado y a incitar a los consumidores a comprar el producto”.*<sup>15</sup>

El fin de la estrategia citada anteriormente, es originar una cooperación voluntaria del distribuidor que, en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, va naturalmente a privilegiar o a empujar el producto cada vez que pueda.

### **2.7.2. Estrategias de aspiración**

*“Una estrategia de aspiración concentra los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre la demanda final, es decir, sobre el consumidor o el usuario final, evitando a los intermediarios”.*<sup>16</sup>

Su finalidad es crear, al nivel de la demanda final, unas actitudes positivas hacia el producto o la marca y hacerlo de manera que el comprador demande, incluso exija, tal marca al distribuidor, que se verá forzado a tener el producto para hacer frente a la demanda.

---

<sup>15</sup> Lambin, Jean; Ob Cit., 1995, pág. 437.

<sup>16</sup> Ídem; pág. 437.

## CAPÍTULO III

### DISTRIBUCIÓN

#### 3.1. DEFINICIÓN DE DISTRIBUCIÓN

Según la Real Academia Española (RAE), define a la distribución como: *“Reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse”*.<sup>17</sup>

Partiendo de esta simple definición interpretada desde una perspectiva comercial, indica que la distribución consiste en la entrega productos a los diferentes puntos de venta para su respectiva comercialización.

Sin embargo, un concepto más apropiado y completo sobre lo que es distribución como tal, es la sugerida por Joost Van Nispen, en la que afirma que la distribución es:

*“La acción de solventar las diferencias de lugar, tiempo, cantidad y calidad para un producto o servicio específico entre las diferentes áreas en las que tiene actuación dentro del mercado. Se trata de un proceso que integra diversos canales que realizan distintas funciones para lograr el mismo objetivo”*.<sup>18</sup>

De esta manera, la distribución se convierte en una herramienta de la mercadotecnia que engloba un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarias, para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo y desde luego en el momento y lugar en el que estos lo necesiten.

---

<sup>17</sup> Diccionario de la Real Academia Española (RAE); <http://lema.rae.es/drae/?val=distribucion>. Recuperado: Septiembre de 2013.

<sup>18</sup> Van Nispen, Joost; DICCIONARIO LID, MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO, 1º edición, Editorial LID., 2012, pág. 56.

### 3.1.1. Función de la distribución

La distribución como herramienta del marketing, recoge la función que relaciona la producción con el consumo, es decir, situar el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento y lugar que así lo disponga.

## 3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor.

### 3.2.1 función de los canales de distribución

Los miembros del canal de marketing o de distribución, deberán materializar diferentes funciones para satisfacer la demanda de los usuarios finales o industriales, a saber:

- **Información.-** Adquisición de información mediante estrategias de inteligencia de marketing o de investigación de mercados, que tengan como propósito el estudio del entorno de marketing para planear el intercambio de bienes y servicios.
- **Promoción.-** Difusión de las ofertas de los productos o servicios.
- **Contacto.-** Búsqueda de compradores para los productos o servicios.

- **Negociación.-** Lograr acuerdos en relación con el precio y volumen de ventas.
- **Distribución.-** Transportar y almacenar los productos o servicios.

### 3.3. ESTRUCTURA DEL CANAL

La estructura del canal está formada por una dimensión vertical y horizontal.

#### 3.3.1. Estructura Vertical

La dimensión vertical, también denominada longitud del canal, viene precisada por el número de niveles de intermediarios distintos que hay entre el productor y el consumidor. Dentro de la distribución comercial se distinguen:

1. **Canal ultracorto (nivel 1).**- No existe intermediario alguno y el producto va dirigido desde el fabricante al consumidor final.
2. **Canal corto (nivel 2).**- Incluye un intermediario (por ejemplo el minorista o detallista) que ofrece el producto al consumidor final.
3. **Canal largo (nivel 3).**- Introduce dos intermediarios (mayorista y minorista). El primero abastece al segundo y este último ofrece el producto al consumidor final.
4. **Canal muy largo (nivel 4).**- Engloba a todos los demás canales de distribución, es decir, introducen intermediarios adicionales, como por ejemplo comisionistas, agentes de venta, centrales de compra, etc.

### 3.3.2. Estructura Horizontal

La dimensión horizontal, también llamada amplitud del canal, viene determinada por el número de detallistas que van a poder ofrecer el producto a la venta en la última etapa del canal, determinando de esta forma, lo extensa que será la cobertura de la empresa. Fundamentalmente, se distinguen:

1. **Distribución intensiva.-** Esencialmente, se busca que el producto llegue a todos de puntos de venta que sean posibles, buscando alcanzar de esta manera, una cobertura total.
2. **Distribución selectiva.-** El producto se halla en determinados puntos o establecimientos de venta, que cumplen con una serie de requisitos fijados por el fabricante.
3. **Distribución exclusiva.-** El producto está en un mínimo número de establecimientos, en los cuáles, se formalizan acuerdos de exclusividad entre fabricante y minorista.

## 3.4. TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

### 3.4.1 Canal de distribución de bienes de consumo

Los canales de distribución de bienes de consumo, tienen la finalidad de hacer llegar los productos al consumidor final mediante diferentes niveles de intermediarios. Sin embargo, las empresas pueden utilizar todos los niveles que se requieran para hacer llegar sus productos. Cabe mencionar, que entre mayor sea el número de niveles, mayor será el precio de los productos y por ende, los consumidores se verán afectados. Los más comunes son los siguientes:

- **Fabricante – Consumidor.-** También llamado *canal directo*; no cuenta con niveles de intermediarios y los fabricantes venden directamente a los consumidores.
- **Productores – Minoristas o detallista – Consumidores.-** Denominado asimismo *canal dos*. Este tipo de canal tiene un nivel de intermediarios, a saber: los minoristas o detallistas.
- **Productores – Mayoristas – Minoristas o Detallistas – Consumidores.-** Este canal tiene dos niveles de intermediarios y se denomina como *canal tres*. Lo utilizan con frecuencia los pequeños comerciantes de alimentos y de medicinas o bien aquellos fabricantes que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al consumidor.

#### 3.4.2. Canal de distribución de los bienes industriales

Este tipo de canal, hace llegar las materias primas y componentes a las empresas que se encargan de transformarlos para obtener un producto terminado. Los productos industriales se manejan de una forma distinta y por consiguiente, la distribución es diferente, ya que existe un número menor de clientes. A pesar de ello, el volumen de ventas es muy elevado.

Los canales industriales más comunes son los consignados a continuación:

- **Fabricantes – Clientes industriales.-** Es el canal más común para los productos industriales, puesto que es el más corto y rápido.
- **Fabricantes – Distribuidores industriales – Clientes industriales.-** En este tipo de canal, los distribuidores industriales realizan y desempeñan, en algunas ocasiones, las funciones de la fuerza de ventas del fabricante.

- **Fabricantes – Representantes del fabricante o sucursal de ventas – Distribuidores industriales – Clientes industriales.-** En este tipo de canal, la función es la de facilitar las ventas mediante el agente, en tanto que para el distribuidor, representa la tarea de almacenar los productos.

### 3.4.3. Canal de distribución de los servicios

Como se ha mencionado anteriormente, la finalidad de los canales de marketing o de distribución, es hacer llegar los productos a los consumidores por conducto de los intermediarios. En el caso de los servicios, la distribución puede darse de dos maneras que son:

- **Productor – Consumidor.-** Los servicios son de características intangibles, sin embargo, casi siempre se tiene contacto con la persona que brinda el servicio; por ejemplo, médicos, transportes, entre otros.
- **Productor – Agente – Consumidor.-** Por lo general, se dan los servicios de manera directa, no obstante, existen excepciones, en donde un agente es el intermediario entre el productor y consumidor y es precisamente éste, el que se encarga de efectuar las transacciones entre ambos. Por ejemplo: una agencia de viajes.

### 3.5. DISEÑO DEL CANAL

Las decisiones estructurales anteriores, estarán condicionadas por un conjunto de factores que delimitaran el diseño final del canal. Estos factores son:

- **Entorno.-** Los elementos sociales, económicos, políticos, legales, etc., pueden limitar las opciones de selección.

- **Competencia.-** La forma en que la mayor parte de las empresas que actúan en un mismo mercado distribuyen el producto, puede ser una restricción para la búsqueda de vías alternas.
- **Consumidores.-** Los hábitos de compra, el número de clientes, su localización geográfica, etc., constituyen aspectos claves en la selección del número y tipos de intermediarios.
- **Producto.-** El precio, el tamaño, la estacionalidad y el tipo de servicios imprescindibles para su venta, son factores que limitan las posibilidades de elección.

### **3.6. SELECCIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

La utilización de los canales de marketing o distribución, dependerán del tipo de producto, servicio o cobertura que se pretenda.

Tomar la decisión sobre qué canal o cuáles son los mejores canales, no representa un problema, sino más bien, convencer a los intermediarios para manejar la línea de productos.

#### **3.6.1. Factores que influyen en la selección del canal**

Las decisiones sobre distribución, deben ser tomadas en base a los objetivos y estrategias de mercadotecnia de la empresa. La selección del canal, depende del tipo de producto que el fabricante venda a los consumidores industriales. La mayoría de estas decisiones, las realizan los productores de artículos quienes se guían por los siguientes criterios gerenciales:

1. **Factores de mercado.-** Entre los factores de mercado más significativos que afectan la selección del canal de distribución, se hallan las consideraciones respecto al cliente meta. Los gerentes de mercadotecnia deben contestar las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los clientes potenciales?; ¿Qué es lo que compran?; ¿Dónde lo compran?; ¿Cuándo lo compran?; ¿Cómo lo compran?; La ubicación geográfica y el tamaño del mercado asimismo son importantes para la selección del canal. Un mercado muy grande exige más intermediarios.
2. **Factores de producto.-** Los productos que son complejos, es decir, hechos a la medida y costosos, tienden a beneficiarse con los canales de mercadotecnia cortos y directos. Este tipo de productos, se comercializan mejor por medio del personal de ventas directas.
3. **El ciclo de vida del producto.-** La selección del canal cambia durante el ciclo de vida del producto o la facilidad de conservación del producto. Los productos perecederos tienen una duración relativamente corta, por así decir, los artículos frágiles requieren el menor manejo posible, estos productos necesitan canales de mercadotecnia bastante cortos.
4. **Factores del fabricante.-** Los fabricantes con grandes recursos financieros, administrativos y de mercadotecnia, están mejor preparados para usar canales directos. Estos productores tienen la capacidad de contratar y capacitar a su propio personal de ventas, almacenar sus propios productos y extender crédito a los clientes. Las compañías más pequeñas o débiles, deben apoyarse en los intermediarios para que brinden estos servicios por ellos.

Los fabricantes que venden varios productos en un área relacionada, pueden escoger canales más directos. El deseo de un fabricante de controlar precios, posición, imagen de la marca y apoyo del cliente igualmente tiende a influir en la selección del canal.

### 3.7. SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

La empresa fabricante, debe tratar de seleccionar aquellos intermediarios cualificados para el canal que han elegido. Para ello, tiene que determinar qué características distinguen a los mejores intermediarios, valorando aspectos como:

- El número de años en su actividad.
- Otras líneas de producto con las que trabajan.
- El crecimiento y el nivel de beneficios alcanzado.
- Su grado de cooperación y reputación en el sector.

Una vez seleccionados, considerando los anteriores aspectos indicados, la empresa debe instaurar programas de formación a los distribuidores, en cuanto al manejo del producto, conocimiento de sus características, etc., ya que el consumidor percibirá la imagen de la empresa a través de estos. Esta formación deberá ser continua con la inclusión de las adaptaciones oportunas según la evolución experimentada por el producto a lo largo de su vida.

### 3.8. INTERMEDIARIOS

Los intermediarios son clasificados y denominados de la siguiente manera:

- **Mayoristas.-** Empresas que se dedican primordialmente a la venta al por mayor:
  - **Ventas al por mayor.-** Kotler y Armstrong, afirman que las ventas al por mayor “incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quiénes compran para su reventa o para su uso en

un negocio. Llamamos mayoristas a las empresas que se dedican primordialmente a la venta al por mayor.”<sup>19</sup>

- **Detallistas.**- También llamados minoristas. Negocio cuyas ventas provienen primordialmente de la venta al detalle.
  - **Ventas al detalle.**- Según Kotler y Armstrong, “todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.”<sup>20</sup>

### 3.8.1. Funciones de los intermediarios

Las tres funciones básicas que desarrollan los intermediarios son las siguientes:

1. “**Las funciones transaccionales.**- Se refieren al contacto y comunicación con los compradores potenciales para que tomen conciencia de los productos existentes y explicarles sus características, ventajas y beneficios.
2. **Las funciones logísticas.**- Incluyen la selección, integración, asignación y clasificación de productos en conjuntos homogéneos o heterogéneos.
3. **Las funciones de facilitación.**- Incluye la investigación y el financiamiento. La investigación proporciona información acerca de los integrantes del canal y los consumidores. Por su parte, el financiamiento asegura que los miembros del canal tengan el dinero suficiente para que los productos sigan fluyendo por el canal hasta el consumidor final”.<sup>21</sup>

A continuación, analizaremos a profundidad sobre lo que son los mayoristas y los minoristas, denominados también, detallistas.

---

<sup>19</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Ob. Cit., 2008 pág. 352.

<sup>20</sup> Idem; pág. 333.

<sup>21</sup> Stern, Lewis W. y otros; CANALES DE COMERCIALIZACIÓN, 5° edición, Prentice Hall, 1999, págs. 11-12.

### 3.9. MAYORISTAS

Los mayoristas adquieren los productos directamente de la fábrica donde se procesa el producto, Una vez en posesión de los productos, venden los mismos a los minoristas o también, a otros fabricantes que necesitan el producto.

Kotler y Armstrong, indican que los mayoristas están divididos de la siguiente manera:

1. **“Mayoristas de servicio completo.-** Se encargan de promover una línea completa de servicios, desde tener existencias, mantener una fuerza de ventas, ofrecer créditos, hacer entregas y dar ayuda administrativa. Entre los mayoristas de servicio completo se encuentran:
  - a. **Comerciantes al por mayor.-** Venden primordialmente a detallistas y prestan toda la gama de servicios. Los mayoristas de mercancías generales trabajan varias líneas de productos, mientras que mayoristas de línea general sólo trabajan una o dos líneas pero con gran profundidad en el surtido. Los mayoristas de especialidad se especializan en trabajar sólo una parte de una línea.
  - b. **Distribuidores industriales.-** Venden a fabricantes más que a detallistas. Prestan varios servicios, como tener existencias, ofrecer crédito, y hacer entregas. Pueden trabajar una gama amplia de productos, una línea general, o una línea de especialidad.
2. **Mayoristas de servicio limitado.-** Su condición, como lo dice, es de ofrecer menos servicios. Existen varios tipos, a saber:

- a. **Mayorista de pagar y llevar.**-La línea con la que trabajan es limitada, y de mucha rotación, venden productos a detallistas pequeños al contado.
- b. **Mayoristas camioneros.**- Su función es vender y entregar, trabajan con una línea limitada, generalmente semi-perecedera, venden al contado a pequeñas tiendas.
- c. **Intermediarios acomodadores.**- Sirven a detallistas de comestibles y productos fármacos y trabajan principalmente artículos no alimenticios. El personal de entrega, acomoda los productos dentro los puntos de venta o establecimientos.
- d. **Cooperativas de productores.**- Reúnen productos agrícolas para venderlos en mercados locales, sus utilidades las distribuyen entre los miembros de la cooperativa.
- e. **Mayoristas de pedido por correo.**- Envían catálogos a sus clientes detallistas, industriales, e institucionales. Los catálogos describen artículos de joyería, cosméticos, alimentos especializados, y otros productos pequeños. Estos mayoristas no mantienen una fuerza de ventas externa”<sup>22</sup>.

### 3.10. MINORISTAS O DETALLISTAS

Son aquellos intermediarios del canal, que ponen el producto a disposición del consumidor final.

---

<sup>22</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Ob. Cit., 2008 pág. 353.

Los minoristas o detallistas, son empresas o personas que venden el producto al consumidor final, generalmente son para uso personal, mas no así de negocios. La venta de productos por parte de los minoristas van desde la compra de abarrotes, productos perecederos, ropa o artículos de limpieza para el hogar entre otros.

### 3.10.1. Tipos de minoristas o detallistas

Entre los tipos de detallistas, según Lamb Jr., se distinguen los siguientes:<sup>23</sup>

- **Tiendas de especialidad.-** Manejan una línea limitada de productos con una gran variedad en el surtido dentro de esa línea.
- **Tiendas departamentales.-** Manejan varias líneas de productos, como ser: ropa, muebles o artículos para el hogar. Cada línea opera como un departamento individual.
- **Supermercados.-** Están diseñados para atender y cubrir todas las necesidades del consumidor de comestibles, productos de limpieza para el hogar, mantenimiento doméstico, entre otros.
- **Tiendas de conveniencia o autoservicio.-** Este tipo de tiendas, son relativamente pequeñas, están abiertas las 24 horas del día, los siete días de la semana, trabajan una línea limitada de producto, los consumidores hacen compras aquí de último momento y sus precios son relativamente altos.
- **Súper-tiendas.-** Son tiendas más grandes que un supermercado normal, manejan un amplio surtido de artículos, ofrecen además servicios de

---

<sup>23</sup> Lamb Jr., Charles W. y Otros; FUNDAMENTOS DE MARKETING., 8ª edición, Thomson, 2006, págs. 349-355.

fotografías, cobro de cheques, pago de facturas, mostradores para almorzar, etc.

- **Tiendas de descuentos.-** Este tipo de tiendas, venden mercancía estándar a precios más bajos mediante la aceptación de márgenes estrechos, pero la venta por volúmenes por producto es elevado. Generalmente, ofrecen marcas de productos nacionales.
- **Clubes de bodega.-** Su característica son las membresías. Operan en enormes y fríos locales tipo bodegas. Los clientes deben llevar por sí mismos, los productos adquiridos como ser: muebles o aparatos electrodomésticos. Los clubes de bodega tienen la característica de que no entregan a domicilio.
- **Tiendas de fábrica.-** Utilizan la operación de venta al detalle a precio rebajado que es propiedad de un fabricante, el cual, opera y vende mercancías excedentes, descontinuadas o saldos”.

### 3.11. LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La distribución física, tiene por finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.

#### 3.11.1. Objetivos de la distribución física

Dentro de los numerosos fines de la distribución física, las más significativas son:

- La maximización del servicio al cliente.

- La minimización de los costes totales.

El primero busca ofrecer un servicio con la mayor calidad posible, lo cual, puede medirse en base a cuestiones tales como ser: la rapidez en el registro y ejecución de los pedidos, la capacidad del proveedor para responder ante un pedido urgente, etc., pero principalmente, tiene como prioridad la calidad ofrecida en el servicio con respecto al de la competencia.

En cuanto a la minimización de los costes totales, se debe de analizar desde un enfoque integrador en el que se tengan en cuenta todas las actividades de la distribución física desarrolladas, ya que se hallan o encuentran estrechamente interrelacionadas entre sí.

### **3.11.2. Importancia de la distribución física**

La distribución física abarca aquellas actividades que van desde el transporte, la regulación de la producción, la función del almacenamiento, la función de los servicios y la función del financiamiento.

- El transporte, es el que traslada el producto terminado de la fábrica a los puntos de venta o de almacenamiento.
- La regulación de la producción, se ocupa de fraccionar la producción, con lo cual se logran lotes de venta, ya que cada canal de distribución necesita diferentes cantidades según sus necesidades.
- La función del almacenamiento, consiste en disponer en cualquier momento, de los productos necesarios para satisfacer una demanda.

- La función de los servicios, consiste en vincular con la correcta promoción de los productos a la asesoría ofrecida a los clientes, la negociación de la venta y el proceso de entregas a domicilio.
- La función del financiamiento, tiene que ver con la negociación de la forma de pago por medio de créditos.

### **3.11.3. Funciones de la distribución física**

Las principales funciones de la distribución física, se concretan en:

- El procesamiento de pedidos.
- El almacenamiento.
- Inventarios.
- El transporte.

A continuación, se explican cada una de ellas:

#### **3.11.3.1. Procesamiento de pedidos**

Es la función que se encarga de recoger, comprobar y transmitir las órdenes de compra, la cual, busca minimizar el ciclo pedido – envío - factura.

De hecho, esta es la razón para que en los últimos años, haya tendido que mecanizarse este proceso mediante la utilización de ciertos soportes informáticos.

Esta función, realiza las siguientes acciones sucesivas:

- Comprobar la solvencia del cliente.
- Localizar el lugar donde se guardará la mercancía.
- Ordenar la preparación de las mercancías para ser vendidas.
- Contabilizar la reducción del inventario.

### **3.11.3.2. El almacenamiento**

El almacenamiento es necesario en todos los niveles del canal, en ese sentido, busca equilibrar el ciclo de producción con el ciclo de consumo, tanto en cantidades como en tiempo.

En efecto, la cantidad demandada por un cliente en el canal, no suele coincidir con la cantidad ofertada por el proveedor, ni tampoco lo es en el momento del pedido del cliente con el tiempo de la entrega del proveedor.

Entre las principales acciones dentro de la función de almacenamiento se encuentran:

- Identificar el tipo y cantidad de producto que ha entrado.
- Proceder a su clasificación.
- Ocuparse del almacenamiento, conservación, localización y agrupación de envíos.
- Comprobar y ordenar el embarco, como así también, realizar las labores relacionadas con el despacho de expedición.

Además de las mencionadas, la empresa deberá tomar decisiones de manera general, aspectos relacionados con la estructura de su red de almacenaje. Básicamente, son dos:

- Decidir el número, capacidad y localización de los almacenes.
- Decidir el diseño del subsistema de almacenamiento.

### **3.11.3.3. Inventarios**

Inventario, es contabilizar todas las materias primas, componentes y productos, ya sea parcial o totalmente terminado, como así también, de los equipos que se utilizan en la empresa.

El inventario consiste en una lista detallada de los bienes de la compañía, esta lista se clasifica contablemente en fijo y circulante.

El inventario físico, se efectúa cada cierre de periodo de la empresa, que regularmente ocurre cada año, en el cual se contabilizan todos los activos fijos y circulantes que se tienen en el periodo y se comparan con el periodo anterior.

La gestión de inventarios, supone analizar de forma continua cuál es la cantidad media de productos que se deben guardar para poder hacer frente a la demanda.

En ese sentido, la empresa debe conseguir un volumen de stock óptimo que equilibre los costes de pedido y de almacenaje.

#### **3.11.3.4. Función de los inventarios**

La función de los inventarios, en cualquier empresa, es añadir flexibilidad de operación a las mercancías que se tengan tanto para la operatividad de la empresa, como de los productos terminados.

Por un lado, las existencias suponen que el costo será mayor cuanto mayor sea el volumen de inventario; o en su caso, mantener existencias bajas lleva a enfrentar un riesgo alto de ruptura del inventario, por lo que el objetivo de éste, consiste entonces en fijar un grado de satisfacción de servicio, a un costo mínimo.

Considérese, además, lo siguiente:

1. Regulación entre el ritmo de compras y ventas.
2. Optimización del margen de explotación.
3. Anticipación.
4. Seguridad.
5. Comunicación.

### **3.11.3.5. Transporte**

El transporte, es aquella acción que consiste en llevar de un sitio a otro, cierta cantidad de artículos o artefactos para su respectiva comercialización. Igualmente se entiende como un conjunto de diversos medios utilizados para trasladar personas o mercancías.

Se refiere a la gestión de los medios materiales necesarios para mover los productos desde el almacén hasta el lugar de origen. Por lo general, los medios pueden ser: camiones, barcos, trenes, aviones, tuberías, etc. Los medios utilizados, afectarán al precio del producto, el tiempo de entrega y el estado en el que llegan las mercancías.

En este contexto, el transporte se clasifica en:

- Transporte por carretera
- Transporte por ferrocarril
- Transporte por vías navegables.
- Transporte aéreo.
- Transporte combinado: se utilizan varios modos de transporte y la mercancía se transborda de un vehículo a otro.
- Transporte vertical.
- Transporte por tuberías.

### **3.12. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**

El sistema de distribución, es una de las principales variables de mercadeo que posibilita integrar la producción y el consumo, por medio de la colocación del producto en el cliente final.

Este concepto, se relaciona especialmente con el apoyo de todos los procesos de distribución. El apoyo comprende dos factores: nivel de ejecución de los servicios de entrega y el costo.

Por consiguiente, se trata de hallar un equilibrio entre la ejecución y el costo de forma que se obtenga la rentabilidad deseada.

Por otro lado, el sistema de distribución física, trata todo lo relacionado con el movimiento del producto desde el productor hasta el último usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales o terminales y/o canales indirectos utilizados.

### **3.13. LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución física del producto, supone llevar el producto adecuado al lugar apropiado en el momento oportuno y al mínimo coste posible.

Kotler y Armstrong, definen a la logística como:

*“Tareas necesarias para planificar, implementar, y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados, e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable”.*<sup>24</sup>

Las actividades de la logística de distribución, tienen como punto de partida la información de los pedidos de compra o aprovisionamiento y determinan los medios y rutas de transporte, la localización, el número y organización de los almacenes, las cantidades de almacenamiento, etc.

Una de las cuestiones más importantes en la logística, es la determinación de los medios de transporte, por los costes que generan.

---

<sup>24</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Ob. Cit., 2008, pág. 318.

**SEGUNDA PARTE**

**DIAGNÓSTICO**

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA**

**INTRODUCCIÓN**

Es de suma trascendencia realizar un análisis con respecto a la situación actual de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, para conocer de manera detallada los recursos con los que cuenta y su modo de operar en el mercado de la ciudad.

En análisis interno posibilitará identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la distribuidora, para así tomar cursos de acción para aprovechar al máximo las oportunidades que presente y minimizar al máximo sus amenazas, con fin de un mejor operar en cuanto a la distribución de productos a los diferentes puntos de venta de la ciudad de Tarija.

**4.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

La Industria de Alimentos Ltda. (INAL Ltda.), fue creada el 1º de abril de 1984 en la ciudad de La Paz-Bolivia, la empresa se dedicaba a la producción de helados y postres artesanales que eran comercializados bajo la marca de “Helados Panda”.

Luego del éxito de los postres en el mercado paceño, surgió la necesidad de ampliar la variedad de los productos y comercializarlos a nivel nacional, razón por la cual la empresa comenzó a adquirir paulatinamente maquinaria para la producción y vehículos para la distribución de los productos.

En el año 1998, las transnacionales Unilever y Nestlé hicieron su ingreso al mercado boliviano, con las marcas mundialmente conocidas: Bresler y Savory (Chile). Estas empresas desarrollaron un marketing agresivo con el fin de aprovechar el potencial de ventas de helados, que hasta ese momento no había sido fomentado por las empresas locales, como ser: cobertura de equipos de frío, difusión en medios masivos, pintado de murales, instalación de sombrillas, afiches, pizarras y promociones.

Estas acciones provocaron en el consumidor mayor demanda y el helado pasó a ser un bien de consumo habitual. Mientras que en la industria nacional reaccionó invirtiendo en tecnología y acciones de mercadeo, hecho que propicio un escenario que ofertaba al consumidor buenos productos a menor precio que los importados. Para el año 1999, “Helados Panda” contaba con una nueva planta industrializadora en la ciudad de El Alto, que producía helados individuales, yogurt, gelatinas y productos lácteos.

En Tarija los productos de “Helados Panda” tuvieron una gran aceptación, hecho que llevo a su consolidación en el departamento.

Actualmente, la “Distribuidora Panda-regional Tarija” abastece con sus productos a mercados de la provincia Gran Chaco en las ciudades de Yacuiba, Villamontes; en la ciudad fronteriza de Bermejo de la provincia Arce y en Entre Ríos de la provincia O’connor entre las más importantes.

Asimismo, la “Distribuidora Panda-regional Tarija” llega a mercados que no pertenecen al departamento, como ser: Villazón y Camargo del departamento de Potosí y Chuquisaca respectivamente. Sin embargo, la ciudad de Tarija se constituye en el mercado principal para la comercialización de los productos.

## 4.2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

### 4.2.1. Definición de la visión de la empresa “Panda”

*“Para el logro de la visión se enfatizará en la concientización del personal, valorar sus cualidades, formación de equipos de trabajo, unión de esfuerzos, investigación para productos funcionales con tecnología de punta que permita satisfacer las expectativas del cliente interno y externo, con el apoyo de políticas del directorio”.*

La visión actual de la empresa hace referencia íntegramente al trabajo en equipo y a la innovación de productos que sean rentables para la empresa y desde luego, posicionarse de forma inmejorable en el mercado del país.

La industria “Panda”, está en la constante búsqueda de productos y recetas nuevas para así adquirir franquicias de producción y estar a la vanguardia de productos.

### 4.2.2. Definición de la misión de la empresa “Panda”

*“Ser una industria de alimentos que mejora el nivel nutricional y la calidad, de productos funcionales para nuestros clientes”.*

La declaración de la misión, debe responder a tres interrogantes que permitan identificar claramente el punto de vista de los miembros de la empresa, que tipo de organización es, que actividad desarrolla y de qué manera pretende alcanzar sus objetivos.

Para el respectivo análisis de la misión de la empresa, respondemos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?

*Una industria de alimentos.*

- ¿Qué hacemos?

*Mejora el nivel nutricional y la calidad, esta parte no responde a la pregunta puesto que no determina de manera clara que es lo que hace la empresa.*

- ¿Cómo lo hacemos?

*Productos funcionales para nuestros clientes, de igual manera no responde de manera clara a la pregunta.*

Podemos destacar de las tres preguntas anteriores sólo responde a una, lo señalado conduce a tomar en cuenta que su misión o razón de ser de la empresa, no se define de manera clara y terminante.

### **4.3. OBJETIVOS, POLÍTICAS, VALORES Y ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA EMPRESA**

#### **4.3.1. Objetivos de la empresa**

##### **4.3.1.1. Objetivo general**

- Contribuir al desarrollo de la industria nacional, buscando sobre todo, que las marcas y productos sean reconocidos en el mercado por la calidad, innovación y precio justo.

##### **4.3.1.2. Objetivos específicos**

- Mantener la confianza de los inversionistas, de la comunidad empresarial y de los clientes proveedores manejando sus operaciones con prudencia financiera para prosperar la industria nacional.
- Poseer presencia a nivel nacional desarrollando una eficiente red de operaciones y distribuidores, para obtener de esta manera, certificaciones de calidad reconociendo las buenas prácticas industriales y comerciales que permitan a la empresa expandirse a mercados internacionales.

- Lograr la consolidación competitiva mediante las oportunidades del entorno para estar a la vanguardia de la industria nacional en industrialización, distribución y comercialización de helados.

#### **4.3.2. Políticas actuales**

Las políticas actuales que la empresa utiliza, son para todas las distribuidoras regionales del país. Las políticas fueron instauradas de acuerdo a uno de los valores de la empresa que es el trabajo en equipo. En tal sentido, detallamos a continuación las mismas:

- Todo el personal deberá conocer y participar activamente en la aplicación de los objetivos de la empresa.
- El personal debe velar por el buen desempeño de los planes de acción.
- El personal debe cumplir con las filosofías conocidas para la entrega de un servicio de calidad.

De acuerdo a la última política señalada anteriormente, la empresa está en la constante búsqueda de la excelencia de calidad. “Panda”, se compromete con la salud y la satisfacción total del consumidor, para ello ha implementado un riguroso sistema de aseguramiento de calidad, cubriendo de esta manera los tres grandes eslabones de la cadena de suministro: los proveedores, la manufactura y la distribución plena y óptima.

En “Panda”, se está convencido de que la calidad no se controla, por lo contrario la calidad se fábrica y es precisamente en “helados Panda” donde se elabora aquello.

#### **4.3.3. Valores corporativos**

- Trabajo en equipo.
- Compromiso con la industria nacional y con el trabajo.

- Responsabilidad con la comunidad.

Los valores señalados anteriormente, se relacionan con las políticas que la empresa maneja actualmente, es decir, cada uno de los integrantes o miembros de la organización, deben asumir y conservar los mencionados valores, para la prosperidad de la empresa.

#### **4.3.4. Estrategias actuales**

- La conformación de un equipo de trabajo competente, con sólidos principios éticos, comprometidos con la empresa y orientado al servicio de los consumidores, otorgara eficiencia en el proceso de elaboración del producto como así también, en su respectiva distribución.
- Las relaciones a largo plazo con la comunidad en general (clientes), beneficiara a la empresa en el desarrollo de la misma en todos sus aspectos, concediendo beneficios y utilidades.
- La identificación de nuevos mercados y zonas estratégicas (comerciales) en todas las regiones del país, para la distribución y respectiva comercialización de productos.

### **4.4. CARACTERIZACIÓN DE LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”**

#### **4.4.1. Visión y Misión de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”**

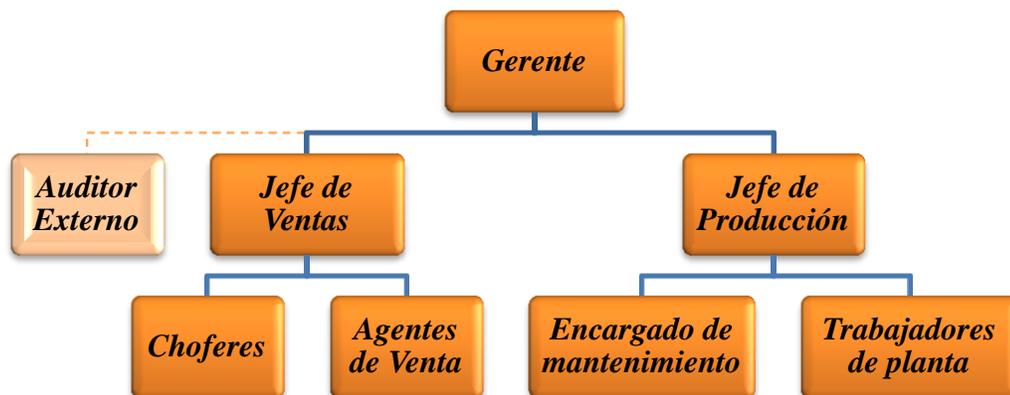
La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, no cuenta actualmente con una visión y misión escrita y/o documentada que le ayuden a lograr los objetivos que persigue, es decir, se atribuye la visión y misión de la empresa o fábrica central ubicada en la ciudad de La Paz.

#### 4.4.2. Organización actual de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”

La estructura organizativa se refiere a los elementos e instrumentos administrativos que emplean las empresas para su buen funcionamiento entre los cuáles están: los organigramas, manual de funciones y manual de normas y procedimientos. La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, al ser una empresa distribuidora, no cuenta con un organigrama instaurado (documentado). Asimismo, tampoco cuenta con un manual de normas y procedimientos de forma escrita y documentada, a pesar de ello, el personal conoce de forma clara y concreta las normas y procedimientos de la distribuidora.

**FIGURA N° 1**

#### **ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”**



*Fuente: Elaboración propia*

En la figura N° 1 se muestra un organigrama elaborado por los investigadores de acuerdo a la información procedente de la distribuidora. En el mismo, se puede apreciar que cuenta con dos departamentos: el de Ventas y el de Producción.

La distribuidora cuenta con un gerente propietario que es el que administra la misma, es decir, dirige, coordina y controla todas las actividades. Al participar de manera

activa en la parte de ventas y producción, se le debe hacer conocer las acciones a tomar por parte de los jefes de cada área.

### ***Producción***

El encargado del área de producción se encarga del control del proceso productivo (10 % que se elabora en la distribuidora). El control es realizado de manera estricta, puesto que en el proceso no deben existir malos manejos la maquinaria que se utiliza para la transformación de los productos, además de ello, controla que no existan desperdicios de materia prima por el alto costo que ello implica.

### ***Ventas***

El jefe de ventas se encarga de comercializar los productos en la ciudad de Tarija, como así también, en las provincias o cantones del departamento. Una de sus principales funciones es la de vender los productos de manera estratégicas, con el fin de lograr la fidelización tanto con los minoristas como consumidores finales. Por último, se encarga de distribuir los mismos (productos) a los puntos de venta que así lo requieran.

## **4.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN LA CIUDAD DE TARIJA**

### **4.5.1. Análisis de participación**

La función principal de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, es la distribución y comercialización de productos a los diferentes puntos de venta de la ciudad de Tarija, la misma, tiene un precio de venta ya establecido para toda la gama de productos que ofrece al mercado.

El precio es accesible al mercado nacional, cabe señalar, que la industria utiliza en la fabricación de helados, materia prima de calidad y mano de obra calificada. Esto ha

permitido un incremento en el mercado de consumo de helados, llegando a toda la población sin importar su clase social ni el ingreso salarial.

En cuanto a la distribución y traslado de productos, el camión repartidor parte desde el lugar de su fabricación (Ciudad de La Paz) hasta las distribuidoras regionales en cada ciudad del país y estos a la vez reparten a los minoristas o detallistas. “Helados Panda”, utiliza transporte propio para el traslado de sus productos.

La distribuidora actualmente, intenta cubrir aquellas zonas donde el movimiento económico en la ciudad es mayor, asimismo, determinó sus áreas o zonas de venta de la siguiente manera: zona norte, zona centro y zona sur. De las indicadas, la zona norte es cubierta por dos vendedores (repartidores) a diferencia de las demás, donde es cubierta solamente por uno.

Obsérvese el cuadro N° 3, en el cual se muestra el detalle del personal distribuidor en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

### CUADRO N° 3

#### DETALLE DEL PERSONAL DISTRIBUIDOR

ZONA	VENEDORES	CHOFERES
Zona Norte	2	2
Zona Sur	1	1
Zona Centro	1	1

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

La zona norte comprende desde el barrio La Loma hasta la parada al norte y barrios aledaños; la zona centro comprende desde el barrio La Loma hasta el barrio La Terminal y por último la zona sur comprende desde la Terminal hasta la tranca del portillo y barrios aledaños.

La razón por la que se ausentan dos camiones repartidores a la zona norte, es debido a una mayor presencia de clientes minoristas y además, porque existe mayor demanda

de productos, es decir, zonas como La Loma y Mercado Campesino donde el movimiento económico es fuerte, hace que la distribuidora opte por otorgar cierta preferencia a ellos. Más adelante se mostrara de manera detallada los puntos de venta actuales por zonas con las que cuenta la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

#### **4.5.1.1. Zonificación de distribución de productos “Panda” en la ciudad de Tarija**

Como ya se mencionó anteriormente, la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, dividió el mercado de la ciudad en 3 zonas en base a la cercanía de barrios. De acuerdo a información secundaria procedente de la distribuidora, existen actualmente 208 puntos de venta en toda la ciudad a las cuáles se les debe abastecer cuando estos así lo requieran.

Según datos de la Unidad de Planificación Territorial de la Alcaldía Municipal, la ciudad tiene alrededor de 85 barrios constituidos legalmente (Véase Anexo N° 2). Asimismo, existen otros que no cumplen con exigencias necesarias para ser considerados barrios, por consiguiente, no figuran en la Honorable Alcaldía de la ciudad.

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, tiene una cobertura geográfica del 65% en toda la ciudad de Tarija, según información proporcionada por la misma agencia. Por lo mismo, la distribuidora busca abarcar aquellas zonas y barrios donde su participación es relativamente mínima.

En el cuadro N° 4, se observa el reparto de heladeras con las que cuenta actualmente la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

## CUADRO N° 4

**REPARTO DE HELADERAS DE LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA” EN LA CIUDAD**

ZONA	PUNTOS DE VENTA	PORCENTAJE
Zona 1. Norte	104	50
Zona 2. Centro	52	25
Zona 3. Sur	52	25
Total	208	100

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

El 100% de puntos de venta actuales en la ciudad de Tarija que son 208, representan el 65% de participación total en toda la ciudad por parte de la agencia.

De los clientes minoristas actuales, los puntos de venta con mayor presencia de productos “Panda” lo comprenden las tiendas de barrio, seguido por los colegios, café internets, supermercados e institutos.

Cabe indicar que la repartición a los puntos de venta como lo son los colegios o institutos se los hace de manera diferente, es decir, el abastecimiento de productos a ellos no sigue una ruta establecida o instaurada, sino más bien, ocurre mediante pedidos a la agencia que ocurre una o cada dos semanas.

Actualmente, los barrios que abarca la distribuidora a plenitud son 43, que representan el 65% de cobertura geográfica en la ciudad de Tarija, el restante de los barrios no son cubiertos de manera eficiente por la agencia.

Obsérvese el cuadro N° 5, en el cual se aprecia los barrios que comprenden actualmente las 3 zonas según lo consideró la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

## CUADRO N° 5

## ACTUAL ZONIFICACIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS “PANDA”

N°	ZONA NORTE	N°	ZONA CENTRO	N°	ZONA SUR
1	12 de octubre	1	Eduardo Abaroa	1	Aeropuerto
2	15 de agosto	2	6 de agosto	2	Aniceto Arce
3	15 de noviembre	3	El molino	3	El tejar
4	4 de julio	4	Las panosas	4	Juan XXIII
5	Carlos Wagner	5	Oscar Alfaro	5	La terminal
6	Defensores del chaco	6	Salamanca	6	Narciso Campero
7	El Carmen	7	San Bernardo	7	Pedro Antonio Flores
8	El paraíso	8	San José	8	Petrolero
9	Guadalquivir	9	San Marcos	9	San Gerónimo
10	IV centenario	10	San Roque	10	San Jorge I
11	Juan Pablo II	11	Virgen de Fátima	11	San Luis
12	La florida				
13	La loma				
14	La unión				
15	Libertad				
16	Los álamos				
17	Los olivos				
18	Lourdes				
19	Luis Pizarro,				
20	Panamericano				
21	Virgen de Chaguaya				

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

En el cuadro N° 6, se observa a detalle los puntos de venta con los que cuenta la distribuidora en la ciudad de Tarija.

### CUADRO N° 6

#### NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA POR ZONAS DE LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”

PUNTOS DE VENTA	ZONA 1 NORTE		ZONA 2 CENTRO		ZONA 3 SUR		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Tiendas de barrio	72	69	31	60	27	52	130	62
Colegios	15	14	9	17	13	25	37	18
Café internets	12	12	8	15	7	13	27	13
Supermercados	3	3	2	4	5	10	10	5
Institutos	2	2	2	4	0	0	4	2
Total	104	50	52	25	52	25	208	100

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

Se observa que las tiendas de barrio representan más del 60 % con presencia física de heladeras “Panda” en la ciudad de Tarija, por lo que la mayor parte de ganancias o beneficios para la “Distribuidora Panda-regional Tarija” provienen de ellas.

Por consiguiente, las tiendas de barrio se constituyen en puntos de venta estratégicos y considerados además, de mayor relevancia o importancia donde es preciso analizar a detalle a ellas (tiendas de barrio) con el fin de penetrar de manera óptima en minoristas potenciales.

Cabe señalar que la distribuidora, por lo general, no deja heladeras para la comercialización de sus productos en colegios e institutos.

Para que la agencia pueda abarcar todo el mercado tarijeño, deberá lograr acomodar los productos en aquellas zonas donde el movimiento comercial está en ascenso, como ser la zona alta de la ciudad (Barrio: Senac y alrededores), de igual manera, en

aquellas zonas donde se observa mayor crecimiento demográfico como lo es la zona sur de la ciudad de Tarija y barrios de menor participación económica pero si un mercado latente.

Como ya lo mencionamos, la participación actual de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” es del 65% en la ciudad de Tarija, dejando un 35% libre para las otras empresas.

Para volverse competitiva y abarcar toda la ciudad de Tarija, es importante cubrir aquellas zonas restantes con productos “Panda”, para así conseguir un mejor posicionamiento.

#### **4.5.2. Distribución física**

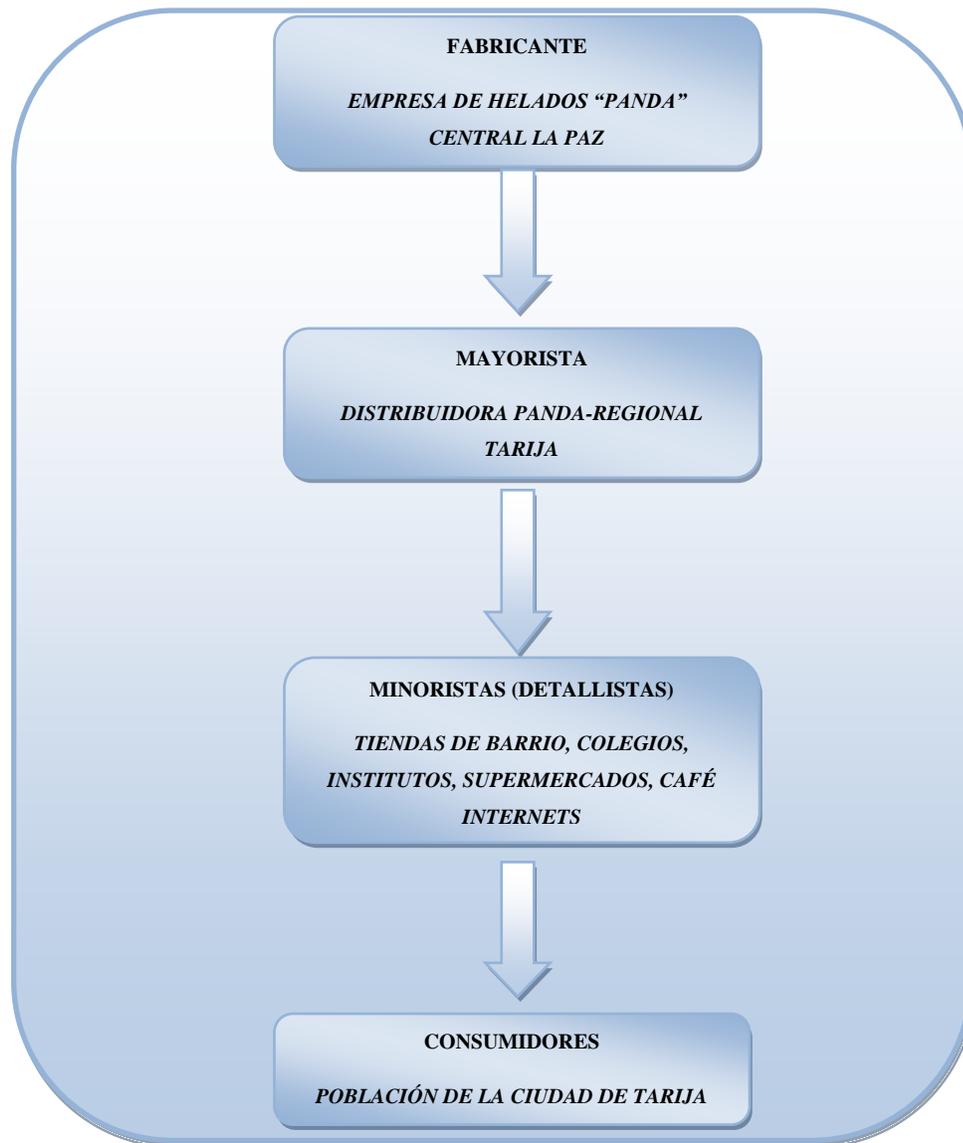
El sistema de distribución física, trata todo lo relacionado con el movimiento del producto desde el productor hasta el último usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales o terminales y/o canales indirectos utilizados.

##### **4.5.2.1. Estructura de los canales de distribución en la “Distribuidora Panda-Regional Tarija”**

Los canales de distribución con los que cuenta actualmente la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, tiene una estructura vertical que cuenta con tres niveles que distancian a la empresa central (fábrica) con la agencia regional y por consiguiente con los consumidores finales.

En la figura N° 2, se muestra la estructura del canal de distribución que emplea la agencia actualmente.

FIGURA N° 2

**ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA  
“DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”**

*Fuente: Elaboración propia*

**4.5.2.2. Proceso de recepción de productos**

La recepción de productos procedentes de la fábrica central ubicada en la ciudad de La Paz, sigue el siguiente proceso:

FIGURA N° 3

**PROCESO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS**

*Fuente: Elaboración propia*

1. El camión repartidor proveniente desde la ciudad de La Paz, llega a la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, para la entrega de productos que se solicitó previa nota de remisión.
2. El personal de la distribuidora, procede a descargar los productos realizando una revisión previa de los mismos, cuidando de que no existan productos dañados o en mal estado.
3. Una vez descargados, el personal de la distribuidora procede a almacenar los productos en la cámara frigorífica o en su caso a los freezers.
4. Por último, se procede a la distribución de los mismos a los diferentes puntos de venta de la ciudad de Tarija.

Cuando la demanda tiende a incrementarse es recomendable hacer crecer el colchón de capacidad, en la situación actual de la distribuidora, su capacidad máxima actualmente es de 575 cajas de helados que logra cubrir un mercado en crecimiento y tener que abarcar el doble de mercado, es necesaria determinar la demanda para pronosticar la capacidad de almacenaje.

#### **4.5.2.3. Tiempo promedio de visita a los puntos de venta y distancia recorrida**

El tiempo de visita a las tres zonas identificadas por la “Distribuidora Panda-regional Tarija” es de 2 a 3 veces por semana. Cada agente de venta contempla una ruta con el

fin de lograr cubrir todos los puntos de venta con presencia física de heladeras “Panda”, como así también a colegios e institutos.

Asimismo, se responde a pedidos por teléfono donde la distribuidora comunica al camión repartidor para abastecer de productos al punto de venta que así lo requiera.

#### **4.5.2.4. Costos empleados en la distribución de los productos**

Los costos de distribución para los productos, posibilitan identificar el monto destinado diariamente a los camiones repartidores para que puedan realizar el recorrido a los diferentes puntos de venta en la ciudad de Tarija.

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, cuenta actualmente con 4 camiones repartidores:

- 2 camiones marca KIA
- 2 camiones marca TOYOTA

De los camiones mencionados para la repartición, los de marca Toyota cuentan con un frigorífico interno que mantiene congelados los productos y los otros dos camiones marca Kia, no cuentan con tal frigorífico pero si logra mantener fríos los productos que logran llegar a su lugar de destino.

Las dos movilidades de marca TOYOTA consumen más gasolina a diferencia de las KIA, por lo que el costo de transportación de los productos se reduce cuando se distribuye los mismos en ellos.

- Costo en gasolina es de 230 bs/mes para el camión marca TOYOTA.
- Costo en gasolina es de 180 bs/mes para el camión marca KIA.

Lo mencionado según datos de la distribuidora, alcanza para abastecer todos los puntos de venta, siguiendo desde luego, la ruta de los camiones.

### **4.5.3. Recursos de distribución**

Es de suma importancia analizar los recursos de distribución con los que cuenta la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, para el abastecimiento de productos a las diferentes zonas donde se hallan los puntos de venta.

#### **4.5.3.1. Fuerza laboral para la distribución de productos**

Para abastecer de productos a los minoristas de la ciudad de Tarija, la “Distribuidora Panda-regional Tarija” cuenta con 8 personas más el gerente de ventas que en ocasiones, se ausenta con ellos para verificar su trabajo, por consiguiente, hacen un total de 9 personas que distribuyen los productos en el mercado de la ciudad.

De las personas, 4 son choferes y 4 son distribuidores o auxiliares de venta. Una de las funciones de ellos es cubrir una ruta de distribución, es decir, tienen la función de ausentarse a los puntos de venta mediante un plan de ruta establecido debido a que trabajan por horario. En ocasiones, no alcanzan a cubrir toda la ruta de repartición ya sea por el horario o sencillamente porque se terminó el stock de helados, ya sea en el camión repartidor o en la misma distribuidora.

Por otro lado, cada personal distribuidor tiene su función respectiva, por ejemplo, la de los choferes es la conducir el camión repartidor por las distintas calles de la ciudad, siendo su responsabilidad el cobro de dinero a los diferentes puntos de venta donde se dejan los productos para su respectiva comercialización.

En cuanto a los distribuidores o auxiliares de venta, su función es la cargar el camión repartidor con productos de la distribuidora y descargar o entregar los mismos en los puntos de venta. Asimismo, se encarga de otorgar apoyo vehicular en caso de presentarse un inconveniente en el camión repartidor.

#### **4.5.3.2. Recursos motorizados de distribución**

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, cuenta actualmente con 4 vehículos o camiones (denominados con ese término por la distribuidora) de distribución que se

encargan de la repartición y abastecimiento de productos a los distintos puntos de venta ubicados en la ciudad de Tarija.

En un inicio, la distribuidora contaba solamente con dos camiones repartidores, recientemente se adquirieron dos más con el fin de abastecer de manera más eficaz los puntos de venta actuales.

Asimismo, los camiones repartidores se ausentan hasta las provincias o cantones de la ciudad de Tarija para la repartición y abastecimiento de productos donde existen presencia física de heladeras. Esto genera u ocasiona que varios puntos de venta en la ciudad queden sin abasto de productos, incluso hasta por días.

Se presenta en el siguiente cuadro, las características de los motorizados con los que cuenta la distribuidora.

#### CUADRO N° 7

#### UNIDADES VEHICULARES DE DISTRIBUCIÓN DE LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”

UNIDADES	TIPO DE VEHICULO	MARCA
2	Camión	TOYOTA
2	Camión	KIA

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

Los camiones repartidores cuentan con un refrigerador móvil en su interior para mantener la temperatura adecuada de los productos, cuidando de esta manera que los mismos lleguen en óptimas condiciones hasta su destino (minoristas).

#### 4.5.4. Capacidad de almacenaje

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, para el almacenamiento de los productos procedentes de la ciudad de La Paz, cuenta con una cámara frigorífica y 15 frezers, en

los cuáles los productos se mantienen en óptimas condiciones hasta su distribución correspondiente.

En el cuadro N° 8, se observa los recursos de almacenamiento con los que cuenta la distribuidora:

**CUADRO N° 8**  
**RECURSOS DE ALMACENAMIENTO**

UNIDADES	EQUIPO	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO
1	Cámara frigorífica	350 cajas de helados
15	Freezers	15 cajas de helados

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

La cámara frigorífica tiene como capacidad máxima el almacenamiento de 350 cajas de helados. Por otro lado, cada uno de los freezers cuenta con una capacidad de almacenamiento de 15 cajas, estos se usan cuando la cámara frigorífica llega a su tope de capacidad de almacenamiento.

#### **4.5.4.1. Capacidad de almacenamiento y distribución**

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, ha logrado cubrir un poco más de la mitad del mercado tarijeño, para poder lograr una distribución y participación completa del mercado de la ciudad, para ser competitiva y sostenible en el tiempo, es preciso y necesario llegar a aquellas zonas donde su presencia es mínima o nula.

Para poder hacer esto posible, es necesaria una gestión de operación o más concretamente un sistema de diseño de operación lo cual favorezca a la agencia al momento de decidir incrementar su participación en el mercado de la ciudad. Es una función que prácticamente dice “cuando” debe ampliar su capacidad y “cuanto” se va a llegar a distribuir en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

El problema que pueda presentar con la capacidad de abastecimiento parte de dos puntos de vista: a largo plazo referido a la inversión necesaria para adquisición de equipos y a corto plazo relacionado con la incorporación de personal y pedido de productos al proveedor, al ser mayor la cantidad de productos será mayor el número de órdenes y con más frecuencia. Actualmente, como ya se mencionó, la empresa tiene un proceso de distribución lineal que inicia en la ciudad de la Paz, de donde se obtiene una gama de productos, como tal, las ventas en volúmenes mensuales es como se detalla a continuación:

### CUADRO N° 9

#### VENTAS EN VOLÚMENES MENSUALES

MES	DEMANDA SEMANALES EN CAJAS	DEMANDA MES EN CAJAS
Enero	1289,6	5158,4
Febrero	1331,2	5324,8
Marzo	1227,2	4908,8
Abril	1106,56	4426,24
Mayo	1077,44	4309,76
Junio	850,72	3402,88
Julio	915,2	3660,8
Agosto	873,6	3494,4
Septiembre	1123,2	4492,8
Octubre	1202,24	4808,96
Noviembre	1279,2	5116,8
Diciembre	1310,4	5241,6

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

La planificación de la capacidad toma en cuenta la tasa máxima de capacidad de la agencia, el tiempo del pedido y el tiempo de entrega de los productos. Dado el caso que nos compete, se sugiere a la distribuidora incrementar la participación en el

mercado tarijeño, por consiguiente, obliga a que se realicen ajustes en la capacidad de almacenaje existente.

La máquina refrigeradora actual, cuenta con una capacidad efectiva de 350 cajas semanales, es decir, el flujo que regularmente se utiliza en la refrigeradora). Para poder abastecer la demanda futura se deberá ampliar el colchón de capacidad esto se entiende como la cantidad que la empresa decide mantener para afrontar variaciones en la demanda o fluctuaciones de la demanda.

En términos relativos es resultante de la siguiente forma:

$$\textit{Colchón de capacidad} = 100\% \textit{ tasa de utilización (efectiva)}$$

Para esta situación en la cual existe un crecimiento en la demanda o en su caso es incierta es necesario aumentar el colchón de capacidad, pero se deben tomar en cuenta los tiempos de entrega de los productos y el costo de su respectivo almacenamiento.

Para poder determinar la demanda estimada, se debe establecer el pronóstico de la capacidad de almacenaje.

Según datos obtenidos del sondeo de opinión efectuado a clientes minoristas actuales, el número promedio de cajas de helados que entrega el carro distribuidor es de 2, cada caja contiene entre 10 y 15 paquetes de productos “Panda”, el carro distribuidor se ausenta en promedio dos veces por semana a los puntos de venta y las heladeras existentes en la ciudad de Tarija es de 208 actualmente,

Analizando los datos mencionados anteriormente, se da una demanda semestral de:

$$\textit{Demanda Mensual} = 4 \textit{ cajas/semanal} \times 4 \textit{ semanas /mes} \times 208 \textit{ heladeras} = 3.328 \textit{ cajas mensuales.}$$

*El incremento en la demanda es del 35% por lo tanto la demanda actual seria:*

$$3.328 \times 35\% = \underline{\underline{4492}}$$

-La capacidad mensual de almacenamiento es de:

$$\text{Capacidad máxima mes} = 1150 \text{ cajas/semanal} \times 4 \text{ semanas/mes} = 4600 \text{ cajas mensuales.}$$

-El trabajo por caja es de:

$$1150 \text{ cajas} \rightarrow 1 \text{ semana}$$

$$1 \text{ cajas} \rightarrow X \text{ semana}$$

$$= 0,00086 \text{ semana/caja}$$

-El colchón de capacidad es del 38%

$$\text{Colchón de cap (Cc)} = 100\% - \text{tasa util (efec/pico)}$$

$$\text{Colchón de cap (Cc)} = 100\% - \left( \frac{3328}{4600} \times 100 \right) = 100\% - 62\% = 38\%$$

$$N^{\circ} \text{ de máquina} = \frac{\text{Tiempo de producción para la demanda en el periodo}}{\text{Tiempo disponible de una máquina en el periodo}}$$

$$N^{\circ} \text{ de maquina} = \frac{Dt}{T(1 - C)}$$

$$4492 \text{ cajas/mes} \times 0,00086 \text{ semana/caja} = 5,39 \text{ semanas/mes}$$

$$4 \text{ semanas/mes} = 4 \text{ semanas/mes} \times (0.38)$$

$$N^{\circ} \text{ de máquinas} = \frac{3.9060}{1,52} = 2,5697$$

Para cubrir la demanda propuesta, la “Distribuidora Panda-regional Tarija” deberá tener dos cámaras frigoríficas, según los resultados obtenidos en el análisis anterior. Actualmente, cuenta con una cámara frigorífica y 15 freezers los cuáles sirven como colchón de capacidad para las estaciones donde existe mayor demanda. Los freezers cubren hoy por hoy el 64% de la capacidad de una cámara frigorífica, esto apoya para

poder cubrir el colchón de capacidad en el que se necesitaría el 50% a cubrir en las décimas.

#### **4.5.5. Análisis de producción**

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, cumple la función principal de distribución de productos provenientes de la fábrica ubicada en la ciudad de La Paz donde se elabora casi el 90% de la producción.

El restante 10%, se produce en la distribuidora regional, por ese motivo, no se puede mejorar el producto o modificarlo a conveniencia del gusto del consumidor local, tales innovaciones parten de la industria Inal Ltda.

Entre los productos que fabrica la agencia están: helados de agua de precio bajo o más conocidos como “súper bolos”; además de gelatina y yogurt.

En la tabla N° 1, se puede observar la variedad de productos y precios de venta de helados “Panda” en la ciudad de Tarija, tanto los provenientes de la ciudad de La Paz como los que se elaboran en la ciudad de Tarija.

TABLA N° 1

**VARIEDAD DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE VENTA DE HELADOS  
“PANDA” EN LA CIUDAD DE TARIJA**

HELADOS DE CREMA	BS.	HELADOS DE AGUA	BS.	POSTRES	BS.
Pandipanda	3,5	Canela	1	Tortas heladas	50
Pandicono	3,5	Uni2	1	Familiares	15
Chocopanda	3	Súper bolo	1	Cassatas	16
Pandikrok	3	Isla loca	1	Vasitos individuales	1,5
Escolino	2,5	Tricolor	1	Brazo gitano	30
Gusanito	2	Dinamita	1	Helado galón de 5L.	50
Cappuccino	2	Wila	1		
Cremisimo	2	Máximo	1		
Granizado	2	Chiti´panda	1		
Vampiro	3	Choconaranja	1		
Cocoso	2				
Mister-yo	2				
Muy rico	1,5				
Babby	1,5				
Kremoso	1,5				
Picaron	1				
Golazo	4				

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

#### 4.5.6. Análisis de marketing

En cuanto a la distribución y traslado de productos desde la fábrica central, el camión repartidor parte desde el lugar de su fabricación hasta las distribuidoras y el minorista. “Helados Panda”, utiliza transporte propio para el traslado de sus productos desde la fábrica situada en la ciudad de La Paz, hasta las distribuidoras ubicadas en todas las regiones del país.

Por otro lado, la empresa central deja a las distribuidoras regionales realizar publicidad a nivel regional, donde cada distribuidora opta la mejor manera de comunicación a la población en general.

La “Distribuidora Panda-regional Tarija” utiliza la radio exclusivamente, como medio de difusión para sus productos, pero de manera exigua, asimismo cuenta con carteles, los cuáles ubica en los diferentes lugares de venta donde la distribuidora tiene ubicada una heladera, cabe señalar que el cartel sólo evidencia los precios de los helados.

En cuanto a las promociones, la empresa central no maneja ninguna en razón a problemas internos, por tal motivo, toda promoción parte de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” generalmente por parte del jefe de ventas, quién toma la iniciativa en días festivos y de relevancia. El área de marketing prácticamente, enfoca su interés en la venta de productos, en ese sentido, el personal de esta área cuenta con un jefe de ventas, 4 vendedores y 4 choferes.

La distribuidora, busca cubrir todas las aquellas zonas con mayor movimiento económico de la ciudad o afluencia de personas. Las zonas instauradas, tal como se mencionó por parte de la agencia distribuidora son: zona norte, zona centro y zona sur.

Obsérvese el cuadro N° 10, en el cual se muestra el personal por motorizados de transporte en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

### CUADRO N° 10

#### PERSONAL POR MOTORIZADOS DE TRANSPORTE

ZONA	VENEDORES	CHOFERES	CAMIONES
Zona Norte	2	2	2
Zona Sur	1	1	1
Zona Centro	1	1	1

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

Como se señaló anteriormente, la zona norte comprende desde el barrio La Loma hasta la parada al norte y barrios aledaños; la zona centro comprende desde el barrio La Loma hasta el barrio La Terminal y por último la zona sur que comprende desde la Terminal hasta la tranca del portillo y barrios aledaños.

El actual personal de la distribuidora, encargada para la distribución física de productos a los diferentes puntos de venta, donde se cuenta con una heladera “Panda”, es de 2 personas en cada movilidad (camión repartidor) donde una es la encargada de ofrecer el producto y la otra es la que maneja y ayuda con el acarreo de los mismos.

Para mejorar la eficiencia en los pedidos y tiempos de entrega, es necesario incrementar el personal y concretar las tareas a realizar al momento de cumplir con los pedidos.

Los mayoristas distribuyen el producto a minoristas (detallistas) los cuáles solicitan productos. Los minoristas en este caso llegan a ser: las tiendas de barrio, colegios, institutos, supermercados y café internets de la ciudad. Por último, estos hacen llegar los productos al consumidor final.

El tipo de canal por consiguiente es indirecto, es decir, los consumidores no pueden adquirir los productos “Panda” de manera directa de la fábrica o mayoristas. Los productos deben ser adquiridos de minoristas (detallistas).

Las tiendas de barrio se proveen del producto a través del camión repartidor de la distribuidora, el camión recorre los distintos barrios de la ciudad de Tarija donde se encuentran los distintos puntos de venta a los cuales visita dependiendo cada vez que se haga un pedido.

### **4.5.7. Análisis financiero**

El financiamiento para la implementación de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, fue cubierto por capital propio (familiar), gracias a la visión empresarial de

sus propietarios y destacando el hecho de sobresalir ante la difícil seguridad jurídica que ofrece el gobierno para la inversión privada.

En el área de finanzas, el encargado de los movimientos financieros es el gerente general de la distribuidora, el mismo, se hace cargo de las inversiones, reinversiones, pago de salarios, préstamos y otras labores relacionadas.

Lo relacionado a la parte de contabilidad, por lo general, se contrata un contador externo quién realiza toda la parte contable en distribuidora. Habitualmente, el contador ejecuta las funciones de pago de impuestos y otros aspectos financieros. Ningún funcionario actual en la “Distribuidora Panda-regional Tarija” cumple con esta función, es por lo mismo que se contrata de manera externa.

Mientras crece el mercado tarijeño en el consumo de productos fríos, el financiamiento con el que se ha trabajado hasta ahora en la “Distribuidora Panda-regional Tarija” es propio y familiar.

Para una expansión en la implementación de mejoras tanto en el almacén, movilidades para el transporte de los productos y contratación de nuevo personal será necesario un financiamiento bancario.

### **4.5.8. Análisis de ventas de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”**

#### **4.5.8.1. Ventas en la producción y distribución de productos**

Las ventas registradas en la gestión 2012 y 2013 en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, fueron como se evidencian en la tabla N° 2.

TABLA N° 2

**DETALLE DE VENTAS EN LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL  
TARIJA”**

Mes	Cajas de helado por tienda	Entrega de pedidos por semana	Heladeras distribuidas	Demanda semanales en cajas	Demanda mes en cajas	Costo x caja de helado	Monto en Bs. x mes
<b>Enero</b>	3,1	2	208	1289,6	5158,4	100	515840
<b>Febrero</b>	3,2	2	208	1331,2	5324,8	100	532480
<b>Marzo</b>	2,95	2	208	1227,2	4908,8	100	490880
<b>Abril</b>	2,66	2	208	1106,56	4426,24	100	442624
<b>Mayo</b>	2,59	2	208	1077,44	4309,76	100	430976
<b>Junio</b>	4,09	1	208	850,72	3402,88	100	340288
<b>Julio</b>	4,4	1	208	915,2	3660,8	100	366080
<b>Agosto</b>	2,1	2	208	873,6	3494,4	100	349440
<b>Septiembre</b>	2,7	2	208	1123,2	4492,8	100	449280
<b>Octubre</b>	2,89	2	208	1202,24	4808,96	100	480896
<b>Noviembre</b>	2,05	3	208	1279,2	5116,8	100	511680
<b>Diciembre</b>	2,1	3	208	1310,4	5241,6	100	524160
<b>Total</b>							5434624

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

El ingreso anual por venta de productos en toda la ciudad de Tarija es de 5.434.624 de utilidad bruta. Se muestra un fuerte incremento en los meses de enero y diciembre, el clima de verano es en donde más consumo existe, además, se utiliza con mayor frecuencia los freezer que sirven como respaldo adicional para almacenamiento de productos. El porcentaje que se da a los minoristas por la venta de los productos es del 25% lo cual es establecido en el mercado actual en comparación con otras empresas distribuidoras.

#### **4.5.8.2. Margen de utilidad de los intermediarios por tipo de productos**

El margen de utilidad que ofrece la distribuidora a los minoristas es del 30% en los productos de precio alto y del 20% en los productos de precio bajo. El rango de precios de los productos es desde 1 Bs. hasta 18 Bs. ofreciendo de esta manera, una media en el margen de utilidad del 25% por la venta de los productos a los consumidores finales.

#### **4.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO**

- El abastecimiento de productos a los diferentes puntos de venta actuales ubicados en la ciudad de Tarija, no ocurre de manera óptima. La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, deja sin stock de productos a varios de ellos en especial a aquellos que se encuentran en la zona 2 y 3 de distribución, por lo que se convierte en un problema serio a considerar dentro la distribuidora. Por lo mismo, puede ser objeto para que los puntos de venta cambien de empresa para la comercialización de productos.
- De acuerdo al análisis de la administración y distribución del inventario y al balance de capacidades, existe un problema de capacidad de almacenamiento en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, ya que la misma, no cuenta con la suficiente capacidad para manejar la cantidad de productos que llegan de la ciudad de La Paz y la cantidad producida en la distribuidora.
- El problema encontrado en el sistema de distribución de acuerdo al análisis realizado, es que las unidades de transporte no cumplen con varias entregas a los distintos puntos de venta ubicados en la ciudad de Tarija. Los motorizados se ausentan a varias provincias del departamento por lo que las unidades que quedan en la ciudad, no pueden cumplir a cabalidad con la entrega de productos.

- El escaso inventario de heladeras para la comercialización de productos, representa un inconveniente para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, lo señalado no le posibilitan a la misma, establecerse en nuevos mercados y además, quedar relegada ante la competencia.
- En la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, es evidente la falta de un área de Gestión de Talento Humano que permitan el desarrollo de las estrategias de la distribuidora como así también, el desarrollo eficiente del sistema de distribución y además, que las personas cumplan con las metas y objetivos de la misma. Asimismo, la falta de un área de Marketing, no admite el desarrollo de promociones que ayuden a captar nuevos mercados, tanto la distribución como la promoción son indispensables para la lograr el posicionamiento de la distribuidora.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR Y GENERAL

#### INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente capítulo, se realizará un análisis tanto del entorno particular como así también general de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

El entorno particular se refiere a aquellas fuerzas cercanas a la distribuidora, que afectan su capacidad para servir a los clientes, se analizará variables como ser: amenazas de nuevos entrantes a la industria, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

El análisis del entorno general es de vital importancia para cualquier empresa, ya que existen fuerzas que interactúan activamente y condicionan a las mismas, en su manera de operar y/o actuar en el medio. Se refiere específicamente a todas aquellas variables externas que no pueden ser controladas por las empresas, desde luego, lo que se pretende es buscar aquellas vías para rentabilizar oportunidades y reducir al máximo el riesgo por las amenazas que representan.

El análisis del entorno general contempla aspectos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales obtenidos mediante la recopilación de datos secundarios a través de fuentes fidedignas, con los que se pretende ayudar de alguna manera, a la “Distribuidora panda-regional Tarija”, dándole a conocer cómo interactúan tales fuerzas del medio y como pueden llegar a afectar su normal funcionamiento en el mercado.

## 5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR

### 5.1.1. Amenazas de nuevos entrantes a la industria

Las amenazas de nuevos competidores en el sector de la distribución de productos, dependen de las barreras de entrada, las cuáles determinan en mayor o menor medida la amenaza de nuevos ingresos. Se pueden identificar las siguientes barreras de ingreso al sector:

- Las empresas industriales por lo general, trabajan con personas de confianza, idóneas y honestas que puedan comercializar sus productos de manera eficiente. Además de ello, buscan personas con solvencia económica, es decir, personas con las que ya se tienen relaciones a largo plazo. No cualquier distribuidora o persona, puede mercantilizar los productos “Panda” en el mercado tarijeño.
- Otra barrera lo constituye la curva de experiencia, en el sentido de que el distribuidor necesita tener experiencia además de un conocimiento profundo del mercado en el cual va distribuir el producto. En ese sentido, las personas distribuidoras de productos deben ser competentes al momento de la comercialización de productos con el fin de que sea de manera óptima y redituable para la empresa.
- La capacitación del personal distribuidor de productos representa otra barrera, las personas para la comercialización respectiva de los productos deben conocer estratégicamente la zona geográfica en la cual se halla, para poder distribuir los productos de manera eficaz y eficiente que otorguen utilidades para la empresa.
- El acceso a la tecnología representa otra barrera de ingreso al sector, adquirir maquinarias de última tecnología en nuestro país se hace un tanto complejo,

por consiguiente, la adquisición de máquinas (cámaras frigoríficas) para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, es relativamente difícil debido a su costo de adquisición incluyendo su transportación respectiva.

### **5.1.2. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son aquellas organizaciones, que facilitan los insumos necesarios para la elaboración de un producto cualquiera fuese en caso de que la empresa sea industrial o por lo contrario, que las empresas otorguen sus productos procesados y terminados a mayoristas o minoristas, en el caso que la empresa sea comercial.

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, cumple la función de distribuir productos helados bajo el nombre de “Panda”, en ese sentido, el único proveedor con el que cuenta la distribuidora es la empresa central ubicada en la ciudad de La Paz, la cual, hace la distribución de los productos a las distintas regionales del país para la respectiva comercialización de sus productos.

Con la empresa “Panda” central, existe una relación de contrato el cual llega a dar la exclusividad de la marca y poder comercializar los productos de la misma en un determinado lugar es decir, le otorga la franquicia para la distribución de productos. La empresa no puede dar la exclusividad de vender los productos a otra distribuidora, como así también, la distribuidora no puede distribuir otros productos que no sean de la empresa.

Tanto la central ubicada en la ciudad de La Paz como la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, tienen un acuerdo mutuo en el cual se busca el beneficio de ambas partes sin pretender adquirir el mayor rédito posible.

#### **5.1.2.1. Pedidos de productos a la central**

Los pedidos de productos se hacen por lo general dependiendo de la temporada y fecha del año. En ese sentido, los pedidos de productos a la central de la ciudad de La Paz en temporadas de calor que comprende primavera y verano, se solicitan entre 8 a

9 camiones al mes para poder abastecer al mercado de la ciudad y en temporadas de otoño e invierno llegan alrededor 3 a 4 camiones al mes con pedidos de helados.

Por otro lado, en fechas exclusivas o relevantes los pedidos son aún mayores tal es el caso del mes de septiembre para poner un ejemplo, en este caso, el promedio de llegada a la distribuidora es de 3 a 4 camiones a la semana. La distribución se hace en su mayoría a los colegios y para poder efectuar los pedidos sin demoras, la distribuidora almacena productos con un tiempo anticipado de una semana, para así cumplir a cabalidad con los contratos de pedido.

#### **5.1.2.2. Procedimientos en caso de recepción de productos dañados**

Los productos en ocasiones suelen llegar dañados o derretidos principalmente debido al calor, estos se deforman y algunos pierden su dulce como es el caso de los helados de agua. El accionar en esta situación obliga a la central de la Paz a reponer la pérdida de productos dañados.

El proceso de despacho desde la central a la regional Tarija es responsabilidad íntegramente de la central, los productos son propiedad de la distribuidora una vez llegado y almacenado los productos en la misma.

Los productos llegan dañados por lo general cuando el camión sufre alguna fuga en su cámara frigorífica, es decir, no congela lo cual ocasiona que los productos se descongelen y por ende lleguen en mal estado a su lugar de origen. En ese caso, el chofer del camión hace un informe a la central indicando que se entregaron tal cantidad de productos en mal estado o dañados.

Desde luego algunos productos se pueden “salvar”, después de hacer una revisión general a todos los helados, los que realmente están dañados se los desecha dado que no pueden ser devueltos, más no así, los que todavía se pueden comercializar en el mercado.

### **5.1.2.3. Notas de remisión en caso de faltantes o sobrantes de productos**

En ocasiones la destituidora regional Tarija recibe sobrantes de productos, la falla o error en este caso ocurre desde la central, primeramente el almacenero pasa los productos al despachador la cantidad de helados que se solicita, este a su vez lo envía al camión repartidor, este igualmente hace el conteo respectivo al momento de cargar los productos. Por último las regionales hacen la respectiva recepción de los productos enviados.

En el caso de la regional Tarija, primeramente recibe una nota de remisión con la cual verifica la cantidad y pedido exacto de productos, en caso de sobrantes se informa a la central que se recibió sobrantes de productos. La empresa por lo general no recibe faltantes.

### **5.1.2.4. Información que la central maneja distribuidoras regionales**

La central maneja información a sus distribuidores sobre todo cuando se refiere a nuevas ideas de productos, no con respecto al proceso de elaboración, sino más bien, a la adquisición de franquicias de productos, es decir, no se compra el helado procesado lo que se compra es el nombre y la receta para la elaboración del mismo ya sea en la central ubicada en la ciudad de La Paz o en las distribuidoras que así puedan hacerlo.

Otra información que maneja la central a sus distribuidoras son los productos que ya no rinden en el mercado o no son rentables para la empresa, generalmente por la mala aceptación en el mercado.

En este caso, el producto es modificado ya sea en nombre, tamaño, sabor o diseño con el propósito de que cubra el costo de elaboración, sea rentable para la empresa y sobre todo sea aceptado por el público consumidor. Por consiguiente, el producto al sufrir modificaciones capta y atrae a otro público.

### 5.1.3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son aquellas empresas, mayoristas, minoristas o personas que adquieren el producto o servicio. El cliente es quién proporcionará el margen con el cual la empresa se desempeñará en el mercado.

La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, se dedica a la distribución y venta de productos Panda en la ciudad de Tarija, de esta manera, tiene como principales clientes a los siguientes:

- Minoristas, dueños de tiendas de barrio, puntos o cabinas telefónicas, micro mercados, etc.
- Colegios
- Institutos
- Supermercados
- Café internets

De los señalados, los minoristas dueños de tiendas de barrio se constituyen en los principales clientes para la distribuidora, ya que gran parte de tiendas de barrios están comercializando los productos “Panda” desde hace bastante tiempo.

En tal sentido, el tipo de relación distribuidora-cliente es sobre todo de fidelidad, muchos puntos de venta están con la distribuidora comerciando los productos desde hace mucho tiempo atrás, por consiguiente, la distribuidora busca mantener relaciones a largo plazo con este tipo de clientes. Muchas de esas tiendas no son las más fuertes en venta, pero si se mantiene una relación de fidelidad por estar con la distribuidora desde un principio.

Los clientes minoristas solicitan productos de acuerdo a la zona en la cual se hallan, cabe señalar, en zonas donde el movimiento económico es fuerte como ser: La Loma, Mercado Campesino y Zona del Mercado Central los pedidos de productos por parte de los minoristas son entre 2 a 3 veces al día a diferencia de otras zonas donde los pedidos son de 1 a 2 veces por semana dependiendo de sus ventas.

Otra relación importante con los clientes y de gran importancia es la de venta, es decir, si la distribuidora observa que una tienda está vendiendo gran cantidad de productos, está la ayuda otorgándole una mejor máquina (heladera) de mayor capacidad de almacenamiento y más nueva. La política que maneja la distribuidora no es ganar, por lo contrario la distribuidora busca que el cliente gane para así conseguir relaciones a largo plazo.

#### **5.1.4. Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos bienes o servicios que no son exactamente iguales a los que produce o comercializa una empresa, pero si, cumplen en cierta medida con la misma función. Los consumidores pueden reemplazar un producto por otro debido a que satisfacen la misma necesidad, es este caso, buscan refrescarse satisfaciendo su necesidad de sed.

La disponibilidad de productos o servicios sustitutos puede fijar un tope a los precios de los productos que comercializa la empresa o por lo contrario puede dividir al mercado reduciendo de esta manera su atractivo. En este marco, los productos sustitutos para el helado industrial en la ciudad de Tarija son los siguientes:

- **Los helados caseros.-** Los helados caseros se constituyen en un producto sustituto del helado industrial debido a su precio y además pueden ser adquiridos en cualquier tienda de barrio. Una gran parte de la población opta por este producto debido a que es percibido como más natural y cualquier tienda de barrio puede elaborarlo y venderlo en razón a su fácil y sencillo proceso de elaboración.
- **Los raspadillos.-** Los raspadillos son demandados por gran parte de la población en especial por públicos que comprenden entre los 8 a 15 años ya sean de sexo masculino o femenino. El raspadillo está compuesto por hielo y endulzando por diferentes colorizantes de diferentes sabores entre los cuáles

se destaca el sabor menta, frutilla y naranja. En ocasiones es combinado con leche.

- **El combinado.-** El combinado es una bebida típica de la ciudad de Tarija que se puede encontrar en el mercado central de la ciudad. Muchas personas acuden al principal mercado de los tarijeños a degustar esta bebida compuesta por hielo, leche y saborizantes de frutilla y chocolate. Es acompañado por limón, una bombilla y una cuchara para facilidad del consumidor.
- **Bebidas refrescantes naturales e industriales.-** El consumidor puede optar por alguna bebida refrescante que comprende jugos, licuados, alojas, etc., que satisfacen la necesidad de sed de las personas. Estas bebidas pueden ser naturales como así también industriales, su consumo ya depende del cliente y de la disponibilidad y facilidad del producto.

Los productos sustitutos mencionados anteriormente, inciden directamente en las ventas de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” en el mercado de la ciudad, por consiguiente, ante la presencia de varios productos sustitutos para el helado, las ventas de la misma pueden bajar de acuerdo a la preferencia del consumidor por uno u otro producto.

#### **5.1.5. Rivalidad entre los competidores**

Los actuales competidores para la “Distribuidora Panda Regional Tarija” en el mercado de la ciudad, pueden aumentar su participación lanzando nuevos productos o nuevos servicios, mejorando de esta manera posicionamiento en los consumidores de la ciudad de Tarija

La distribuidora tiene como principales competidores de manera directa, es decir, distribuidoras que ofertan y venden productos de empresas industriales similares a “Panda”, las siguientes:

- Delizia
- Cabrera
- O.K.

De las empresas señaladas, Delizia se constituye en el principal competidor para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”. Delizia es la empresa industrializadora y comercializadora de helados más grande del país con fábricas en la ciudad de La Paz y Cochabamba y diversas distribuidoras a lo largo del país. En la ciudad de Tarija, Delizia cuenta con una gran participación en el mercado, además de contar con su respectiva distribuidora, a priori, es la de mejor posicionamiento en la ciudad.

Las otras dos empresas son cruceñas (Cabrera y O.K.) las cuáles tienen un gran mercado en su ciudad. Cabrera es la empresa más grande de Santa Cruz y se proyecta a ser una de las más importantes y reconocidas del país junto con Delizia y Panda. En la ciudad de Tarija inauguro hace poco su distribuidora regional por lo que se espera una mayor participación de esta empresa en el mercado.

Por su parte O.K., no posee una distribuidora regional en la ciudad de Tarija, la adquisición y comercialización de sus productos es más compleja debido a que para ello es necesario solicitar una heladera, es decir, la empresa no oferta sus productos a los clientes (tiendas de barrio o supermercados) son los propios clientes que tienen que solicitar a la empresa una heladera para la venta de sus productos.

Desde luego, existen otras empresas que son competidores para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, en el medio existen empresas como ser: Cremalin, Pil Tarija, Pil Andina entre otras, que de igual manera venden productos helados convirtiéndose de esta manera en competidores importantes, no son de la misma magnitud que la anteriormente señaladas, pero si reales.

Por último, las heladerías existen en el mercado se convierten en competidores para la Distribuidora Panda-regional Tarija, las heladerías ofertan sus productos en sus propios locales y gozan de una gran asistencia por parte de la población. Entre las

principales heladerías en la ciudad se encuentran: Heladería La Fontana, Heladería Gloria, Heladería y Pastelería Iscela y Heladería Nápoles.

Realizado el análisis correspondiente a las cinco fuerzas de Porter que afectan al micro entorno en la cual opera la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, se concluye que la presión de las fuerzas competitivas es de la siguiente manera:

#### **5.1.6. Conclusiones**

- La amenaza de nuevos entrantes a la industria es baja, debido a que las empresas industriales por lo general, buscan personas con las que ya se tienen relaciones a largo plazo para la distribución de los productos, en tal sentido, se hace complejo que la empresa INAL Ltda. opte por otra distribuidora. Para “Panda”, no existen muchas empresas que quieran incursionar en este tipo de negocio, ya que se debe desempeñar un trabajo muy duro y además invertir una gran suma de dinero con mucho riesgo.
- El poder de negociación con los proveedores es bajo, puesto que existe una relación estable con la fábrica central. La “Distribuidora panda-regional Tarija”, al tener un sólo proveedor se ve en la necesidad de mantener esa relación con la central ubicada en la ciudad de La Paz, es un factor relevante pero no de magnitud que pueda afectar de manera considerable a la distribuidora.
- El poder de negociación con los clientes es alto, debido a una cantidad considerable de compradores en la ciudad de Tarija, la distribuidora se ve obligada a mantener relaciones estables y a largo plazo con los clientes, de igual manera con clientes potenciales. El cliente se vuelve cada vez más exigente, en cuanto al precio, costo, información importante, calidad de los productos y beneficio que pueda otorgarles comercializando los productos de una determinada empresa.

- Los productos sustitutos tienen un poder medio debido a que están representados por gran cantidad de ellos en el mercado de la ciudad pero no son sustitutos verdaderos y tampoco es probable que el cliente cambie a uno. Los bienes que satisfacen la necesidad de sed al consumidor tienen una participación considerable en el medio, por lo que el cliente puede optar por cualquiera de ellos. Mucho influye la disponibilidad y facilidades para las personas al momento de elegir por alguno de ellos.
- La rivalidad competitiva para la “Distribuidora Panda-regional Tarija” es alta, puesto que existen tres competencias que ofrecen similares productos y similares formas de comercialización de sus productos, también otras empresas de menor envergadura pero que igualmente son competidores fuertes para la distribuidora, asimismo, las heladerías representan un fuerte competidor. Estos aspectos obligan a la distribuidora a estar en constantemente innovación en cuanto a productos y mejorar la calidad del servicio.

Lo expresado anteriormente, se resume en el siguiente cuadro comparativo:

FUERZA \ GRADO DE PRESIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
• <i>Amenazas de nuevos entrantes a la industria</i>			✓
• <i>Poder de negociación de los proveedores</i>			✓
• <i>Poder de negociación de los clientes</i>	✓		
• <i>Amenaza de productos sustitutos</i>		✓	
• <i>Rivalidad entre los competidores</i>	✓		

## **5.2. ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL**

### **5.2.1. Aspectos políticos**

La victoria del vigente presidente del Estado Plurinacional de Bolivia Evo Morales Ayma en diciembre de 2005, cambió profundamente el contexto político boliviano. El resultado de las elecciones expresó el deseo de la mayoría de la población de un cambio a gran escala y, al mismo tiempo, del fin de la inestabilidad política. Sin embargo, la ejecución de la agenda del Gobierno ha acentuado las tensiones, particularmente en lo que se refiere a las cuestiones de la autonomía regional y la reforma agraria, reflejando a su vez un electorado que ve polarizado entre el este y el oeste del país.

La elección de la asamblea constituyente y el referéndum sobre la autonomía regional el 2 de julio de 2006 anunciaron una nueva etapa en el proceso democrático boliviano. Entre las principales cuestiones que debía abordar la asamblea constituyente a partir de agosto de 2006, figuraban el establecimiento de un modelo económico nuevo y más equitativo; la inclusión social, política y económica de la población indígena (incluido un posible regreso a formas tradicionales de justicia comunitaria y organización política); la reforma agraria; la distribución de los ingresos producidos por las regalías y los impuestos sobre la energía y la explotación minera; y la descentralización regional.

Con respecto al sector de la industria, según la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia promulgada el 7 de febrero del 2009, en su Parte Cuarta; Estructura y organización económica del Estado; Título I; Organización económica del Estado; Capítulo Tercero; Políticas económicas, establece lo siguiente:

#### **Artículo 318°.-**

- I. El Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma

adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora.

- II. El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.
- III. El Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo.
- IV. El Estado priorizará la promoción del desarrollo productivo rural como fundamento de las políticas de desarrollo del país.
- V. El Estado promoverá y apoyará la exportación de bienes con valor agregado y los servicios.

**Artículo 319°.-**

- I. La industrialización de los recursos naturales será prioridad en las políticas económicas, en el marco del respeto y protección del medio ambiente y de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y sus territorios. La articulación de la explotación de los recursos naturales con el aparato productivo interno será prioritaria en las políticas económicas del Estado.
- II. En la comercialización de los recursos naturales y energéticos estratégicos, el Estado considerará, para la definición del precio de su comercialización, los impuestos, regalías y participaciones correspondientes que deban pagarse a la hacienda pública.

**Artículo 320°.-**

- I. La inversión boliviana se priorizará frente a la inversión extranjera.
- II. Toda inversión extranjera estará sometida a la jurisdicción, a las leyes y a las autoridades bolivianas, y nadie podrá invocar situación de excepción, ni

apelar a reclamaciones diplomáticas para obtener un tratamiento más favorable.

- III. Las relaciones económicas con estados o empresas extranjeras se realizarán en condiciones de independencia, respeto mutuo y equidad. No se podrá otorgar a Estados o empresas extranjeras condiciones más beneficiosas que las establecidas para los bolivianos.
- IV. El Estado es independiente en todas las decisiones de política económica interna, y no aceptará imposiciones ni condicionamientos sobre esta política por parte de estados, bancos o instituciones financieras bolivianas o extranjeras, entidades multilaterales ni empresas transnacionales.
- V. Las políticas públicas promocionarán el consumo interno de productos hechos en Bolivia.

No se garantiza como actividad prioritaria del Estado la conservación y apertura de mercados de exportación, ni inserción en la economía internacional. Hablar de exportación sin hacer referencia a la apertura de nuevos mercados y la conservación de los existentes, no genera certidumbre de que el Estado privilegiará esas labores.

Haciendo referencia a la industria láctea, en el país se aprobó el decreto supremo N° 1207 de 25-04-2012 que reglamenta la ley N° 204 de 15-12-2012, de creación del fondo de apoyo al complejo productivo lácteo-proleche, con el fin de fortalecer la actividad lechera, además de establecer fuentes de financiamiento en el marco de la política de seguridad alimentaria con soberanía.

El Fondo de Apoyo al Complejo Productivo Lácteo anualmente será de 35 millones a favor de productores y empresas que se dediquen a industrializar los derivados lácteos y serán financiados con porcentajes de retención a la cerveza y a las bebidas alcohólicas.

La Ley del Fondo de Apoyo al Complejo Productivo Lácteo (Proleche), que grava con un impuesto y retenciones por la venta de cerveza y la importación de bebidas alcohólicas para subvencionar el precio de la leche.

En una publicación de prensa digital en el periódico de circulación nacional “La Patria” la ministra de Desarrollo Productivo y Economía Plural, Teresa Morales, informó que por la aplicación de la Ley 204, que implica retenciones a la venta de cerveza e importación de bebidas alcohólicas y el aporte de las empresas de productos lácteos, el crecimiento de la producción industrializada fue de 20 por ciento.

La Ley 204 implica una retención al consumo, importación y venta de cerveza de 0,10 centavos de boliviano por litro vendido que se destinan al Fondo Proleche cuyos recursos, vía industrias, se traduce en el mejoramiento del precio a los pequeños productores.

También se debe mencionar el aporte de PIL y Delizia, que son las productoras más grandes y que, por consiguiente, también deben hacer un aporte al Fondo Proleche, incorporaron 39 millones de bolivianos. El Fondo Pro-leche realizó apoyo a las industrias y a través de éstas al pequeño productor para que reciba 0,40 centavos bolivianos adicionales por litro de leche entregado.<sup>25</sup>

### **5.2.2. Aspectos económicos**

La industria es uno de los sectores más dinámicos y junto al sector de los servicios son dos de los que mayores contribuciones realizan al crecimiento PIB y del empleo en el país, a pesar de ello, mantiene una alta dependencia de la explotación de recursos naturales, constituyendo la agricultura, la minería y la producción de hidrocarburos más del 40% de la actividad económica y casi el 80% de las exportaciones.

---

<sup>25</sup> <http://www.lapatriaenlinea.com/?nota=147628>

La evolución de las magnitudes económicas más condicionantes como la tasa de desempleo, el tipo de cambio de la moneda boliviana, la contención del gasto público, la reducción del tipo de interés, permite un determinado desarrollo de la economía boliviana.

En la década de los 90, los mercados de consumo interno, mano de obra y recursos de capital todavía son generalmente pequeños, segregados y poco eficientes para desarrollar otras actividades de forma sostenida.

Esta situación es en partes atribuible a una población relativamente pequeña y dispersa, a los bajos niveles de ingresos, a los bajos índices de desarrollo humano, a la falta de infraestructura y a instituciones poco eficientes. Además, desde finales de los años noventa Bolivia ha sufrido las repercusiones de los desequilibrios económicos a nivel mundial y regional que dieron lugar a casi cinco años de recesión interna.

Desde el año 2003, la economía muestra ciertas señales de recuperación en el país. El crecimiento económico alcanzó el 3,6% en 2004 y el 4% en 2005, cifras consideradas suficientes para igualar las tasas de crecimiento poblacional y producir un modesto incremento del ingreso per cápita. Las exportaciones se incrementaron en más de un 30% en 2004, un 25% en 2005, y un 42% en 2006, respaldadas por unas condiciones externas favorables. Sin embargo, este aumento de las exportaciones no se ha traducido en una significativa generación de empleo. El déficit fiscal cayó del 8,1% del PIB en 2003 al 1,6% en 2005; en 2006 se registró un superávit de cerca del 5%.

### **5.2.2.1. PIB Bolivia**

Últimos datos del Ministerio de Economía, señalan que la economía boliviana registró un crecimiento de 6,04% de su PIB, reportados al primer trimestre del presente año (2013), los cuales superan en 0,94% lo registrado en similar periodo de 2012; a julio del presente año reportan un crecimiento del PIB de 6,5%. En relación a

otros países el Producto Interno Bruto está por encima de Chile (4,1%), Estados Unidos (1,8%), México (0,8%) entre los principales de América. La inflación acumulada en Bolivia hasta abril del presente año fue de 1,6%, inferior a lo registrado en varios países de la región, como en Brasil (2,5%), Argentina (3,1%), Uruguay (4,1%) y México de (1,7%).

### CUADRO N° 11

#### CRECIMIENTO PIB BOLIVIA

CRECIMIENTO DEL PIB BOLIVIA, AÑO 2009 AL 2013		
AÑO	(EN PORCENTAJES)	(EN MILLONES DE BS.)
2009	3.4	121.727
2010	4.1	137.876
2011	5.2	166.131
2012	5.2	184.165
2013*	6.4*	198.910*

*\*Crecimiento estimado año 2013*

*Fuente: I.N.E.*

*Elaboración propia*

El crecimiento económico registrado hasta marzo, fue impulsado principalmente por el sector de hidrocarburos que activó el 23,83% del PIB, seguido por las áreas financieras, de transporte, construcción, electricidad, servicios de administración pública, manufactura y producción agropecuaria, entre otros.

Es destacable el resultado anterior bajo las condiciones de crisis internacional prevaleciente desde hace algunos años, cuyo principal reflejo fue la caída en la demanda agregada y el estancamiento o decrecimiento del sector industrial en los países vecinos.

## CUADRO N° 12

## CRECIMIENTO ESTIMADO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

CRECIMIENTO ESTIMADO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, AÑO 2012Y 2013		
(EN PORCENTAJES)		
SECTOR	2012	2013*
Hidrocarburos	7.95	23.83
Áreas financieras	8.80	8.78
Transporte	5.47	8.78
Construcción	11.63	8.67
Electricidad, gas y agua	6.87	5.58
Servicios de Administración Pública	8.22	5.38
Industria manufacturera	5.35	4.21
Agropecuaria	3.89	2.98
Comunicaciones	2.29	2.94
Otros servicios	3.39	2.71
Comercio	3.68	2.59
Minería	-8.27	0.03

\*Crecimiento estimado año 2013

Fuente: I.N.E.

Elaboración propia

Actualmente, el aporte industrial en el país, es uno de los más elevados de todas las actividades económicas, la industria boliviana ha logrado en los últimos años un crecimiento paulatino, a pesar de que para finales del año 2013 se prevé un decrecimiento de 1.14%, la contribución de la industria a la producción nacional, al incremento del PIB y a la generación de empleo, es destacable dentro este contexto.

#### 5.2.2.2. PIB Tarija

El cuadro N° 13, muestra el crecimiento estimado del PIB en el departamento de Tarija, según actividad económica.

## CUADRO N° 13

**TARIJA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN  
ACTIVIDAD ECONÓMICA**

<b>CRECIMIENTO ESTIMADO DEL PIB, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, AÑO 2009 AL 2012</b>				
<b>(EN PORCENTAJES)</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Industrias Manufactureras	9.28	2.11	3.78	3.29
- Alimentos	5.22	-0.86	2.6	4.07
- Bebidas y Tabaco	7.62	3.11	0.19	6.07
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	-1.11	3.53	-1.45	0.52
- Madera y Productos de Madera	3.28	5.19	0.08	0.51
- Productos de Refinación del Petróleo				
- Productos de Minerales no Metálicos	36.59	7.34	15.7	0.96
- Otras Industrias Manufactureras	2.66	0.13	-2.15	2.5

*Fuente: I.N.E.*

En el departamento de Tarija, según datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.), dentro las industrias manufactureras, los alimentos, bebidas y tabacos representan los porcentajes más elevados según actividad económica, por lo que se consideran las más importantes y de mayor aportación al crecimiento del PIB.

Por otro lado, los textiles, madera, los productos refinados del petróleo, minerales metálicos, aportan en porcentajes menores al PIB.

### **5.2.3. Aspectos sociales**

Con el pasar de los años, las sociedades se han vuelto más exigentes en gustos y preferencias, esto se debe principalmente a los cambios que ha sufrido el entorno en general, la globalización y el avance tecnológico son dos aspectos relevantes y que además exige a las empresas industriales óptimos sistemas de información, a la vez, una mayor y mejor tecnología para la elaboración de sus productos y desde luego en

la manera de distribución en el mercado para la fácil disposición y accesibilidad por parte de los consumidores finales a tales productos. Por lo mismo, las personas exigen calidad, bajos precios y buena atención cuando adquieren un producto. Las empresas en el mundo se han preocupado de satisfacer estas necesidades de la mejor manera posible, además de estar atentas a cualquier cambio que se de en el entorno.

### 5.2.3.1. Población en el país

El crecimiento de la población del Estado Plurinacional de Bolivia, de acuerdo a los resultados de los censos nacionales de población de 1950, 1976, 1992, 2001 y 2012, se presenta en la tabla N° 3 y gráfico N° 1 respectivamente:

**TABLA N° 3**

**BOLIVIA: POBLACIÓN, SUPERFICIE Y DENSIDAD DE LA POBLACIÓN, SEGÚN CENSOS NACIONALES DE POBLACIÓN 1950, 1976, 1992, 2001 Y 2012**

CENSO	POBLACIÓN	DENSIDAD (HAB. / KM2)
1950	2.704.165	2,46
1976	4.613.486	4,20
1992	6.420.792	5,84
2001	8.274.325	7,53
2012	10.027.254	9,13

*Fuente: I.N.E.*

La población de Bolivia aumentó algo más de 2,7 millones de habitantes en 1950 a más de 10 millones de habitantes en el año 2012, lo que significa que el tamaño de la población se multiplicó cerca de cuatro veces durante el periodo de 62 años.

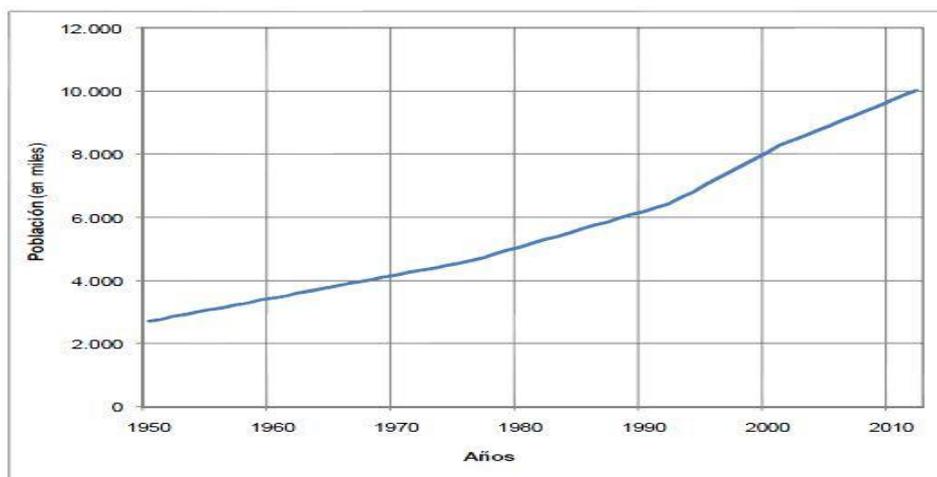
La población boliviana, en los diferentes periodos inter-censales, creció cerca de dos millones de habitantes. En el periodo 1950-1976, es decir, en 26 años, la población aumentó en 1,9 millones de habitantes; en los periodos 1976-1992 y 1992-2001, la

población se incrementó en algo más de 1,8 millones de habitantes. En el periodo inter-censal 2001-2012, el crecimiento de la población boliviana alcanzó a poco más de dos millones de habitantes.

Respecto a la densidad de población del país, se puede señalar que, de manera similar al crecimiento de la población, aumentó notablemente en el periodo 1950 a 2012. De hecho, en el año 1950 la densidad de población en Bolivia era menor a tres habitantes por Km<sup>2</sup>, pero en el año 2012 este indicador aumentó a cerca de 10 habitantes por Km<sup>2</sup>.

### GRÁFICO N° 1

#### BOLIVIA: CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, SEGÚN CENSOS 1950, 1976, 1992, 2001 Y 2012



*Fuente: I.N.E.*

#### 5.2.3.2. Población por departamento

La población de Bolivia no tiene una distribución homogénea entre los nueve departamentos del país, la mayor parte de población del país se encuentra en el eje central, comprendido por los departamentos de La Paz, Cochabamba y Chuquisaca.

Obsérvese la tabla N° 4, en la cual se muestra la población, superficie y densidad poblacional de Bolivia por departamento.

**TABLA N° 4**

**BOLIVIA: POBLACIÓN, SUPERFICIE Y DENSIDAD POBLACIONAL  
SEGÚN DEPARTAMENTO, CENSOS 1992, 2001 Y 2012**

DEPARTAMENTO	CENSO			SUPERFICIE (KM <sup>2</sup> )	DENSIDAD		
	1992	2001	2012		1992	2001	2012
<b>TOTAL</b>	<b>6.420.792</b>	<b>8.274.325</b>	<b>10.027.254</b>	<b>1.098.581</b>	<b>5,84</b>	<b>7,53</b>	<b>9,13</b>
Chuquisaca	453.756	531.522	576.153	51.524	8,81	10,32	11,18
La Paz	1.900.786	2.350.466	2.706.351	133.985	14,19	17,54	20,20
Cochabamba	1.110.205	1.455.711	1.758.143	55.631	19,96	26,17	31,60
Oruro	340.114	391.870	494.178	53.588	6,35	7,31	9,22
Potosí	645.889	709.013	823.517	118.218	5,46	6,00	6,97
Tarija	291.407	391.226	482.196	37.623	7,75	10,40	12,82
Santa Cruz	1.364.389	2.029.471	2.655.084	370.621	3,68	5,48	7,16
Beni	276.174	362.521	421.196	213.564	1,29	1,70	1,97
Pando	38.072	52.525	110.436	63.827	0,60	0,82	1,73

*Fuente: I.N.E.*

La mayor parte de la población del país se encuentra en los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. En los tres departamentos en 1992 residía el 68 por ciento de la población del país y en el año 2012 el citado porcentaje aumentó a cerca del 71 por ciento. La población de Santa Cruz alcanzaba apoco más del 20 por ciento de la población nacional en 1992 y aumentó a cerca del 27 por ciento en el año 2012.

Con relación a la densidad de población, se observan claras diferencias entre los nueve departamentos. Por una parte, la densidad poblacional de los departamentos de Cochabamba, La Paz, Tarija y Chuquisaca se encuentra por encima de la densidad poblacional nacional en los tres años censales.

Por otra parte, la densidad de población de Oruro, Santa Cruz y Potosí es cercana al promedio nacional y, por último, la densidad poblacional más baja corresponde a Beni y Pando con menos de dos habitantes por Km<sup>2</sup>, en el año 2012.

#### **5.2.4. Aspectos tecnológicos**

Los cambios tecnológicos brindan muchas posibilidades de innovación en la oferta de las empresas y en la comercialización de sus productos. Actualmente, el desarrollo tecnológico es un elemento que va de la mano con la competitividad de las empresas. La palabra tecnología ha adquirido en los últimos tiempos una importancia que antes no tenía, porque aparece como un término que caracteriza a la sociedad de estos tiempos.

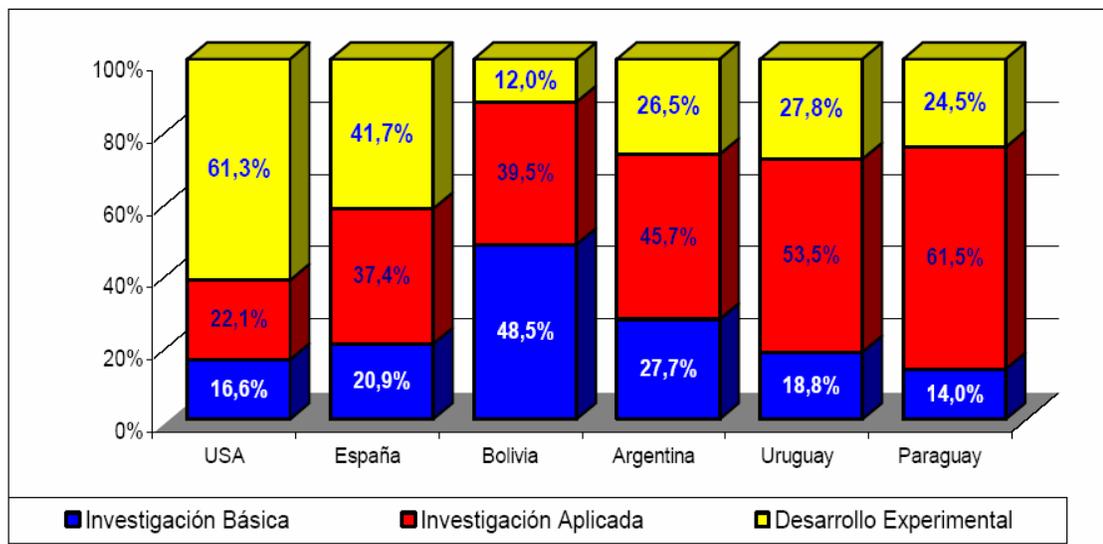
##### **5.2.4.1. La investigación científica y tecnológica en el país**

La investigación científica y tecnológica permite la construcción de soluciones y medidas para superar las condiciones de pobreza, tales como el mejoramiento de la productividad agrícola (principal fuente de recursos para el campesinado boliviano e incansable labor del científico Martín Cárdenas), adecuados manejos de suelos y sistemas de irrigación, desarrollo de cultivos de subsistencia, construcción de viviendas económicas, provisión de servicios básicos en áreas periurbanas o rurales, entre otros.

En el año 2001, el Gobierno de Bolivia se propuso desembolsar una inversión de 7 millones de \$US por año, se hubiera determinado un incremento de la inversión en Ciencia y Desarrollo en un 0,08% del PIB de entonces. Sin embargo, la inversión en investigación y desarrollo disminuyó un 0,01% para el 2002.

Actualmente, ni el Vice ministerio de Ciencia y Tecnología ni el Instituto Nacional de Estadística, brindan información en sus sitios web sobre datos más recientes.

**GRÁFICO N° 2**  
**INVERSIÓN EN I.B., I.A. Y D.E. COMPARATIVA ENTRE BOLIVIA Y**  
**OTROS PAÍSES**

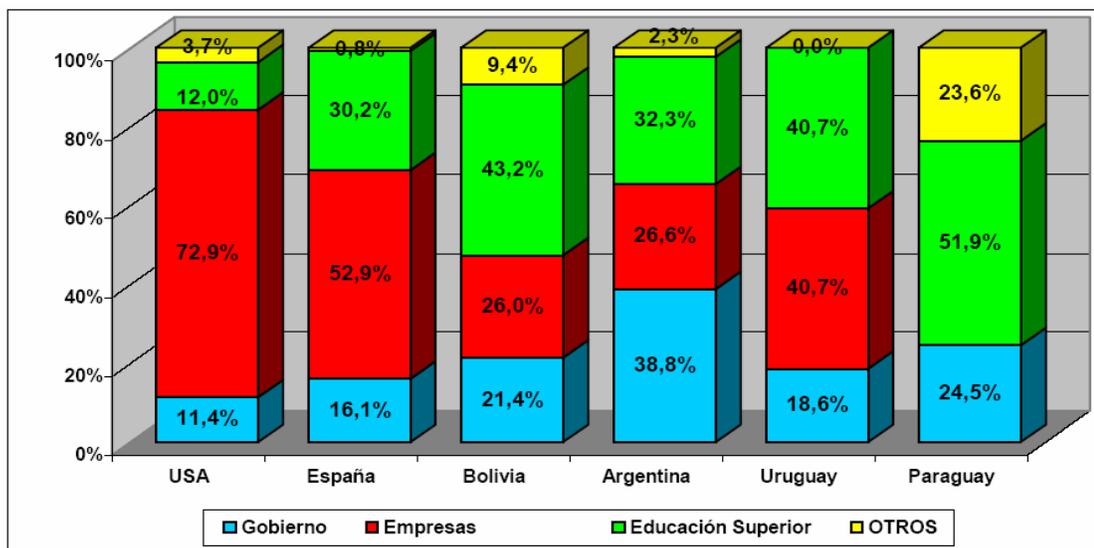


*Fuente: <http://www.ricyt.org/interior/interior.asp?Nivel1=1&Nivel2=1&Idioma=>. Revisado en fecha 24/09/2013*

Coherente a la ejecución del gasto en investigación básica, los mayores ejecutores del gasto de investigación y tecnología son los centros de educación superior, es decir, las universidades y los institutos técnicos.

Exceptuando Paraguay, Bolivia en comparación al resto de las naciones ejecuta los gastos en investigación y tecnología en un mayor porcentaje respecto al gasto directo realizado por el gobierno, las empresas y otros, quizás por la elevada población estudiantil que se forma en el seno de las universidades públicas.

**GRÁFICO N° 3**  
**PARTICIPACIÓN DE GOBIERNO, EMPRESAS, EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**Y OTROS ENTRE BOLIVIA Y OTROS PAÍSES**



*Fuente: <http://www.ricyt.org/interior/interior.asp?Nivel1=1&Nivel2=1&Idioma=>. Revisado en fecha 24/09/2013.*

Conscientes de este aspecto, en la VII Reunión Nacional de Ciencias y Tecnología de la CEUB, realizada el año 2001, se apuntó, la necesidad de formar en los próximos 10 años, a 4.000 investigadores bolivianos, por lo tanto se requerirá formar al menos 2.300 investigadores más en los próximos 10 años, es decir, 230 por año.<sup>26</sup>

Conforme a este desafío, las universidades Sistema Universitario del CEUB se han establecido metas ambiciosas que debió alcanzar el 2007 como la formación de 300 Científicos con Doctorado (Ph.D), 40 en Ciencias Sociales, 30 en Humanidades, 80 en Ciencias Exactas y Naturales, 50 en Ingeniería y Tecnología, 50 en Ciencias Agrícolas, 50 en Ciencias Médicas, 1.000 investigadores con Maestría (Ms.C) y 1.000 investigadores especialistas.

<sup>26</sup> <http://www.ceub.edu.bo/ceub/secretarias/sicyt/memvii/decenal.html>.

#### **5.2.4.2. Inversiones para la investigación científica y tecnológica 1996 – 2005**

La inversión nacional en actividades de investigación científica y tecnológica tiene una relación directa con el crecimiento económico y los mayores índices de desarrollo humano de las naciones. Las naciones que registran mayores índices de crecimiento y desarrollo humano, registran además una mayor ejecución de fondos en el mundo.

La inversión pública promedio en Bolivia del período 1996 al 2003 para actividades de investigación y desarrollo registra un promedio de 0,279% respecto del gasto total público.

En porcentaje respecto al PIB Anual, en el período 1997 al 2002, la inversión en investigación en Bolivia registró un 0.28%. Por otro lado, Bolivia ha tenido un crecimiento económico promedio de un 0,25 durante el período 1997-2005 y un índice de desarrollo humano promedio (IDH) de 0,685 considerando el período 2001-2005; ambos indicadores son parte de los niveles más bajos en crecimiento económico y desarrollo humano en los países del continente.

Está firmemente establecido que existe un nexo directo entre la prosperidad económica y el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (CyT) en un país y esto es crucial a todos los países en desarrollo como Bolivia.

Para esto el futuro Ministerio de CyT debe planificar la creación de instituciones de Investigación y Desarrollo Tecnológico (I&D) con capacidad de crear y generar CyT con la siguiente visión: (a) El desarrollo de CyT debe reforzar la identidad nacional; (b) El desarrollo de CyT debe crear una tradición científica en el país, (c) El desarrollo de CyT debe entrenar recursos humanos de alta competencia profesional para el país para garantizar que la actividad de la Investigación y Desarrollo Tecnológico (I&D) apunte a ser factor de innovación tecnológica para la industria boliviana.

**5.2.5. Aspectos ambientales**

Bolivia goza de una gran riqueza natural y una amplia diversidad biológica, abundante agua y recursos minerales, así como un considerable potencial de energía, y el gas natural es uno de los recursos más abundantes. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), desarrollado en la última década, identifica 21 áreas protegidas que abarcan alrededor del 15% del territorio nacional.

Bolivia tiene las mayores reservas forestales del mundo certificadas en el marco del manejo sostenible. El patrimonio natural todavía se encuentra satisfactoriamente conservado y el país dispone de un marco reglamentario adecuado y de organizaciones de sociedad civil atentas a los problemas ambientales.

En lo que se refiere al panorama internacional en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, Bolivia ha ratificado los principales convenios al respecto (Biodiversidad, Desertificación, Cambio Climático) y, en particular, el Protocolo de Kyoto en 1999. Se han adoptado medidas importantes, incluida la adopción de la Ley del Medio Ambiente, centrada claramente en el desarrollo sostenible.

El factor ecológico en la sociedad actual es el más significativo del cambio socioeconómico, es por ello que las empresas se están preocupando por conservar el medio ambiente.

## 5.3. CONCLUSIONES DEL ENTORNO PARTICULAR Y GENERAL

## MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>*La distribuidora, tiene una participación de mercado aceptable y considerable en zonas de mayor movimiento económico.</p> <p>*La distribuidora tiene un posicionamiento de mercado en el aspecto cultural de los consumidores, en razón de ser una de las primeras empresas en ofrecer y distribuir productos helados de carácter industrial.</p> <p>*Experiencia en el ámbito de la distribución de productos.</p>	<p>*No cuenta con un sistema de distribución eficiente para el abastecimiento de productos a clientes minoristas actuales.</p> <p>*La falta de estrategias de distribución en la “Distribuidora Panda-regional-Tarija”, para penetrar en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, impiden llegar a la misma, a nuevos mercados potenciales.</p> <p>*La “Distribuidora Panda-regional-Tarija”, no cuenta con una estructura organizacional definida.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>*El crecimiento poblacional en barrios periurbanos de la ciudad de Tarija, presenta una tasa de crecimiento considerable por lo que representa un mercado potencial y/o atractivo para la distribuidora.</p> <p>*La economía actual del Departamento de Tarija, según datos del I.N.E. y el Ministerio de Economía, se constituye en una de la mejores del país, por lo que la distribución y comercialización de productos se vería rentable.</p>	<p>*La entrada de nuevas empresas como ser: Delizia o Cabrera y su alta gama de productos que ofrecen, los hace fuertes competidores por lo que amenaza la participación en el mercado de productos “Panda” en la ciudad de Tarija.</p> <p>*Una fuerte amenaza para la distribuidora, lo constituyen los productos sustitutos actuales y latentes (heladerías, bebidas, jugos, refrescos industriales y/o artesanales, etc.), los mismos, pueden ocasionar una reducción en los volúmenes de venta.</p> <p>*Los bloqueos, paros y conflictos sociales del país, constituyen una amenaza para un óptimo abastecimiento de productos debido a retrasos.</p>

## CAPÍTULO VI

### PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, tal como se mencionó en el plan de investigación, se muestra el estudio y análisis respectivo de mercado con el fin de conocer las características de los clientes actuales, clientes potenciales, la participación de la competencia y cuáles son los beneficios y/o exigencias que buscan los minoristas al momento de preferir por alguna distribuidora de helados.

Se adoptó recopilar información de los minoristas actuales mediante un sondeo de opinión, el cual sirvió para saber el punto de vista de los mismos con respecto al sistema de distribución actual de la distribuidora.

La investigación de mercados es muy importante ya que comprende una de las etapas más significativas del presente proyecto de investigación, en el sentido de que es otorgadora de información valiosa y además estratégica para la toma de decisiones en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

En este sentido, el proceso de investigación de mercados tiene la siguiente secuencia:

- a) Análisis de tareas involucradas propuestas por Naresh K. Malhotra, que abarca análisis de datos secundarios y análisis con quiénes toman decisiones, con el fin de tener conciso y claro el planteamiento y definición del problema de investigación de mercados, para ello se aprovechó la técnica de la entrevista.
- b) Recopilación de información de puntos de venta de la ciudad de Tarija actuales y potenciales, para ello se empleó la técnica de la encuesta. Cabe señalar que el estudio a clientes potenciales se realizó en barrios periurbanos de la ciudad de Tarija.

c) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la realidad fáctica, los cuales, ayudaron a la elaboración de la propuesta presentada en el siguiente capítulo de la presente investigación general.

Con este proceso, se otorgará información valiosa a la distribuidora y asimismo, proporcionará a la gerencia información real, actualizada, relevante y confiable con el fin de que las decisiones se tomen de manera objetiva y científica.

La presente investigación centra su análisis en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, uno de los objetivos que tiene tanto la industria (central) como así también la distribuidora regional, es la tener presencia con sus productos en todos los sectores del país, o en este caso, ciudad. Para ello, necesita conocer a cabalidad su mercado, cuáles son las exigencias y saber que necesita para incursionar de manera óptima en ellos.

En ese sentido, la presente investigación de mercado, se enfoca íntegramente en la recopilación de información procedente de minoristas (detallistas), los cuáles, proporcionaron datos respecto a las exigencias y/o demandas para comercializar productos de una empresa cualquiera fuese.

## **6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con el fin de obtener información relevante y de trascendencia con respecto a la comercialización de productos de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, además de identificar los principales problemas que la aquejan, se recurrió al estudio y análisis de tareas involucradas.

Según Naresh K. Malhotra, el estudio y análisis de tareas involucradas ayudan a un claro y eficiente planteamiento y definición del problema, con el fin de que la investigación tenga un propósito y un camino a seguir. De acuerdo al autor, existen cuatro tareas involucradas que son:

- Análisis con quiénes toman decisiones
- Entrevistas con expertos
- Análisis de datos secundarios
- Análisis cualitativo

En este marco, la investigación se inició con el análisis de datos secundarios que permitió tomar un conocimiento profundo del objeto de estudio.

La técnica de entrevista a expertos, posibilitó conocer las particularidades básicas físico-químicas de los helados, asimismo, comprender criterios desde la perspectiva de los clientes minoristas actuales de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

En base a lo indicado, se utilizó el Análisis con quiénes toman decisiones para definir el problema con claridad.

### **6.1.1. Tareas involucradas**

#### **6.1.1.1. Análisis de datos secundarios**

Según datos secundarios de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, tiene escasa distribución física de heladeras en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.

Tal como se evidenció en el análisis interno a la distribuidora, tiene una participación considerable en la zona norte de la ciudad, a diferencia de la zona centro y sur donde su participación es menor.

Véase el cuadro N° 14, donde se muestra la distribución física de heladeras actual de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

## CUADRO N° 14

**DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE HELADERAS DE LA “DISTRIBUIDORA  
PANDA-REGIONAL TARIJA” EN PUNTOS DE VENTA**

<b>ZONA</b>	<b>PUNTOS DE VENTA CON PRESENCIA DE HELADERAS</b>
Zona 1. Norte	104
Zona 2. Centro	52
Zona 3. Sur	52
Total	208

*Fuente: Distribuidora Panda-regional Tarija*

*Elaboración propia*

Cabe señalar, que algunos de los barrios periurbanos de la ciudad en especial de la zona sur correspondientes a los distritos 7, 9, 10 y 13 (este último es considerado sur de acuerdo a la zonificación actual que tiene la “Distribuidora Panda-regional Tarija”), cuentan con poca distribución física de heladeras lo que ocasiona que su participación en mencionadas zonas sea relativamente escasa.

#### **6.1.1.2. Entrevistas con expertos**

Con respecto a “Helados Panda”, cabe señalar que los productos se encuentran en el mercado de la ciudad desde hace tiempo atrás. Según entrevista realizada al gerente general de la distribuidora, los productos helados industriales se producen básicamente con leche en polvo y materias primas artificiales tales como saborizantes, esencias, colorantes y concentrados industriales en el caso de los helados de crema.

Por otra parte, los helados de agua tienen una composición basada principalmente en saborizantes, colorantes y desde luego, agua. Los productos cumplen con las normas ISO estipuladas por ley por lo que no causan un efecto secundario en los consumidores siempre y cuando sean consumidos con moderación y medida.

Actualmente, muchos de los clientes minoristas de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, tienen una fidelidad con la misma, en el sentido de que, nunca cambiaron a otra línea de productos helados, como así incluso, no comercializan otros en sus puntos de venta, es decir, la venta es solo de “helados Panda”.

En ese marco, según un sondeo de opinión realizado a 30 distribuidores minoristas actuales (Véase anexo N° 8), los productos “Panda” se venden en sus locales satisfactoriamente. Asimismo, aseveran que en ocasiones el abastecimiento de productos a sus locales se ve retrasado por lo que la heladera queda vacía por algún tiempo o en su caso, carece de aquellos productos más demandados por parte de la población. Lo señalado, repercute en la disposición de los productos por parte del consumidor final ya que no puede adquirir el o los productos cuando este así lo requiera.

Además de ello, los distribuidores minoristas actuales afirman que la distribuidora debe manejar algún tipo de promoción, o en su caso, sugerir a la empresa central que instituya algún tipo de promoción ya que beneficiará aún más a la distribuidora como así también a los distribuidores minoristas. Igualmente, serán de gran utilidad para incursionar en nuevos mercados de la ciudad de Tarija.

Los resultados del sondeo de opinión pueden observarse en el apartado 6.8 (Análisis e interpretación de resultados).

### **6.1.1.3. Análisis con quienes toman decisiones**

En el análisis con quiénes toman decisiones, se entrevistó al gerente de ventas de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, el cual indicó que uno de los principales problemas que aqueja a la misma, es la poca distribución física de heladeras en barrios periurbanos de la ciudad de Tarija, en otras palabras, no puede penetrar de manera eficiente y plena en esos mercados, siendo este, un problema de importancia.

Por otra parte, se desconoce o existe un poco conocimiento a ciencia cierta sobre los puntos de venta o minoristas estratégicos para la venta de productos procedentes de la

“Distribuidora Panda-regional Tarija”. La identificación de nuevos puntos de venta representa actualmente un inconveniente para la distribuidora.

En ese sentido, los problemas mencionados anteriormente, son los principales reconocidos producto de la entrevista realizada al gerente de ventas de la distribuidora y que están afectando de alguna a la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, en la penetración y distribución física de heladeras en barrios periurbanos de la ciudad de Tarija, para la comercialización y adquisición de sus productos por parte de los consumidores finales.

### **6.1.2. Formulación del problema**

De los minoristas existentes ubicados en los barrios periurbanos de la ciudad de Tarija, ¿cuáles serán los puntos de venta óptimos que permitan generar valor para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”?

### **6.1.3. Problema gerencial**

¿Qué necesidades en equipamiento requieren los minoristas o puntos de venta, ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija?

### **6.1.4. Problema de investigación de mercado**

Evaluar los puntos de venta actuales y/o potenciales para la óptima comercialización de productos en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.

## **6.2. HIPÓTESIS**

Los minoristas de los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, desean la dotación de una heladera procedente de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, para la comercialización de productos.

### 6.2.1. Variables

#### a) Independiente

Dotación de una heladera procedente de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

#### b) Dependiente

Comercialización de productos.

#### c) Unidad de estudio

Minoristas o puntos de venta de los barrios periurbanos de la ciudad de Tarija.

## 6.3. OBJETIVOS

### 6.3.1. Objetivo General

- Identificar los principales minoristas actuales y/o potenciales de los barrios de la zona periurbana de la ciudad, para la óptima comercialización de productos procedentes de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

### 6.3.2. Objetivos Específicos

- Verificar los puntos venta o minoristas actuales en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.
- Determinar el nivel de venta de helados de los minoristas en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.
- Determinar las preferencias de los minoristas al momento de adquirir una heladera para la comercialización de productos de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.
- Verificar la demanda de productos “Panda” en los puntos de venta ubicados en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.

- Determinar el proceso de pedido y entrega preferencial por parte de los minoristas, para el abastecimiento de productos en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.
- Identificar las demandas de los clientes minoristas actuales mediante el sondeo de opinión, para optimizar el sistema de distribución actual.

## **6.4. METODOLOGIA**

### **6.4.1. Diseño de la investigación**

Para determinar el problema a investigar con respecto a la comercialización de productos de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, en barrios de la zona periurbana de la ciudad, se efectuó una *investigación exploratoria*. La misma ayudó a identificar de manera precisa que es lo que persigue la investigación de mercado.

Para el levantamiento de información se utilizó el método de investigación *Concluyente-Descriptivo*, con el propósito de conocer las percepciones de los puntos de venta o minoristas actuales y/o potenciales, con respecto a la comercialización de productos de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

La obtención de información fue en un tiempo determinado, es decir, no fue de manera reiterada o en varias ocasiones, por lo que fue *Transversal*.

### **6.4.2. Fuentes de información**

#### **6.4.2.1. Primarias o directas**

Las fuentes primarias fueron aquellas personas, minoristas potenciales ubicados en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija y clientes minoristas actuales de “Panda”, las mismas respondieron la encuesta propuesta. Asimismo, fueron fuente primaria aquella información obtenida de la entrevista al gerente general y al gerente de ventas de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

### **3.4.2.2. Secundarias**

Se examinó material bibliográfico con contenidos sobre temas y conceptos de investigación de mercados. Igualmente, se revisaron datos e información de archivo de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”. Los mismos sirvieron para orientar la investigación de mercado.

### **6.4.3. Análisis, elaboración y operación del plan de investigación de mercado**

Para el análisis, elaboración y operación del proyecto, se utilizó el *método cualitativo* y *el método cuantitativo*, el cual, se explica a continuación:

#### **6.4.3.1. Información de carácter cualitativo**

##### **6.4.3.1.1. Método Cualitativo**

Se hizo uso de este método para el planteamiento y formulación del problema de investigación.

Se aprovechó en consecuencia el *método de la observación*, con el propósito de determinar e identificar los puntos de venta o minoristas actuales y/o potenciales que se encuentran en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, para la comercialización óptima de los productos, que generen valor la distribuidora.

##### **6.4.3.1.2. Técnica**

Se realizaron dos *entrevistas* al gerente de ventas y una al gerente general de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”. Esta parte corresponde al Análisis con quiénes toman decisiones y a la entrevista con expertos respectivamente. Asimismo, mediante la aplicación de la entrevista, se logró obtener una mayor información sobre el sistema de distribución actual de la distribuidora.

##### **6.4.3.1.3. Instrumento**

El instrumento empleado para la realización de la entrevista fue una grabadora.

### **6.4.3.2. Información de carácter cuantitativo**

#### **6.4.3.2.1 Método Cuantitativo**

Se hizo uso de este método para el levantamiento de información procedente de los puntos de venta o minoristas de los barrios periurbanos de la ciudad de Tarija y de los clientes minoristas actuales. Para ello se utilizó el *método estadístico*.

#### **6.4.3.2.2. Técnicas**

La técnica del *muestreo* permitió obtener una muestra representativa de los puntos de venta o minoristas de los barrios periurbanos de la ciudad de Tarija, donde se aplicó la encuesta.

Por otra parte, el *sondeo de opinión* posibilitó recabar información de los clientes minoristas actuales ubicados en los principales barrios de la ciudad de Tarija en los cuales también se aplicó la encuesta.

Para la recopilación de información se utilizó la técnica de la *encuesta*, las cuales fueron de carácter auto administrado. La técnica de la encuesta fue aplicada a los puntos de venta o minoristas identificados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, como así también, a los clientes minoristas actuales mediante el sondeo de opinión.

Por último, se utilizó el *procesamiento de datos* para interpretar y procesar los datos obtenidos. Los datos fueron reducidos y expresados en términos de porcentaje y observados mediante gráficos y tortas.

#### **6.4.3.2.3. Instrumento**

El instrumento aprovechado para la realización de la encuesta fue el *cuestionario o formulario de preguntas*.

## 6.5. PROCESO DE DISEÑO DE LA MUESTRA

El proceso del diseño de la muestra incluyó los pasos que siguen a continuación:

### 6.5.1. Definición de la población meta

En la presente investigación de mercado, la población fue definida por los puntos de venta (minoristas) ubicados en los distritos 7, 9, 10 y 13 de la ciudad de Tarija.

Los puntos de venta o minoristas están comprendidos por: tiendas de barrio, internets, puntos o cabinas telefónicas entel, tigo y viva, además de otros puntos de venta que incluyen principalmente librerías, botillerías y tiendas de abarrotes o micro mercados.

El cuadro N° 15, muestra las características de la población sujeta bajo estudio en la presente investigación:

**CUADRO N° 15**

### DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

	<b>PUNTOS DE VENTA O MINORISTAS</b>
<b>UNIDADES DE MUESTRA</b>	Tiendas de barrio, internets, puntos o cabinas entel, tigo y viva, otros.
<b>EXTENSIÓN</b>	Distritos 7, 9, 10 y 13 de la ciudad de Tarija.
<b>TIEMPO</b>	Septiembre y Octubre del año 2013

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.5.2. Selección de la técnica de muestreo

La técnica de muestreo utilizada en la presente investigación de mercado, fue el “*muestreo probabilístico aleatorio simple*”, procedimiento en el cual cada elemento de la población tiene oportunidad probabilística fija de ser seleccionada en la muestra.

Posteriormente se utilizó el “*muestreo probabilístico estratificado*”, dado que son 4 distritos sujetos bajo estudio, para así de esta manera, obtener el número de encuestas en cada estrato.

### 6.5.3. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta aquellos puntos de venta o minoristas actuales y/o potenciales de los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, comprendidos por los distritos 7, 9, 10 y 13.

Las fórmulas empleadas para el cálculo de la muestra, además de la muestra de cada estrato, fueron las siguientes:

*Fórmula para estimar la muestra por medio del Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple para poblaciones finitas:*

$$n = \frac{Z^2 E/2 \times N \times p \times q}{e^2 (N - 1) + Z^2 E/2 \times p \times q}$$

#### Dónde:

**n** = Tamaño de la muestra

$Z^2 E/2$  = Intervalo de confianza (1-E), visto en la tabla de distribución normal

**N** = Población

**p** = Probabilidad de éxito

**q** = Probabilidad de fracaso

**e** = Error de estimación

*Fórmula para asignar muestra a cada estrato:*

$$nh = \frac{Nh}{N} \times n$$

**Dónde:**

**nh** = Muestra asignada al estrato

**Nh** = Población del estrato

**N** = Población Total

**n** = Muestra

#### **6.5.3.1. Encuesta piloto**

Inicialmente, en la presente investigación de mercado, se realizó una encuesta piloto con el propósito de facilitar la obtención de datos, los cuáles, son imprescindibles para determinar la muestra de la población. La pregunta con la cual se logró determinar la probabilidad de éxito y fracaso fue la siguiente:

*¿Estaría dispuesto a vender “helados panda” en su local?*

El número total de personas encuestadas fue de 20. Los resultados de la encuesta piloto se evidencian en la tabla N° 5 y gráfico N° 4 respectivamente:

TABLA N° 5

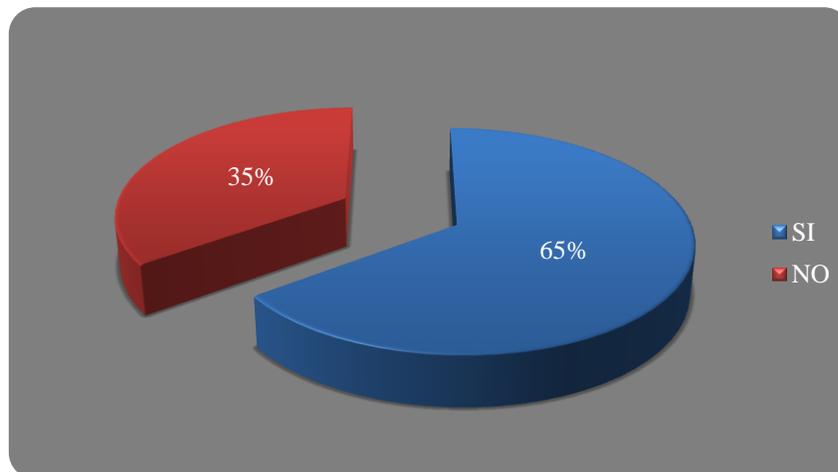
**VENTA DE “HELADOS PANDA” EN PUNTOS DE VENTA O MINORISTAS  
UBICADOS EN BARRIOS DE LA ZONA PERIURBANA DE LA CIUDAD  
DE TARIJA**

¿Estaría dispuesto a vender “helados panda” en su local?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	65,0	65,0	70,0
	No	7	35,0	35,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 4

**VENTA DE “HELADOS PANDA” EN PUNTOS DE VENTA O MINORISTAS  
UBICADOS EN BARRIOS DE LA ZONA PERIURBANA DE LA CIUDAD  
DE TARIJA**



De acuerdo a los resultados de la encuesta piloto aplicada a 20 personas, dueños de puntos de venta que se encuentran ubicados en barrios de la zona periurbana de la

ciudad de Tarija, con respecto a la venta o no productos “Panda” en sus locales, al visualizar la tabla de frecuencias y el gráfico N° 4 respectivamente, se puede determinar que la mayoría de las personas encuestadas están dispuestas a la comercialización de productos procedentes de la Distribuidora Panda-regional Tarija.

Por consiguiente, los datos obtenidos son aprovechados en la determinación de la probabilidad de éxito y fracaso en la presente investigación de mercado.

**p** = Probabilidad de éxito:

SI están de acuerdo con la venta de productos “panda” = 65 %.

**q** = Probabilidad de fracaso:

NO están de acuerdo con la venta de productos “panda” = 35 %

### **6.5.3.2. Cálculo de la muestra poblacional**

De acuerdo a una investigación exploraría a los barrios sujetos bajo estudio (Véase Anexos 4 y 5), comprendidos entre los distritos 7, 9, 10 y 13 de la ciudad de Tarija y mediante la utilización del método de observación, se pudo determinar que son aproximadamente 313 los puntos de venta o minoristas actuales y/o potenciales de los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.

El cuadro N° 16, muestra los resultados de la investigación exploratoria sobre el número estimado de puntos de venta o minoristas actuales y/o potenciales ubicados en los distritos sujetos bajo estudio.

## CUADRO N° 16

**NÚMERO ESTIMADO DE PUNTOS DE VENTA O MINORISTAS  
ACTUALES Y/O POTENCIALES EN BARRIOS DE LA ZONA  
PERIURBANA DE LA CIUDAD DE TARIJA**

TIPO DE NEGOCIO	DISTRITO 7	DISTRITO 9	DISTRITO 10	DISTRITO 13	TOTAL ESTIMA.
TIENDAS DE BARRIO	34	37	32	45	148
INTERNETS	4	5	5	13	27
PUNTOS O CABINAS ENTEL, TIGO Y VIVA	23	20	25	28	96
OTROS (LIBRERÍAS, BOTILLERÍAS, ETC.)	9	10	7	16	42
TOTAL ESTIMADO	70	72	69	102	<b>313</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los puntos de comercialización se dividieron en 4 estratos o grupos en los cuáles se asignará una representativa a cada uno de ellos.

### 6.5.3.3. Cálculo de la muestra

**Datos:**

**Intervalo de confianza (1-E) =  $Z \frac{E}{2}$**  = 95% = 0.95 = visto en la tabla de distribución normal = 1,96

**Error (e) = 5% = 0.05**

**p = 65 % = 0.65**

**q = 35% = 0.35**

**N = 313**

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

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 313 \times 0.65 \times 0.65}{0.05^2 (313 - 1) + (1.96)^2 \times 0.65 \times 0.35}$$

$$n = \frac{273.550732}{1.653964}$$

$$n = 165 //$$

#### 6.5.3.4. Cálculo y asignación muestral a cada estrato

Para establecer el número de encuestas a aplicarse en cada distrito, se aplicó el muestreo estratificado, el cual, se procedió de la siguiente manera:

##### ESTRATO I: Distrito 7

$$nh1 = \frac{Nh}{N} \times n$$

$$nh1 = \frac{70}{313} \times 165$$

$$nh1 = 37$$

##### ESTRATO II: Distrito 9

$$nh2 = \frac{Nh}{N} \times n$$

$$nh2 = \frac{72}{313} \times 165$$

$$nh2 = 38$$

**ESTRATO III: Distrito 10**

$$nh3 = \frac{Nh}{N} \times n$$

$$nh3 = \frac{69}{313} \times 165$$

$$nh3 = 36$$

**ESTRATO IV: Distrito 13**

$$nh4 = \frac{Nh}{N} \times n$$

$$nh4 = \frac{102}{313} \times 165$$

$$nh4 = 54$$

Para determinar el número de encuestas a aplicarse en cada tipo de negocio se usó la misma fórmula, por consiguiente, el total de encuestas a aplicarse en tiendas de barrio, internets, puntos o cabinas entel, tigo y viva y otros se muestran en el cuadro N°17.

## CUADRO N° 17

**NÚMERO TOTAL DE ENCUESTAS A APLICARSE EN CADA TIPO DE  
NEGOCIO**

TIPO DE NEGOCIO	DISTRITO 7	DISTRITO 9	DISTRITO 10	DISTRITO 13	TOTAL ENCUESTAS
TIENDAS DE BARRIO	18	20	17	24	79
INTERNETS	2	3	3	7	15
PUNTOS O CABINAS ENTEL, TIGO Y VIVA	12	10	13	15	50
OTROS (LIBRERÍAS, BOTILLERÍAS, ETC.)	5	5	3	8	21
MUESTRA (NH)	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>165</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Por consiguiente, según aplicación de la fórmula del muestreo estratificado, se aplicaran 37 encuestas en el distrito 7, 38 encuestas en el distrito 9, 36 encuestas en el distrito 10 y 54 encuestas en el distrito 13, haciendo un total de 165 encuestas.

## 6.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El instrumento utilizado para el recojo de información de los puntos de venta potenciales ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija y de los clientes actuales fue el cuestionario, en la que el encuestado respondió a las interrogantes del mismo. Las respuestas del encuestado fueron registradas en la boleta (cuestionario) sobre un conjunto de preguntas relacionadas con los objetivos de investigación.

Como se señaló anteriormente, para establecer la validez y confiabilidad del instrumento, la versión preliminar de la boleta paso por una prueba piloto de 20 encuestas, distribuidas en los 4 distritos de estudio. Esta prueba sirvió para medir la funcionalidad y la pertinencia de las preguntas, hecho que llevo a la modificación en el planteamiento y a la eliminación de algunas de estas.

Para el sondeo de opinión realizado a los puntos de venta actuales, se realizaron en una primera instancia 5 encuestas que igualmente, sirvió para medir la funcionalidad y la pertinencia de las preguntas.

### **6.6.1. Estructura del cuestionario**

Con las correcciones realizadas a partir de la prueba piloto, la versión final del cuestionario realizado a los clientes potenciales ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, resultó con la siguiente estructura: una página de tamaño carta para facilidad de los encuestados, un tiempo promedio de aplicación de 5 minutos, un total de 13 preguntas presentadas en 2 columnas en la hoja, entre abiertas y cerradas (Véase anexo N° 7).

El sondeo de opinión fue estructurado con 10 preguntas cerradas presentadas en 2 columnas en una hoja tamaño carta (Véase anexo N° 8). El tiempo promedio de aplicación del cuestionario fue de 2 minutos.

Con las encuestas se pretendió identificar aquellos puntos de venta o minoristas potenciales para la venta de los productos “Panda”, asimismo, se buscó determinar las preferencias y demandas de los mismos, como así también las exigencias y demandas de los minoristas actuales de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

## **6.7. TRABAJO DE CAMPO**

### **6.7.1. Levantamiento de información**

La información fue recogida a través de las encuestas efectuadas a puntos de venta o minoristas ubicados en los distritos 7, 9, 10 y 13 de la ciudad de Tarija. En total fueron 165 locales los que respondieron al cuestionario distribuidos de la siguiente manera: 37 encuestas en el distrito 7; 38 en el distrito 9; 36 en el distrito 10 y 54

encuestas en el distrito 13. Cabe señalar que hubo mayor número de encuestas aplicadas en el distrito 13 debido a que se consideraron mayor cantidad barrios. Para ello se recomienda ver el Anexo N° 4.

El sondeo de opinión fue aplicado a 30 puntos de venta de los diferentes barrios de la ciudad. Para una mejor obtención de datos, se recurrió a los puntos de venta más representativos con los que trabaja la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

### **6.7.2. Procesamiento de la información**

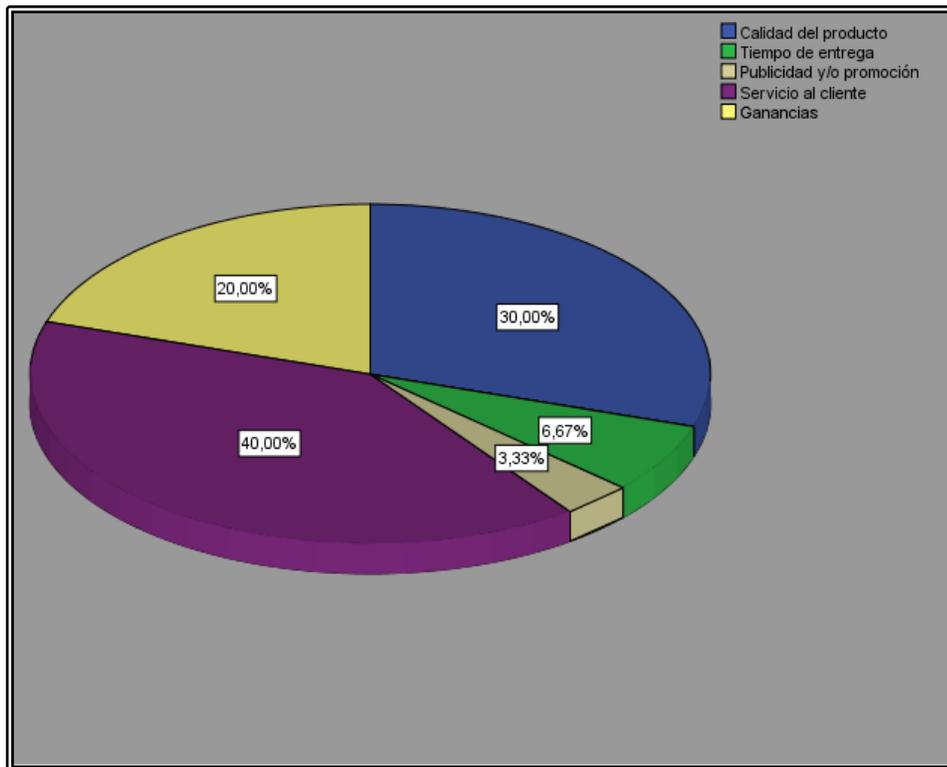
Luego de obtener la información procedente de las encuestas, se procedió al análisis, sistematización, depuración, codificación, interpretación, tabulación y reducción de datos. Asimismo, se elaboraron tablas y gráficos estadísticos, calculados en términos de porcentaje. Para este procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS 18.

## **6.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **6.8.1. Análisis e interpretación de resultados del estudio realizado a los clientes minoristas actuales mediante el sondeo de opinión**

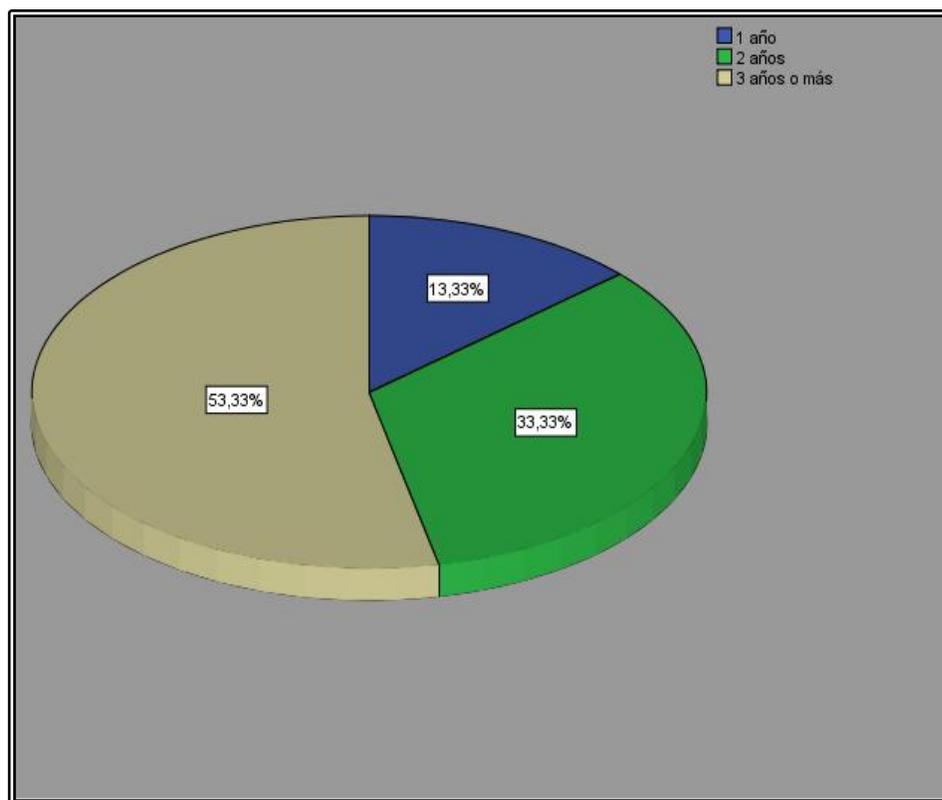
Los resultados de las 30 encuestas realizadas a los puntos de venta o minoristas actuales de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, se presentan a continuación:

## GRÁFICO N° 5

FACTORES IMPORTANTES AL MOMENTO DE ELEGIR UN  
PROVEEDOR

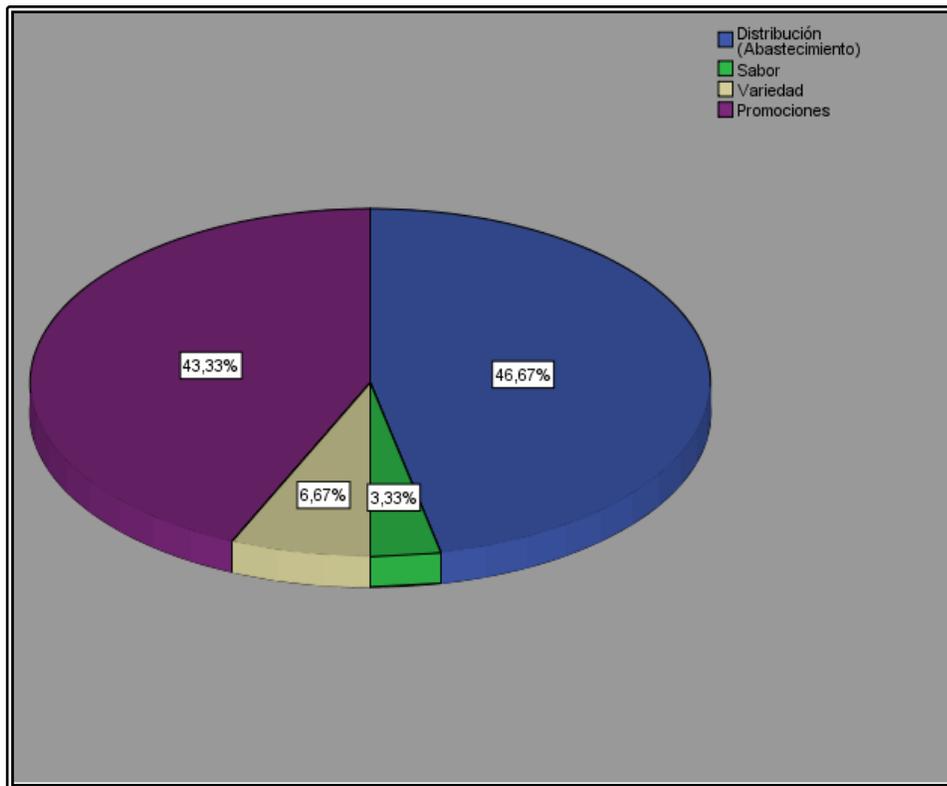
El factor más relevante al momento de elegir un proveedor de helados, es el del servicio al cliente, las relaciones con los minoristas se convierten en un punto clave para poder fortalecer las relaciones a largo plazo, asimismo los que ellos (minoristas) otorguen al consumidor final.

## GRÁFICO N° 6

TIEMPO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS “PANDA” EN  
PUNTOS DE VENTA

El tiempo que los puntos de venta comercializan productos “Panda”, es de más de tres años. Lo indicado denota la buena atención al cliente que otorga la distribuidora al momento de trabajar con los puntos de ventas.

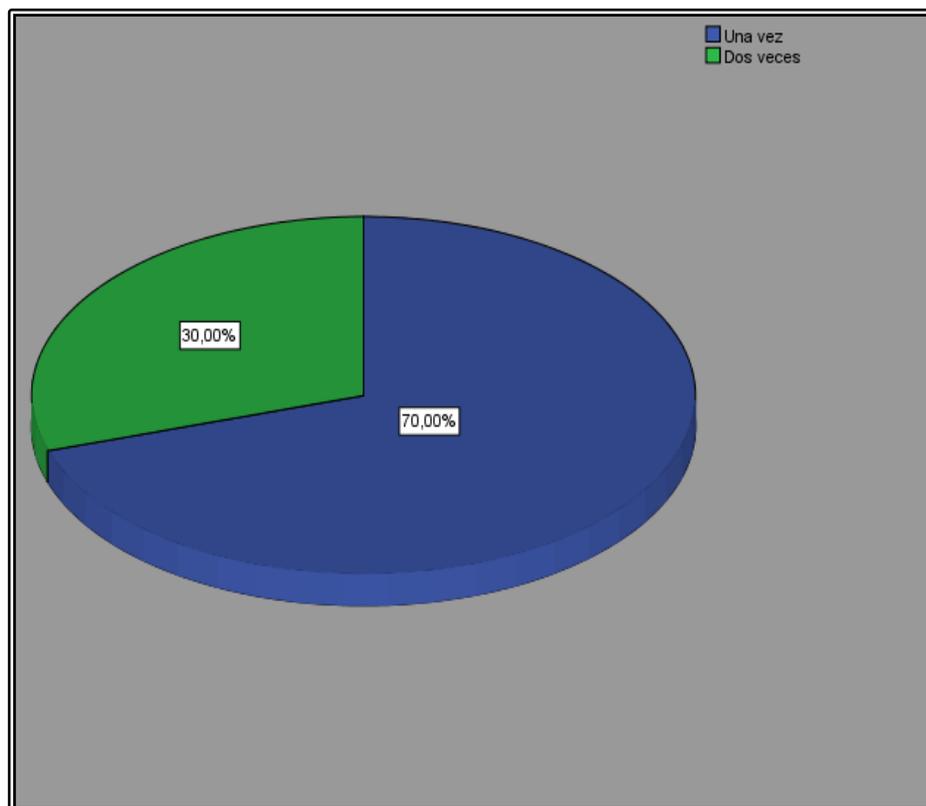
## GRÁFICO N° 7

ATRIBUTOS DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS “PANDA”

Tanto las promociones como la distribución son considerados factores importantes para la comercialización de productos “Panda”. Estos datos demuestran el compromiso que la distribuidora debe de tener con sus clientes en cuanto se refiere a la buena distribución (Abastecimiento), por otro lado, las promociones son tentativas a querer obtener el producto. Estas dos marcan un gran porcentaje de importancia que los puntos de venta demandan.

## GRÁFICO N° 8

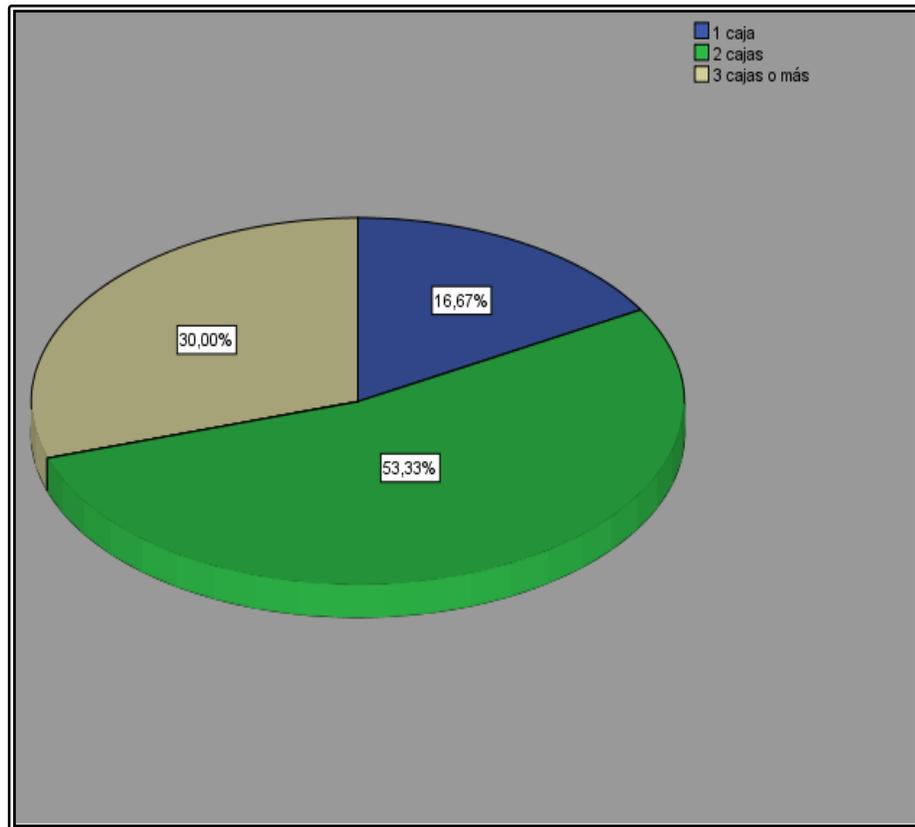
## ABASTECIMIENTO POR SEMANA DE PUNTOS DE VENTA



Los puntos de venta actuales de la ciudad de Tarija que comercializan productos “Panda”, se abastecen en promedio dos veces a la semana, siendo estos aquellos que se encuentran en zonas de mayor movimiento comercial.

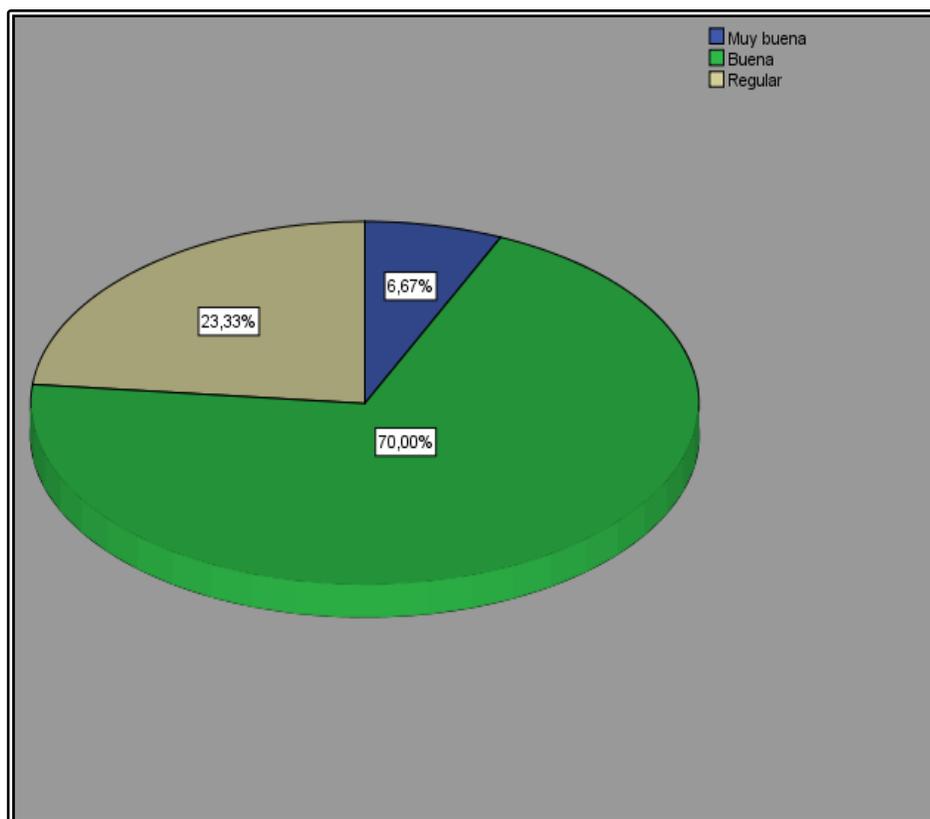
## GRÁFICO N° 9

## MONTO DE PEDIDO EN CAJAS POR PARTE DE PUNTOS DE VENTA



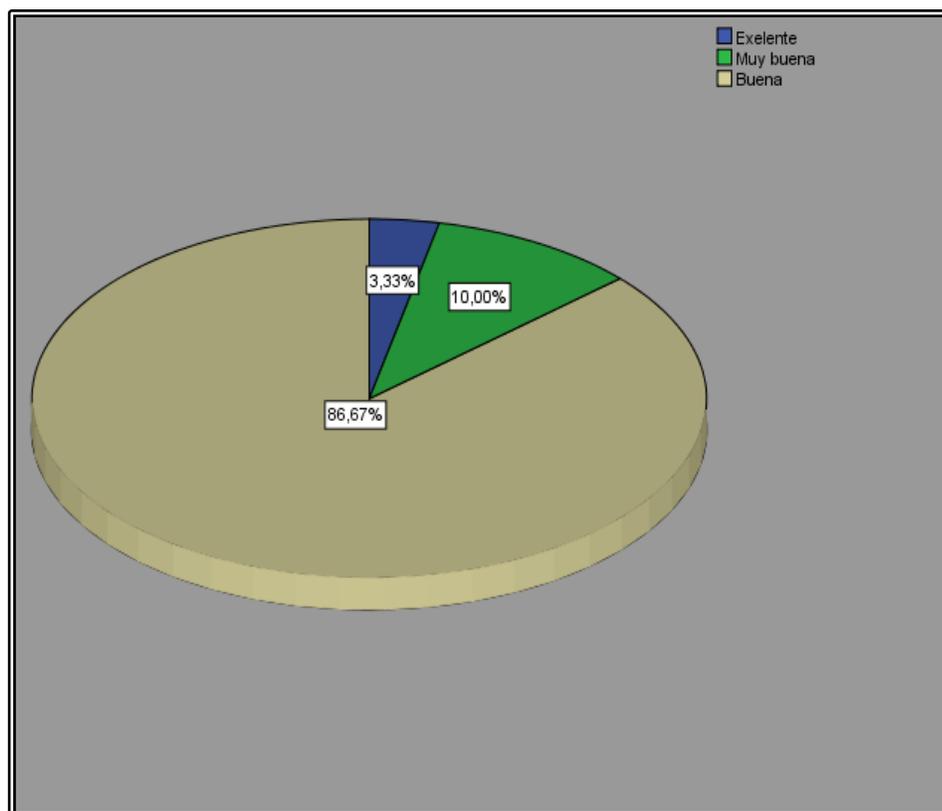
Cada vez que una tienda se abastece de productos “Panda”, solicita alrededor de 2 cajas de helados, dependiendo sobre todo de la temporada (estación), es decir, en temporadas de calor el pedido de cajas es entre 2 y 3, por su parte en épocas de frío los pedidos son entre 1 y 2 cajas de helado.

## GRÁFICO N° 10

NIVEL DE CALIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA  
“DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”

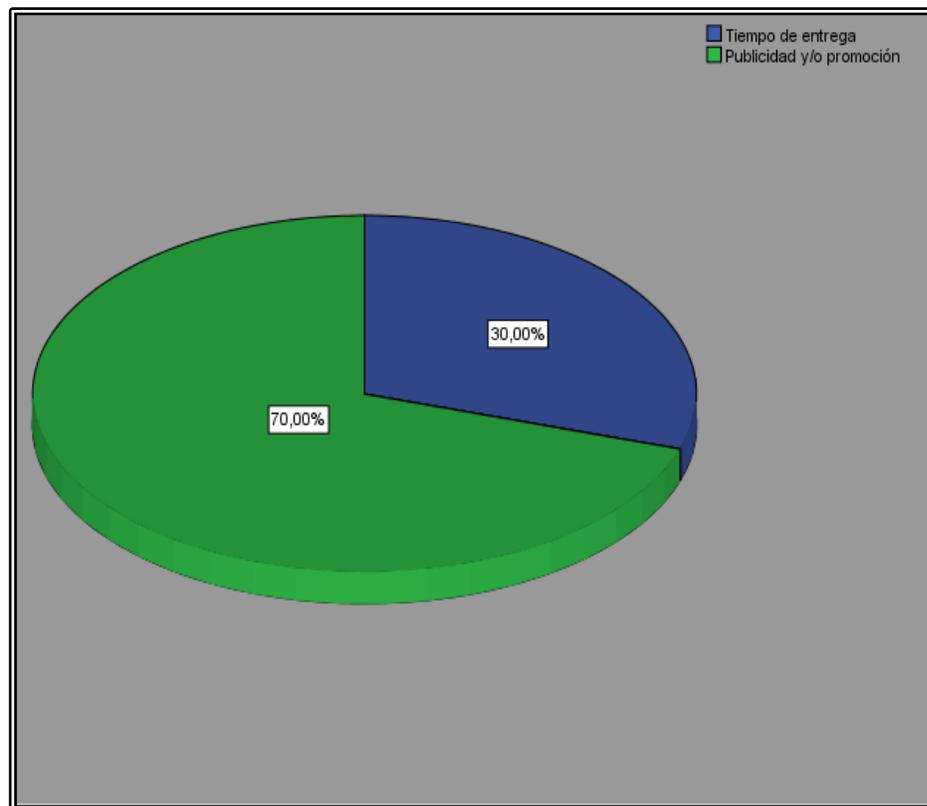
Según opinión de los minoristas actuales, el nivel de distribución que emplea actualmente la “Distribuidora Panda-regional Tarija” es considerada buena, a pesar de que en ocasiones el abastecimiento de productos se ve retrasado por parte de la misma a los puntos de venta.

## GRÁFICO N° 11

RELACIÓN COMERCIAL ENTRE LOS MINORISTAS ACTUALES Y LA  
“DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”

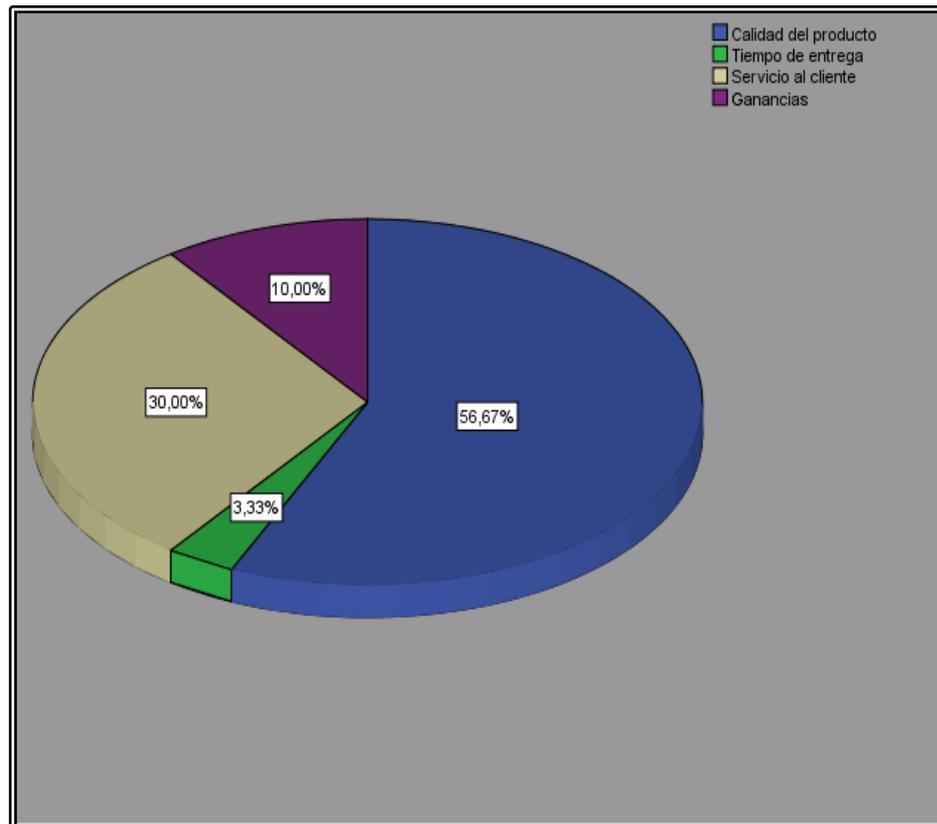
Los minoristas actuales en general, mantienen una relación buena con la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, son pocos los puntos de venta que manifestaron tener una relación excelente o en su caso muy buena con la misma. Estos datos son favorables para la distribuidora en el sentido de que mantiene una relación a largo plazo con sus clientes.

## GRÁFICO N° 12

**FACTOR NEGATIVO EN LA RELACIÓN COMERCIAL ENTRE LOS  
MONORISTAS ACTUALES Y LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL  
TARIJA”**

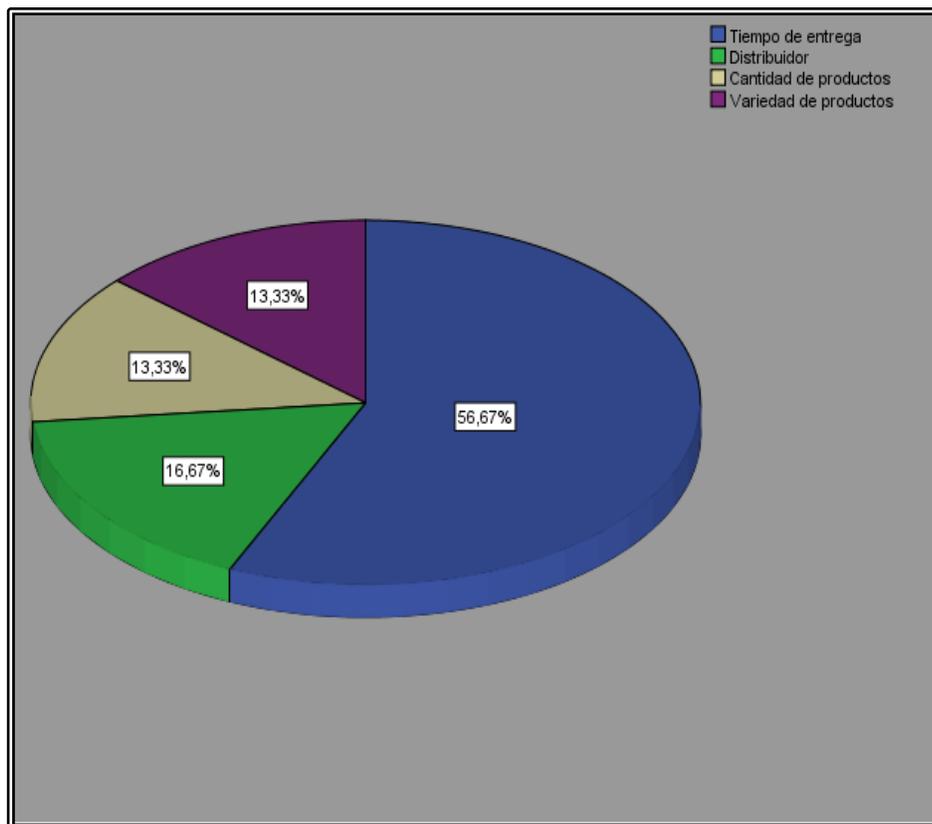
Según opinión de puntos de venta actuales de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, la publicidad y/o promoción y demoras en los tiempos de entrega, son considerados factores negativos en la relación comercial con la distribuidora. En ese sentido, según los minoristas, la publicidad y/o promoción ayudaría a incrementar las ventas de los productos “Panda”.

GRÁFICO N° 13

**FACTOR MÁS IMPORTANTE POR EL QUE TRABAJA CON LA  
“DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”**

La calidad de los productos “Panda”, es considerado para la mayoría de los minoristas actuales como el factor más importante por el que trabaja con la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, asimismo, las ganancias o utilidades que otorga la distribuidora, es considerado factor de relevancia por parte de los minoristas.

## GRÁFICO N° 14

RECLAMOS MÁS FRECUENTES POR PARTE DE MINORISTAS  
ACTUALES

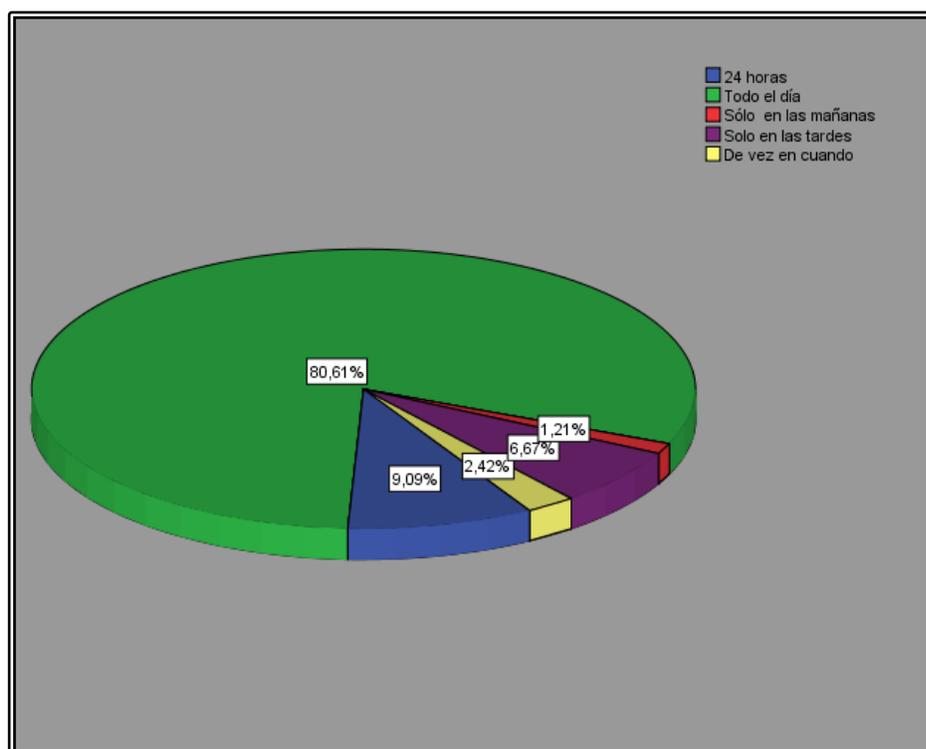
Una cantidad considerable de puntos de venta encuestados, manifestaron que existe cierta demora en la entrega de los productos “Panda”, por lo que se considera el reclamo más frecuente y a tener en miramiento por parte de la “Distribuidora Panda-regional Tarija.

### 6.8.2. Análisis e interpretación de resultados del estudio realizado a los clientes minoristas potenciales mediante el muestreo

Los resultados de las 165 encuestas realizadas a los puntos de venta o minoristas, ubicados en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija se presentan a continuación:

**GRÁFICO N° 15**

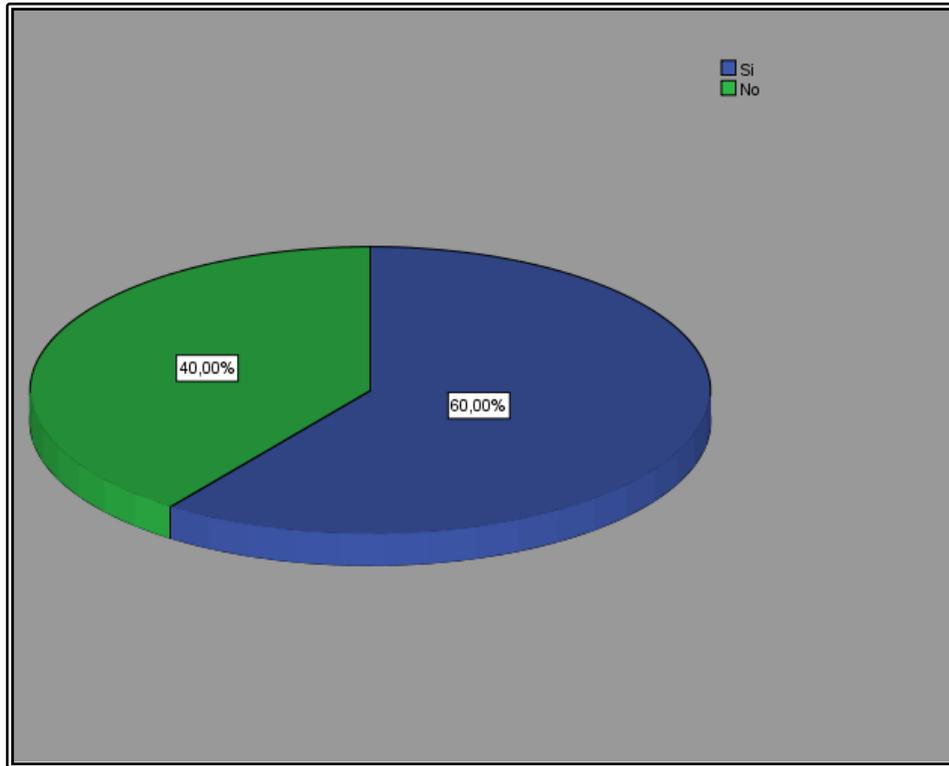
#### **HORARIO DE ATENCIÓN DE PUNTOS DE VENTA O MINORISTAS DE MANERA HABITUAL**



La mayoría de los puntos de venta encuestados, abren sus locales para la atención al público todo el día, por lo general el horario de atención es entre las 8:00 hrs. hasta las 21:00 hrs. El resultado es muy significativo para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, dado que en caso de contar con presencia física de heladeras en ellos, los productos se verán expuestos para su venta todo el día.

## GRÁFICO N° 16

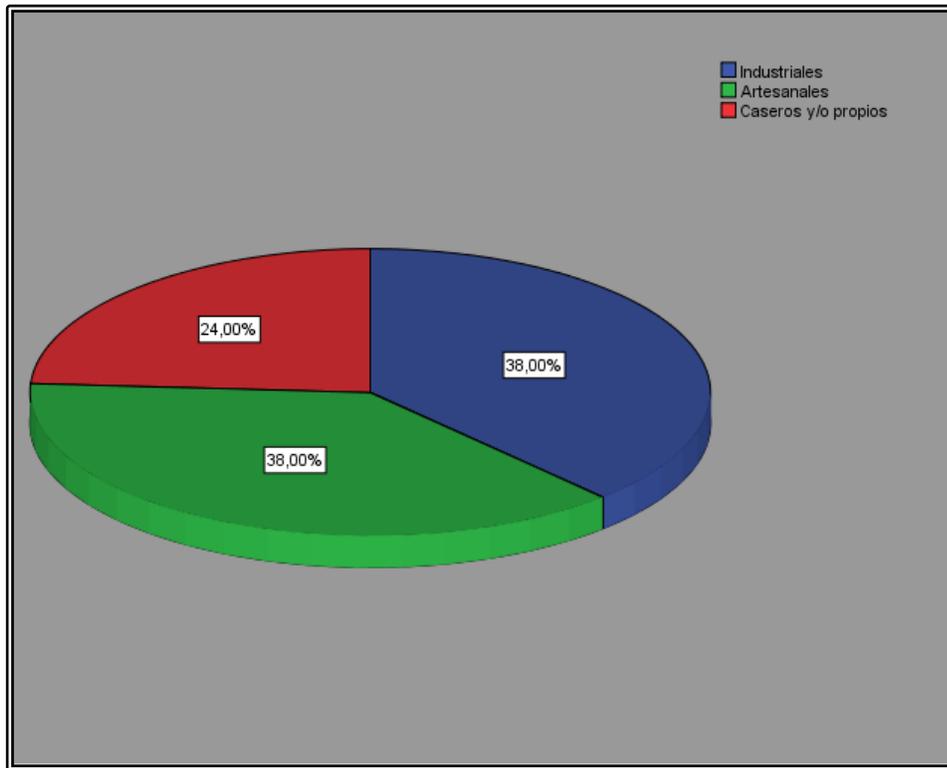
## VENTA DE HELADOS EN PUNTOS DE VENTA O MINORISTAS



Con respecto a la venta de helados en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, se puede observar que los puntos de venta o minoristas en su mayoría, si venden mencionado producto, de esta manera, se puede demostrar que el consumo de helados en los distritos 7, 9, 10 y 13 es favorable.

GRÁFICO N° 17

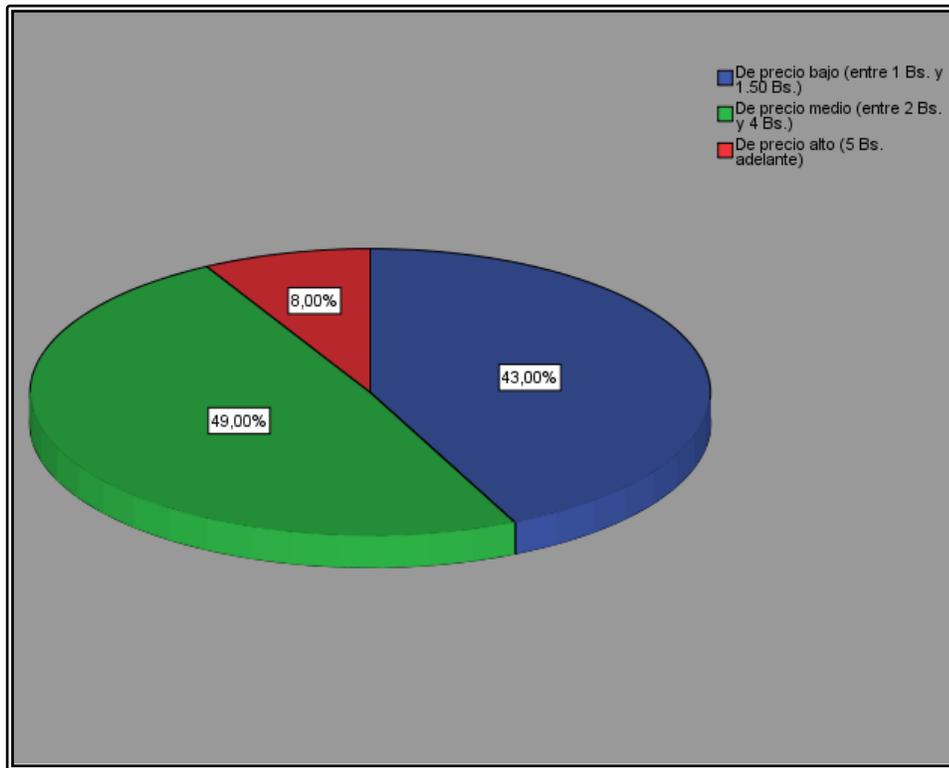
## TIPO DE HELADOS DE MAYOR VENTA



Según la investigación realizada, de los puntos de venta que si comercializan helados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, optan por vender los de tipo industriales y los artesanales, por lo contrario, la venta de helados tipo caseros y/o propios es en menor proporción. Por consiguiente, los minoristas en estas zonas venden favorablemente helados industriales por lo que rentabilidad para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, se vería conveniente.

## GRÁFICO N° 18

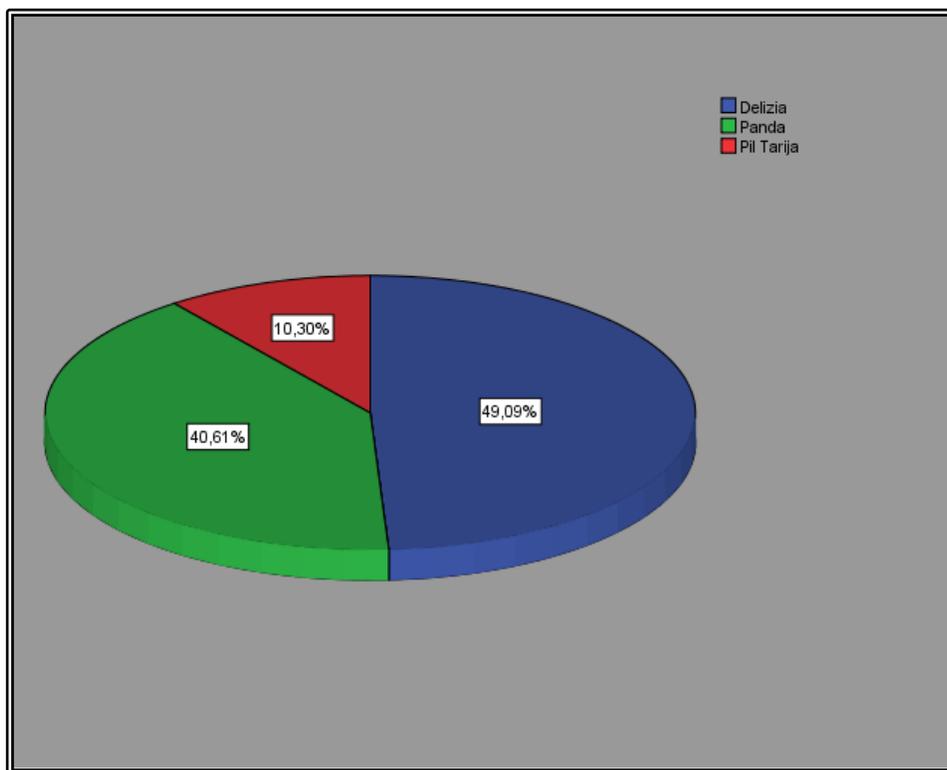
## VENTA DE HELADOS DE ACUERDO AL PRECIO



Los puntos de venta que si comercializan helados en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, venden helados de precio técnicamente medio, es decir, oscilan entre los 2 Bs. y 4 Bs., esto se debe prácticamente a que el tipo de helados que más se venden son los industriales y artesanales.

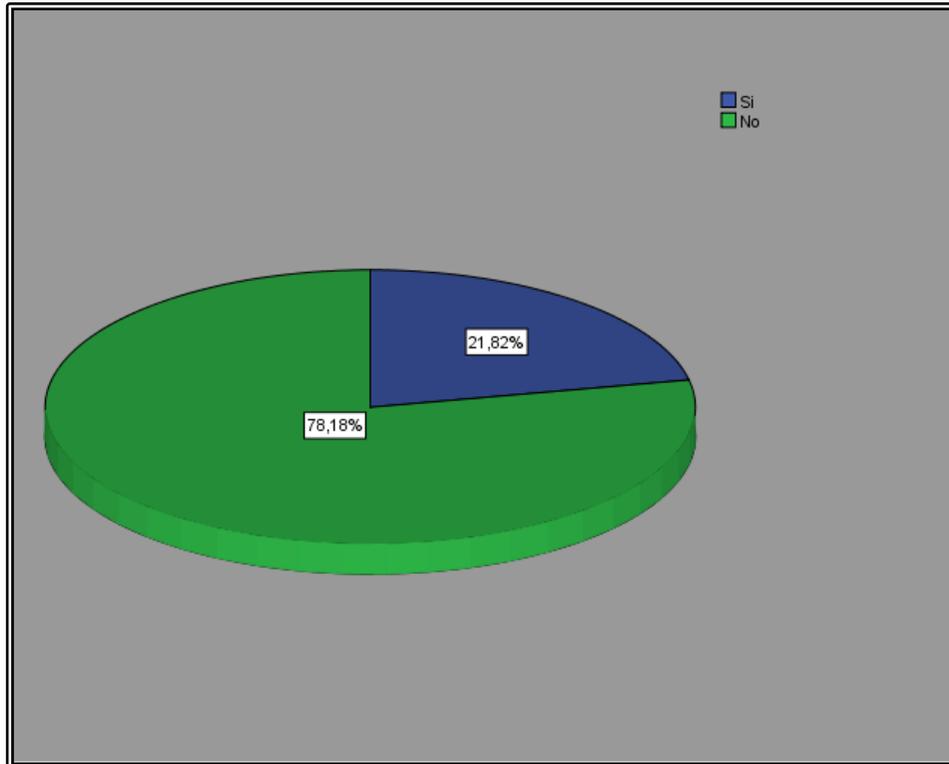
## GRÁFICO N° 19

## CONSUMO MAYOR DE MARCAS DE HELADOS EN LA CIUDAD



Con respecto a las marcas de helados, según opinión de los minoristas, Delizia es el helado industrial que mayor consumo tiene en la ciudad de Tarija, seguido de Panda y los productos de Pil Tarija. En este sentido, Delizia a pesar de ser una empresa nueva a comparación de Panda en el mercado, es considerada la marca de mayor consumo en la ciudad de Tarija.

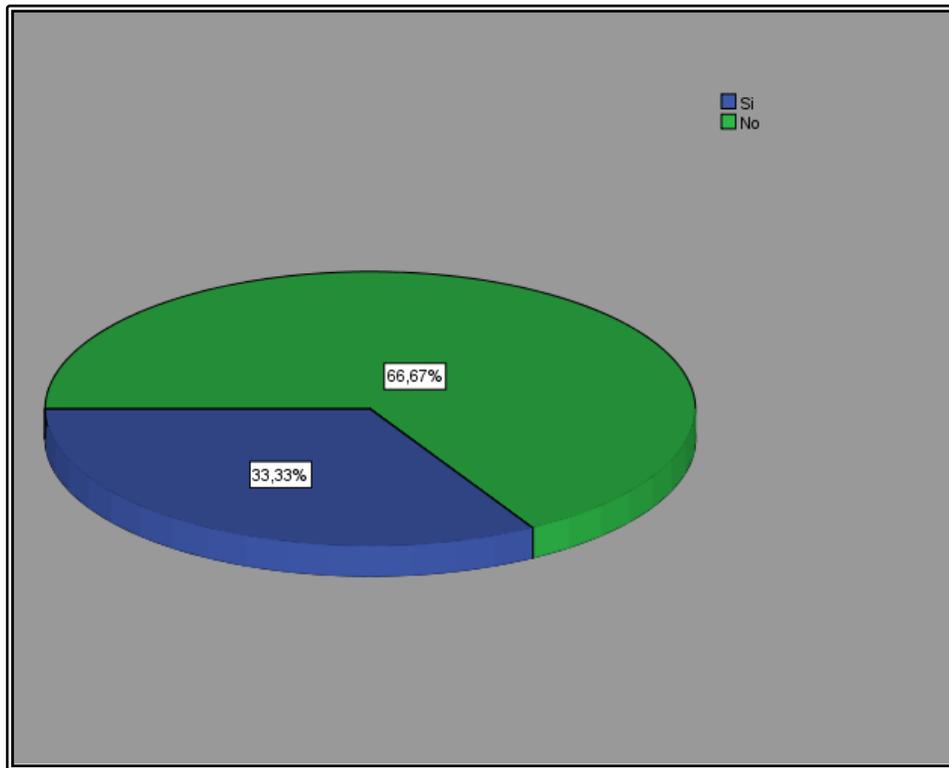
## GRÁFICO N° 20

VISITA DE PROMOTORES DE VENTA A PUNTOS DE VENTA O  
MINORISTAS

La visita de promotores o agentes de venta de empresas distribuidoras de helados a los puntos de venta ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, es notablemente exigua. Se deduce que las empresas distribuidoras no tienen personal que cumplan con esta función a cabalidad.

## GRÁFICO N° 21

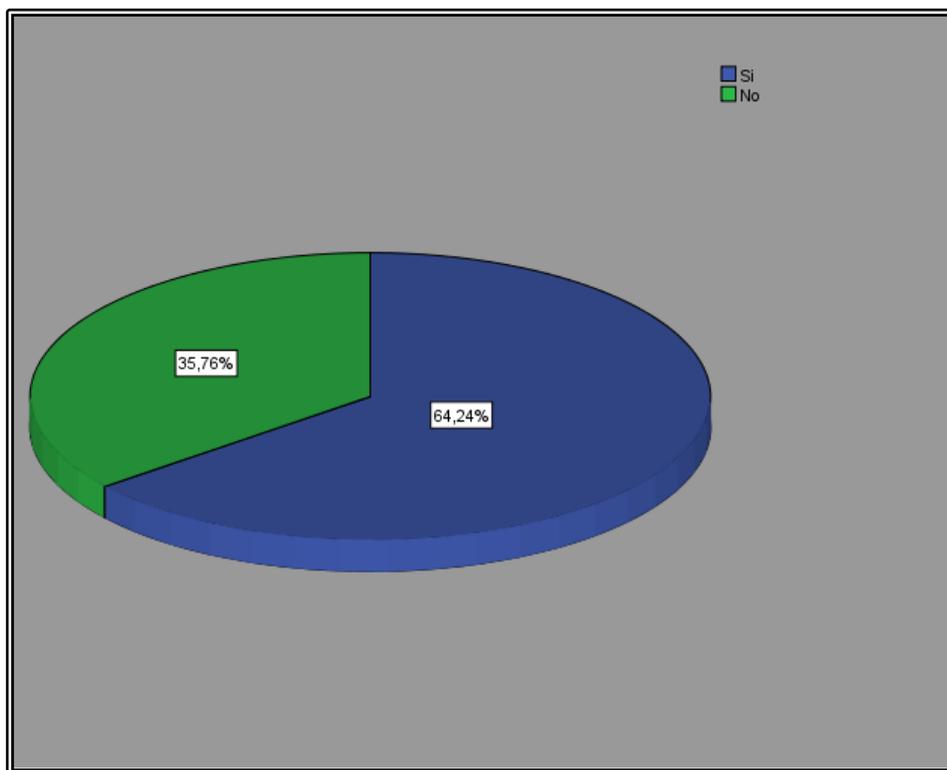
## PUBLICIDAD DE “PRODUCTOS PANDA”



Según los datos obtenidos en la presente investigación de mercado, podemos observar que una gran mayoría de los minoristas no conoce algún tipo publicidad y/o promoción por parte de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, esto puede generar en la población, un conocimiento relativamente escaso de los productos “Panda” o simplemente no buscan el producto por falta de señaladas variables.

GRÁFICO N° 22

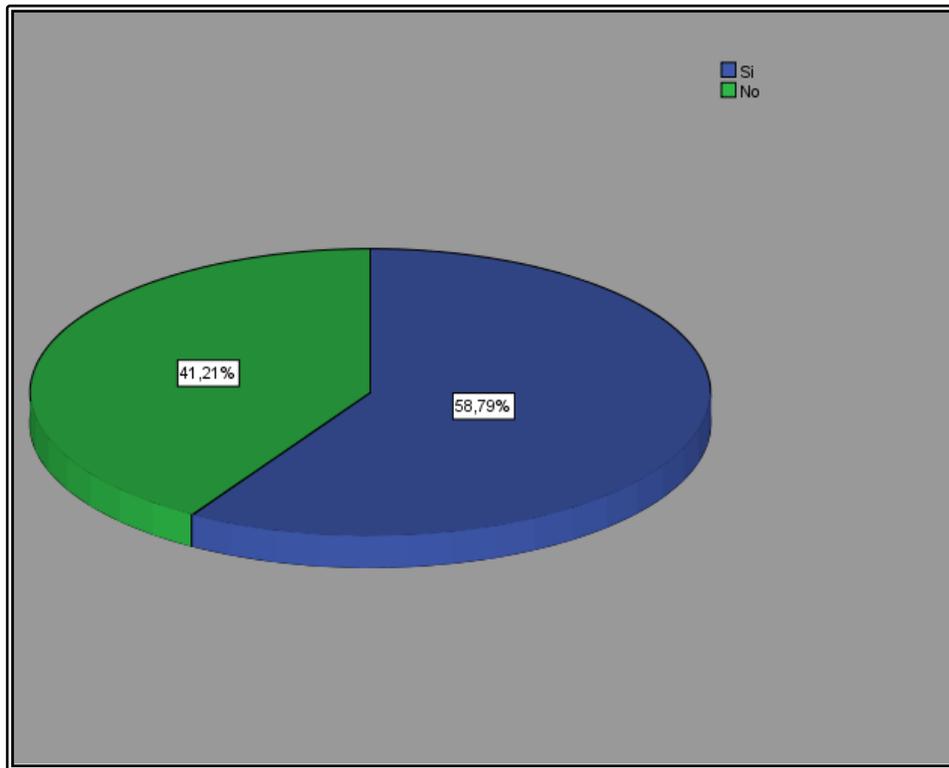
## DEMANDA DE “PRODUCTOS PANDA”



La demanda de producto “Panda” en los puntos de venta ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, es considerable. Por consiguiente, la venta de los productos por parte de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” en mencionadas zonas, se verían productivas para la misma.

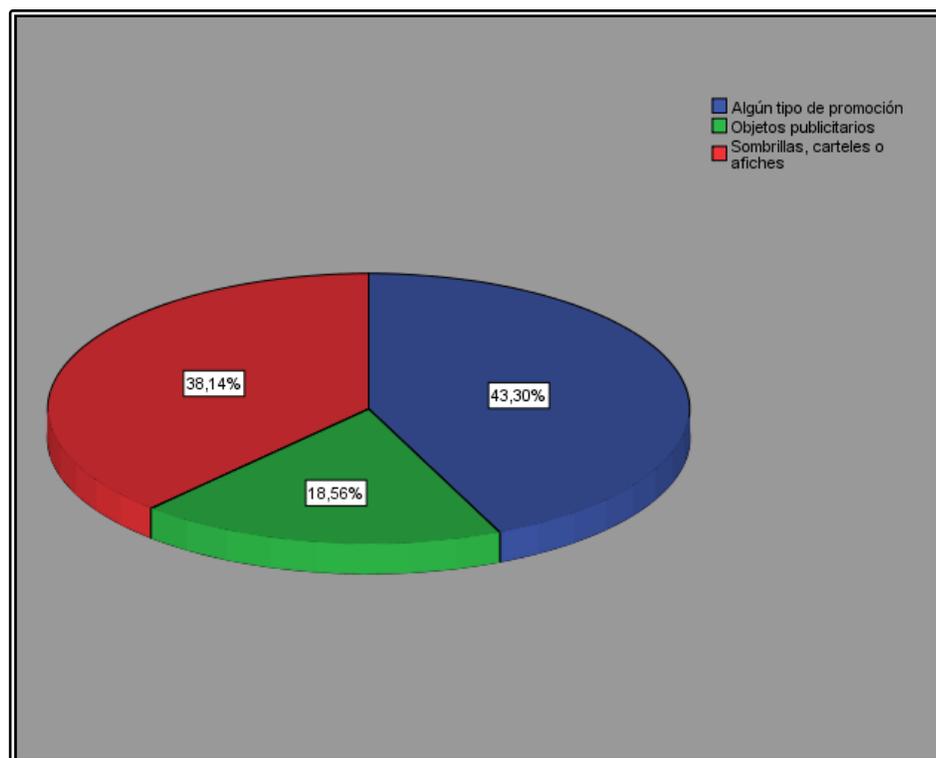
GRÁFICO N° 23

## DISPOSICIÓN A COMERCIALIZAR “PRODUCTOS PANDA”



En cuanto a la disposición de comercializar productos “Panda” por parte de los minoristas ubicados en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, un porcentaje considerable si está dispuesto a hacerlo, por consiguiente, la distribuidora puede ofrecer heladeras para la respectiva comercialización de los productos.

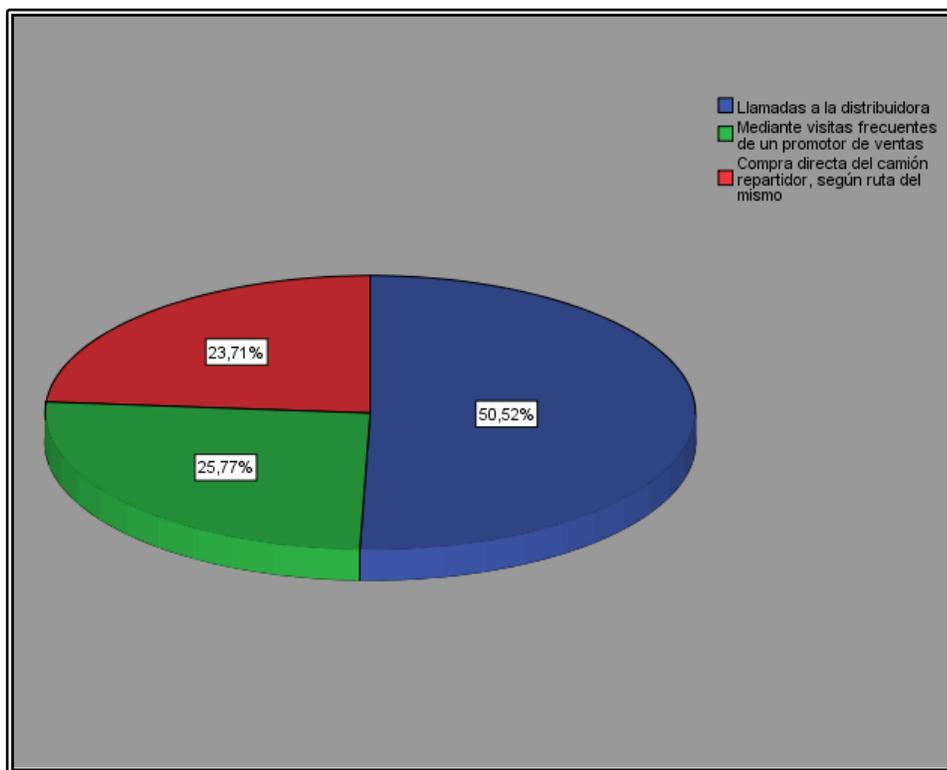
## GRÁFICO N° 24

NECESIDADES EN EQUIPAMIENTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
“PRODUCTOS PANDA”

Según la investigación de campo ejecutada, de los puntos de venta que si están dispuestos a comercializar productos “Panda”, aparte de recibir la dotación de una heladera, demandan algún tipo de promoción para que la venta de los productos sea rápida y eficiente. Asimismo, los minoristas solicitan carteles o afiches que identifiquen el producto, no es suficiente con el cartel de precios de los productos.

## GRÁFICO N° 25

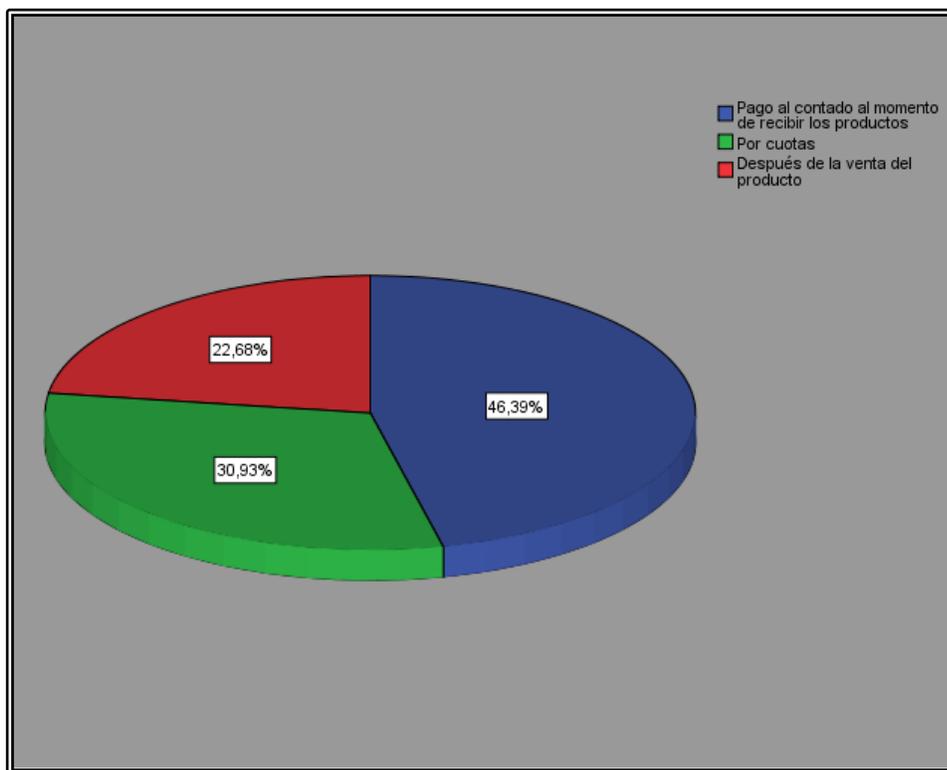
## PREFERENCIA EN ABASTECIMIENTO DE “PRODUCTOS PANDA”



De las personas que si están dispuestas a comercializar productos “Panda”, prefieren hacer llamadas a la distribuidora para el abastecimiento de los productos cuando estos se terminen en sus locales o puntos de venta.

## GRÁFICO N° 26

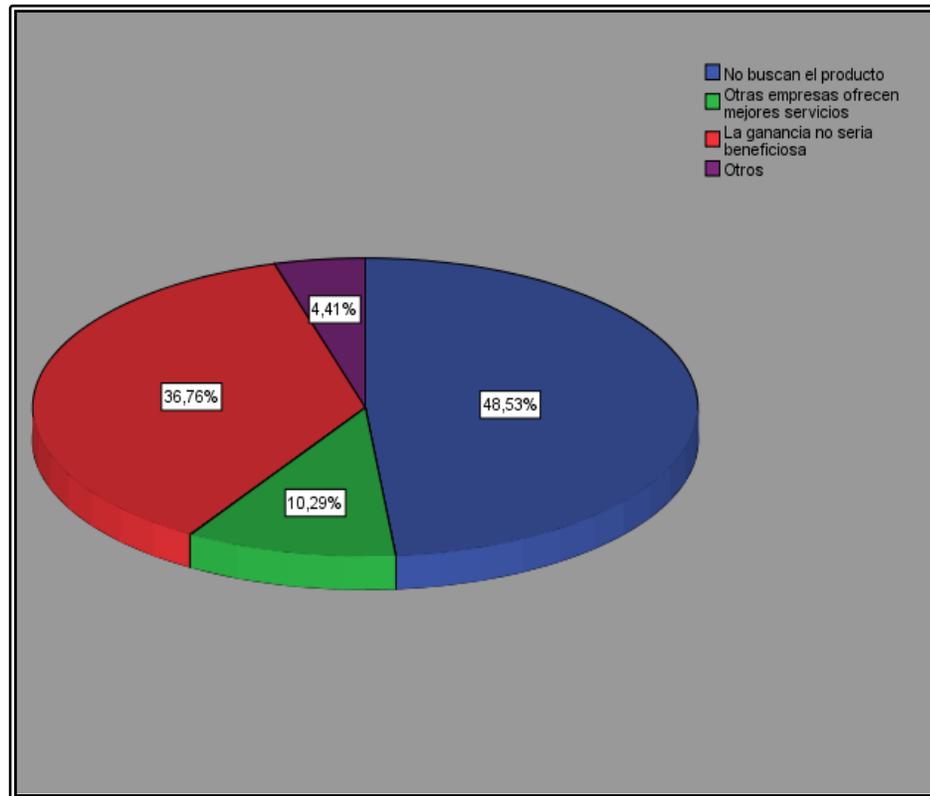
## FORMA DE PAGO CONVENIENTE POR PARTE DE MINORISTAS



Según los datos obtenidos, los minoristas prefieren realizar pagos al contado al momento de adquirir los productos cuando la distribuidora abastezca a los mismos, el pago por cuotas es igualmente una opción considerable por parte de los minoristas.

GRÁFICO N° 27

## CAUSAS PARA NO COMERCIALIZAR “PRODUCTOS PANDA”



Según los datos obtenidos, producto de la investigación de mercado, las personas que no optarían por comercializar productos “Panda”, se debe principalmente a que no buscan los productos en sus locales (tiendas). El resultado se debe a que en dichos puntos de venta, optan por buscar otro tipo o marca de helado.

## 6.9. CONCLUSIONES

- Existe un gran número de puntos de venta o minoristas potenciales ubicados en los barrios periurbanos de la ciudad, a los cuáles la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, puede ofertar sus productos para la comercialización respectiva a los consumidores finales.
- Varios de los puntos de venta o minoristas ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, muestran condiciones para la dotación de una heladera “Panda” por parte de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” para la venta de productos.
- La venta de helados en los puntos de venta o minoristas de los barrios periurbanos de la ciudad de Tarija, es considerable, por lo que la venta de este producto en los diferentes barrios de los distritos 7, 9, 10 y 13 de la ciudad, se vería rentable para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, además de ello, la población de señalados distritos, preguntan o demandan por productos “Panda” en los diferentes locales.
- Los minoristas ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, por lo general, demandan algún tipo de promoción además de la heladera, para la comercialización respectiva de los productos “Panda”, esto con el fin, de que los mismos se comercialicen de manera óptima y rápida.
- Existen varias zonas estratégicas en algunos de los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, óptimos para la venta respectiva de los productos. Según la investigación de campo, la mayoría de estas zonas tienen presencia física de heladeras de la empresa Delizia, por lo que “Panda”, se ve relegada ante su semejante.

- Los clientes minoristas actuales manifiestan cierta conformidad en su contrato con la “Distribuidora Panda-regional Tarija” para la comercialización de sus productos, dado que consideran a los mismos de gran calidad. Sin embargo, el retraso en la entrega de productos y la falta de variedad al momento de entrega a los clientes, son factores que condicionan para que el abastecimiento de productos a los clientes minoristas actuales sea afectivo.
- La escasa publicidad y promoción que maneja la distribuidora, son factores que los clientes minoristas actuales aquejan, dado que consideran que incrementando estos dos factores, los productos se comercializarían de manera más efectiva.

**TERCERA PARTE**

**PROPUESTA**

**CAPÍTULO VII**

**ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN PARA LA “DISTRIBUIDORA PANDA-  
REGIONAL TARIJA”**

**INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, la competencia y rivalidad entre empresas fue incrementándose, debido principalmente, a las demandas y exigencias por parte de los clientes o consumidores finales, lo indicado obliga a las organizaciones a buscar diferentes formas, técnicas o métodos para tratar de satisfacerlas y por ende, no quedar relegadas ante sus demás homónimas.

En este marco, resulta imprescindible el contar con estrategias que ayuden y faciliten a las empresas a ser competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven, para así, hacer frente tanto a la competencia como a factores que de alguna manera influyen en su operar.

En tal sentido, el presente capítulo pretende proponer a la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, el accionar que debe seguir para mejorar el sistema de distribución a los clientes actuales y por ende lograr una óptima penetración y distribución de sus productos en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, lo indicado, contempla el diseño de estrategias de distribución, las cuales se verán fructíferas en el mediano y largo plazo.

Se plantea en ese sentido a la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, como una U.E.N. (Unidad Estratégica de Negocio). La misma, como órgano o unidad empresarial, compuesta por uno a más productos especificados, con un mercado básico común muy delimitado, en el cual existe un manager o directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones de la distribuidora, mediante la adopción de una estrategia para hacer frente a uno o más competidores identificables.

### **7.1. ESTRATEGIA BASE**

La estrategia base a utilizarse estará basada en una estrategia de distribución intensiva debido a que la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, fundará su accionar en la cobertura total con sus productos en la ciudad, teniendo presente a la vez, la competitividad de las demás empresas y evaluando asimismo, la importancia de la ventaja competitiva detectada en relación a los competidores actuales. Después de analizar estos aspectos valiosos, se debe desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas y definir los medios o recursos necesarios para poner en ejecución el desarrollo de tal estrategia.

### **7.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN**

Al considerarse a la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, como una U.E.N. (Unidad Estratégica de Negocio), se propone la siguiente visión y misión, de tal manera que permita abastecer el mercado local de manera óptima y por consiguiente, expandirse en todo el departamento de Tarija. Por lo expresado, se presenta a continuación la propuesta de la visión y misión para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”:

## **Visión**

*Ser reconocidos en el mercado regional y nacional, como una empresa distribuidora y productora de helados y alimentos complementarios, a la vez, ser líder en innovación, calidad y servicio por nuestros minoristas (detallistas) y consumidores en el mercado regional; poseer una auténtica y diferenciada red de distribución, con penetraciones importantes en el departamento que otorguen valor a la distribuidora; manteniendo la marca nueva, joven y dinámica.*

## **Misión**

*Somos una empresa distribuidora de helados y postres, que reparte y produce de forma eficaz y eficiente, productos a todo el departamento de Tarija, construyendo de esta manera, relaciones a largo plazo con nuestros minoristas (detallistas) y consumidores finales. La calidad y los servicios de apoyo es lo que nos hace diferentes.*

La declaración de la misión, se desglosa en tres factores que permiten identificar claramente el punto de vista de los miembros de la distribuidora: Qué tipo de organización es, qué actividad realiza y de qué manera pretende alcanzar sus objetivos, es decir, cómo será su accionar.

### **¿Quiénes somos?**

Una empresa distribuidora de helados y postres.

### **¿Qué hacemos?**

Reparte y produce de forma eficaz y eficiente, productos a todo el departamento de Tarija.

### **¿Cómo lo hacemos?**

La calidad y los servicios de apoyo es lo que nos hace diferentes.

### **7.3. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL**

Se plantean los siguientes objetivos para mejorar el sistema de actual en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

- Incrementar la participación de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” en el mercado tarijeño en un 25%, para conseguir de esta manera, abastecer con productos en aquellas zonas donde existe escasa participación.
- Establecer 2 nuevas redes de distribución, para así alcanzar, una mejor distribución y abastecimiento a los minoristas (detallistas), ubicados en las zonas periurbanas de la ciudad de Tarija como así también, a los minoristas actuales.

#### **7.3.1. Objetivos estratégicos propuestos**

Los objetivos estratégicos propuestos para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, son como se describen a continuación:

- Dotar de una heladera a los puntos de venta ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, para una mejor disponibilidad de los consumidores de mencionadas zonas.
- Implementar nuevas redes de distribución, para poder lograr abastecer de manera óptima los minoristas actuales que comercializan “helados Panda”.
- Prosperar en el sistema de pago existente, otorgando de esta manera, facilidades a los nuevos puntos de venta al momento de adquirir una heladera “Panda”.

- Estratificar los helados por precio, para la fácil opción al momento de comprar “helados Panda”.

#### **7.4. ESTRATEGIA DE COBERTURA**

La estrategia de cobertura de mercado que va a aplicar la empresa distribuidora, es de tipo intensivo ya que implica una cobertura total del mercado tarijeño. Otra razón para la elección con mencionada estrategia, es que su mercado se encuentra disperso geográficamente en término de consumidores.

##### **7.4.1. Distribución intensiva**

Al diseñar la distribución intensiva, se debe considerar: cuantos intermediarios empleará la distribuidora en el mercado de la ciudad de Tarija y como estará dividido el mercado, para crear un sistema de distribución que posibilite llegar a todos los segmentos de mercado que son objeto de estudio.

Al seguir esta estrategia, buscamos que el producto ofertado este en todos los puntos de venta posibles. Lo que se pretende es que el producto esté disponible para el consumidor en el mayor número de puntos de venta.

El desarrollo de esta estrategia, permitirá a la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, impulsar las ventas facilitando al consumidor un punto de compra cercano. Por otra parte, la distribución intensiva, seguida de forma estricta, supone llevar el producto hasta la última tienda, del último pueblo, de la montaña más lejana.

##### ***Ventajas***

- 1.- Facilitara al cliente la compra del producto y la fidelidad del mismo.
- 2.- Llega a ser una estrategia que dificulta la entrada de competidores.

### *Dificultades*

- 1.- El desarrollo de esta estrategia, supondrá costes elevados.
- 2.- Puede perjudicar la imagen de la marca por estar en puntos de venta inadecuados.

## **7.5. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN**

El mercado de helados en la ciudad de Tarija son numerosos, geográficamente están dispersos, por ello, la primera decisión estratégica, es definir adecuadamente los segmentos de mercados a los que se puede acceder de mejor forma.

Con el propósito de seleccionar los segmentos de mercados y diseñar las estrategias de distribución efectivas para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, pasaremos a analizar las características principales de los consumidores de acuerdo a los factores geográficos, demográficos y por productos sobre las cuáles se segmentará el mercado de helados.

### **7.5.1. Segmentación geográfica**

Para expandir la cobertura geográfica de distribución de los productos “Panda” a los diferentes barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, comenzaremos en dividir el mercado de la ciudad en 5 bloques de comercialización, que permita llegar a todos los consumidores ubicados geográficamente en la ciudad de Tarija.

Actualmente, la “Distribuidora Panda regional Tarija”, cubre un total de 43 barrios con 154.296 habitantes, lo que contempla un 55% aproximadamente del total de la población tarijeña, dejando el restante 45%, como una oportunidad de posicionarse como empresa. Obsérvese los cuadros N° 18 y 19, en los cuáles se hace una comparación sobre el actual sistema de distribución y el propuesto para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, en el cual se observa el incremento en los barrios y población total a abastecer en el periodo de 5 años:

## CUADRO N° 18

**ACTUAL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA “DISTRIBUIDORA  
PANDA-REGIONAL TARIJA”**

ZONAS DE DISTRIBUCIÓN	N° DE BARRIOS	POBLACIÓN TOTAL POR ZONAS (2013)
Zona norte	21	48.681
Zona centro	11	64.246
Zona sur	11	41.369
<b><u>Total</u></b>	<b><u>43</u></b>	<b><u>154.296</u></b>

*Fuente: Elaboración propia*

## CUADRO N° 19

**NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO**

Bloques de distribución.	N° de barrios	Población total por bloques (2013)	Población total por bloques (2014)	Población total por bloques (2015)	Población total por bloques (2016)	Población total por bloques (2017)
Bloque 1	19	37.727	39.523	41.404	43.375	45.440
Bloque 2	11	64.246	67.304	70.508	73.864	77.380
Bloque 3	22	43.929	46.020	48.211	50.505	52.909
Bloque 4	16	46.912	49.145	51.484	53.935	56.502
Bloque 5	14	39.151	41.015	42.967	45.012	47.155
<b><u>Total</u></b>	<b><u>82</u></b>	<b><u>231.965</u></b>	<b><u>243.007</u></b>	<b><u>254.574</u></b>	<b><u>266.691</u></b>	<b><u>279.386</u></b>

*Fuente: Elaboración propia*

En base a los anteriores cuadros, se evidencia que con el modelo de sistema de distribución propuesto para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, los barrios a cubrir se duplicarán, logrando abarcar de esta manera, toda la ciudad de Tarija. En cuanto a la población, se incrementará en un 40,34%, tomando como referencia, una tasa de crecimiento del 4,76% anual, según datos del I.N.E. Por consiguiente, la población total por bloques se acrecentará de 230.000 a 280.000 personas hasta el año 2016, incrementándose alrededor de 50.000 personas en tres años.

## CUADRO N° 20

## NUEVA PROPUESTA DE ZONIFICACIÓN BASADO EN 5 BLOQUES

N°	BLOQUE 1	N°	BLOQUE 2	N°	BLOQUE 3	N°	BLOQUE 4	N°	BLOQUE 5
1	12 de Octubre	1	E. Abaroa	1	101 Familias	1	Aeropuerto	1	Alto senac
2	15 de Agosto	2	6 de agosto	2	15 de Abril	2	Aniceto Arce	2	Amalia Medinacelli
3	15 de Noviembre	3	El molino	3	15 de Junio	3	Artisanal	3	Aranjuez
4	4 de Julio	4	Las panosas	4	19 de Marzo	4	El tejar	4	Catedral
5	Carlos Wagner	5	Oscar Alfaro	5	1° de Mayo	5	Juan XXIII	5	German Busch
6	Defensores del Chaco	6	Salamanca	6	2 de Mayo	6	La terminal	6	Luis de fuentes
7	El Carmen	7	San Bernardo	7	20 de Enero	7	Morros Blancos	7	Méndez Arcos
8	El paraíso	8	San José	8	3 de Mayo	8	Narciso Campero	8	Miraflores
9	Guadalquivir	9	San Marcos	9	7 de Septiembre	9	Pedro Antonio Flores	9	San Antonio
10	IV centenario	10	San Roque	10	Andaluz	10	Petrolero	10	San Blas
11	Juan Pablo II	11	Virgen de Fátima	11	Bartolomé Attard	11	San Gerónimo	11	San Martin Senac
12	La loma			12	El Constructor	12	San Jorge I	12	Tabladita I
13	La unión			13	Juan Nicolai	13	San Jorge II	13	
14	Libertad			14	La florida	14	San Luis	14	Tabladita II
15	Los álamos			15	Las Pascuas	15	Simón Bolívar		
16	Los olivos			16	Los Chapacos	16	Torrecillas		
17	Luis Pizarro			17	Lourdes				
18	Panamericano			18	María de los Ángeles				
19	Virgen de Chaguaya			19	Moto Méndez				
				20	Oscar Zamora				
				21	Rosedal				
				22	San Pedro				

Fuente: *Elaboración propia*

En el cuadro N° 20, se especifica los barrios que comprenderán los nuevos bloques propuestos para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”. Con los nuevos bloques propuestos, se cubrirá toda la ciudad de Tarija consiguiendo de esta manera una cobertura del 100 %.

### 7.5.2. Segmentación demográfica

Para identificar el mercado objetivo al que se pretende alcanzar con las diferentes líneas de productos de la “Distribuidora Panda regional Tarija”, agrupará a los consumidores finales de acuerdo a los perfiles demográficos de la población de la ciudad de Tarija.

El cuadro N° 21, manifiesta la relación de precio de los helados y los consumidores frecuentes de los productos.

El principal mercado meta para los “helados Panda”, está compuesto por niños, adolescentes, jóvenes y jóvenes adultos.

## CUADRO N° 21

### CONSUMIDORES FRECUENTES BASADOS EN EL PRECIO

RATIO DE PRECIO DE LOS HELADOS	CONSUMIDORES FRECUENTES	EDAD
1-4	Niños, adolescentes	7 a 17
4-8	Jóvenes	18 a 28
8-adelante	Jóvenes adultos	29 a 40

*Fuente: Elaboración propia*

El segmento de mercado de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, está orientado al segmento desde los niños hasta los jóvenes adultos, de esta manera, se implementará nuevos puntos de venta en los establecimientos educativos de la ciudad de Tarija en los barrios que no existan.

Actualmente, cubre 30 establecimientos, uno de los objetivos de la empresa es acrecentar un 30% más para lograr cubrir un total de 40 unidades educativas, para así, conseguir el abastecimiento esperado y desde luego, mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado joven.

El segmento de mercado por establecimientos educativos en la ciudad de Tarija, muestra que la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, definirá como sistema de distribución, tomando en cuenta los colegios ya que representan una parte esencial de los consumidores finales, donde los componentes de este segmento son niños y adolescentes, los cuáles consumen helados de crema y agua diariamente.

### **7.5.3. Segmentación por producto**

Para realizar la segmentación por producto, se utilizó la información recabada pertinente de la investigación de mercados dirigida a los diferentes puntos de ventas ubicados en los barrios periurbanos de la ciudad de Tarija, en el cual, se busca segmentar el mercado de helados de acuerdo a la percepción de los atributos que el consumidor final busca.

La accesibilidad del producto a la hora de compra es muy importante, porque llegar a adquirir el producto deseado de manera inmediata es un punto a favor para la empresa distribuidora, mientras más rápido encuentren el producto los consumidores finales, mayor preferencia tendrá sobre este.

El sabor y la calidad percibida del mismo, es asimismo un atributo importante ya que este es el que dará mayor preferencia al momento de decidir por cual producto optar.

De acuerdo a la percepción de los puntos de venta, los atributos más importantes que buscan en “helados Panda” son: la accesibilidad en los puntos de venta, el sabor, la calidad, el precio.

Esta información permite plantear estrategias de segmentación de acuerdo al tipo de producto que busca el consumidor. La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, debe

informar y resaltar que los helados que comercializa son productos de calidad que van de acuerdo a las exigencias y necesidades del mercado tarijeño.

Por otro lado, la agencia debe de buscar atraer estos segmentos de mercado ya citados con anterioridad, las acciones deben estar dirigidas a posesionar los productos en la mente del cliente.

En cuanto a la calidad de los productos, la distribuidora informará sobre este atributo que vaya a satisfacer las exigencias y necesidades de los consumidores de este segmento de mercado.

La accesibilidad de los productos, como atributo a la hora de materializar la compra, la “Distribuidora Panda-regional Tarija” tendrá que elaborar canales de distribución de manera ordenada, sirviendo de esta forma, a todos los puntos de venta de la ciudad de Tarija.

Para asegurar el suministro de productos de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, debe programar la distribución del mismo, al día siguiente de su abastecimiento de productos de la fábrica central o elaboración, logrando entregar a los puntos de venta y por ende al consumidor final un producto frío y en condiciones apropiadas.

El precio y el sabor de los productos estarán acordes a las exigencias tanto de los puntos de venta como así también de los consumidores finales.

El cuadro N° 22, muestra las características por productos “Panda”.

**CUADRO N° 22**  
**CARACTERÍSTICAS POR PRODUCTO**

<b>PRODUCTO</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PRECIO (BS)</b>
Helados de agua	Envase desechable sachét, sabor a fruta precio módico para todo público de alta disponibilidad.	Precio económico para todo público, productos hechos de agua en palito con envase desechable, colores floridos para una mejor atracción al público infantil.	1 a 4
Helados de crema	Vasito, sachet desechable, cono cucurucho, de precio accesibilidad con bañados en chocolate, para pasar el rato.	Precio moderado para público más exigente, productos hechos en crema con chocolate en su mayoría, colores suaves y dirigidos a públicos adolescente y joven.	4 a 8
Postres	Envases plásticos, cremas batidas, dirigidas a momentos de ocio para compartir en grupos.	Precio relativamente elevado elaborado en base de leche, envases plásticos para su mejor conservación, de presentación familiar, dirigidos a grupos y familias.	8 - adelante

*Fuente: Elaboración propia*

## **7.6. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**

El sistema de distribución, tiene por finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar apropiado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.

El nuevo sistema de distribución propuesto para la “Distribuidora Panda-regional Tarija” en la ciudad, se estructuró de acuerdo a criterios de segmentación demográfica y geográfica considerando los barrios periurbanos como mercados

potenciales y las zonas censales del I.N.E., dadas las características de los distintos barrios de la ciudad de Tarija.

Para contar con datos cuantitativos como parámetro de medición para tomar decisiones y realizar controles y ajustes necesarios, se cuentan con datos como: número de habitantes por zona, el número de puntos de venta asignados a cada carro distribuidor, de igual manera, se evaluarán los puntos de venta por barrio.

Por consiguiente, el sistema de distribución propuesto se concreta en ocho puntos que son:

- El procesamiento de pedidos.
- El almacenamiento.
- Inventarios.
- El transporte.
- Sistemas de control.
- Control estratégico.
- Sistemas de control de ventas.
- Control operativo.

Especificamos a continuación, cada uno de ellos:

#### **7.6.1. Procesamiento de pedidos**

Es la función que se encarga de recoger, comprobar y transmitir las órdenes de compra.

En consecuencia, debe tratar de minimizar el ciclo: pedido - envío - factura.

En lo que respecta a la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, se determina tres tipos de pedidos:

- Pago al contado.
- Pago por cuotas.
- Pago postventa.

De estas tres formas de pago, la primera es la más apropiada según datos de la investigación de mercado, ya que además, otorga un mejor control al momento de adquirir el producto, tanto para el minorista (detallista) como así también para la distribuidora. Asimismo, se evita conflictos en deudas y papeleos.

#### **7.6.1.1. Frecuencia de pedidos**

Refleja la entrega a tiempo de los productos solicitados por parte de los minoristas (detallistas), para la disponibilidad de productos en los puntos de venta o igualmente por las exigencias de los consumidores finales. En ese sentido, se logró determinar tres formas adecuadas de pago a saber:

- Abastecimiento a los puntos de venta mediante llamadas telefónicas.
- Abastecimiento mediante agentes de venta.
- Compra directa del camión repartidor.

Resultados de la investigación de mercado realizada, prueban que se puede optar preferentemente por dos formas; la primera es mediante la atención de llamadas telefónicas por parte de la distribuidora, con el fin de abastecer a los diferentes puntos de venta con productos de mayor demanda o que por lo general son faltantes de manera rápida.

La compra directa del camión repartidor, es otra de las formas adecuadas de abastecimiento a los puntos de venta por ser más accesible y además, la de otorgar información de nuevos productos a ofertar.

### **7.6.2. Almacenamiento**

El almacenamiento es imprescindible en todos los niveles del canal, con tal de equilibrar el ciclo de producción con el ciclo de consumo, tanto en cantidades como en tiempo. En efecto, la cantidad demandada por un cliente en el canal no suele coincidir con la cantidad ofertada por el proveedor, ni tampoco lo es el momento del pedido del cliente con el momento de la entrega del proveedor.

Para lograr mantener los productos en una mejor conservación, localización y agrupación de los mismos, se deberá determinar una nueva capacidad de almacenamiento.

Actualmente, la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, cuenta con una cámara frigorífica y 15 freezers con los cuáles cubre la mitad del mercado actual. Para conseguir abarcar el nuevo mercado de la ciudad, será necesaria la adquisición de una nueva cámara frigorífica y la adquisición de un nuevo inventario de heladeras, con el fin de tener a disposición los productos para su respectiva distribución a los nuevos mercados (nuevos puntos de venta).

### **7.6.3. Inventarios**

El inventario consiste en una lista detallada de los bienes de la compañía, esta lista se clasifica contablemente en fijo y circulante.

La función de los inventarios, en cualquier empresa, es añadir flexibilidad de operación a las mercancías que se tengan tanto para la operatividad de la empresa, como de los productos terminados.

Para una mejor adquisición de los productos y para una mejor distribución de los mismos, se determina la frecuencia de pedidos que es irregular y que se basa en dos aspectos importantes:

La primera basada en ventas estacionarias en la cual, los volúmenes de venta se incrementarán en temporadas cálidas y que bajan en temporadas frías. La segunda tiene que ver con festividades o acontecimientos especiales que hacen que la demanda de helados se incremente, tal es el caso de la primavera o día del estudiante.

Para ello, se opta por mantener el flujo de pedidos existente, puesto que el tiempo de entrega es de 2 a 3 días después de realizar el pedido.

Para una mejor adquisición y buen abastecimiento de productos, se pretende mejorar la frecuencia de pedidos de manera proactiva. Para lograr abastecer y evitar la falta de productos en almacenes, deberán hacerse los pedidos a la central con un periodo de dos días de anticipación, principalmente en fechas de festividad y no sufrir con sobresaltos.

#### **7.6.4. Transporte**

Los medios utilizados afectarán al precio del producto, el tiempo de entrega y el estado en el que llegan las mercancías. Para lograr cubrir el nuevo mercado, será necesaria la adquisición de dos camiones repartidores para cubrir los dos nuevos bloques de distribución en la ciudad de Tarija.

Lo expresado anteriormente desde luego, incrementará el costo de gasolina, mantenimiento y reparación. Por otro lado, será necesaria la contratación de dos choferes para respectivo manejo de los camiones.

#### **7.6.5. Sistema de control**

Mediante los sistemas de control, se podrá observar cuáles son las responsabilidades administrativas de cada funcionario dentro de la empresa distribuidora y que tipo control deberá seguir según los objetivos estratégicos que se plantean en la misma. En el cuadro N° 23, se observa a detalle lo antes mencionado:

CUADRO N° 23

**RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA SEGÚN TIPO DE CONTROL**

CARGO	TIPO DE CONTROL	PROPÓSITO DE CONTROL	ENFOQUE
Gerente	Control de rentabilidad	Examinar si la distribuidora obtiene ganancias o pérdidas de dinero.	Rentabilidad de los productos, por grupo de productos, volúmenes de venta, análisis financiero basado en inversiones.
Jefe de ventas	Control de objetivos planteados	Verificar si se cumple con las metas de los agentes de venta.	Análisis de venta, participación en el mercado, fuerza de venta, análisis de competidores.
Jefe de producción	Control de eficiencia	Determinar si los recursos utilizados para el almacenamiento y distribución del producto son óptimos.	Análisis de los procesos, tiempos y movimientos, almacenamiento y frecuencia de pedidos, determinación del proceso productivo.

*Fuente: Elaboración propia.*

**7.6.6. Control estratégico**

Mediante el control estratégico, se efectuará un seguimiento a cada uno de los responsables de cada área. Asimismo, se medirá la eficiencia de cada departamento, como así también, la eficacia, distribución de los productos, la disponibilidad de los recursos; esto tomando en cuenta, los retrasos ocasionados en la producción por falta de materia prima u otros recursos, además de los resultados más relevantes de este proceso.

Obsérvese el cuadro N° 24, en el cual se muestra información clara y precisa sobre el desempeño de cada una de las áreas de la empresa.

## CUADRO N° 24

## CONTROL Y SEGUIMIENTO A CADA ÁREA

Área					
Responsable					
Frecuencia de medición		Quincenal		Mensual	
Aceptación	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Factores					
Eficacia					
Eficiencia					
Relevancia					
Disponibilidad de recursos					
Distribución					

*Fuente: Elaboración propia*

#### 7.6.7. Sistemas de control de ventas

Mediante el sistema de control ventas de los productos, se podrá tener una visión clara sobre la cantidad de productos que salen de la empresa distribuidora a ser entregados (entre la variedad de helados que ofrece para su respectiva comercialización).

Asimismo, se tendrá un conocimiento sobre el número de establecimientos que visitará cada distribuidor y la cantidad de productos que repartirá en cada zona, como así también, el total de ventas al día que practicará cada uno de ellos.

En el cuadro N° 25, se detalla de manera más precisa y detallada lo antedicho.

## CUADRO N° 25

**CONTROL DE VENTAS Y PRESENCIA DE LOS PRODUCTOS PARA LOS  
DISTRIBUIDORES**

<b>Encargado:</b>					
<b>Día y fecha de emisión:</b>					
<b>Hora:</b>					
<b>N°</b>	<b>Nombre del distribuidor</b>	<b>Salida de productos</b>	<b>N° de puntos de venta visitados</b>	<b>Cantidad de productos vendidos</b>	<b>Total de ventas en Bs.</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.6.8. Presencia del producto y control operativo

El sistema de control operativo, ayudará a registrar todas las ventas que realice la distribuidora por medio de los agentes de venta que estarán a cargo de una zona específica o bloque.

### 7.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para determinar el canal de distribución a adoptar para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, tomaremos en cuenta las características de los puntos de venta y de la distribuidora.

Los resultados que manifiesta la investigación de mercado, prueba que la mejor alternativa para la empresa distribuidora, es la utilización de canales indirectos cortos,

es decir, llegar a los diferentes segmentos de mercados por medio de minoristas (detallistas).

Otra alternativa viable, es la utilización de canales indirectos largos por medio de agencias distribuidoras para las provincias. De esta manera, se descentralizaría la distribución con la que cuenta actualmente la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

#### **7.7.1. Canal indirecto corto**

El ámbito de cobertura geográfica para los actuales distribuidores de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, es contar en cada punto de venta con una heladera (tiendas de barrio, café internet, puntos o cabinas entel, tigo o viva y otros). Con respecto a la segmentación demográfica por establecimientos educativos, se repartirán diariamente a las unidades con el fin de que los dueños de los kioscos se vuelven minoristas (detallistas) que comercialicen los productos “Panda”.

#### **7.7.2. Canal indirecto largo**

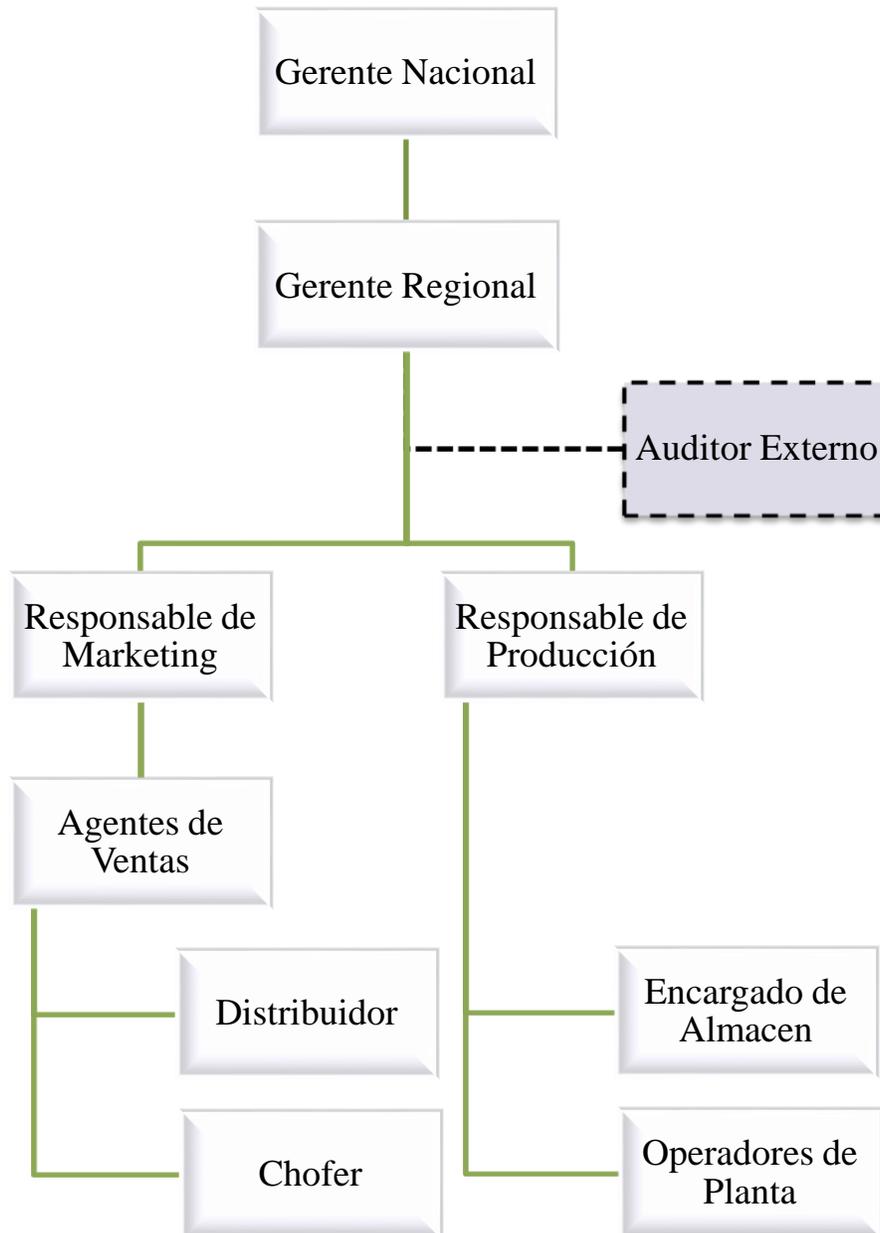
Mediante el canal indirecto largo de comercialización, se pretende llegar a provincias a las que actualmente distribuye y que además, estén situadas en el departamento de Tarija, en tal sentido, debe de colocarse una agencia por lo menos en cada zona significativa, delegando de esta manera, responsabilidad sobre las agencias a cada encargado de distribución de cada zona importante o con mayor consumo.

### **7.8. DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO**

Habiéndose detallado las funciones del sistema y canales de distribución para la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, es necesario diseñar un organigrama para la misma, que esté acorde a las estrategias planteadas, es decir, detallar quiénes serán sus responsables o supervisores que lleven a cabo, el desarrollo de mencionadas estrategias de manera ordenada y eficiente.

FIGURA N° 4

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”



Fuente: Elaboración propia

El organigrama visto en la figura N° 4, muestra que existe un gerente nacional que es la máxima autoridad dentro de la empresa, un gerente regional, un responsable de producción, un responsable de marketing, cuatro agentes de venta: dos choferes que manejan los camiones repartidores y dos distribuidores, cuatro empleados de planta para la elaboración de productos fríos de agua, un encargado de mantenimiento y almacenaje y un auditor externo.

La empresa distribuidora, cuenta con un gerente propietario (gerente regional) que es el que administra la misma, es decir, dirige, coordina y controla todas las actividades. Al participar de manera activa en la parte de marketing y producción, se le debe hacer conocer las acciones a tomar por parte de los responsables de cada área.

#### ***Responsable de Producción***

El jefe de producción, se encargará del control del proceso productivo. El control es realizado de manera estricta, puesto que en el proceso, no deben existir malos manejos a la maquinaria que se utiliza para la transformación de los productos, además de ello, se controla que no existan desperdicios de materia prima por el alto costo que ello implica.

#### ***Responsable de Marketing***

Será quién se encargue de establecer los precios, analizar la plaza y los pedidos desde la empresa principal, deberá determinar las promociones a nivel regional para un mejor posicionamiento y categorizar los productos para una mejor accesibilidad de los mismos.

#### ***Agentes de ventas***

Son los encargados de comercializar los productos en la ciudad de Tarija, como así también, en las provincias o cantones del departamento. Estos estarán bajo la supervisión del responsable de Marketing, quién conjuntamente deberán cumplir el papel de acomodar los productos en las diferentes zonas de la ciudad de forma

estratégica, asimismo, la de lograr la fidelización tanto con los minoristas como consumidores finales. Por último, se encomendarán de distribuir los mismos a los puntos de venta que así lo requieran.

### ***Distribuidores***

Encargados de abastecer de productos a los puntos de venta donde exista una heladera “Panda”, además, se confiarán del cobro y recepción de los pedidos provenientes de la fábrica central.

### ***Choferes***

Serán quiénes manejen los camiones repartidores, además de ello, son los encargados del mantenimiento de la movilidad. Por otro lado, deben de buscar la mejor ruta para la distribución de los productos a los diferentes puntos de ventas, dentro su respectiva zona de distribución.

### ***Encargado de almacén***

El delegado de almacén, tiene como función principal la supervisión y vigilancia de los almacenes de la distribuidora.

### ***Operadores de planta***

En cuanto a los operarios, su función será la de elaborar los helados de agua, de igual manera, se encargarán del acarreo manipuleo de los productos recepcionados en la distribuidora. Los cuatro operarios tendrán como funciones principales la recepción, almacenamiento y entrega de productos al personal de ventas.

## **7.9. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN EN APOYO A LA DISTRIBUCIÓN**

La distribuidora actualmente, no cuenta con una estrategia de promoción como tal, sólo maneja la comunicación con los consumidores finales de manera unidireccional,

es decir, mediante carteles y/o afiches que son los más usuales para este tipo de producto y que además muestran sólo el precio de los productos.

### **7.9.1. Publicidad**

La publicidad es una estrategia de comunicación, en este marco, las estrategias a tomar en cuenta para la “Distribuidora Panda-regional Tarija” son las siguientes: Publicidad, que está dirigida a producir mayor demanda de los productos en el nivel de los intermediarios mediante acciones de comunicación como son los mensajes publicitarios, apoyo en la generación de la demanda con la aplicación de carteles estratificados en los precios tomando en cuenta los tres grupos de productos en base a la segmentación demográfica, afiches con el logo de la compañía con los colores característicos de la misma, para una mejor localización del productos al momento de adquirirlo.

Los afiches y carteles, serán practicados mediante contratación de imprentas, que cumplan con las particularidades de la empresa, los afiches deberán contar con los colores característicos de la empresa y mostrar de manera visible, el nombre de la entidad, tendrá un tamaño de 70x60 para poder ser pegados en los puntos de venta.

En cuanto al cartel de precios, deberá estar estratificado para conseguir cubrir los tres niveles de precio mencionados anteriormente, con el fin de lograr una mejor comprensión y ubicación del producto buscado o deseado.

Otras estrategias a considerar, que permitan procrear demanda de los productos en los niveles de los consumidores finales, es mediante acciones de promoción, es decir, a través de artículos de interés de los compradores basados en los tres grupos de consumidores existentes, con una mayor participación en los niños y adolescentes.

Las promociones se desarrollarán de manera aleatoria para mantener la atención del público en general, en especial en el grupo de los niños y adolescentes donde la participación en este tipo de actividades suele ser más dinámica.

### **7.9.2. Estrategia de Merchandising**

Se denomina Merchandising, a un conjunto de técnicas que pretenden destacar el artículo en el punto de venta, de manera que se diferencie de los de la competencia, esté al alcance del consumidor y favorezca la compra.

La ubicación del producto, para su fácil accesibilidad y visión del mismo al momento de querer adquirirlo, obliga a que tanto el cartel del precio como la heladera se encuentren juntas para una mejor comprensión entre lo que se ofrece y el precio a pagar por tal producto.

La localización de los afiches deben estar a una altura adecuada donde no se fuerce la vista para conseguir visualizarlos, además, los colores deben compatibles entre sí para que no genere una distracción hacia otra forma o color que no sea el nombre “Panda”.

Lograr ambientar el lugar de venta con música aceptable al oído y no saturada, ayuda al momento de la elección, decisión y cancelación del producto. En ese sentido, la empresa distribuidora en tiempo de promoción, deberá optar por este tipo de estrategias para atraer al público. Todas las estrategias deben ser orientadas hacia el mismo objetivo, visión y misión tratando de buscar un mejor posicionamiento.

### **7.10. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO EFECTIVO COMO MECANISMO DE CONTROL**

Para la implementación del proyecto serán necesarios los activos que se detallan a continuación:

ITEM	DETALLE	CANTIDAD	MARCA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Cámara Frigorífica	1		145000	145000
2	Heladeras	102	Mimet	15300	1560600
3	Vehículo	2	Kia	245000	490000
				<b>TOTAL Bs.</b>	<b>2195600</b>

Asimismo, será necesario el siguiente personal: se contará con dos agentes de ventas más dos choferes para los nuevos camiones frigoríficos y se agregará una persona más para la planta distribuidora.

Debido a la nueva ley promulgada que estipula el doble aguinaldo, el salario anual se determina en base a 14 meses.

MANO DE OBRA DIRECTA	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL POR PERSONA	PLANILLA SUELDOS	PLANILLA ANUAL
Personal de Ventas	2	3500	7000	98000
Personal para Manejo de vehículos	2	2300	4600	64400
Personal de Planta	1	2500	2500	35000
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL Bs.</b>	14100	197400

En el costo de operaciones, para la puesta en marcha del proyecto, en el cual se tomará en cuenta los aportes que se dictamina por ley, será por encima de los 52.000bs, el resto serán por financiamiento.

<b>CAPITAL DE OPERACIONES</b> (Expresado en Bolivianos)	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>55.910,73</b>
Mano de Obra Directa	<b>14.100,00</b>
Mano de Obra Subcontratada	
Aportes patronales AFP's	23.389,08
Indemnizaciones	0,00
Aporte CNS	18.330,00
Aporte Solidario	91,65

<b>GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>1.720,00</b>
Mano de Obra Indirecta	<b>0,00</b>
Agua potable	<b>250,00</b>
Entel, otros	<b>100,00</b>
Publicaciones y avisos	<b>600,00</b>
Movilidad y transporte	<b>420,00</b>
Gastos médicos	<b>0,00</b>
Lubricantes y combustibles	<b>100,00</b>
Gastos seguridad industrial	<b>0,00</b>
Gastos indirectos varios	<b>200,00</b>
Tasa de aseo y alumbrado público	<b>50,00</b>
<b>TOTAL GENERAL MENSUAL</b>	<b>57.630,73</b>
<b>Total Capital de Operaciones Requerido ANUAL</b>	<b>691.568,76</b>
<b>Rotación de Capital de Operaciones en el Año (entre 1 a 12)</b>	<b>2</b>
<b>Capital de Operaciones</b>	<b>345.784,38</b>
<b>Aporte Propio</b>	<b>345.784,38</b>
<b>Financiamiento</b>	<b>0,00</b>

### 7.10.1. Demanda proyectada

<b>DEMANDA</b>			
Identificación del Mercado:	<b>LOCAL</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>NACIONAL</b>
	35%	X	
Tipo de Producción:	<b>PRODUCCIÓN INTERMITENTE</b>		<b>PRODUCCIÓN CONTINUA</b>
			X
Periodos de Mayor Demanda:	<b>ENE-ABR</b>	<b>MAY-AGO</b>	<b>SEP-DIC</b>
	40%	20%	60%
Tendencias del Sector:	<b>ESTABILIDAD</b>	<b>CRECIM.</b>	<b>DECLINACION</b>
		X	

Con la distribución intensiva, se logrará abarcar el mercado restante en el que se basa actualmente la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

Como se expresa es un mercado regional que está en constante crecimiento y con un alza en la demanda en los meses de verano y primavera. Esto lo vuelve una demanda estacionaria.

<b>SEGMENTO DE MERCADO REQUERIDO</b>			
<b>DEMOGRÁFICA (NIVEL INGRESOS)</b>	<b>Niños, Adolescentes.</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Jóvenes Adultos.</b>
	1-3,5	4 - 7.	7 adelante
<b>Volumen Mensual: (Cajas mes)</b>	<b>Helados de precio bajo</b>	<b>Helados de precio medio.</b>	<b>Helados de precio alto.</b>
	<b>1650</b>	<b>1682</b>	<b>1700</b>
<b>Tipo de Stock Producción para Dda:</b>	<b>constante</b>	<b>por temporada</b>	<b>festividades</b>
	X	X	X
<b>Forma de Pago</b>	<b>al contado</b>	<b>por cuotas</b>	<b>post-venta</b>
	X		

### 7.10.2. Ventas proyectadas

Las ventas son proyectadas sobre la base de las características de: precio bajo, medio y alto. Se calcula la venta mensual y la proyección anual de los 5 años próximos.

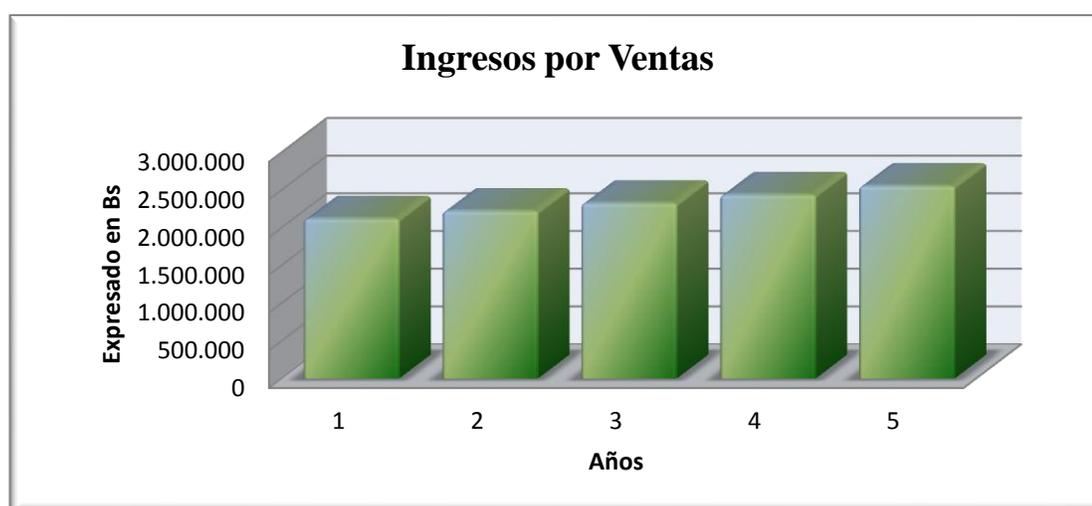
<b>VENTAS PROYECTADAS AÑO Bs.</b>	<b>2.119.320</b>
-----------------------------------	------------------

En base a las ventas mensuales y proyectas anualmente, se calcula las ventas de los próximos 5 años. Se tendrá en cuenta como dato, un crecimiento demográfico de la población del 4,76%/ año según datos del I.N.E.

**INGRESO POR AÑOS**  
(Expresado en miles de Bs.)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por Ventas</b>	2.119.320	2.220.200	2.325.881	2.436.593	2.552.575
<b>Total Ingresos Anuales</b>	<b>2.119.320</b>	<b>2.220.200</b>	<b>2.325.881</b>	<b>2.436.593</b>	<b>2.552.575</b>

GRÁFICO N° 28



Se contará con una inversión de 3 millones de Bs. para lograr abarcar el restante mercado tarijeño.

<b>ESTRUCTURA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO</b>					
(Importes expresados en Bs.)					
	Inversión Total	Año 0		Inversión Proyecto	
Detalle		Aporte Propio	Financiam. (Deuda)		Particip.(%)
<b><u>Inversión Fija</u></b>	<b>2.195.600</b>	<b>195.600</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.195.600</b>	<b>72,29%</b>
<b>1. Construcción e Instalaciones</b>	1.560.600				
<b>2. Maquinaria y Equipo</b>	490.000				

<b>3. Vehículos</b>	145.000				
<b>Capital de Operaciones</b>	<b>691.568</b>	<b>345.784</b>	<b>0,00</b>		<b>22,77%</b>
<b>Inversión Diferida</b>	<b>150.000</b>	<b>0,00</b>	<b>150.000</b>		<b>4,94%</b>
<b>Gastos de Organización</b>	150.000	0,00	150.000		
<b>Total</b>	<b>3.037.168</b>	<b>195.600</b>	<b>2.150.000</b>	<b>3.037.168</b>	<b>100,00%</b>

### 7.10.3. Flujo de caja

Detalle	pre-inversión	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ingresos totales		2.119.320	2.220.200	2.325.881	2.436.593	2.552.575
(-)Costos Totales		392.845	410.506	430.816	454.173	481.033
<b>Inversión Total</b>	<b>3.075.763</b>					
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1.726.475</b>	<b>1.809.694</b>	<b>1.895.065</b>	<b>1.982.420</b>	<b>2.071.542</b>
impuestos Ley IUE 25%		431.619	452.423	473.766	495.605	517.885
<b>Utilidad Neta</b>		<b>1.294.856</b>	<b>1.357.270</b>	<b>1.421.299</b>	<b>1.486.815</b>	<b>1.553.656</b>
<b>Depreciación</b>		<b>57.065</b>	<b>57.065</b>	<b>57.065</b>	<b>57.065</b>	<b>57.065</b>
<b>flujo de caja</b>	<b>-3.075.763</b>	<b>1.351.921</b>	<b>1.414.335</b>	<b>1.478.364</b>	<b>1.543.880</b>	<b>1.610.721</b>
<b>utilidad neta acumulada</b>		<b>1.351.921</b>	<b>2.766.256</b>	<b>4.244.620</b>	<b>5.788.500</b>	<b>7.399.222</b>

Año	Inversión Total	Flujo de Caja	Amortización	Valor Residual	Flujo C. Monetario
<b>0</b>	<b>-3.075.763,28</b>				<b>-3.075.763</b>
<b>1</b>		1.351.921,25	-		<b>1.351.921</b>
<b>2</b>		1.414.335,22	-		<b>1.414.335</b>
<b>3</b>		1.478.363,74	-		<b>1.478.364</b>
<b>4</b>		1.543.880,19	-		<b>1.543.880</b>
<b>5</b>		1.610.721,43	-		<b>1.610.721</b>
	<b>-3.075.763</b>				
				<b>Total</b>	<b>4.323.459</b>

<b>TIR</b>		<b>37,21%</b>
<b>VAN</b>	<b>15%</b>	1.824.841
<b>B/C</b>		1,59



<i>Rentabilidad Financiera</i>
<i>Rentabilidad Económica</i>
<i>Relación Beneficio Costo</i>

## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre la base de la teoría desarrollada y la investigación de mercado realizada que comprendió principalmente, la disposición además de las demandas y exigencias por parte de los puntos de venta o minoristas ubicados en los barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija para la distribución de productos “Panda”, se propusieron estrategias de distribución para la penetración óptima en los mencionados barrios.

Las conclusiones y recomendaciones que se alcanzaron en el presente proyecto de investigación, son como se describen a continuación:

#### 8.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones, se despliegan en función a los capítulos de la presente investigación. En ese sentido, los resultados de la misma son las siguientes:

- Se ha desarrollado un conjunto de aspectos teóricos relacionados al tema de distribución como ser: Marketing, Estrategia, Estrategias de distribución, Canales de distribución y Distribución física que sirvieron de sustento a las aseveraciones, explicaciones y propuesta realizada en la presente indagación.
- La industria “Panda”, es una empresa que se dedica a la producción y distribución de helados a todo el país, la misma, tiene su fábrica ubicada en la ciudad de La Paz. Por otra parte, el sector industrial es una de las principales actividades económicas del país en cuanto a la generación de ingresos y empleo. En este contexto, el Estado determinó políticas de carácter productivo y comercial que garanticen la oferta de bienes y servicios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La competencia en el rubro de la producción y distribución de helados en el país es bastante reñida entre empresas de renombre como ser: Delizia, Cabrera, O.K. y Panda entre las principales. Asimismo, existen otras empresas departamentales o regionales que elaboran productos para su respectiva comercialización. Esto ocasiona, que las empresas deben estar en constante pugna y en constante diseño de estrategias de distribución y promoción que garanticen su permanencia en el mercado.
- La “Distribuidora Panda-regional Tarija”, se dedica a proveer los servicios de distribución en el mercado de helados, la misma reparte sus productos a puntos de venta o minoristas que están comprendidos entre: Tiendas de barrio, internets, puntos o cabinas entel, tigo y viva, además de otros puntos de venta como ser: librerías, botillerías y micro mercados. Asimismo, entrega productos a colegios e institutos que a diferencia de los anteriores, estos son abastecidos mediante previo contrato. Por otro lado, la distribuidora carece de canales de distribución en gran parte de la zona sur de la región, como así también, en la zona alta de la ciudad.
- La investigación de mercado emprendida ha posibilitado generar información acerca de la disponibilidad, exigencias y demandas de los puntos de venta o minoristas para la comercialización de productos procedentes de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”. Los resultados fueron adquiridos a través de fuentes de información secundaria y primaria, con la aplicación de técnicas como la entrevista (cualitativo) y la encuesta (cuantitativo).
- La distribución que emplea o utiliza actualmente la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, carece de estrategias de distribución para incursionar de manera óptima en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija, se puede concluir que los puntos de venta y consumidores de estas zonas demandan los productos “Panda”. Por lo mismo, se desarrollaron y

propusieron nuevas estrategias de distribución para que puedan ayudar de alguna manera a la distribuidora, en la penetración óptima en mencionados mercados potenciales.

- El actual sistema de distribución de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, presenta ciertas deficiencias en el abastecimiento óptimo de productos a los clientes minoristas actuales, lo que se convierte en un problema serio a considerar dentro la agencia.
- Los criterios de evaluación utilizados y aplicados a los flujos de caja, demuestran que el presupuesto necesario para mejorar el sistema de distribución en la “Distribuidora Panda-regional Tarija”, es viable desde el punto de vista del V.A.N, T.I.R. y la Relación Beneficio-Costo.

### 8.2. RECOMENDACIONES

Considerando la importancia del diseño de estrategias de distribución y conocimiento del mercado para cualquier empresa, se ve conveniente hacer las siguientes sugerencias:

- En principio, se aconseja la consideración de los resultados de la investigación de mercado y propuesta como alternativa para penetrar en nuevos mercados potenciales, de tal manera, contribuir al consumo mayor de los productos, los mismos, son aceptados y demandados en gran parte de la población.
- Se recomienda a futuros investigadores, complementar la presente indagación con el diseño de estrategias de promoción y/o comunicación sobre la base de los lineamientos propuestos, de tal forma, que se haga conocer a profundidad y detalle todas las características de los productos, además de las ventajas en cuanto a servicio que pueda brindar la “Distribuidora Panda-regional Tarija”.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Debe planificarse la realización de investigaciones de marketing de manera científica, para generar información actual y constante sobre percepciones y expectativas de los consumidores. Lo señalado, posibilitará tener datos e información actualizada de posibles cambios que se puedan dar en el comportamiento del consumidor, de tal forma que pueda proponerse ajustes sobre las estrategias que se pretendan implementar.
- El equipamiento adicional a los puntos de venta, dotándoles con más y mejores activos para la comercialización óptima de los productos, esto con el propósito de mantener y atraer clientes potenciales en el mercado de la ciudad de Tarija, en especial, de los barrios de la zona periurbana.
- El diseño de un nuevo sistema de zonificación para los distribuidores de productos “Panda”, que posibiliten el abastecimiento a más puntos de venta comerciales con el propósito de lograr, una mayor cobertura geográfica de distribución en la ciudad de Tarija, asimismo, permitirá optimizar la distribución de productos a los clientes minoristas actuales.
- Es aconsejable que la distribuidora amplíe su propia flota de repartición en la ciudad de Tarija, ya que esto le otorgaría mayor agilidad para el desplazamiento de sus productos. Tal como se evidenció en el análisis interno, los motorizados se ausentan a las provincias y cantones del departamento de Tarija, lo que provoca que no se abastezca con productos “Panda”, a los diferentes puntos de venta (minoristas) en la ciudad cuando estos así lo requieran.