

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO

1 PLAN ESTRATÉGICO

1.1 Concepto de estrategia

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

“Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Que representa el compromiso administrativo con un

conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.”¹

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

“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, una búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y que tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de sus ventajas.”²

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

1.2 Concepto de plan estratégico

Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez definen al plan estratégico como:

“Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico- financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la Empresa.”³

El concepto mencionado habla de tres niveles, porque en el plan estratégico todas las áreas de la Empresa tienen estos tres niveles. El plan estratégico es por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obliga a plantarnos dudas sobre la Empresa de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

¹ Arthur A. Thompson Jr. Administración Estratégica Teoría y Casos, ed. 2007, pág. 3.

² Daniel Martínez Pedrós y Artemio Millas Gutiérrez, La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral ed. 2005, pág. 6.

³ Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral ed2005,p8

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la Empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores.

1.3 Definición de Planeación estratégica

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

“El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinando las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”⁴

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

1.4 Importancia de la estrategia

John E. Gamble en su libro menciona la importancia como:

“La elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración por dos grandes razones: en primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Para ganar en el mercado se requiere de una estrategia bien concebida y oportuna ,por lo general caracterizada por la ofensivas estratégicas que dejen obsoletos y encajonados a sus rivales y aseguren una ventaja competitiva sustentable ,y después usar esta ventaja de mercado para lograr un mejor desempeño financiero .Una estrategia poderosa que se abra paso en el mercado puede impulsar a una compañía a una posición llevadera a una de liderazgo , y despejar el

⁴ Stoner A.F.Y Charles Wankel; Administración 3ª edición.1990.p133

camino y/o servicios se conviertan en el estándar de la industria. Las empresas que obtienen grandes logros los alcanzan por el resultado de la elaboración astuta, creativa y proactiva de una estrategia que distingue a su empresa de la competencia.”⁵

La mayoría de las empresas no le dan importancia al plan estratégico, pero es trascendente contar con uno para tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con los objetivos propuestos.

La importancia de la planeación estratégica está en que este documento proporciona un marco de referencias para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mejor sostenibilidad de la Empresa.

Sin un plan no podemos realizar las cosas de forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que se debe hacer, ni como llevarlo a cabo. En la planeación estratégica los administradores adecúan sus recursos de la Empresa a sus oportunidades de mercado.

1.5 Utilización de un plan estratégico

Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez mencionan los beneficios de utilizar un plan estratégico.

- “Obliga a la dirección de la Empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de las empresas para el cambio
- Mejora la coordinación de las actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación)
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la Empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades

⁵ John E. Gamble Administración Estratégica ed. 2007 ,p 15

- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor)”⁶

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de varios aspectos: del tipo de Empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. Pero lo que no varían son los beneficios de utilizar un plan estratégico, por lo tanto un plan estratégico realizado de forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier Empresa.

1.6 Fases de la elaboración de un plan estratégico

Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, dividen las fases del plan estratégico de la siguiente manera:

Gráfico 1: Fases de la elaboración de un plan estratégico

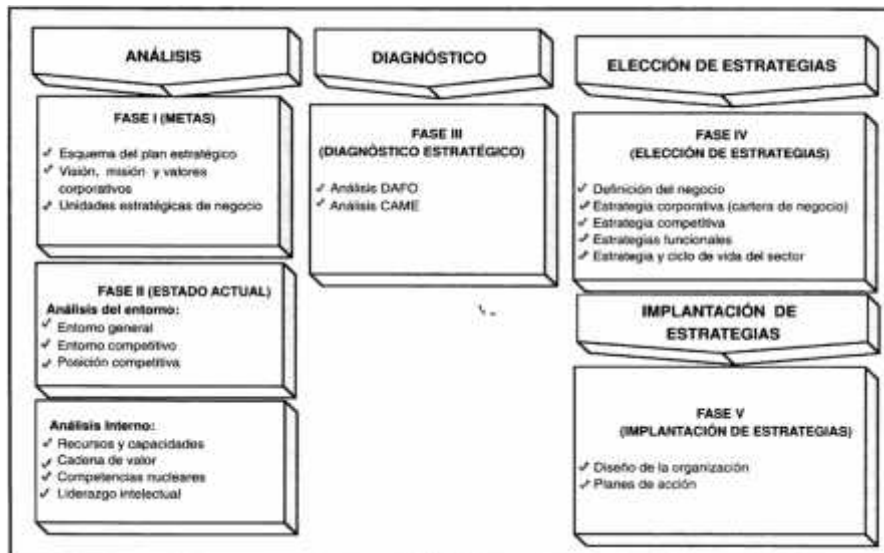


FUENTE: Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, p13

El esquema más detallado de las tres fases del plan estratégico es el siguiente:

Gráfico 2: Las tres fases del plan estratégico

⁶ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p 10



FUENTE: Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, p13

1.6.1 Análisis estratégico

“Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consistente el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario un conjunto de análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- **Analizar los propósitos y los objetivos de la Empresa.** La visión, misión y objetivos estratégicos de la Empresa, formular una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- **Analizar el entorno.** Así como analizar a los competidores, esta información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno: el mismo debe realizarse en dos niveles:

En entorno General, que consta de varios elementos que denominamos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales; estos son segmentos donde se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial y dramático en la Empresa.

El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la Empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos de la Empresa.

- **Análisis interno.** Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de la Empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena valor de una Empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la Empresa.
- **Valorar los activos intangibles de la Empresa.** El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una Empresa es fundamental. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la Empresa crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.”⁷

1.6.2 La formulación estratégica

“Se desarrolla en varios niveles a saber:

- **Estrategia corporativa.** Se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la Empresa, dicha estrategia se centra en dos preguntas:
 ¿En qué negocio deberíamos competir?
 ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergia entre los negocios?
- **Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva que pueda consistir en un liderazgo en costos y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.”⁸

1.7 Tipos de estrategia

1.7.1 Estrategia de diferenciación

El autor Daniel Martínez Pedro y Artemio Milla Gutiérrez, indican:

⁷ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p 7

⁸ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p 14

“La estrategia de diferenciación consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al sector de actividad.”⁹

Para aplicar la estrategia de diferenciación se debe concentrar en la oferta que realiza una empresa de sus productos, los mismos deben entregar atributos que los clientes perciben como únicos.

1.7.2 Estrategia del conocimiento íntimo del consumidor

El autor Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, recogen los aportes de Treacy y Wiersema, los que describen lo siguiente:

“Una compañía que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes, parecida a la que existe entre buenos vecinos. Las compañías que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente en particular quiere. Este tipo de compañía funciona bien si conoce a la gente a la que se vende y los productos y servicios que necesita.

Continuamente están cambiando los productos y servicios y los hacen a precios razonables. El principal activo de la compañías que mantienen estas relaciones estrechas es la lealtad de sus clientes”¹⁰

Las empresas que tienen buenas relaciones con sus clientes, tienen que estar atentos a lo que el cliente quiere y no así lo que el mercado requiere. Y para esto se debe conocer a los clientes con los que se trabaja, para mantener estrechas relaciones y así conseguir la lealtad del consumidor.

1.8 Implantación estratégica

“Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños operativos. Es de particular relevancia garantizar que la Empresa haya establecido

⁹ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral 2005*, p 134

¹⁰ Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral 2005*, p 141

medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia Empresa, así como sus con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las Empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido el Cuadro De Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia de la Empresa.
- **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las Empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- **Crear una Empresa inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgos eficaz debe desarrollarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida por la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e imprescindible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la Empresa debe crear una Empresa emprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la Empresa.
- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro, por lo tanto las Empresas deben constantemente estar buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar la Empresa.”¹¹

1.9 Análisis CAME

Según el autor Artemio Milla Gutiérrez explica lo siguiente:

¹¹ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p 15

“**Análisis CAME** (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un **Análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).”¹²

El autor Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez también mencionan:

“Mediante la matriz DAFO, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnóstico se debe realizar el análisis CAME que pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades.

Gráfico 3: Análisis CAME

DAFO/CAME	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Oportunidades (O)	Estrategias O/F Se usan las fuerzas (F) del listado para aprovechar las oportunidades(O)	Estrategias O/D Se superan las debilidades (D)aprovechando las oportunidades(O)
Amenazas (A)	Estrategias A/F Se evitan las amenazas (A) con las fuerzas(F)	Estrategias A/D Se buscan reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas

FUENTE: Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, p 113.

La estrategia defensiva: Cuando se producen amenazas del entorno teniendo fortalezas la empresa.

Estrategias Ofensivas: Cuando existen oportunidades del entorno en puntos fuertes de la empresa.

Estrategias de Supervivencia: Es el caso contrario al anterior en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.

¹² Artemio Milla Gutiérrez , Estrategia Business Intelligence y Finanzas Corporativas, www.altair-consultores.com

Estrategia de reorientación: Se produce cuando la empresa es débil en su entorno con oportunidades.”¹³

Lo que se pretende con esta Matriz no es determinar qué estrategia será la mejor sino solo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos las más significativas.

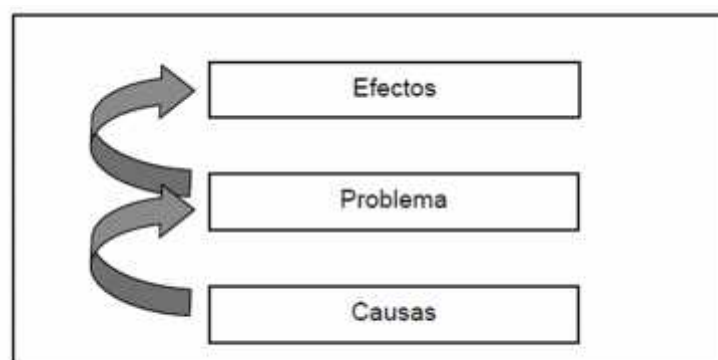
1.10 Análisis del árbol de problemas

Según Iván Silva Lira:

“El método que se presenta es una alternativa entre varias posibles. Sin embargo, por su gran sencillez, es el más adecuado. El método es muy flexible, eficiente y efectivo, siempre y cuando el análisis de causas y efectos sea en torno a un solo problema central. Lo que permite acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.

Esquemáticamente la lógica causal entre causas, problema y efectos se puede representar de la siguiente manera.

Gráfico 4: Ordenamiento lógico de causas, problema y efectos



Fuente: ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.

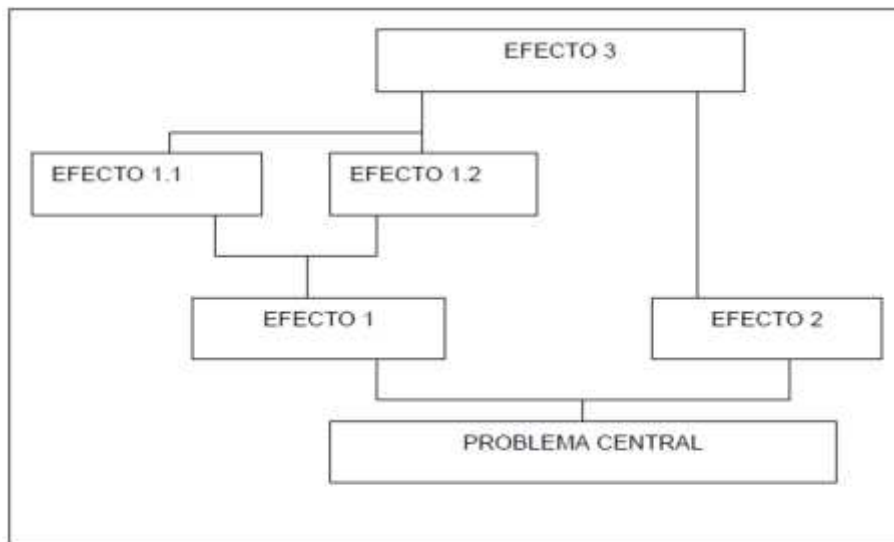
En este orden se presentan dos cosas: en primer lugar, detectar el problema y en segundo lugar, analizar el problema.

¹³ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p12-14

1.10.1 Grafica de árbol de efectos

Teniendo presentes estas indicaciones, se construye un diagrama que representa el problema central con sus efectos, de forma tal que además permita visualizar la importancia que tiene el problema, esto como se indica en el siguiente gráfico.

Gráfico 5: Árbol de efectos



Fuente: ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.

Como se puede observar, en el gráfico anterior, una vez identificado el problema central se grafican los efectos hacia arriba, algunos de los cuales podrán estar encadenados y/o dar origen a varios otros efectos, para ello hay que seguir un orden causal ascendente. Esto quiere decir que el efecto 1, de primer nivel, provoca el efecto 1.1 y el efecto 1.2 de segundo nivel, esto es el encadenamiento de los efectos. Si se determina que los efectos son importantes y se llega, por tanto, a la conclusión que el problema amerita una solución se procede al análisis de las causas que lo están ocasionando.

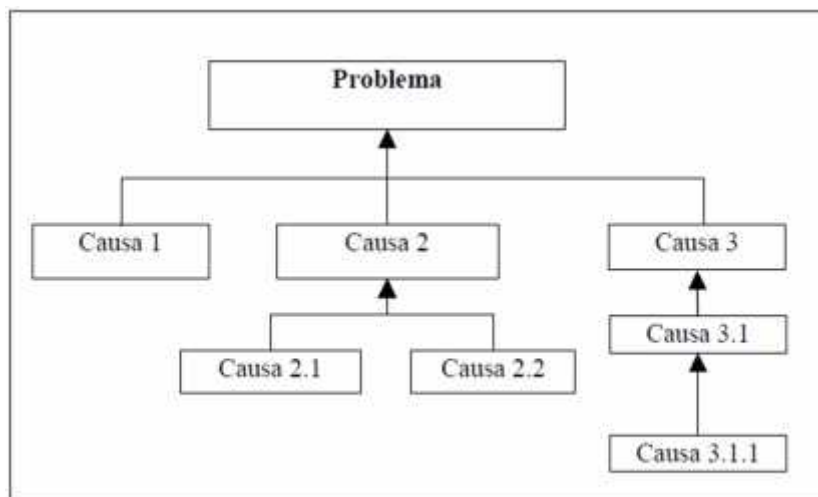
1.10.2 Gráfica del árbol de causas

A partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que pueden originar el problema.

Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema. Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se

deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado. En el siguiente gráfico se muestra el árbol de causas:

Gráfico 6: Árbol de causas



Fuente: ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.

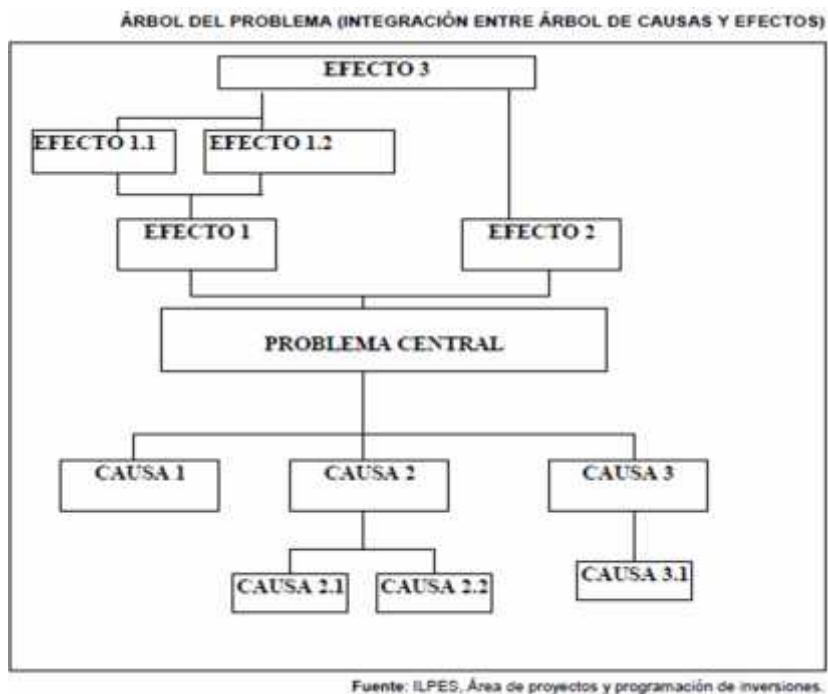
En otras palabras, en la medida que se resuelvan las últimas causales del encadenamiento (causa 1, causa 2.1, causa 2.2 y causa 3.1.1), se puede decir que, analíticamente, se está contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada. Así, por ejemplo, si la causa única 3.1.1 se supera implicará que, “automáticamente”, se resuelven las causales 3.1 y 3. De un modo similar, para superar la condición 2 es preciso, levantar las restricciones 2.1 y 2.2. y, así, sucesivamente.

1.10.3 Gráfica del árbol del problema

Una vez que se han identificado las causas y efectos del problema central, el paso siguiente es integrarlas en un sólo gráfico (ver página siguiente), este gráfico representa el resumen de la situación del problema analizado. Es importante señalar que, en esta primera etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de las alternativas de solución que se pueda proponer, se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o rechazar en función de la profundización de los estudios que necesariamente hay que hacer, incluido en esto la consulta a los afectados a través de métodos participativos.”¹⁴

¹⁴ Iván Silva Lira Metodología general de identificación, preparación y Evaluación de proyectos de Inversión pública Santiago de Chile, agosto del 2005 p13-16

Gráfico 7: Árbol de problemas



Es importante no confundir el problema con la ausencia de una solución. Uno de los factores esenciales para actuar en forma acertada frente a un problema, tanto en el ámbito privado como público, es buscar diferentes alternativas de solución y escoger la mejor de ellas. Para lograrlo, no es posible guiarse sólo por capacidades intuitivas o simples experiencias, sino que debe haber un dominio en la problemática pertinente y apoyarse en una metodología adecuada. Para asegurar un buen análisis es necesario, en primer lugar, conocer el problema. Esto es, identificarlo plenamente para poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema. En segundo lugar, para proponer soluciones hay que tener en cuenta la importancia de una buena identificación, conocer sus causas y efectos

1.11 Horizonte de Planificación

“Al hablar de plan estratégico de la Empresa nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas, corporativas que adopta hoy (es decir, el momento en que realiza la reflexión estratégica) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido, que por lo habitual suele ser de tres años. El horizonte temporal del plan estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10 – 15 años)
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3 – 5 años)
- Decisiones operativas (1 año o menos)

Un horizonte temporal de 3 – 5 años es el período más adecuado para que la Empresa tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción donde se materialicen las estrategias de largo alcance, y al mismo tiempo no es un periodo excesivamente amplio. Pero el plan estratégico debe ser constantemente revisado de forma anual con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es acelerado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planeados.”¹⁵

1.12 Características de las decisiones estratégicas

Daniel Martínez Pedrós, recoge el aporte de Gimbert quien afirma:

“Ningún método o criterio de evaluación nos garantiza a priori, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si esta no funcionara debido a sus imperfecciones e incoherencias”¹⁶

El autor afirma que ningún método de evaluación de la efectividad de la estrategia garantiza en su totalidad solo se pueden conocer las fallas que existan en la formulación de la estrategia. También el autor recoge aportes de Rumelt para evaluar las estrategias antes de ser aplicadas que dice lo siguiente:

¹⁵ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p 16

¹⁶ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, 2005,p 16-17

“Para detectar que la estrategia no funcionará, antes de su puesta en práctica, una serie de criterios, a modo de filtros(prueba que sirve para seleccionar), de manera que, si en alguno de ellos la estrategia no pasa la prueba, podemos estar seguros que esta estrategia no iba a funcionar. Estos filtros son:

1. La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva (*Filtro de ventaja competitiva*).
2. La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en el (*Filtro de la consonancia con el entorno*)
3. La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí (*Filtro de la consistencia*)
4. La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles (*Filtro de la factibilidad*)”¹⁷

2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según Henry Mintzberg:

¹⁷ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p 16-17

*“La estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo sigue al derecho al caminar. Las dos existen de manera interdependiente, comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose en forma mutua.”*¹⁸

Ciertamente existen ocasiones en que una estrategia es rediseñada para llevarse a cabo por una estructura organizativa. No obstante, la selección de cualquier nueva estrategia es igual influenciada por la realidades y potencialidades de la estructura organizativa existente.

2.1 Diseño organizativo

El autor Daniel Martínez Pedrós señala:

“Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es:

El esquema de jerarquización y división de la funciones

Por lo tanto jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba así abajo) a través de los diversos niveles y delimitar las responsabilidades de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que les son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los puestos.”¹⁹

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la Empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la Empresa, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

2.2 Definición de diseño organizacional

Gómez Ceja lo define como:

¹⁸ Henry Mintzberg ,Proceso Estratégico, ed. 1993,p 343

¹⁹ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p 175

“Los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo, que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales”²⁰

Los aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización se puede decir que son dos: la especificación porque divide las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables y la coordinación, porque es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz.

De acuerdo a esto, entendemos el diseño organizacional como las relaciones prescritas mediante las cuales los trabajos se relacionan unos con otros, a fin de lograr un equilibrio entre la especialización y la coordinación.

2.3 Niveles jerárquicos de la organización

Crear una estructura jerárquica de la organización, implica dividir verticalmente la autoridad y la responsabilidad; además, asignar diversas labores en la cadena jerárquica, dando mayor interés a las relaciones superior-subordinado. Este principio de jerarquía es complementario del concepto de unidad de mando, en el que cada subordinado tiene solamente un superior.

El principio básico de jerarquía en la administración indica:

La autoridad y responsabilidad debe fluir en línea directa y de manera vertical desde el nivel más alto de la organización al nivel más bajo de la misma²¹.

En la organización formal, esta jerarquía establece la estructura básica de la comunicación y autoridad, llamada Cadena de Mando.

En condición las organizaciones pueden concebirse en términos de tres subsistemas verticales: el nivel institucional, el nivel administrativo y el núcleo técnico .Revisando cada uno de ellos, entendemos mejor la interacción entre el proceso administrativo y la estructura.

²⁰ Gómez Ceja Guillermo; Planeación y Organización de empresas, Novena Ed., México, Editorial Mc Granw-Hill, 1994, p, 286

²¹ Tregoe B. y Bimerman J.;Obr .cit., p181.

2.3.1 Nivel Institucional

El nivel institucional es la organización que se compone de los administradores de alto nivel. Es también denominado nivel estratégico, pues el responsable de la definición de los principales objetivos y estrategias de la organización.

Su labor principal es la planeación a largo plazo, la creación de políticas así como la administración de las relaciones ambientales²².

2.3.2 Nivel Administrativo

El nivel administrativo también llamado nivel gerencial o nivel intermedio, consta de los administradores medios de la empresa.

Su labor principal consiste en recopilar información, transformar las decisiones en planes y programas, coordinar las actividades internas de la organización y asignar recursos²³

2.3.3 Nivel Núcleo Técnico

Este nivel está compuesto por los empleados y los trabajadores de operación del nivel inferior.

“Es el nivel donde las tareas son ejecutadas, los programas son desarrollados y las técnicas son aplicadas, interviene, básicamente, en la obtención eficiente y eficaz de los objetivos a corto plazo”²⁴

Anthony Roberts señala: Que en este nivel se desarrollan los procesos de planeamiento operativo, comprendiendo a este como:

“El proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente”²⁵

Anthony sostiene además que este nivel:

²² Warren, B, y Moberg, D.; cit.; p, 381

²³ Ibidem, .p380-381

²⁴ Ibidem, .p, 381

²⁵ Anthony Roberts; Sistema de Planeación y Control. El Ateneo, Buenos Aires, p, 69

“Se desenvuelve dentro de un contexto de decisiones adoptadas y reglas formuladas en el proceso de control administrativo (planeamiento intermedio) y en cierta medida, también en planeamiento estratégico.”²⁶

Continúa diciendo el autor que una característica de la mayoría de las actividades sujetas al control operacional, es que son susceptibles de ser programadas; es decir, para las cuales se establecen reglas que prescriben la acción más eficiente en ciertas circunstancias.

“Conceptualizar los niveles organizacionales, no tiene diferencias de fondo entre los distintos autores de la administración. Así por ejemplo.

Gómez Ceja distingue en la estructura organizacional tres niveles”²⁷

- Nivel estratégico
- Nivel administrativo rutinario
- Nivel operativo

Para Chiavenato la estructura y el comportamiento organizacional son “variables dependientes, diferenciando tres niveles”²⁸:

- Nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operativo

En definitiva, estos tres niveles organizacionales, dividen a la estructura formal de funciones de la organización, de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desarrollan los diversos conjuntos de individuos sobre los procesos administrativos.

2.4 Elementos claves para un diseño organizacional

Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional son los siguientes:

- **“Especialización del trabajo o división de la mano de obra.** Basada en el hecho de que en el lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en una serie de etapas y cada individuo termina una de las etapas.
- **Departamentalización.** Como pasos previos a la división de los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para que se

²⁶ *Ibíd.* p, 69

²⁷ Gómez Ceja, Guillermo; *Obr. Cit.*, p, 243

²⁸ Chiavenato Idalberto; *Obr. Cit.*, p, 368

puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas y funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, áreas.

- **Cadena de mando.** Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien reporta a quien. Responde a una organización jerárquica y muy organizada que resuelve el dilema de los empleados del tipo: ¿A quién acudo si tengo un problema? y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: *Autoridad* y *unidad de mando*, la autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad; si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.
- **Extensión del tramo de control.** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
- **Centralización y descentralización.** Se refiere:
Al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización; la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones; en una organización descentralizada se puede tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas: más personas contribuyen con información.
- **Formalización.** Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo”.²⁹

²⁹ Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, 2005,p175-176

2.5 Definición de estructura organizativa

Conocidos también como diagramas de la organización, conceptualización moderna de organigrama dentro del nuevo enfoque integral de la teoría de la organización

Según Gómez Ceja es:

“Un esquema gráfico donde se indica las relaciones de las distintas funciones entre sí y respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización”³⁰

El autor Harold Koonntz y Heinz Weihrich mencionan:

“La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) expresa lo que la empresa comúnmente hace, dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás”³¹

Una estructura organizativa muestra las relaciones de autoridad y funcionales que existe dentro de una empresa, también los distintos niveles jerárquicos el mismo que se ve reflejado en un diagrama que ilustra los departamentos más importantes dentro de la organización y sus conexiones formales, además, los títulos conferidos a los departamentos y las posiciones organizacionales del diagrama le proporcionan información al administrador sobre el grado de especialización usado en la empresa.

2.6 Tipos de estructura organizativa, ventajas y desventajas

2.6.1 Estructura simple

“La estructura simple es la más antigua y la más común de las formas organizativas. La mayoría de organizaciones son muy pequeñas y tiene una sola línea de productos muy estrecha en la cual el director-propietario toma casi todas las decisiones.

La estructura simple es altamente informal y la coordinación de las tareas se realiza a través de la supervisión directa. La toma de decisiones se encuentra muy centralizada,

³⁰ Gómez Ceja, Guillermo; Obr, Cit., p, 256.

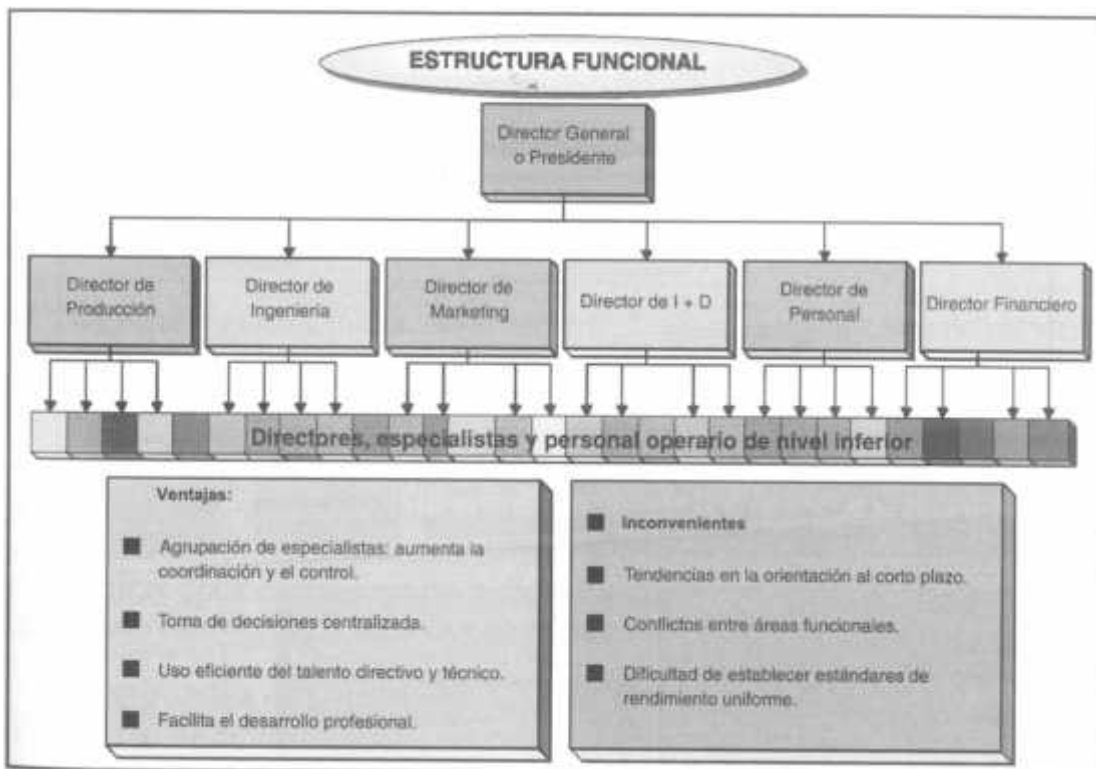
³¹ Harold Koonntz y Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva global ed.2004 p 272

existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y regulaciones y un sistema de evaluación y recompensa informal.

2.6.2 Estructura funcional

La estructura funcional se organiza en torno a las actividades requeridas para elaborar productos o servicios, como el marketing, operaciones, finanzas, I+D, etc. Centralizada y altamente especializada, esta estructura es la más adecuada cuando se ofrece una línea de productos limitada en un segmento de mercado determinado, las necesidades de los stakeholders externos son relativamente estables. La estructura funcional está orientada hacia la eficacia interna y potencia la pericia funcional. Resulta especialmente apropiada para las organizaciones que quieren explorar economías de escala y efectos de aprendizaje a partir de las actividades focalizadas. Este tipo de estructuras también puede dar buenos resultados en empresas que persigan una estrategia de penetración de mercado, por que prevé el alcance de la organización.

Gráfico 8: Estructura funcional



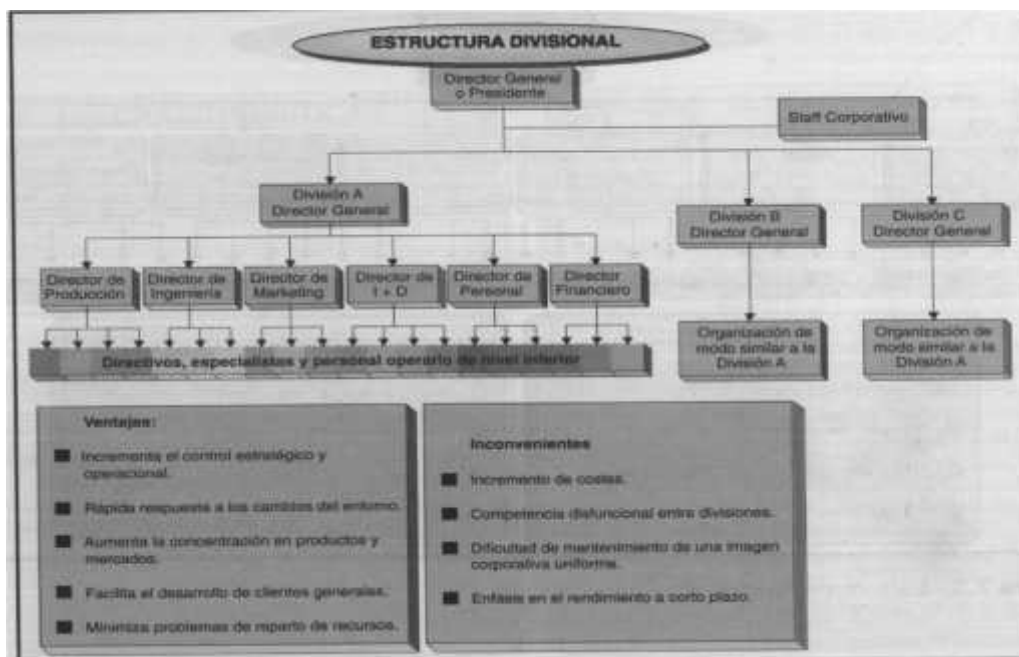
FUENTE: Daniel Martínez Pedrós (2005) p 179

2.6.3 Estructura divisional

La estructura divisional organiza las actividades según los *outputs* del sistema organizativo, como los productos, clientes o regiones geográficas.

Cuando una empresa aplica una estrategia de desarrollo de productos, amplía la oferta de su línea e interactúa con más clientes, distribuidores y proveedores. Si el crecimiento y la continuidad provocan confusión e ineficacias administrativas, la Empresa deberá pasar de una estructura funcional a forma divisional o grupo de productos. Por otro lado las Empresas que persiguen estrategias de crecimiento de desarrollo de mercado también añade complejidad desde una base de mercado regional a una base nacional puede constituir nuevas unidades para los distintos segmentos de mercado geográfico. De este modo pueden asignarse responsables regionales o para cada unidad divisional. Del mismo modo, una Empresa que busca nuevos grupos de consumidores y nuevas aplicaciones de productos, puede reorganizarse en grupos de clientes.

Gráfico 9: Estructura divisional



FUENTE: Daniel Martínez Pedrós (2005) p 180

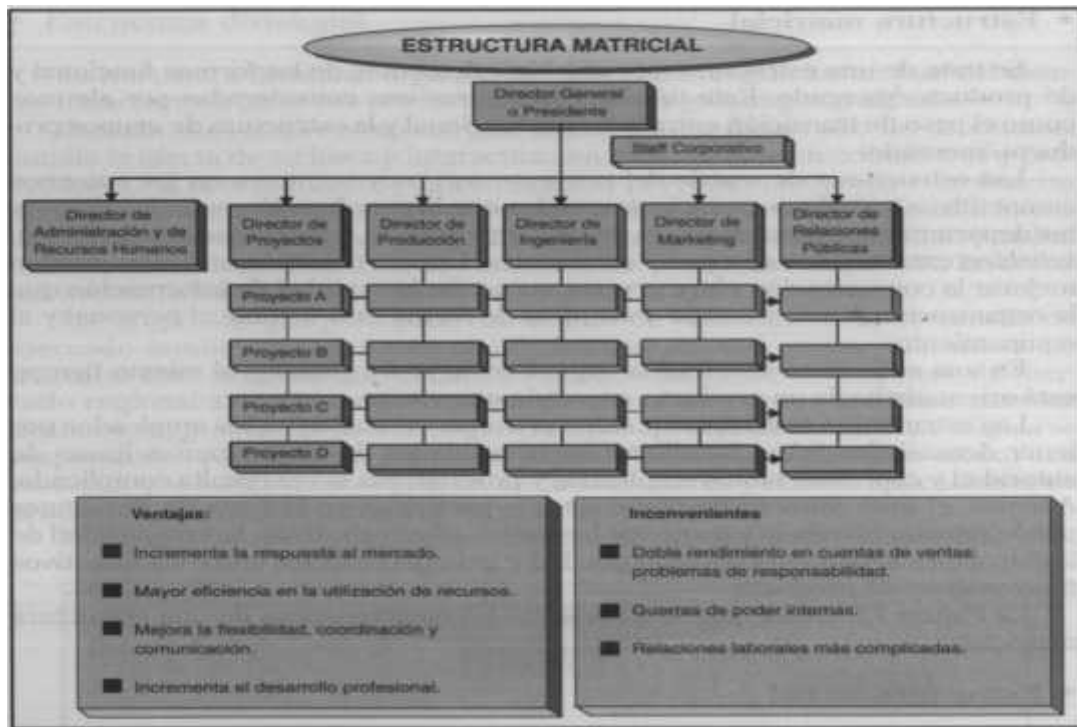
2.6.4 Estructura matricial

Se trata de una estructura que combina elementos de las formas funcionales y de producto/mercado. Este tipo de estructura son consideradas por algunos el paso de transición entre la forma funcional y la estructura de grupos producto/mercado.

Las estructuras de matriz del producto son muy comunes en los entornos competitivos turbulentos e inciertos, en los que la coordinación entre los diferentes departamentos funcionales es de vital importancia, y las exigencias de los *stakeholders* externos son diversas y cambiantes. Las estructuras matriciales pueden mejorar la comunicación entre grupos, aumentar la cantidad de información que la organización puede manejar y emplear de forma más flexible al personal y al equipamiento.

En una estructura matricial la organización es funcional y, al mismo tiempo está orientada hacia un producto, mercado o proyecto. Pero también puede provocar confusiones en los empleados por tener demasiados jefes. Equilibrar las necesidades de las diferentes líneas de autoridad y coordinar tanto empleados y programas a la vez resulta complicado. Además, el gran número de personas que participan en la toma de decisiones puede retrasar el trabajo y aumentar los gastos administrativos. La complejidad de la estructura a menudo crea ambigüedad y genera conflictos entre los directivos funcionales y de producto.

Gráfico 10: Estructura divisional



FUENTE: Daniel Martínez Pedrós (2005) p 182

2.6.5 Estructura de red

La estructura de red es muy descentralizada y se organiza en grupo de clientes o de regiones geográficas. La estructura de red representa una telaraña de unidades independientes, con poca o ninguna jerarquía formal que organice y controle sus relaciones. Estas unidades interdependientes están organizadas de forma flexible para captar y compartir informaciones útiles, pero a pesar de ello la realidad es que existe muy poca comunicación entre las unidades operativas.

La estructura de red es especialmente apropiada para los sectores de concentración de conocimiento, en los que la descentralización y duplicación de recursos son vitales para poder responder a las exigencias del mercado.

2.6.6 Estructura a nivel corporativo

A medida que las organizaciones crecen y buscan diferentes oportunidades de negocio, la complejidad y los problemas administrativos ejercen presión para dividirlos en unidades más manejables. Según las estrategias que pongan en práctica la organización, los directivos pueden optar por fomentar la independencia o la interdependencia entre las unidades. La interdependencia entre las unidades precisa una estructura organizativa que potencie la división y la autonomía, así como unos mecanismos que logren una

coordinación jerárquica. En cambio, para actividades/empresas no relacionadas, cuando los directivos solo buscan una sinergia financiera, es más adecuada una estructura independiente.”³²

Existen diferentes estructuras que responde a los objetivos de la empresa y a las funciones que realiza este tipo de estructuras cooperan a que la estrategia pueda ser implantada de manera efectiva. Por tanto en el momento de elaborar una estrategia se debe considerar si la estructura organizativa existente es capaz de operativizar la estrategia, en caso contrario se debe diseñar una estructura acorde a las necesidades y requerimientos de plan estratégico a implantar.

2.7 Implantación y puesta en práctica de estrategias

“La función de implementar la estrategia consiste en ver que hace falta para que esta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados .Principalmente, el trabajo de implementar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra con muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar propuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen las estrategias.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.”³³

³² Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* 2005,p177-182

La meta de dirección consiste en crear ajustes entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia.

Cuanto más fuerte sea el ajuste, mejor será la ejecución de la estrategia. Los ajustes más importantes se dan entre las estrategias y las capacidades de la organización, entre la estrategia y la estructura de recompensas, entre la estrategia y las políticas y procedimientos internos y entre la estrategia y la cultura de la organización.

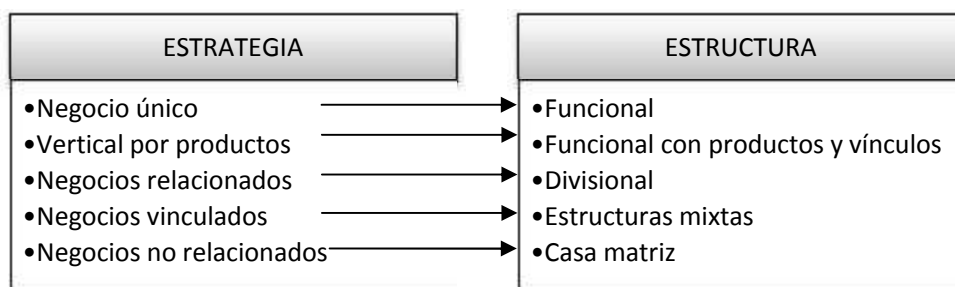
Se puede decir que la tarea de implementar la estrategia es la más complicada y que lleva más tiempo en la dirección estratégica. Penetra en casi todas las esferas de la dirección y se debe iniciar desde muchos puntos de la organización.

2.8 La estrategia, la organización y el desempeño

Henry Mintzberg y James Brian Quinn:

Realizan la recomendación que se resume en la tabla que sigue, sobre cómo debe ligarse la estrategia a la organización, esto puede permitir diferentes niveles de desempeño.

Gráfico 11: La estrategia y la estructura



FUENTE: El proceso estratégico, Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993)

Lo que el autor está sugiriendo es que la estructura está íntimamente ligada a la estrategia es decir si la estructura es funcional entonces la estrategia que se debe desarrollar es para un negocio único como se puede ver en la tabla.

³³ Arthur A.Thompson,Jr.A.J.Strickland III.Obr.Cit,p,10

3 MARKETING

3.1 Concepto de Marketing

Según Kotler & Armstrong, marketing puede ser definido como:

“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.”³⁴

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

“Es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizado para conquistar los mercados existentes.”³⁵

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

3.2 Importancia del marketing

Peter Drucker observó que:

³⁴ Fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong (2008), (8 Ed.) Pg. 5

³⁵ Ventas: Conceptos, Planificación y estrategias, William J. Stanton, Mcgraw Hill

“El objetivo del Marketing es hacer la venta superflua” lo que Drucker quiere decir es que la tarea de marketing es descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones satisfactorias”³⁶

El marketing continúa a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, tratando de encontrar nuevos consumidores, aprender de los resultados, de las ventas del producto. El marketing puede ser una inversión para las empresas y no así considerarlas como gastos, los resultados de corto plazo no son tan importantes como los resultados de largo plazo a los cuales se les debe tomar mayor atención.

El Marketing proporciona disponibilidad de tiempo, lugar y posición. También debe orientar las decisiones de las necesidades sobre que bienes y trabajos habría que producir para ofrecer una utilidad material y de servicio.

Una razón por qué es importante el marketing, es que en las economías avanzadas, el marketing supone cerca de cincuenta por ciento de cada dólar del consumidor. Ese porcentaje puede ser mayor en determinados bienes y servicios.

3.3 Clasificación del marketing

Philip Kotler clasifica como sigue:

3.3.1 Marketing Operativo

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

3.3.2 Marketing estratégico

Es un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los

³⁶ Philip Kotler “El Marketing según Kotler como crear, ganar, y dominar los mercados Pág. 37

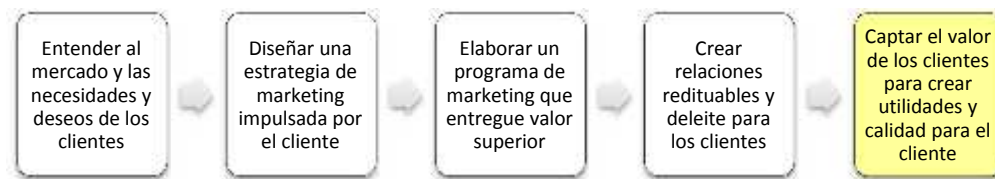
competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible.”³⁷

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

3.4 Proceso del marketing

“La figura presenta un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con este. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. Al crear valor para los consumidores, obtienen a cambio valor de los consumidores en los rubros de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo.”

Gráfico 12: Proceso de marketing



FUENTE: fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong, Pág. 6

El proceso se inicia con un diagnóstico del mercado para identificar las necesidades de los consumidores. Con esta información se pasa a la siguiente etapa del proceso, que es diseñar la estrategia, teniendo esto se elabora un programa para implantar la estrategia que no sólo busque mayor participación en el mercado sino que sea una generadora de valor tanto para la empresa como para los clientes. Realizados estos pasos corresponde crear relaciones con los clientes para satisfacer sus necesidades y por último la creación del valor mencionado con anterioridad permitirá crear utilidades y calidad para el cliente de la empresa.

³⁷ Philip Kotler, El Marketing Según Kotler p.259

SEGUNDA PARTE

DIAGNÓSTICO

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes históricos de la empresa

La empresa comercial “CASA CÓNsul” se inauguró un 10 de Noviembre del año 1994, se encuentra trabajando diecisiete años en el mercado con la venta de electrodomésticos de la marca Cónsul y Whirlpool, ofreciendo a todos sus consumidores productos de alta calidad y sobre todo garantía única lo que la hace diferente de sus competidores ,al comprar un producto de Casa Cónsul se puede tener la garantía de 4 años mínimo de cualquier artículo, se cuenta con servicio técnico y atención a domicilio , transporte incluido.

El señor Jorge Ossio Romero (propietario), emprende este negocio para ofrecer a las familias Tarijeñas la amplia gama de electrodomésticos para el hogar de las marcas Cónsul y Whirlpool.

El propietario de la casa comercial antes de abrir su propio negocio ya comercializaba con distintos tipos de mercadería, como ser artículos del hogar, juguetería, los cuales compraba de diferentes departamentos de Bolivia como la ciudad de La Paz, Oruro, Santa cruz, entregaba los productos a las diferentes tiendas comerciales de ese entonces de la ciudad de Tarija, las ventas generalmente se realizaban al contado y la ganancia era mínima.

En 1994 en uno de sus acostumbrados viajes conoce a la empresa DISMATEC S.A. la cual se encuentra desde hace 65 años en Bolivia con 15 sucursales a lo largo de todo el eje troncal del país, Dismatec es la cadena de tiendas de electrodomésticos más grande de Bolivia.

Es el Distribuidor por excelencia de las afanadas marcas Cónsul y Whirlpool además de otras marcas en electrodomésticos menores; tiene la cadena de tiendas especializada en línea blanca más grande.

Al conocer esta gran empresa surge la idea de emprender su propio negocio ya que esta le brindaba toda la confiabilidad y sobre todo la garantía que necesitaba para poder satisfacer a todos los consumidores, con este nuevo emprendimiento las ganancias aumentarían y al mismo tiempo su empresa crecería.

De esta forma decide trabajar con las marcas de electrodomésticos más conocidas y confiables por la garantía que ofrecen, Cónsul y Whirlpool.

Cónsul es la marca de electrodomésticos que con su estilo, confiabilidad y muy alta durabilidad, viene acompañando a la familia Boliviana de generación en generación. Es Fabricada en Brasil, desde el año 1956, y hoy forma parte de la Familia Multibras, subsidiaria de Whirlpool, el mayor fabricante de electrodomésticos en el mundo.

Whirlpool es la marca número uno mundialmente en la industria de electrodomésticos. Productos de esta marca son vendidos en casi cada país del mundo. Sus productos incluyen, cocinas, heladeras, lavadoras, secadoras, refrigeradores, Freezers, Microondas y Aires acondicionados entre otros. Whirlpool es un sinónimo de estilo, calidad y confiabilidad. Este éxito ha sido posible gracias a una labor constante y continuada investigación, desarrollo e innovación, para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

1.2 Localización e instalaciones

La localización de la tienda comercial Casa Cónsul es en la ciudad de Tarija, en el Barrio San Roque, en la Calle Dámaso de Aguirre esquina Crevaux N°1241; una de las razones de la ubicación de la empresa es porque está instalada en el domicilio del propietario, por lo que no paga alquiler, minimizando de cierta manera el costo; y otra de las razones para la ubicación es por la facilidad de acceso a la zona, el hecho de que los productos son de tamaño considerable es necesario el uso de automóviles, por tanto la ubicación es ventajosa para los clientes o potenciales clientes que posean su propio automóvil.

El espacio que ocupa la tienda es aproximadamente de unos 80 m², la distribución interna del comercial Casa Cónsul tiene la capacidad de contar con un número de 51 artículos, detalladamente podemos mencionar las siguientes cantidades:

- 28 Heladeras
- 5 freezers
- 12 cocinas
- 5 lavarropas
- 3 microondas

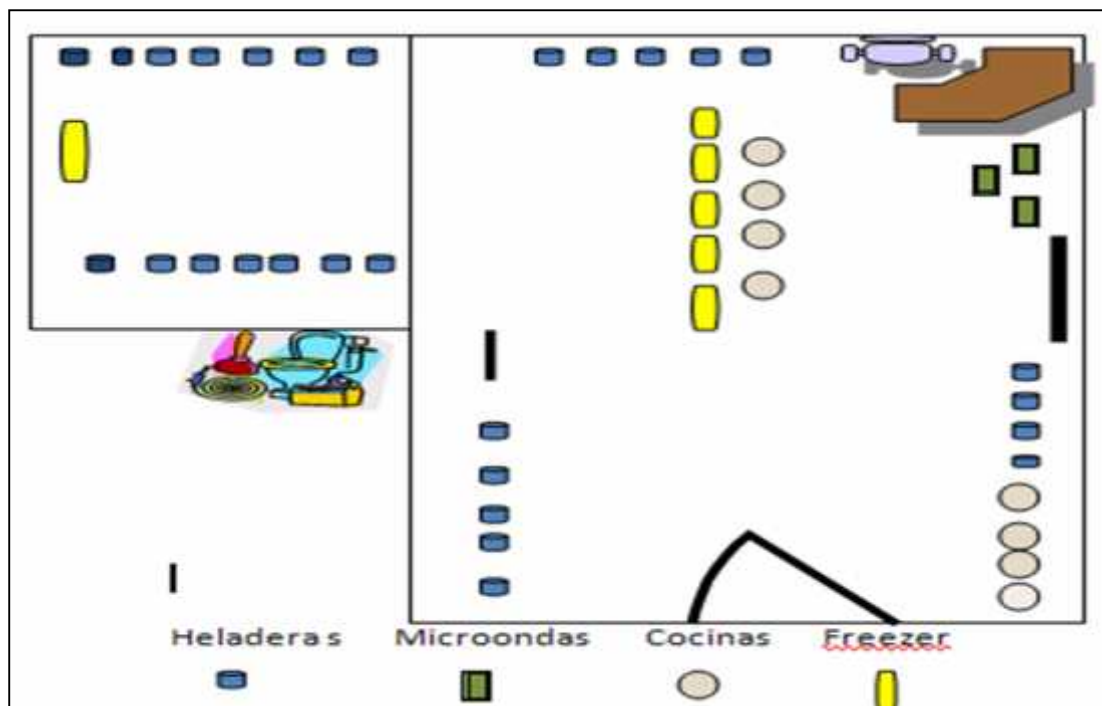
1.3 Distribución de productos dentro de Casa Cónsul

Estos productos se encuentran distribuidos alrededor de todo el espacio mencionado anteriormente, sin embargo los productos que son de mayor tamaño se encuentran en la parte del medio del local (freezer) los cuales están lado a lado, no interfiriendo con el fácil acceso de los clientes y el libre desplazamiento para poder apreciar todas las características que presentan los productos que se ofrecen.

Esta empresa también cuenta con un depósito el cual se encuentra fuera de sus instalaciones, la ubicación del almacén es en la zona de “La Pintada” km.20 Carretera a Bermejo; generando a la empresa costo de transporte, el cual no es elevado al contar con transporte propio , tampoco se paga alquiler al ser propiedad del dueño.

Este depósito es aproximadamente de 1000 m², se puede observar que todos los productos se encuentran clasificados de acuerdo al tipo de producto, modelo, tamaño, brindando mayor facilidad en cuanto a la selección de productos; además de que la empresa cuenta con un sistema de control inventario.

Gráfico 13: Distribución interna de la tienda comercial Casa Cónsul



1.4 Electrodomésticos de la marca Cónsul y Whirlpool

En el cuadro que sigue, se muestra la oferta de los diferentes productos de marca Cónsul, donde se muestran los modelos y tamaños de los productos

Cuadro 1: Características de los productos que se venden en Casa Cónsul

AÑO	PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS
1994-2000	Heladeras (frio normal)	12 pies (1 puerta) 14 pies (2 puerta) 16 pies (2puertas)
	Cocinas	4 hornallas 6 hornallas (Encendido automático)
	Lavarropas	6 Kilos (sin paleta) 10 Kilos (sin paleta)
	Freezer	220 litros (1 sola puerta) 420 litros (2 puertas) 530 litros (2 puertas)
2001-2011	Heladeras (frio normal)	Semi seco y frio seco
	Cocinas	4, 5 y 6 hornallas (Encendido automático y horno deslizante)
	Lavarropas	6, 7.5, 8 y 10 kilos
	Freezer	220, 420, 530 litros
	Microondas	Calentadores y con grill

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por el propietario

Las características de los productos se explican con mayor detalle en anexo 1.

En los años 1994-2000, la tienda comercial Casa Cónsul ofrecía a sus consumidores una línea de productos como: heladeras, cocinas y lavarropas, las cuales no disponían de bastantes características de las que actualmente disponen como ser: variedad de tamaños, opción de colores, a gas o eléctricas, frío seco, frío normal, automáticas y con mayor seguridad.

1.5 Servicios adicionales que tiene “Casa Cónsul”

Aparte de ofrecer los productos mencionados “Casa Cónsul”, brinda servicios adicionales a todos sus clientes que también le generan ingresos, estos servicios son:

- Reparación a domicilio sólo de los electrodomésticos que vende Casa Cónsul.
- Venta de accesorios y repuestos sólo de la marca Cónsul.

- Pedidos adicionales de electrodomésticos de la marca Cónsul que no ofrece con regularidad la casa comercial.

1.6 Servicio post venta que ofrece “Casa Cónsul”

La casa comercial ofrece servicios post venta a todos sus clientes, estos servicios no tienen costo alguno, por tanto no representan ingresos adicionales para el propietario, los servicios que se ofrecen son los siguientes:

- Entrega a domicilio de los productos comprados sin costo alguno (sólo dentro de la provincia Cercado).
- Cambio inmediato de artículo por fallas de fábrica.
- Asesoramiento técnico para el buen funcionamiento del electrodoméstico.

1.7 Clientes de Casa Cónsul

Desde el año 1994 la tienda comercial Casa Cónsul viene brindando a los consumidores una oferta variada de electrodomésticos de la marca Cónsul y Whirlpool. Los clientes principalmente son familias que se encuentran en el área rural como ser: San Lorenzo, Guerrahuayco, Del Valle, Calamuchita, San Andrés, Canasmoro, La Pintada, etc., También se cuenta con consumidores que se encuentran en el área urbana, los cuales adquieren diferentes productos dependiendo de sus necesidades.

Por el tiempo que viene trabajando Casa Cónsul y por el prestigio ganado en los 17 años de servicio le ha permitido trabajar con instituciones y empresas que se muestran en la tabla que sigue:

Cuadro 2: Principales clientes, institucionales y empresas de Casa Cónsul

INSTITUCIONALES	EMPRESAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gobernación del dpto. Tarija • Alcaldía Municipal de San Lorenzo • Normal de Canasmoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Los Pinales • Hotel Viña Del Sur • Hotel Los Ceibos • Hotel Victoria • Ingenio Azucarero Bermejo

FUENTE: Elaboración propia en base información proporcionada por el propietario

1.8 Principales competidores

Por el crecimiento de la ciudad de Tarija, se abrieron un gran número de tiendas comerciales (pequeñas y grandes), las cuales representan una amenaza para “Casa Cónsul”, tomando en cuenta las ventajas que ofrecen a los consumidores.

Para realizar un análisis más detallado a cerca de competencia, se mencionan ventajas y desventajas en un cuadro que muestra a los competidores de mayor inversión en cuanto a la venta de electrodomésticos.

Cuadro 3: Ventajas y desventajas de principales competidores de Casa Cónsul

AÑO	COMPETIDORES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1994-2001	<ul style="list-style-type: none">• Comercial Bolívar• Casa Marcela• Casa Darel• Comercial Martínez	<ul style="list-style-type: none">• Variedad de productos• Créditos sin cuota inicial	<ul style="list-style-type: none">• La falta de estacionamiento• No ofrecen una garantía mayor a 2 años.
2002-2010	<ul style="list-style-type: none">• Dimex• Credi hogar• Casa Martínez• Credifácil• Centro de Compras• Comercial• Marcela• Comercial Cónsul• Casa Sony	<ul style="list-style-type: none">• Precios Bajos• Entregas a domicilio• Variedad de Productos• Distintas marcas de productos• Buena Ubicación	<ul style="list-style-type: none">• Bajos niveles de inventario• Poca garantía• No existe una buena asistencia técnica• No existen devoluciones

FUENTE: Elaboración propia en base información proporcionada por el propietario

En el primer período 1994-2001 en la ciudad de Tarija existían algunas tiendas comerciales las cuales ofrecían una diversidad de productos para los consumidores como: electrodomésticos, juguetes, vajilla, artículos para el hogar (planchas, sillas de escritorio, etc.) los cuales dan a facilidades de crédito en muchos casos sin cuota inicial con altas exigencias de garantías. Los productos que ofrecen no poseen una garantía mayor a dos años lo que representa una desventaja para el cliente.

Si bien la ubicación de estas tiendas se encuentra en una zona central de alta afluencia de personas, presenta una desventaja para los consumidores al momento de realizar sus compras, porque no existe un lugar para estacionar.

En el segundo período 2002-2010 se aprecia un crecimiento de tiendas comerciales ubicadas en diferentes zonas de la ciudad de Tarija como la zona central y la zona del campesino. Estas tiendas ofrecen sus productos a precios bajos principalmente porque traen electrodomésticos de contrabando, sin factura y no poseen garantía. Se puede mencionar también que estas tiendas comerciales trabajan con diferentes marcas, las cuales no tienen prestigio o son imitaciones de las marcas más conocidas, sin embargo una ventaja que disponen es la entrega a domicilio que realizan con su propio vehículo.

Estos comerciales al trabajar con varios productos no tienen stocks de inventarios en cuanto a electrodomésticos, en muchos casos sólo disponen de cuatro a cinco unidades lo que representaría una desventaja sumado a su falta de poca asistencia técnica.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Entorno general

2.1.1 Político-Legal

En los últimos años han surgido diferentes acontecimientos, entre ellos se puede mencionar, elecciones de gobernadores, elecciones de asambleístas departamentales, suspensión del gobernador electo entre otros.

En el departamento de Tarija el escenario no es muy distinto del nacional, después que el Gobernador electo Mario Cossío fuera suspendido de su cargo, debido a una acusación formal por el caso Imbolsur, la Asamblea Departamental decidió nombrar como Gobernador interino a Sr. Lino Condori Aramayo, quien decidió impulsar y acompañar la Autonomía, mediante un trabajo coordinado, con la asamblea legislativa departamental, los ejecutivos seccionales y los gobiernos municipales, para favorecer a las provincias. ¹

En los últimos meses es mayor la inconformidad en la Asamblea Legislativa Departamental, hay legisladores que se inclinan por plantear un cambio, porque consideran que la gestión de Condori no ha colmado las expectativas de la región, sobre

¹ El Nacional ,Octubre 15 de 2011,p10

todo en lo que se refiere a la ejecución presupuestaria que ha sido baja, también observan los constantes mal entendidos en la firma de convenios, contratos.²

Las elecciones realizadas el 16 de octubre, para el órgano judicial tuvieron controversias en cuanto los resultados, ya que mucha gente por la poca información que se brindó sobre los candidatos invalidó su voto, generando un empate técnico entre los votos válidos y los nulos, reduciendo la legitimidad de los candidatos electos.³

En cuanto a la situación Legal el principal inconveniente que la tienda comercial puede enfrentar es el pago de impuestos elevados ya que Casa Cónsul tiene su local de atención en el domicilio del propietario, de esta forma los impuestos se cobran de acuerdo a la ubicación, a la zona, y el material de infraestructura. Esto directamente afecta en el desenvolvimiento de la casa comercial.

2.1.2 Económico

El departamento de Tarija en la última década ha incrementado sus ingresos de manera inesperada, a tal punto que el PIB per cápita es muy superior al de Bolivia, (Ver anexo N°2) como se puede observar en la tabla que sigue:

Tabla 1: Evolución del PIB per cápita de Tarija 2000-2009 (En miles de dólares)

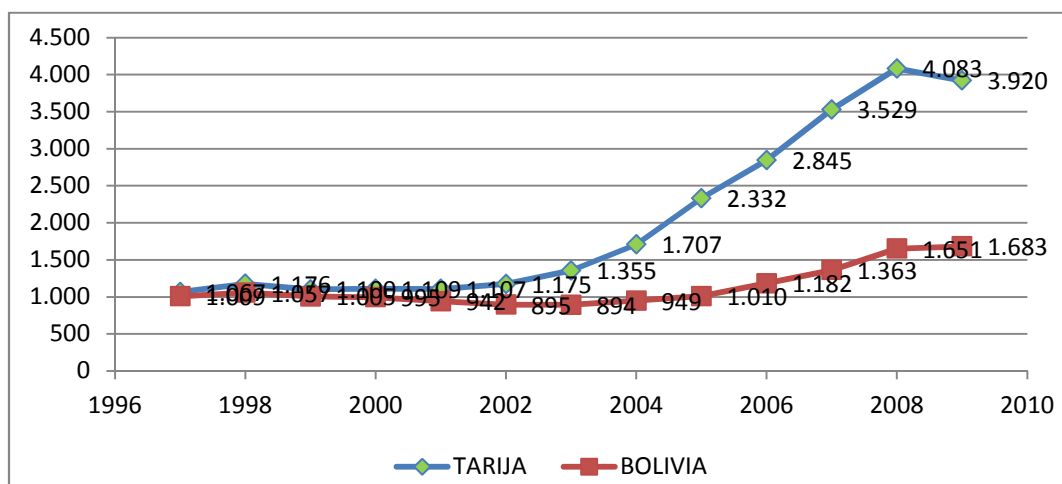
AÑOS	TARIJA	BOLIVIA	% de PIB de Tarija respecto de Bolivia
1997	1.067	1.009	6%
1998	1.176	1.057	11%
1999	1.100	1.005	9%
2000	1.109	995	11%
2001	1.107	942	18%
2002	1.175	895	31%
2003	1.355	894	52%
2004	1.707	949	80%
2005	2.332	1.010	131%
2006	2.845	1.182	141%
2007	3.529	1.363	159%
2008	4.083	1.651	147%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

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

² Nuevo Sur, Octubre 11 de 2011 pa 8A

³ Nuevo Sur, Octubre 21 de 2011, pa 5A

Gráfico 14: Comparación PIB per cápita de Tarija y de Bolivia (En miles de dólares)



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

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

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

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

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

Sin embargo es importante mencionar que el tipo de cambio se mantuvo constante durante tres años consecutivos. El dólar oficial era cotizado en 6.97, el último cambio que se tuvo fue en Noviembre 2011 que bajo un solo punto y actualmente se cotiza el dólar oficial en 6.96.

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

2.1.3 Social

Tarija es un departamento con costumbres muy arraigadas, las familias tarijeñas son conservadoras y disfrutan de compartir con la familia. Por lo general acostumbran a pasar momentos agradables los fines de semana junto a familiares, amigos y seres queridos donde comparten un asado y bebidas refrescantes.

En épocas de verano donde la temperatura alcanza altos grados de calor las familias necesitan tener a su disposición un artículo que mantenga sus productos en buen estado ya que estos niveles de calor pueden ocasionar descomposición rápida de estos. También se puede mencionar que la demanda de carne en la ciudad de Tarija es elevada por lo que en los últimos años la apertura de nuevas carnicerías aumentaron considerablemente, estas están ubicadas en los diferentes mercados, barrios, también en la calle Belgrano. Estas carnicerías compran en grandes cantidades la carne que adquieren de sus proveedores lo que hace necesaria la refrigeración de estos productos.

La familias que se encuentran en el área rural visitan la ciudad para provisionarse de artículos comestibles para su hogar, como las distancias son alejadas se ven en la necesidad de almacenar los productos comprados, esto hace que las amas de casa tomen las previsiones necesarias para que sus alimentos se encuentren en buen estado hasta la siguiente compra.

2.1.4 Sociocultural

El departamento de Tarija, según proyección del INE para el 2011, cuenta con 534.687 habitantes, como se puede apreciar en el siguiente gráfico: (ver anexo 3)

Tabla 2: Población departamento de Tarija

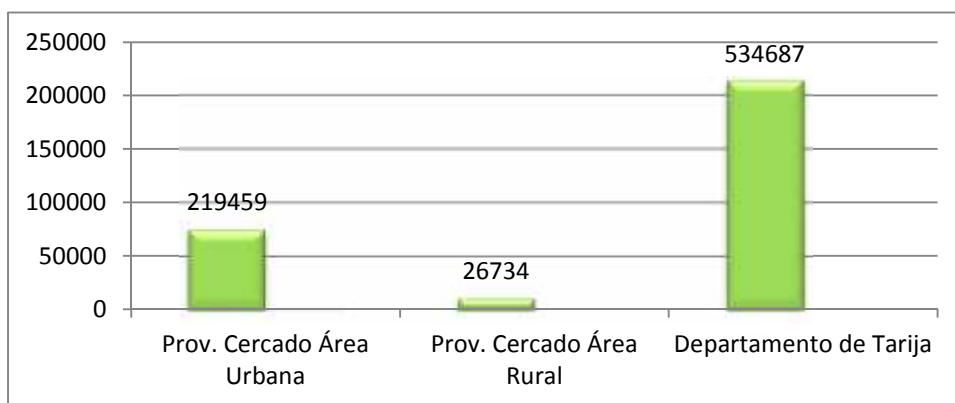
	Año	Población
SEGÚN CENSOS	1950	16398
	1976	38916

REALIZADOS	1992	90113
	2001	135783
PROYECTADO	2008	496988
	2009	509708
	2010	522340
	2011	534687

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

En la provincia Cercado vive el 45% de la población del departamento de Tarija que según proyecciones del (INE) para el 2011 se tiene un total de 246193 habitantes, donde el 40% vive en el área urbana y un cinco por ciento vive en el área rural.

Gráfico 15: Población provincia Cercado, 2011



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

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

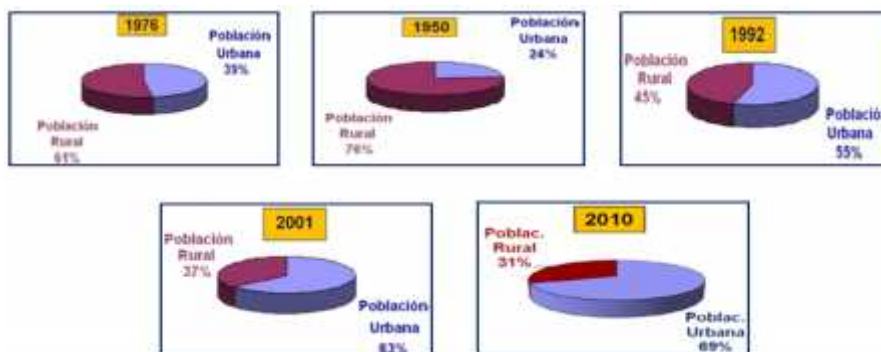
Gráfico 16: Población proyectada de la ciudad de Tarija



FUENTE: INE CNPV 2001; método de componentes

“Otro aspecto a tomar muy en cuenta es la relación Urbana-Rural de la población Tarijeña, que desde 1976 ha sufrido un proceso de urbanización muy fuerte, de ser la población urbana un 39% ha llegado a ser 69%, lo que representa un crecimiento del 30%”⁴.

Gráfico 17: Crecimiento de la población urbana 1976-2010



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)⁵

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

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

2.1.5 Tecnológico

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

Este avance en la tecnología ha mejorado el rendimiento de los artículos como también ha diversificado los servicios que estos prestaban. Es decir que en épocas pasadas los electrodomésticos no presentaban tantas características como las que actualmente se encuentran en el mercado. Otro aspecto del avance tecnológico que llama la atención es el fácil acceso a la información que tienen los consumidores de cada producto, con el

⁴Plan Desarrollo Departamental 2009

⁵ Instituto Nacional de Estadística

internet y la disposición de páginas web es fácil encontrar toda la información que se está buscando.

2.2 ENTORNO SECTORIAL O ENTORNO COMPETITIVO

2.2.1 Las cinco fuerzan de Porter

Gráfico 18: Las cinco fuerzas de Porter



2.2.1.1 La competencia entre tiendas comerciales

Actualmente existe competencia entre tiendas comerciales que ofrecen artículos de las mismas marcas a precios similares, como ser “Comercial Bolívar”, “Credihogar”, “Casa Martínez”, “Credifácil”, “Centro de Compras”, “Comercial Marcela”, “Comercial Cónsul”, “Casa Sony” entre otros; la diferencia existente entre estas empresas es que algunas ofrecen facilidades crediticias, mayores opciones en cuanto a marcas, como

también garantías limitadas a diferencia de la empresa Casa Cónsul. Sin olvidar mencionar que el lugar de ubicación de estas tiendas comerciales son rutas sumamente transitadas y se congestionan con vehículos en determinadas horas o sencillamente no existe lugar para estacionar ningún vehículo.

2.2.1.2 La amenaza de entrada de nuevos competidores

Analizando el mercado tarijeño en “Línea Blanca” se puede apreciar que aproximadamente con la información obtenida el crecimiento haciende a un 55%, en el período 1994- 2011 (como se muestra en el cuadro N° 3), esto debido al aumento de la población y al incremento de las necesidades de las familias; como también podemos observar el constante desarrollo de la ciudad que promueve la inversión en el departamento, demostrando así la rentabilidad del negocio dedicado a la venta de electrodomésticos.

La entrada al mercado de nuevos comerciales, reduciría las ventas y la participación en el mercado de la Casa Cónsul. La amenaza de nuevos competidores podría representar una ventaja, porque obliga a mejorar la atención al cliente, optimizar sus estrategias y políticas de ventas, incorporar nuevos servicios post-venta e incrementar promociones. De esta manera poder hacer frente a los nuevos competidores.

2.2.1.3 La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos

Hoy en día considerando la calidad de vida en la que se desenvuelve la población tarijeña, el poseer un electrodoméstico no representa un lujo dentro de los hogares de las familias ya que existen dentro del mercado una gran variedad de marcas, modelos y tamaños a disposición de los consumidores, los precios varían dependiendo de las exigencias y necesidades que requiera cada consumidor.

Existen marcas de electrodomésticos que llegan a ser sustitutos de productos originales los cuales tienen las mismas funciones, pero no los mismos beneficios en cuanto a durabilidad y garantía, los productos de marcas conocidas como:

- LG
- Samsung
- Dako
- Cónsul

- Whirlpool

Tienen sustitutos, como por ejemplo, electrodomésticos con nombre dudosos, que no presentan garantías ni sello de fábrica lo que representa una amenaza considerable para el negocio.

2.2.1.4 El poder de negociación de los proveedores

La empresa posee un único proveedor que abastece a nivel nacional con los productos anteriormente mencionados a las diferentes sucursales y tiendas comerciales existentes en el eje troncal de nuestro país, el cual es DISMATEC S.A. ubicada en la ciudad de Santa Cruz; esta provee los productos de acuerdo a pedido y solicitud de Casa Cónsul, tomando en cuenta los modelos y características de cada artículo, ofreciendo un sistema de créditos para beneficio de la empresa “Casa Cónsul”; la llegada del pedido tarda aproximadamente 10 a 15 días de acuerdo a la cantidad del pedido, desde el momento en el que fue realizado el mismo; ofreciendo también una garantía de 4 años adicional a la ofrecida al cliente, como también una capacitación actualizada a los técnicos de cada tienda.

2.2.1.5 El poder de negociación de los compradores

Se puede observar que sí existe poder de negociación debido a las existencias de muchas tiendas comerciales que venden los mismos productos que vende Casa Cónsul. Estos comerciales vende a precios reducidos, sin factura y sin garantía, esto hace que exista un alto poder de negociación por parte de los consumidores, cuando sucede esta situación obliga al propietario a disminuir al mínimo sus precios de venta, con la finalidad de no perder al consumidor.

En cuanto a la ventas realizadas en la empresa, por ejemplo al ser una venta al contado o una venta mayor a un producto existe la posibilidad de rebajar el precio unitario de los mismos, como también existen promociones dependiendo de la temporada, en las cuales existen rebajas o premios a los clientes; por ejemplo se puede mencionar el caso del regalo de una heladera en la feria EXPOSUR a la persona que poseía la Heladera Cónsul más antigua; beneficiando a los clientes antiguos

2.2.1.6 Tabla Resumen las cinco fuerzas de Porter

Las principales conclusiones las resumimos en la siguiente Tabla.

Tabla 3: Las Cinco Fuerzas de Porter

FUERZAS COMPETITIVAS	IMPACTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA
La competencia entre tiendas comerciales			X
La amenaza de entrada de nuevos competidores			X
La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos		X	
El poder de negociación de los proveedores			X
El poder de negociación de los compradores			X

FUENTE: Elaboración propia en base a diagnóstico Porter

- *La competencia entre tiendas comerciales.*-Se considera alta porque estas empresas ofrecen facilidades crediticias, mayores opciones en cuanto a marcas.
- *La amenaza de entrada de nuevos competidores.*- Es alta debido a la facilidad de adquirir préstamos en diferentes cooperativas para disponer de capital que se requiere para la compra de productos.
- *La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.*- Se considera media por que existen marcas de electrodomésticos que llegan a ser sustitutos de productos originales los cuales tienen las mismas funciones, pero no los mismos beneficios en cuanto a durabilidad y garantía.
- *El poder de negociación de los proveedores.*- Es alta ya que la empresa posee un único proveedor que abastece a nivel nacional con los electrodomésticos de marca Cónsul que requieren las diferentes sucursales y tiendas comerciales existentes en el eje troncal de nuestro país.
- *El poder de negociación de los compradores.*-También es alta algunos comerciales vende a precios reducidos, sin factura y sin garantía, esto hace que exista un alto poder de negociación por parte de los consumidores.

3 ANÁLISIS INTERNO

3.1 Análisis de Misión y Visión de la Empresa

A continuación procedemos a realizar una misión y visión alternativas para la empresa “CASA CÓNsul” después de analizar a la misma y a la vez proporcionar objetivos que sirvan a la empresa de base para la mejora.

3.1.1 Misión

La misión es la razón de ser de una organización en la casa comercial CASA CONSUL no es la excepción, como sabemos la misión se inicia desde el mismo momento en que se constituye una Empresa. Manifiesta la razón de ser y cuál es el sentido del esfuerzo del trabajo de todos.

“Ofrecer productos en línea blanca de alta calidad que satisfagan los deseos y preferencias de nuestros clientes; brindándoles una excelente atención, con gran variedad de productos y servicios.”

Cuadro 4: Análisis de la misión “Casa Cónsul”

CARACTERÍSTICA Y ELEMENTOS QUE DEBE TENER UNA MISIÓN					
CARACTERÍSTICAS	Única	Es única	ELEMENTOS BÁSICOS QUE DEBE TENER Y QUE LE DAN LA FISONOMÍA	Definición del panorama competitivo	No define el panorama competitivo
	Original	Si es original		Quienes son los clientes	No define con claridad quienes son los clientes
	Exclusiva	Si es exclusiva a nivel regional, porque la casa cónsul es la única en Tarija.		Cuáles son los productos	Se refiere
	Referirse a valor que proporciona a la sociedad	No lo hace		Cuales son la ventajas competitivas	Si cumple
	No buscar los valores económicos	cumple		Con que se mide el éxito del sector	no lo define
	Motivadora	No es motivadora		Que se espera de los participantes	Cumple
	Concisa	Es relativamente concisa			
	Clara	Es clara			

FUENTE: Cf. P. SENGER, *La quinta disciplina...*, 314. Y J.P. IZQUIERDO, L.T. REVENTOS, *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Espasa, Calpe, Madrid 1991, 140.

La misión que tiene la casa comercial Casa Cónsul como se aprecia en el cuadro cumple con seis características de las ocho mencionadas, entre las características que no cumple se destaca que no refleja el valor que proporciona a la sociedad como también no presenta ningún tipo de motivación y es relativamente concreta .En cuanto a los elementos se puede observar que cumple sólo con dos de ellos.

3.1.2 Visión

La visión representa el futuro de la organización y su entorno, lo cual debe ser lo suficientemente motivador, audaz y desafiante, que permitirá al personal desarrollar de tal forma su talento individual y colectivo que lo motivará a dar todo lo mejor de sí.

“Ser la empresa líder comercializadora en línea blanca de la ciudad de Tarija; donde la diferencia la marque el compromiso con la calidad y el servicio a sus clientes, sus empleados y la comunidad en general”

Cuadro 5: Análisis de la visión “Casa Cónsul”

CARACTERÍSTICA QUE DEBE TENER UNA VISIÓN		
CARACTERÍSTICAS	Clara	Si se define con claridad, pero pareciera que es más una misión que una visión
	Generadora de sinergia	No lo define tan explícito, pero entre líneas deja entrever aquello
	Contener el aporte de transformación que ofrece a la sociedad	Si tiene esta característica
	Centrado en responder a las necesidades del cliente	Define con mucha claridad
	Debe buscar desarrollar un pensamiento estratégico	No busca este objetivo
	Fundamentada en un conjunto de valores	No lo define
	Trasmisible	No es trasmisible

FUENTE: Cf. P. SENGER, *La quinta disciplina...*, 314. Y J.P. IZQUIERDO-L.T. REVENTOS, *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Espasa -Calpe, Madrid 1991, 140.

La visión que tiene la casa comercial cumple con dos características de las siete mencionadas, llama la atención de que la visión no busca un desarrollo estratégico como también no se fundamenta en un conjunto de valores lo que no le permite ser trasmisible.

3.2 Recursos y capacidades

3.2.1 Recursos tangibles

Recursos Financieros.- Casa Cónsul dispone de capital para responder a eventualidades que se pudieran presentar como ser licitaciones o ventas al por mayor, como también se cuenta con ahorros destinados a cubrir gastos generales cuando las ventas son reducidas. La empresa tiene la posibilidad de acceder a líneas de crédito ya sea de forma hipotecaria o prendaria.

Recursos físicos.-El propietario dispone de instalaciones propias para el local de venta (dentro de su domicilio), por el alto nivel de inventarios que mantiene dispone también de un terreno propio con edificación para depósito ubicado en la Pintada, también dispone de un vehículo que lo utiliza principalmente para realizar las entregas a domicilio de los electrodomésticos que vende a sus clientes.

Recursos Organizacionales.- El propietario cada trimestre realiza un balance y evaluación de las ventas, de los ingresos, de los créditos y servicios que presta, el cual lo realiza con el apoyo de un auditor que también lleva el sistema contable de la empresa.

3.2.2 Recursos intangibles

Recursos Humanos.- Casa Cónsul al ser una empresa netamente familiar no dispone de personal permanente dentro de sus instalaciones de trabajo. Sin embargo cuenta con los servicios de un técnico quien realiza todos los servicios de reparación de los diferentes electrodomésticos, tanto en los servicios adicionales como en los servicios post venta. También cuenta con los servicios de una familia (casero) en las instalaciones del almacén donde el jefe de familia lleva el inventario y control de los diferentes electrodomésticos almacenados.

Es importante mencionar que en los 17 años de trabajo la experiencia adquirida por el propietario (Jorge Ossio Romero) y su esposa (Betty Díaz Alemán) son invaluable y son fuente de su ventaja competitiva y comparativa que le permite servir los consumidores con la mayor eficiencia.

Reputación.- La casa comercial al tener varios años de trabajo en el mercado se ha creado una imagen y reputación, fundamentado en los productos de alta calidad que ofrecen y los servicios adicionales que tiene para todos sus clientes. Esto le ha permitido consolidar el nombre de su empresa “Casa Cónsul” a nivel departamental con esa imagen también da confiabilidad a su proveedor (Dismatec) generando climas de confianza y trabajo coordinado.

Capacidad organizativa.- La capacidad organizativa que dispone Casa Cónsul está fundamentada en dos líneas. La primera se basa en disponer de una ventaja por traer grandes cantidades de electrodomésticos cada semestre, este trabajo requiere una alta capacidad organizativa por las tareas mismas que involucra entre ellas, el contrato de transporte, personal para descargar la mercadería, logística, adecuación del espacio necesario de las instalaciones del depósito.

El servicio que presta a sus clientes del cambio por cualquier desperfecto o falla de fábrica está organizado de tal manera que cuando el cliente tenga alguno de estos

inconvenientes la empresa Casa Cónsul hace el cambio respectivo de manera inmediata.

Otra capacidad organizativa está relacionada con la venta fuera de horarios de atención o días laborales es decir si el cliente requiere un producto de urgencia simplemente debe apersonarse al domicilio del propietario para realizar la compra respectiva.

4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

4.1 Objetivo general

Conocer la regularidad de compra de electrodomésticos, la demanda que existe, gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a electrodomésticos, que servicios adicionales valoran más los consumidores y los competidores más fuertes del mercado.

4.2 Objetivos específicos

- Estimar la demanda existente en el mercado de electrodomésticos de línea blanca.
- Estimar la frecuencia con la que los consumidores realizan compras de un electrodoméstico de línea blanca.
- Conocer las preferencias y gustos de consumo en cuanto a los electrodomésticos
- Conocer a qué tiendas de electrodomésticos asisten con mayor frecuencia los consumidores a realizar sus compras.
- Identificar al sector de la población con mayor consumo de electrodomésticos

4.3 Cobertura

La encuesta está dirigida a los consumidores a nivel urbano.

Gráfico 19: Cobertura de la investigación



FUENTE: Plan de Ordenamiento Urbano de la Ciudad de Tarija y Provincia Cercado

4.4 Período de ejecución

La recopilación de información fue llevada a cabo el 26 Octubre al 31 del 2011.

4.5 Unidades de investigación

La unidad de investigación es una familia, que alguna vez compró o estaría dispuesta a comprar algún electrodoméstico.

4.6 Los datos a recolectar

Según la unidad de investigación estadística, las variables consideradas fueron las siguientes:

Variables demográficas

- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Barrio

Variables económicas

- Conocimiento de marca de electrodoméstico
- Preferencias de consumo
- Predisposición en cuanto al precio

Variables de consumo

- Tipo de electrodoméstico que consumiría si tuviera la posibilidad
- Servicios adicionales que el consumidor valora.

4.7 Método de recolección

El Método de recolección elegido fue la entrevista, por ser el método más sencillo. Se preparó un conjunto estándar de preguntas, elaboradas en una encuesta.

4.8 Encuesta piloto

Se realizó una encuesta piloto por las siguientes razones:

- Probar la utilidad del cuestionario para realizar ajustes.
- Probar la organización y el trabajo de campo en pequeña escala para solucionar problemas no advertidos.
- Estimar las desviaciones estándar de las variables principales para la definición del tamaño de muestra.
- El tamaño de muestra para la encuesta piloto fue de 20. Las mismas fueron distribuidas en los lugares de entrevistas.

4.9 Unidad Primaria de Muestreo (UPM)

El miembro de una familia que tiene poder de decisión para realizar compra de algún electrodoméstico.

4.10 Definición de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó a partir de la encuesta piloto que se llevó adelante a las familias. Para seleccionar la muestra se decidió utilizar un muestreo probabilístico con el fin de evitar errores en la selección y utilizar la teoría estadística para derivar propiedades de los estimadores de la encuesta.

Fórmula para determinar la muestra: Muestreo Aleatorio Simple

$$n_0 = \frac{Z_{E/2}^2 * N * q * p}{e^2 * N + Z_{E/2}^2 * p * q}$$

p = Probabilidad de éxito

a = N° de familias que conocen la casa comercial “Casa Cónsul”.

n = N° de encuestados.

$$p = a/n$$

$$p = 18/20$$

$$p = 0.90$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta piloto realizada, la probabilidad de éxito en cuanto al conocimiento de la casa comercial “Casa Cónsul” las familias que conocen ascienden a un 90%.

Por lo tanto el porcentaje de familias que no conocen es:

$$q = \text{probabilidad de fracaso}$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.9$$

$$q = 0.1$$

El 10% de las familias en la ciudad de Tarija no conoce la “Casa Cónsul”, con estos datos se procedió a la determinación de la muestra para la población que es sujeta a estudio.

4.11 Cálculo del tamaño muestra

La simbología que se aplicará en cada una de las distintas fórmulas es como se detalla a continuación:(Ver anexo 4)

Datos:

Población sujeta a Estudio	N = 41892 familias en la ciudad de Tarija
Probabilidad de éxito	p = 90 %
Probabilidad de fracaso	q = 10 %
Margen de error estándar	e = 5%
Nivel de confianza	Z_{E/2} = 95% (dist. normal = 1.96)

4.11.1 Tamaño de Muestra Provisional

$$n_0 = \frac{Z_{E/2}^2 * N * q * p}{e^2 * N + Z_{E/2}^2 * p * q}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 * 41892 * 0.10 * (0.90)}{(0.05)^2 * 41892 + 1.96^2 * 0.90 * (0.10)}$$

$$n_0 = 119.7 \quad 120$$

4.11.2 Tamaño de Muestra Definitiva

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

$$n = \frac{120}{1 + \frac{120}{41892}}$$

$$n = \frac{120}{1 + \frac{120}{41892}}$$

$$n = 118.4 \quad 118$$

El tamaño de la muestra que se tiene para en la investigación es de 118 personas, de un total promedio de 41892 de familias estimadas para el 2011.

Las encuestas realizadas a las familias de la ciudad de Tarija se aplicaron en los diferentes barrios que conforman los trece distritos, estos barrios fueron seleccionados de manera aleatoria utilizando una tabla de números aleatorios (ver anexo 5). Con la tabla que sigue a continuación se detalla el número de encuestas que correspondió a cada distrito.

Tabla 4: Determinación del tamaño de muestra para cada distrito

Distritos	Número de Familias	%	Tamaño de muestra	Numero de encuestas por distrito
1	917	0,02	118	3
2	1706	0,04	118	5
3	1466	0,03	118	4
4	1553	0,04	118	4
5	1950	0,05	118	5
6	4553	0,11	118	13
7	4430	0,11	118	12
8	5959	0,14	118	17
9	5945	0,14	118	17
10	4850	0,12	118	14
11	2542	0,06	118	7
12	1350	0,03	118	4
13	4671	0,11	118	13
TOTAL	41892	1		118

FUENTE: Elaboración propia con información del INE

Con la siguiente tabla se muestra el número de encuesta a realizar por distrito el mismo se determinó como sigue:

- Obtener el número de familias por distrito (Ver anexo 6)

- Dividir el número de familias de cada uno de los distritos entre el total de familias de la ciudad.
- Multiplicar el resultado obtenido anteriormente por el tamaño de la muestra.

4.12 Procesamiento de la información

Para realizar la base de datos se utilizó el software estadístico SPSS 17. Seguidamente se tabularon los datos para corregir y depurar alguna información inconsistente a través de los resultados preliminares destinados a estructurar el mercado consumidor.

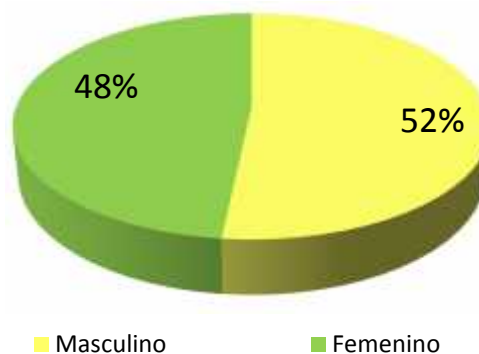
4.13 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.- Género

Tabla 5

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	61	52
Femenino	57	48
Total	118	100

Gráfico 20



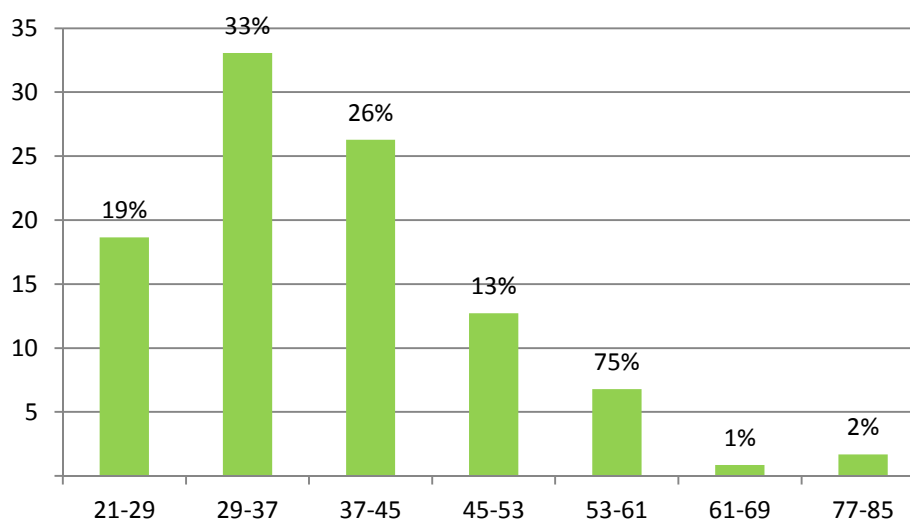
El siguiente gráfico nos muestra que se pudo obtener casi un equilibrio entre ambos géneros masculino y femenino, estas encuestas fueron realizadas a las familias en los diferentes barrios de los trece distritos de la ciudad de Tarija para poder obtener resultados más auténticos.

2.- Edad

Tabla 6

Edad	Frecuencia	%	% acumulado
21-29	22	19	19
29-37	39	33	52
37-45	31	26	78
45-53	15	13	91
53-61	8	7	97
61-69	1	1	98
77-85	2	2	100
Total	118	100	

Gráfico 21



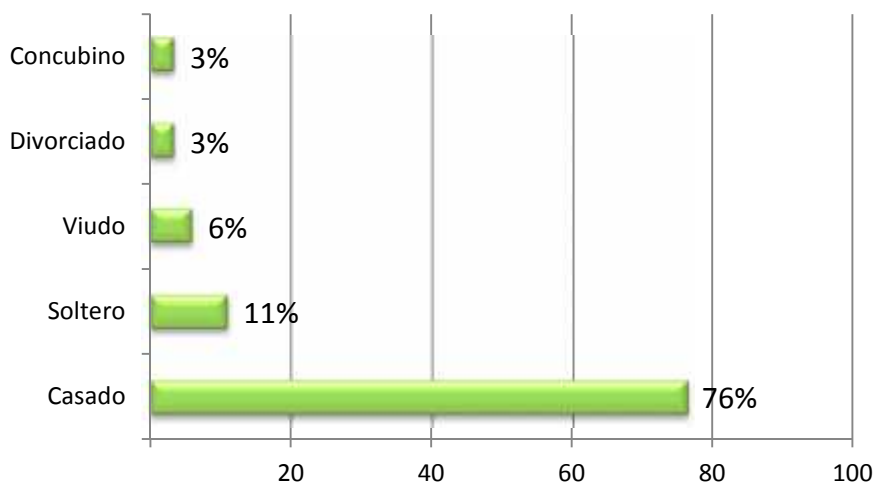
El gráfico nos muestra un sesgo a la derecha lo que nos indica que las edades de las familias entrevistadas están concentradas en su mayoría en edades por debajo de 45 años, un porcentaje mínimo lo representan las personas de la tercera edad.

3.- Estado civil

Tabla 7

Estado civil	Frecuencia	%	% acumulado
Casado	90	76	76
Soltero	13	11	87
Viudo	7	6	93
Divorciado	4	3	97
Concubino	4	3	100
Total	118	100	

Gráfico 22



La siguiente gráfica nos muestra que la mayor cantidad de familias que fueron encuestadas están casadas, este es un segmento importante porque las personas cuando deciden contraer matrimonio por lo general compran bienes materiales para su hogar, por otro lado el comportamiento de los solteros que representan un porcentaje que también se debe tomar en cuenta está estrechamente vinculado con la independencia

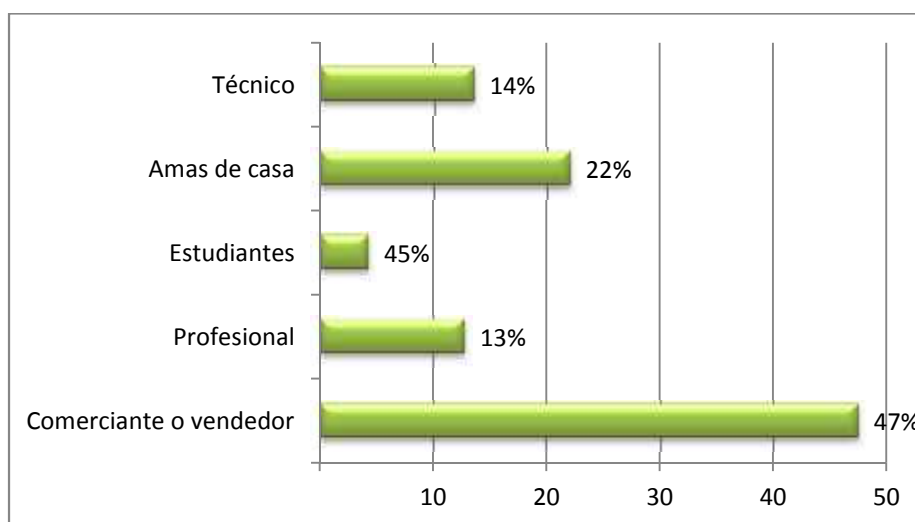
que después de haber culminado sus estudios, de tener un trabajo fijo e ingresos propios se hacen acreedores de bienes materiales los cuales cubren sus necesidades.

4. Ocupación de los entrevistados.

Tabla 8

Ocupación	Frecuencia	%	% acumulado
Comerciante o vendedor	56	47	47
Profesional	15	13	60
Estudiantes	5	4	64
Amas de casa	26	22	86
Técnico	16	14	100
Total	118	100,0	

Gráfico 23



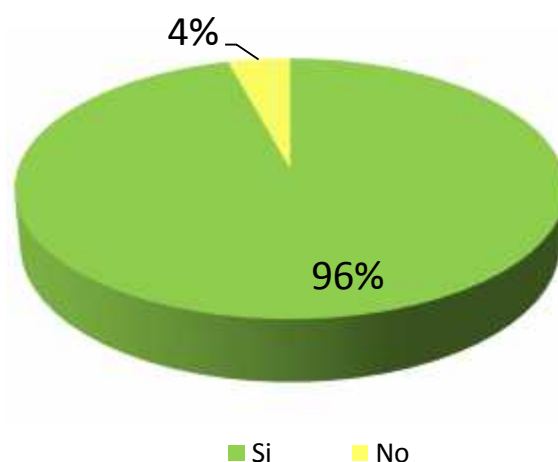
Los datos muestran que la mayor parte de encuestados tiene la ocupación de comerciante o vendedor, una característica de estos consumidores es que disponen de alto poder adquisitivo debido al trabajo que desempeñan, también se puede apreciar que las amas de casa tienen un porcentaje importante, si bien no representa un porcentaje alto, se debe tomar muy en cuenta ya que este sector de la población tiene un alto poder de decisión dentro de cada familia.

5.- Disponibilidad de electrodoméstico (s) en el hogar.

Tabla 9

	Frecuencia	%
Si	113	96
No	5	4
Total	118	100,0

Gráfico 24



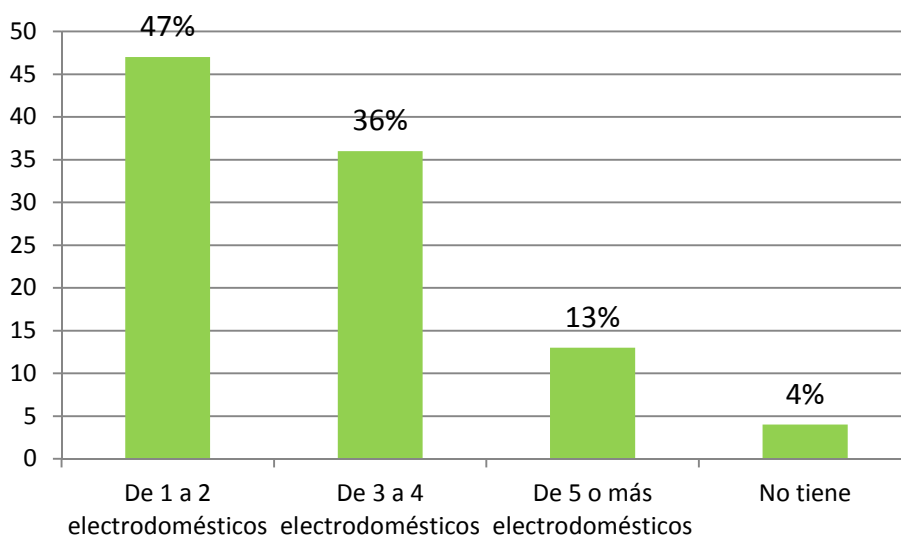
En la pregunta realizada sobre la disponibilidad de electrodomésticos en su hogar se obtuvo como respuesta que la gran mayoría si tiene por lo menos un electrodoméstico. Esto se debe a que en la actualidad adquirir uno o varios de artículos para el hogar es accesible para las familias.

6.- Cantidad de electrodomésticos que las familias disponen

Tabla 10

Nº de electrodomésticos	Frecuencia	%	% acumulado
De 1 a 2 electrodomésticos	56	47	47
De 3 a 4 electrodomésticos	42	36	83
De 5 o más electrodomésticos	15	13	96
No tiene	5	4	100
Total	118	100	

Gráfico 25



Este gráfico se complementa con el anterior resultado donde la gran mayoría respondió que tiene algún electrodoméstico en el hogar. Dentro de estos consumidores podemos identificar que un mayor porcentaje tiene como mínimo de uno a dos electrodomésticos en su hogar, para satisfacer algunas de sus muchas necesidades, también las familias tienen dentro de sus hogares alrededor de 5 a más electrodomésticos, se piensa que estas son familias generalmente con mayores ingresos. El porcentaje mínimo lo representan aquellas personas que viven solas o son estudiantes.

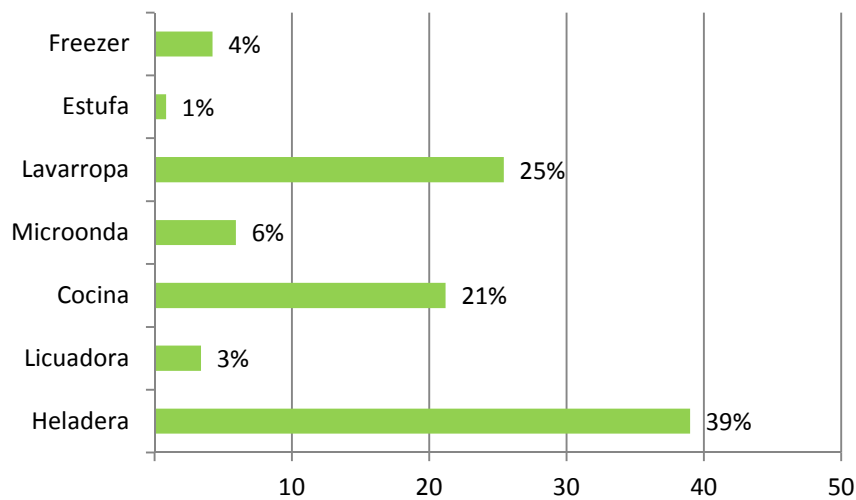
7.- Electrodoméstico más comprado.

Tabla 11

	Frecuencia	%	% acumulado
Heladera	46	39	39
Licuada	4	3	42
Cocina	25	21	64
Microonda	7	6	69

Lavarropas	30	25	95
Estufa	1	1	96
Freezer	5	4	100
Total	118	100	

Gráfico 26



Esta gráfica representa la preferencia de compra bajo el supuesto de disponer de recursos económicos donde se evidencia que muchas de las familias elegiría una heladera, esta decisión de compra podría estar asociada con las altas temperaturas que se tienen actualmente en la ciudad de Tarija, donde el disponer de una heladera en muchos casos es imprescindible, una vez satisfecha esta necesidad las familias decidirían comprar un lavarropas así lo revela las personas encuestadas.

8.- Imagen de la marca Cónsul.

Tabla 12

	Frecuencia	%
SI	108	92
No	10	8
Total	118	100

Gráfico 27



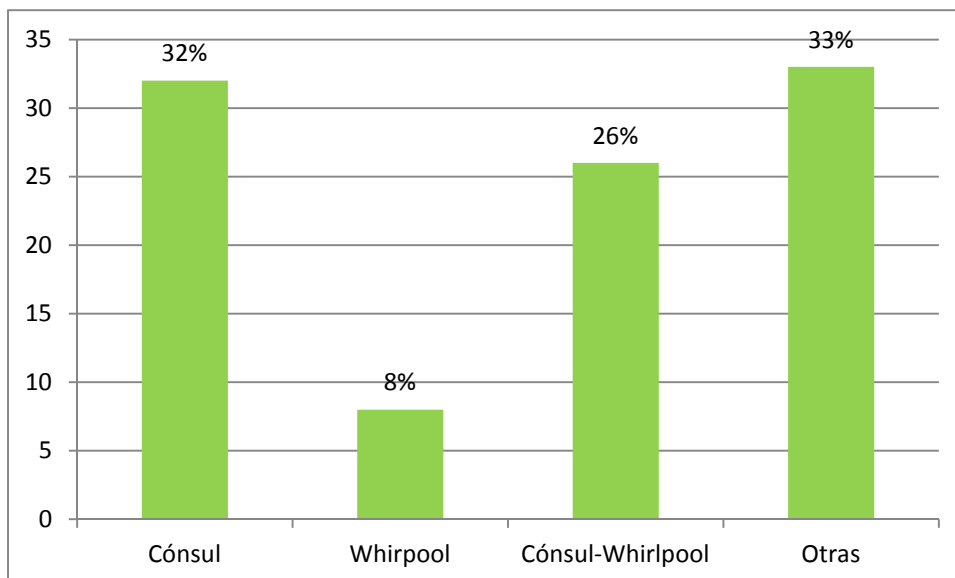
El disponer de una imagen en el mercado tiene varias ventajas, una de ellas es la fidelidad del consumidor por tanto es muy importante conocer el grado en que las familias conocen la marca Cónsul, buscando responder a esta interrogante se obtuvo que la gran mayoría de familias tiene conocimiento de la marca de electrodomésticos Cónsul, en un mínimo porcentaje no conoce aún la marca Cónsul.

9.- Marcas de electrodomésticos que las familias consideran de calidad.

Tabla 13

	Frecuencia	%	% acumulado
Cónsul	38	32	32
Whirlpool	10	8	41
Cónsul-Whirlpool	31	26	67
Otras	39	33	100
Total	118	100	

Gráfico 28



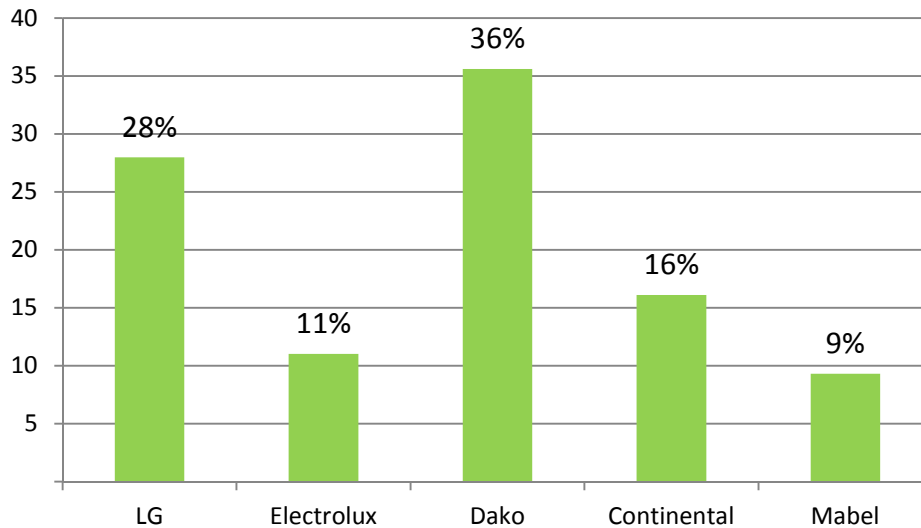
La calidad que asocian las familias a las marcas disponibles de electrodomésticos está relacionada con las preferencias que revelan sobre los electrodomésticos que comprarían si tuvieran la disponibilidad económica. Por tanto no es de extrañar que un buen % responda que la marca Cónsul es de alta calidad. Por otro lado ante la oferta variada de electrodomésticos de marcas no muy conocidas pero económicas hace evidenciar que un % casi igual responda que exista otras marcas que son de calidad exceptuando los mencionado en el gráfico.

10.- Otras marcas de electrodomésticos que el consumidor considera de calidad.

Tabla 14

Marcas	Frecuencia	%	% acumulado
LG	33	28	28
Electro lux	13	11	39
Dako	42	36	75
Continental	19	16	91
Mabel	11	9	100
Total	118	100	

Gráfico 29



Ante la consulta sobre otras marcas que el consumidor valora de calidad se obtuvieron los siguientes resultados:

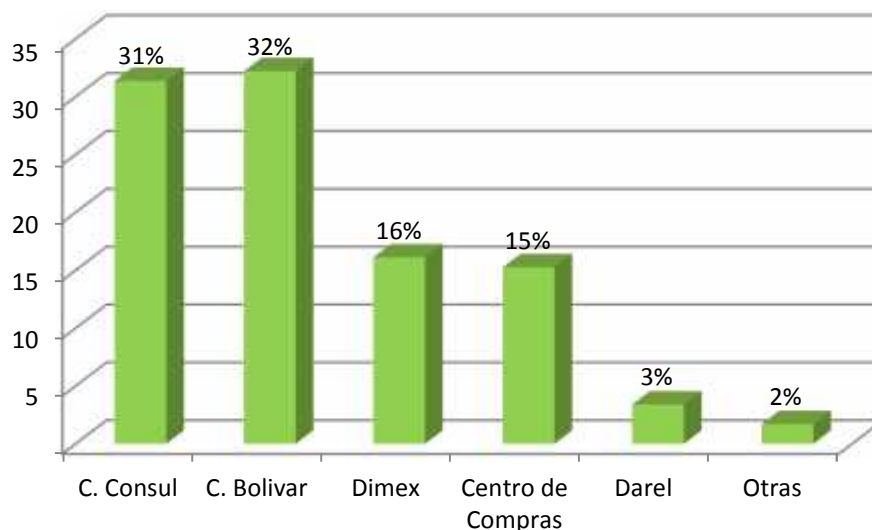
La marca Dako principalmente ofrece cocinas y como la encuesta estuvo dirigida a las familias no es de extrañar que un buen porcentaje valoren a la marca de calidad. Por otro lado también responden que la marca Mabel no es considerada de calidad, esto podría ser por el poco conocimiento de la marca en el mercado.

11.- Tiendas de electrodomésticos, donde las familias podrían realizar sus compras

Tabla 15

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Casa. Cónsul	37	31	31
Comercial. Bolívar	38	32	64
Dimex	19	16	80
Centro de Compras	18	15	95
Casa Darel	4	3	98
Otras	2	2	100
Total	118	100	

Gráfico 30



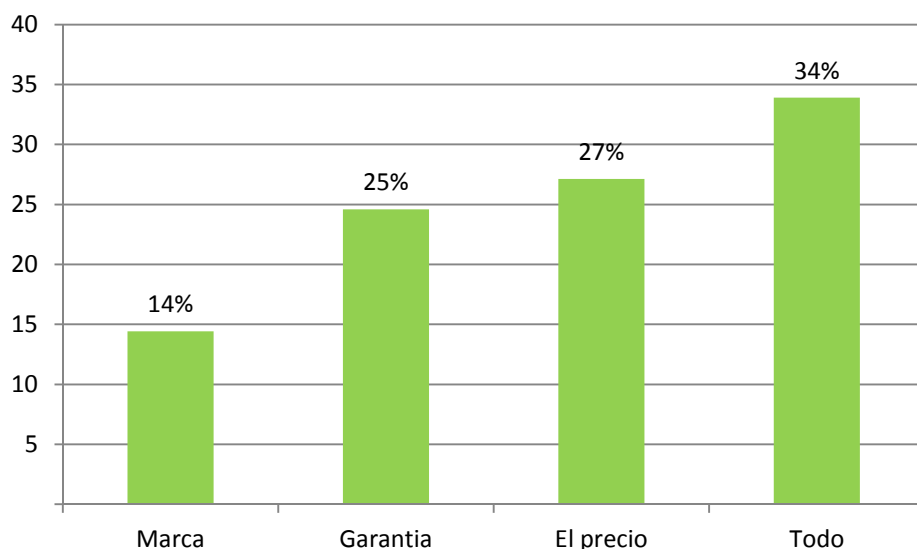
A la pregunta consultada sobre la tienda en la cual las familias realizarían sus compras un significativo porcentaje comprarían del Comercial Bolívar, la razón de la respuesta podría ser que esta casa comercial es una de las primeras tiendas que se abrió en la ciudad de Tarija. Casa Cónsul muestra una de preferencia de las familias a la hora de ser seleccionada como lugar de compra de un electrodoméstico, un reducido número de entrevistados compraría de otras casas comerciales poco conocidas que no se mencionan en el gráfico.

12.- Lo que se evalúa al momento de comprar un electrodoméstico

Tabla 16

Características	Frecuencia	%	% acumulado
Marca	17	14	14
Garantía	29	25	39
El precio	32	27	66
Todo	40	34	100
Total	118	100	

Gráfico 31



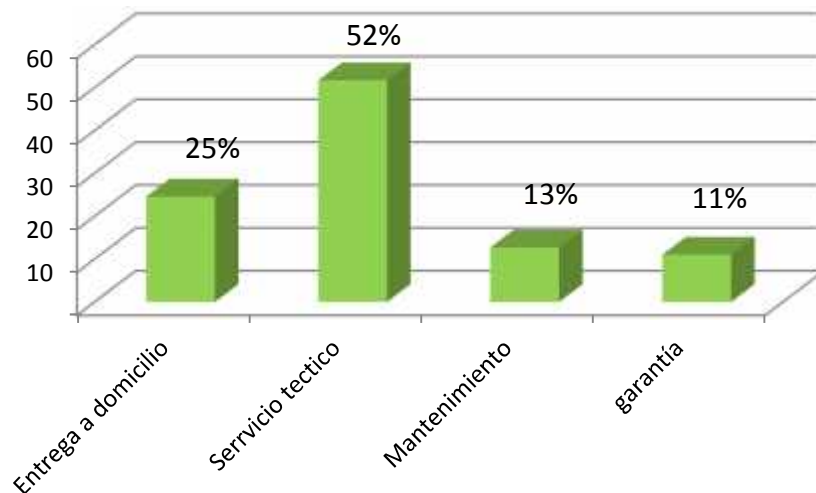
Los consumidores que evalúan la marca, la garantía y el precio a la hora de realizar la compra de algún electrodoméstico es porcentaje con mayor significancia, estos resultados podrían evidenciar que cuando los consumidores tienen que elegir algún electrodoméstico evalúan diferentes variables y no así sólo el precio. Si aislamos de manera independiente los factores que evalúa el consumidor se evidencia que la marca es el factor de menos consideración al momento de realizar una compra.

13.- Servicios adicionales que desea el consumidor cuando compra un electrodoméstico

Tabla 17

Servicio adicional	Frecuencia	%	%acumulado
Entrega a domicilio	29	25	25
Servicio técnico	61	52	76
Mantenimiento	15	13	89
garantía	13	11	100
Total	118	100	

Gráfico 32



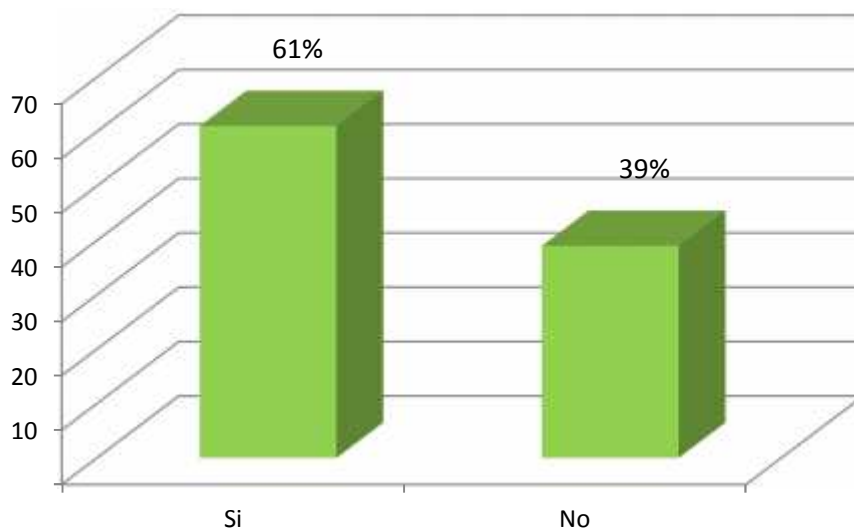
La mala manipulación de los electrodomésticos en muchos casos conduce a que estos presenten fallas las cuales necesitan de una persona capacitada, la cual pueda solucionar su problema, de esta manera el servicio técnico es un factor importante para los consumidores que adquieren un electrodoméstico, como se ve en la gráfica un porcentaje alto considera indispensable este servicio, la entrega a domicilio es otro servicio que requiere el consumidor cuando realiza su compra, esto podría ser que algunas familias no disponen del vehículo adecuado para transportar su adquisición, el mantenimiento es un servicio que no tiene costo para el consumidor va incluido dentro de la garantía del producto vendido, por tanto deben considerarse de manera conjunta cuando se requiere evaluar el mantenimiento y la garantía.

14.- Conocimiento de la tienda comercial “Casa Cónsul”

Tabla 18

Conoce la tienda	Frecuencia	%	% acumulado
Si	72	61	61
No	46	39	100
Total	118	100	

Gráfico 33



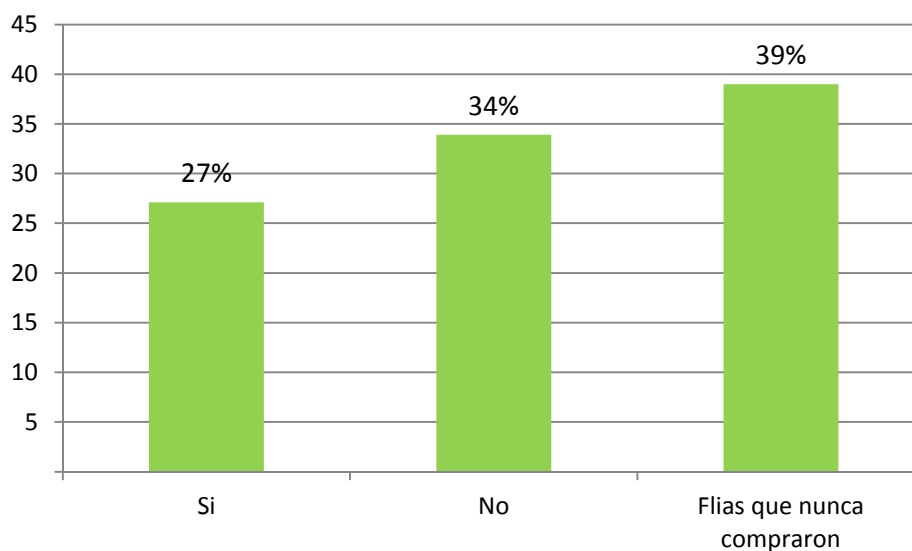
Con los 17 años de trabajo en el mercado Tarijeño Casa Cónsul ha creado una imagen, la cual se ve reflejada en la respuesta que se obtuvo donde más del cincuenta % tiene conocimiento de esta tienda comercial. Pero producto de la poca publicidad que realiza su propietario podría de alguna forma argumentar la respuesta de las familias que no conocen Casa Cónsul.

15.- Compras realizadas en casa Cónsul

Tabla 19

	Frecuencia	%	% acumulado
Si	32	27	44
No	40	34	100
Familias que nunca compraron	46	39	
Total	118	100	

Gráfico 34



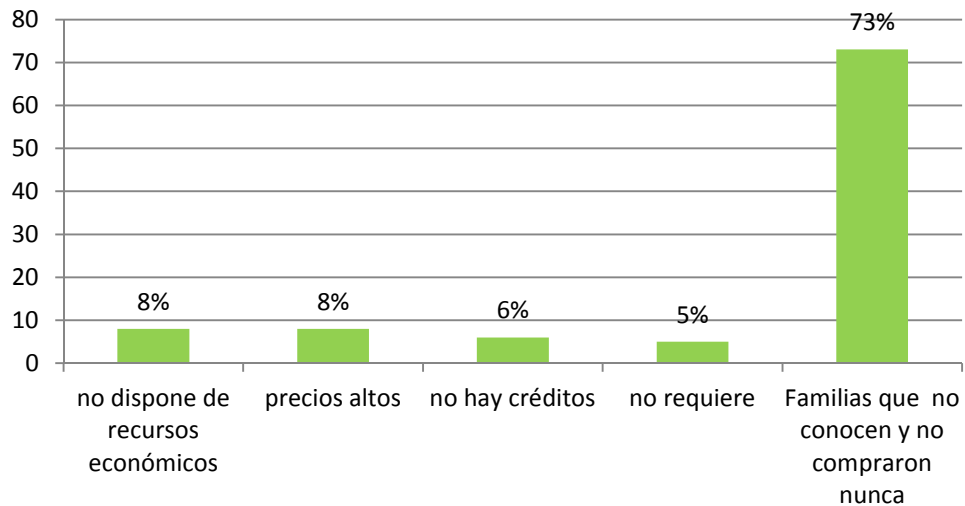
Del total de consumidores Casa Cónsul es conocida en más del cincuenta % de las familias encuestadas del mercado, dentro de este porcentaje muchas de estas familias no realiza sus compras de Casa Cónsul lo que da entender que lo hace de otras casas comerciales o mercados informales. Por tanto los que si realizan su compra en Casa Cónsul es porcentaje inferior a aquellas que no lo hacen.

16.- Motivos por lo que no compran un electrodoméstico

Tabla 20

	Frecuencia	%
no dispone de recursos económicos	9	8
precios altos	10	8
no hay créditos	7	6
no requiere	6	5
Familias que no conocen y no compraron nunca	86	73
Total	118	100

Gráfico 35



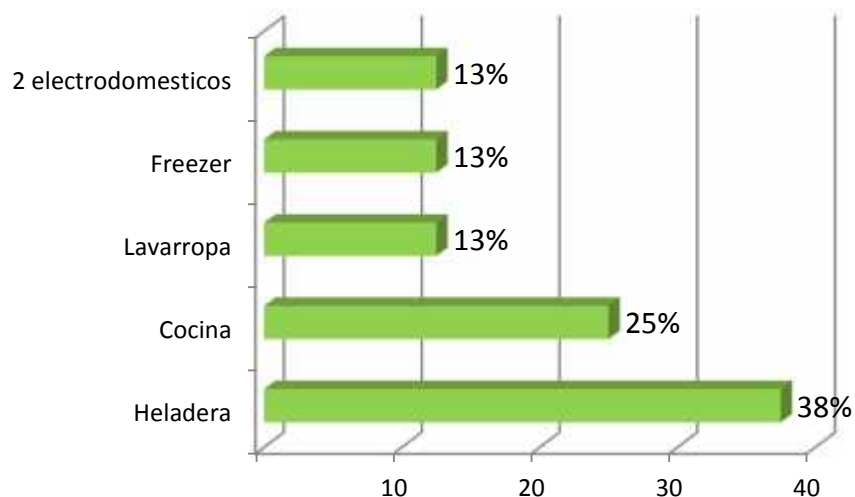
A la consulta que se les hizo a los consumidores sobre los motivos por los que no compró un electrodoméstico de Casa Cónsul, estos respondieron que no disponen de recursos suficientes, porque si lo tuvieran comprarían una heladera y esta por el momento no está a su alcance, una cantidad con igual porcentaje considera que los precios son altos. El gráfico también muestra que un porcentaje elevado que es la suma de las familias que no conocen y si conocen la Casa Cónsul, pero que nunca compraron por algunos de los factores mencionados en el gráfico.

17.- Electrodoméstico (s) que compran las familias

Tabla 21

	Frecuencia	%	% Acumulado
Heladera	12	38	38
Cocina	8	25	63
Lavarropas	4	13	75
Freezer	4	13	88
2 electrodomésticos	4	13	100
Total	32	100	

Gráfico 36



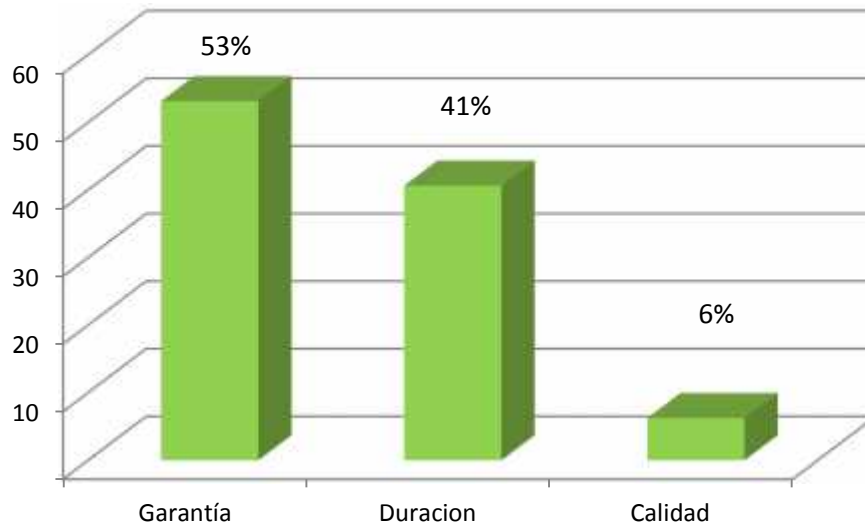
Las familias entrevistadas principalmente compran heladeras, esta preferencias podría estar relacionada con los altos niveles de calor que se tiene en la ciudad de Tarija principalmente en los meses (septiembre a marzo) al mismo tiempo este artículo (heladera) es considerado primordial por las familias, también existen familias, que respondieron que prefieren comprar dos electrodomésticos al mismo tiempo como se puede apreciar en el gráfico. Los entrevistados que respondieron que comprarían un freezer y lavarropas sumados ascienden al 26% lo que representa una demanda menor en comparación a los otros artículos.

18.- Atributos del electrodoméstico que destacan las familias

Tabla 22

	Frecuencia	%	% acumulado
Garantía	17	53	53
Duración	13	41	94
Calidad	2	6	100
Total	32	100	

Gráfico 37



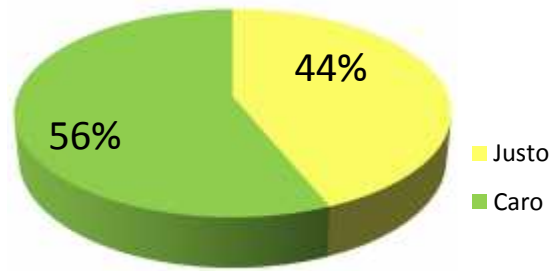
El aspecto más valorado por las familias entrevistadas es la garantía con más del cincuenta %, la garantía que cubra los fallos de fábrica (reposición) y el servicio técnico, la garantía también es un reflejo de los años de funcionamiento que tiene la tienda. El aspecto menos valorado de manera impediende es la calidad, este resultado se explica porque los consumidores tienden a asociar la calidad con la garantía, es decir cuando es garantizado (como lo entienden) asumen que es de calidad. Lo mismo ocurre con la duración, las familias asumen que si un electrodoméstico es durable entonces es de calidad.

19.- Valoración del precio de compra

Tabla 23

	Frecuencia	%	% acumulado
Justo	14	44	44
Caro	18	56	100
Total	32	100	

Gráfico 38



El precio no sólo es uno de los factores más sensibles a la hora de decidir la compra de algún electrodoméstico, sino también es el reflejo de la calidad del electrodoméstico en muchos casos es una señal de prestigio de una casa comercial. Por tanto las respuestas obtenidas donde el precio justo y el precio caro de compra, tan sólo difieren en 12%, es una muestra de que los consumidores que compraron algún electrodoméstico de Casa Cónsul, consideran que el precio que pagaron es justo, por ello los clientes perciben que el producto que están llevando al hogar es de calidad.

20.- Agrado y desagrado de los clientes de “Casa Cónsul”

Tabla 24

AGRADO	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
garantía	6	20	20
Atención	24	80	100

DESAGRADO	Frecuencia	% válido	% acumulado
precios altos	5	56	56
Falta de crédito	4	44	100
Total	9	100	

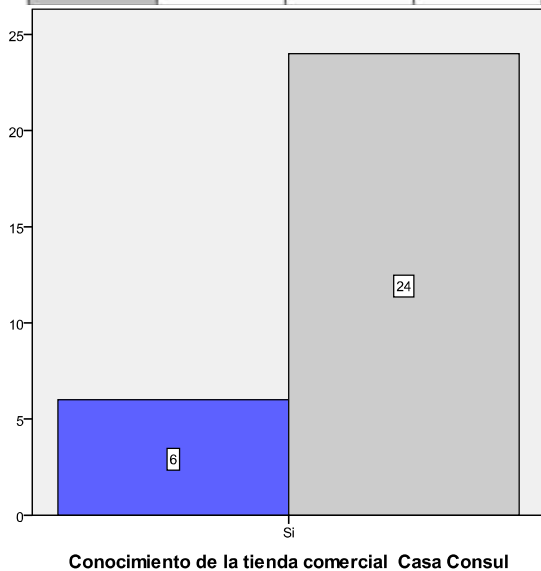
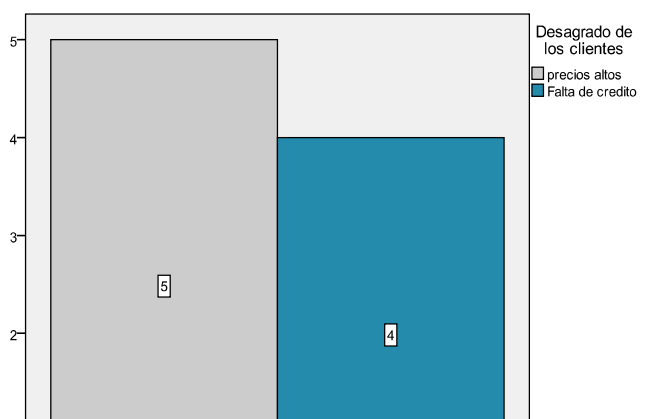


Gráfico 39



56%

44%

44%

Los clientes que alguna vez compraron y conocen Casa Cónsul se les consultó sobre el agrado y desagrado de la tienda comercial donde en el primer gráfico se puede apreciar que del 30% de los entrevistados que realizan sus compras en este comercial consideran que la atención es lo más agradable, esto se debe quizá a que la atención es de los mismos propietarios los cuales se esmeran en brindar una buena atención a sus clientes. Por otro lado el segundo gráfico muestra el desagrado de los clientes de Casa Cónsul que hace mención al precio alto con más del cincuenta % falta de créditos, es importante aclarar que sólo el 8% del total de personas encuestadas muestran este desagrado.

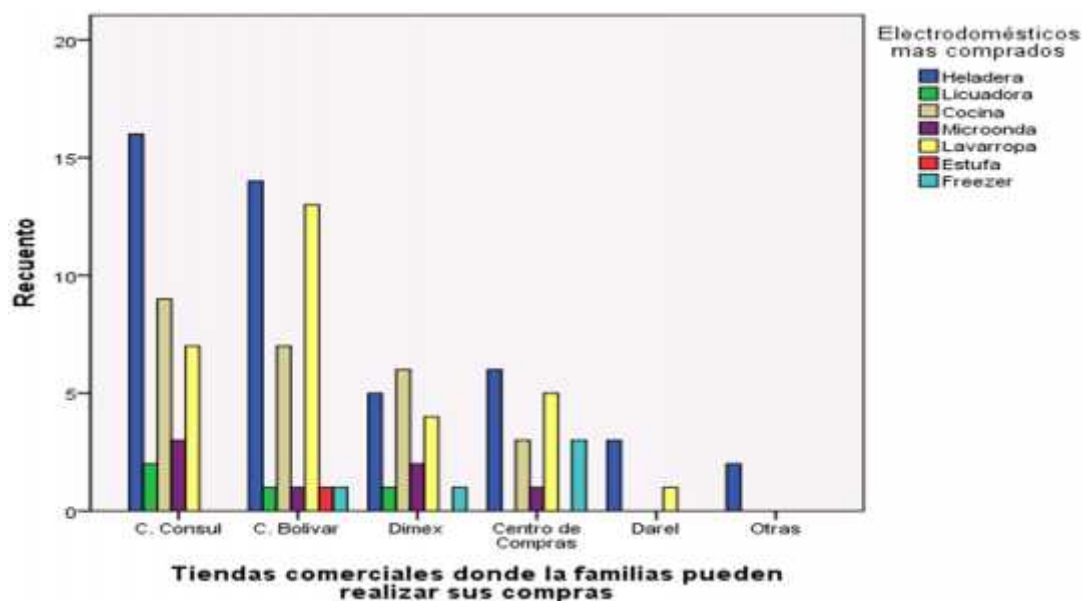
4.14 Resultados de variables cruzadas

Tiendas comerciales donde las familias pueden realizar sus compras y electrodomésticos más comprados

Tabla 25

		Tiendas comerciales donde la familias pueden realizar sus compras						Total
		C. Cónsul	C. Bolívar	Dimex	Centro de Compras	Darel	Otras	
Electrodomés ticos mas comprados	Heladera	16	14	5	6	3	2	46
	Licuadaora	2	1	1	0	0	0	4
	Cocina	9	7	6	3	0	0	25
	Microonda	3	1	2	1	0	0	7
	Lavarropas	7	13	4	5	1	0	30
	Estufa	0	1	0	0	0	0	1
	Freezer	0	1	1	3	0	0	5
Total		37	38	19	18	4	2	118

Gráfico 40



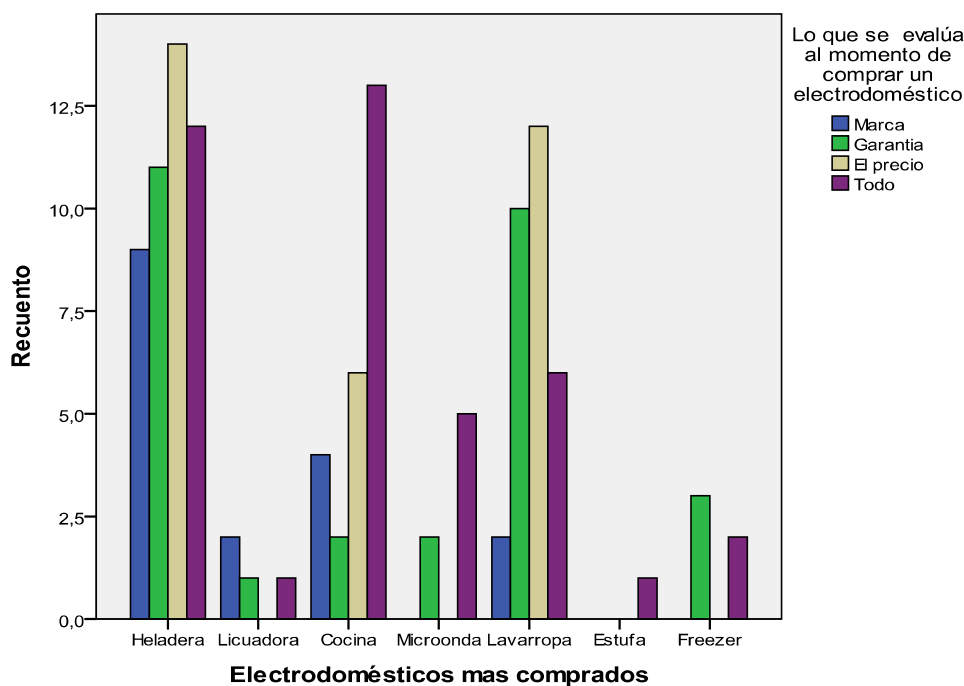
Si las familias tuvieran la posibilidad de comprar una heladera realizarían la compra de Casa Cónsul, pero si preferirían comprar un lavarropa lo harían de Comercial Bolívar. Lo que la tabla y el gráfico de doble entrada están mostrando es la posibilidad de compra y la elección de las tiendas comerciales.

Electrodomésticos más comprados y lo que se evalúa al momento de comprar un electrodoméstico

Tabla 26

		Electrodomésticos más comprados							Total
		Heladera	Licuadora	Cocina	Microonda	Lavarropas	Estufa	Freezer	
Lo que se evalúa al momento de comprar un electrodoméstico	Marca	9	2	4	0	2	0	0	17
	Garantía	11	1	2	2	10	0	3	29
	El precio	14	0	6	0	12	0	0	32
	Todo	12	1	13	5	6	1	2	40
Total		46	4	25	7	30	1	5	118

Gráfico 41



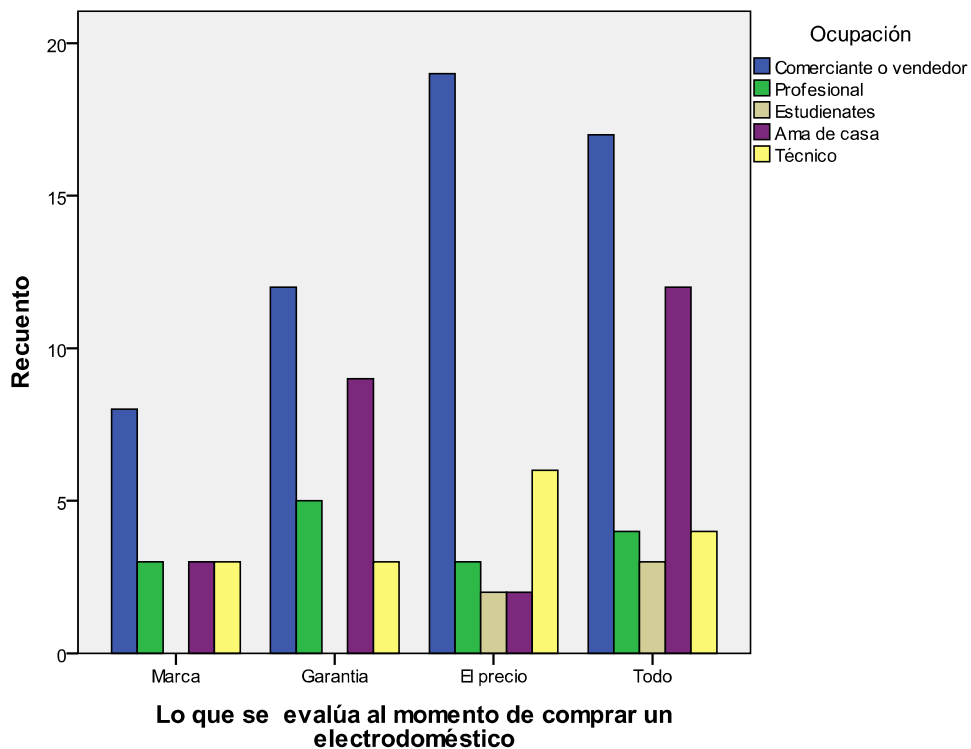
La evaluación de los consumidores comparado con la posibilidad de compra, muestra que las heladeras tienen como variable de evaluación preponderante al precio, en cuanto a las cocinas los tres factores (marca, garantía y el precio) son lo que evalúa el consumidor, de la misma forma que para las lavarropas.

Ocupación y lo que se evalúa al momento de comprar un electrodoméstico

Tabla 27

		Ocupación					Total
		Comerciante o vendedor	Profesional	Estudiantes	Ama de casa	Técnico	
Lo que se evalúa al momento de comprar un electrodoméstico	Marca	8	3	0	3	3	17
	Garantía	12	5	0	9	3	29
	El precio	19	3	2	2	6	32
	Todo	17	4	3	12	4	40
Total		56	15	5	26	16	118

Gráfico 42



La evaluación por tipo de ocupación que se muestra en la gráfica y tabla. Muestra que para los comerciantes y las amas de casa el precio es el factor que más evalúan al momento de realizar la compra, los consumidores profesionales evaluación la garantía como un factor importante.

4.15 Identificación de nuevos segmentos de clientes

Casa Cónsul tiene la mayor parte de clientes en el área rural, con el análisis de mercado realizado en los trece distritos de la ciudad de Tarija se pudo identificar nuevos segmentos de mercado que se clasifican en:

- Personas que tienen edades de 29 a 45 años que compran electrodomésticos y tienen una ocupación por lo general de comerciantes.
- Familias que quieren adquirir electrodomésticos a crédito.

4.16 Conclusiones del análisis del consumidor

- La gran mayoría de las familias entrevistadas poseen al menos un electrodoméstico en su hogar. Debido a la diversidad de ofertas que en el mercado de electrodomésticos se puede encontrar con una variedad de precios y marcas. Lo que hace fácil a las familias poder adquirir uno de estos artículos.
- Más del cincuenta % de los entrevistados conoce la marca Cónsul, esta marca prestigiosa y de gran calidad está en Bolivia ya más de 65 años, sin embargo comparando con otras marcas las preferencias de compra de las familias se reduce, esto se debe a que otras marcas son más económicas y accesibles, pero no se compara con la duración que tiene un electrodoméstico de marca Cónsul.
- La fuerte competencia existente en el mercado de electrodomésticos está mayoritariamente representada por la marca Dako que tiene bajos precios y LG ya que esta marca no sólo es conocida en electrodomésticos sino que es sinónimo de tecnología porque ofrece al mercado consumidor gran variedad de artículos actuales, desde plasmas hasta artículos más pequeños, su mercado es extenso considerando a esta marca de calidad.
- Un % considerable del total de entrevistados muestran una preferencia de adquirir una heladera en la actualidad, cuando se conforma una familia este

artículo viene a ser de primera necesidad, si tuvieran la posibilidad económica la compra a realizarse sería de Comercial Bolívar ya que es una de las tiendas comerciales más conocidas.

- Los servicios post venta más valorados por los entrevistados son el servicio técnico porque no siempre se da un buen uso al artículo comprado, la entrega a domicilio también representa un factor importante al momento de realizar una compra y la garantía que se da por el producto.
- De todas aquellas personas que alguna vez compraron en Casa Cónsul les parece agradable el trato que recibieron de los propietarios sin embargo los precios son relativamente altos.

5 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Para el análisis de los competidores se inició por clasificarlos en competidores directos, indirectos y potenciales, posteriormente se realizó un diagnóstico sobre los competidores directos identificando las ventajas y desventajas que poseen los mismos.

5.1 Identificación y clasificación de los competidores

El mercado competidor de electrodomésticos en la ciudad de Tarija está compuesto por todas las Casas o tiendas comerciales que venden algún electrodoméstico. Estos para un análisis sistemático pueden ser clasificados en Indirectos⁶, Directos⁷ y Potenciales⁸. En el cuadro que sigue se clasificó a los mismos según el criterio mencionado.

Cuadro 6: Competidores directores, indirectos y potenciales

Directos	Indirectos	Potenciales
Comercial Bolívar	Electrodomésticos Tesvi	-----
Comercial Gutiérrez	Dimex	-----
Comercial Belmar		-----
Comercial La Loma		-----
Centro de compras		-----
Casa Darel		-----
Credifacil		-----

⁶ **Competidores Indirectos:** Son aquellos que no venden las mismas marcas de productos que vende “Casa Cónsul”, pero pueden llegar a satisfacer las mismas necesidades a través de productos similares.

⁷ **Competidores Directos:** Son aquellos que venden lo mismo (o muy similar, o satisface la misma necesidad). Competimos por el mismo segmento de mercado, ya que nuestros clientes comparten características.

⁸ **Competidores Potenciales:** Son aquellos competidores que aún no han ingresado al mercado, pero que tienen altas probabilidades de hacerlo en breve.

Casa Cónsul tiene actualmente siete competidores directos que ofrecen productos de la marca Cónsul y ninguno de estos ofrece la marca Whirlpool. Los competidores indirectos son conocidos en el mercado de electrodomésticos, los que actualmente venden artículos de otras marcas conocidas como; LG, DAKO, GENERAL ELECTRIC, entre otras.

En cuanto a los competidores potenciales no se cuenta con información sobre la apertura de nuevas tiendas comerciales en la ciudad de Tarija. Pero con el crecimiento acelerado de la población en la ciudad es de esperar que las actuales tiendas comerciales inauguren su sucursal como en el caso de Dimex que recientemente abrió una sucursal en la calle Madrid.

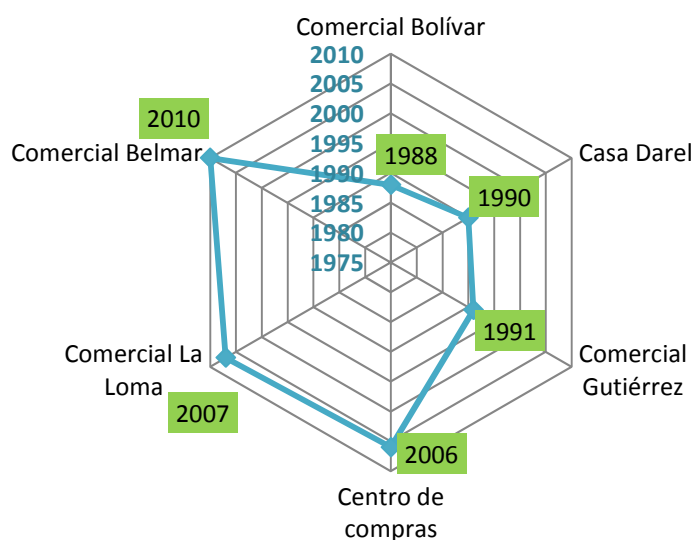
5.2 Identificación histórica de los competidores

Para conocer la tasa de crecimiento de las casas comerciales en la ciudad de Tarija, se realizó un análisis cronológico de los mismos, como se puede observar en siguiente tabla:

Cuadro 7: Año de creación de las casas comerciales

Nombre	Año de inauguración
Comercial Bolívar	1988
Casa Darel	1990
Comercial Gutiérrez	1991
Centro de compras	2006
Comercial La Loma	2007
Comercial Belmar	2010

Gráfico 43



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico representa la apertura cronológica de las casas comerciales más conocidas de mayores inversiones, donde los consumidores realizan habitualmente sus compras.

5.3 Caracterización de los competidores

Con la finalidad de obtener un perfil de los competidores de Casa Cónsul, se diseñó una ficha donde se recoge; la ubicación de la casa comercial, las características de la prestación del servicio, los productos que vende incluyendo la marca, el precio que cobra por estos electrodomésticos, servicios técnicos y servicios Pos-venta que ofrece, Fortalezas y Debilidades. (Ver anexo 8)

Cuadro 8: FICHA DE CARACTERIZACIÓN “COMERCIAL BOLÍVAR”


Nombre	Comercial “Bolívar”		
Dirección	Calle Bolívar N° 0796 Telf: 66642602		
PRODUCTOS QUE OFRECE			
Productos que vende	Cantidad disponible en Tienda	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía

Heladera Cónsul 13 pies	2	3850	
Heladera Electro lux 14 pies	1	5600	
Cocinas Continental 4 hornallas	Varias	2660	
Cocinas Dako 6 hornallas	1	3180	
Freezer Cónsul 420 lts.	1	5250	
Freezer Cónsul 530 lts.	1	5740	
Vajillas	Varias	250	
Licadoras sencillas	Varias	450	
Licadoras sencilla	Varias	250	
SERVICIOS QUE OFRECE			
Servicios Técnico	✓		
Entrega a domicilio	✓		
Garantía de los productos	Ofrece para todos sus productos la garantía de dos años		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Su ubicación es en plena esquina del centro de la ciudad. Es conocida al ser una de las primera tiendas que apertura en Tarija Tiene gran variedad de artículos para el hogar Trabaja con diferentes de marcas de electrodomésticos y estos tienen precios variables. Tiene servicio post Venta 		<ul style="list-style-type: none"> No da facilidades de crédito por el momento. Sus instalaciones son pequeñas. No tiene personal capacitado que de referencia de todas las características que tienen los productos que se venden. Ofrece poca garantía con los productos. No se identifica con ninguna marca en particular. 	

FUENTE: Elaboración propia en base análisis de los competidores

Esta casa comercial no sólo es la más antigua sino también tiene una diversidad de productos que ofrece de diferentes marcas, los precios en relación con otras tiendas son competitivos. Una de sus mayores fortalezas es la reputación ganada por los años de funcionamiento, su principal debilidad es el poco espacio con el cual cuenta en sus instalaciones.

Cuadro 9: FICHA DE CARACTERIZACIÓN “COMERCIAL GUTIÉRREZ”


Nombre	Comercial “Gutiérrez”		
Dirección	Av. Domingo paz Nº 370		
PRODUCTOS QUE OFRECE			
Productos que vende	Cantidad disponible en Tienda	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
Heladera Cónsul 13pies	3	3480	
Cocina Dako 6 hornallas	varias	3180	
Freezer Cónsul 420 lts	2	5250	
Freezer Cónsul 530 lts	2	5740	
Heladera Electro lux 2	varias	5600	

puertas			
SERVICIOS QUE OFRECE			
Servicios Técnico	✓		
Entrega a domicilio	✓		
Garantía de los productos	Ofrece para todos sus productos la garantía de dos años		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación es muy transitada por todas las personas. • Tiene variedad de marcas con distintos precios. • Dan servicio post venta a sus clientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Mala atención por parte del empleado. • No existe lugar de estacionamiento. • No tienen una buena distribución de los artículos que ofrece. 	

FUENTE: Elaboración propia en base análisis de los competidores

Comercial Gutiérrez está ubicada en una zona de mucha afluencia, esto le permite ofrecer sus productos con mayor facilidad, sus precios son más económicos en cuanto a la línea de cocinas ofreciendo la marca DAKO con mayor disponibilidad.

Cuadro 10: FICHA DE CARACTERIZACIÓN “COMERCIAL LA LOMA”

Nombre	Comercial “La Loma”		
Dirección	Calle Cochabamba		
PRODUCTOS QUE OFRECE			
Productos que vende	Cantidad disponible en Tienda	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
Heladera Cónsul ,12,14 pies	Varias	3100,4300	
Cocina Dako 4,6 hornallas	varias	1300,2900	
Freezer Cónsul 310 lts.	2	4300	
Heladera Electro lux 2 puertas	varias	5600 Bs	
SERVICIOS QUE OFRECE			
Servicios Técnico			
Entrega a domicilio	✓		

Garantía de los productos	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El comercial se encuentra en una zona transitada. • Ofrece precios reducidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No da garantía mayor a un año • No tiene muchos servicios post venta • La distribución de sus artículos no deja apreciar sus características. • Las instalaciones pequeñas

FUENTE: Elaboración propia en base análisis de los competidores

Comercial La Loma es la tienda que tiene los precios de compra más bajos en el mercado, pero los electrodomésticos que venden no disponen de garantía, no hay devoluciones ni recambios.

Cuadro 11: FICHA DE CARACTERIZACIÓN “CENTRO DE COMPRAS”

Nombre	“Centro de Compras”		
Dirección	Domingo paz entre Colon y Suipacha		
PRODUCTOS QUE OFRECE			
Productos que vende	Cantidad disponible en Tienda	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
Heladera Cónsul 14 pies	Varios	4300	
Cocina Dako	Varios	3180	
Cocina Continental	Varias	3430	
Freezer Cónsul 420 ,530lts	Varios	5300,6000	
Lavarropas 14 kilos LG	Varios	4720	
SERVICIOS QUE OFRECE			
Servicios Técnico	✓		
Entrega a domicilio	✓		
Garantía de los productos	Ofrece para todos sus productos la garantía de dos años		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Sus instalaciones son amplias. • Ofrece gran variedad de marcas conocidas y de diferentes precios. 		<ul style="list-style-type: none"> • No siempre disponen de cantidades mayores con un solo artículo. • Los tiempos de entrega al no tener el 	

<ul style="list-style-type: none"> • La atención es cordial y amable. • Tienen servicio post venta. • Posee gran personal capacitado. • Están actualizados ya que utilizan herramientas de tecnología al momento de realizar sus compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • articulo son largos(15 días) • No hay accesibilidad a créditos.
---	--

FUENTE: Elaboración propia en base análisis de los competidores

Centro de Compras cuenta con amplias instalaciones, personal capacitado y gran variedad de artículos, su principal debilidad es el reducido inventario que mantienen de una línea específica de productos.

Cuadro 12: FICHA DE CARACTERIZACIÓN “CASA DAREL”


Nombre	“Casa Darel”		
Dirección	15 de Abril		
PRODUCTOS QUE OFRECE			
Productos que vende	Cantidad disponible en Tienda	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
Heladera Cónsul 14,16 pies	3	4720 y5690	
Cocina Dako	varias	3280	
Heladera LG de 14 pies	4	3800	
Licuadoras	varias	350 y 480	
SERVICIOS QUE OFRECE			
Servicios Técnico	✓		
Entrega a domicilio			
Garantía de los productos	Ofrece para todos sus productos la garantía de dos años		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación • Gran variedad de artículos de diferentes marcas 		<ul style="list-style-type: none"> • No hay créditos • No tiene muchos servicios post venta • No se identifica con ninguna marca. 	

FUENTE: Elaboración propia en base análisis de los competidores

Casa Darel ofrece una diversidad de productos de varias marcas principalmente trabaja con la marca de cocinas MABE y electrodomésticos pequeños como ser batidoras, licuadoras, etc. de diferentes marcas.

Competidores Indirectos

Cuadro 13: FICHA DE CARACTERIZACIÓN “COMERCIAL TESVI”

Nombre	Comercial “Tesvi ”		
Dirección	Av. Domingo paz N° 370		
PRODUCTOS QUE OFRECE			
Productos que vende	Cantidad disponible en Tienda	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
Heladera Samsung	3	4140	
Heladera LG	4	3795	
Cocina Dako ,	varias	3650	
Cocina Mabe	varias	2830	
Lavarropas Samsung	3	4270	
Licuadoras	varias	280 y 430	
SERVICIOS QUE OFRECE			
Servicios Técnico	✓		
Entrega a domicilio	✓		
Garantía de los productos	Ofrece para todos sus productos la garantía de dos años		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Buena atención amables, cordiales • Ubicación transitable por las personas • Instalaciones amplias y limpias 		<ul style="list-style-type: none"> • No hay créditos • Poca garantía • No se identifican con ninguna marca 	

FUENTE: Elaboración propia en base análisis de los competidores

Comercial TESVI vende electrodomésticos que no son de marca Cónsul ofrece a los consumidores otras líneas de productos las cuales son más económicas en relación con las marca Cónsul, tiene servicios adicionales y también da garantía mínima de sus productos.

Cuadro 14: FICHA DE CARACTERIZACIÓN “DIMEX”

Nombre	“Dimex”		
Dirección	Av. Domingo paz Nº 370		
PRODUCTOS QUE OFRECE			
Productos que vende	Cantidad disponible en Tienda	Precio Promedio (Bs.)	Fotografía
Lava ropa 10 kilos General Electric	varias	6900	
Heladera LG	3	5250	
Cocinas Italiano	Varias	6300	
Hornos empotrables	varios	4200	
SERVICIOS QUE OFRECE			
Servicios Técnico	✓		
Entrega a domicilio	✓		
Garantía de los productos	Ofrece para todos sus productos la garantía de dos años		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención cordial y amable • Ubicación transitable • Local amplio y limpio • Se identifica con la marca General Electric (Americana) 		<ul style="list-style-type: none"> • No tiene gran diversidad de marcas de electrodomésticos. • No trabaja con créditos. 	

FUENTE: Elaboración propia en base análisis de los competidores

Dimex es una de las pocas casas comerciales que se identifica con una marca esta es General Electric (Americana) y cocinas marca Italiano sus precios son un poco altos pero estas marcas son garantizadas y competitivas en el mercado.

5.4 Conclusiones del análisis de los competidores

- Existen varias tiendas comerciales en la ciudad de Tarija las cuales ofrecen a los consumidores una amplia gama de marcas, modelos, y tamaños de electrodomésticos, al mismo tiempo estos productos difieren en precios dependiendo del artículo y la marca que busca el cliente.
- No todas las casas comerciales cuentan con instalaciones amplias, esto se debe a que la mayoría de las tiendas son tomadas en alquiler, por esta razón la distribución de los artículos es contraria a la buena distribución, al tratar de querer mostrar todos los artículos que ofrecen, ocasionan pérdida de espacio dando poca accesibilidad al desplazamiento de los consumidores.
- Casi en su totalidad las casas comerciales ofrecen servicios adicionales para los clientes tales como servicio técnico, entrega a domicilio, la garantía que dan en sus artículos no es mayor de dos años.
- Muy pocas tiendas que venden electrodomésticos se identifican con alguna marca en específico, la gran mayoría tiene variedad de productos y electrodomésticos grandes y pequeños para el hogar.
- Los diferentes precios que se tiene de electrodomésticos de las tiendas comerciales son competitivos.
- La ubicación de la mayoría de las casas comerciales está en el centro de la ciudad, esta ubicación facilita el contacto con la gran afluencia de personas que se tiene por estos lugares.
- Con las marcas que generalmente trabajan los competidores son: cocinas Dako y heladeras LG estos artículos son accesibles al consumidor y tienen alta rotación.
- Casi todas las casas comerciales tienen de uno a tres vendedores de estos sólo algunos dan un buen trato a los clientes, el resto es indiferente con la buena atención que se debe dar a los interesados por adquirir un artículo.

6 Matriz FODA

Cuadro 15: Matriz FODA de Casa Cónsul

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación del punto de ventas de la empresa se encuentra ubicado en un lugar que brinda comodidad en cuanto mejor movimiento y transporte de productos. • La empresa cuenta con una variedad de modelos, tamaños y precios de electrodomésticos de marca Cónsul.”. • Ofrece servicios adicionales de post venta • La Tienda Casa Cónsul es conocida en el mercado de Tarija. • La buena atención que presta Casa Cónsul a sus clientes. • Casa Cónsul vende sus productos con 4 años de garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos productos llegan con errores de fábrica, perjudicando a la empresa en cuanto tiempo perdido, al hacer el reclamo y la devolución del mismo. • Al trabajar con el servicio de transporte pesado se corre el riesgo de daño en los productos, en el momento de carga y descarga de la mercadería, ocasionando pérdidas para la empresa. • Al contar con el depósito en otra zona genera mayor costo. • Los precios de los productos que vende Casa Cónsul son altos. • Falta de accesibilidad de créditos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Las fechas especiales que se tienen en el país y en el departamento, como ser día de la madre, exposiciones, navidad, año nuevo; generan incremento en las ventas. • El avance de la tecnología provoca en las familias el deseo de obtener artículos necesarios y no muy necesarios para sus hogares; como ser microondas, aires acondicionados, heladeras complejas con accesorios adicionales que ofrecen mayor comodidad. • El incremento de las familias en la ciudad de Tarija ocasiona la necesidad de adquirir mayor cantidad de productos en línea blanca. • La exigencia de los consumidores del servicio técnico y entrega a domicilio que tiene Casa Cónsul 	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento de competencia; la apertura de nuevas empresas en el rubro que ofrecen mismos productos y a precios similares o menores. • La inestabilidad política en el país, en cuanto a los bloqueos y paros, problemas sociales generados que ocasionan el atraso en la entrega de los productos. • El contrabando existente en Bolivia provoca la oferta de productos a menor precio; ocasionando un perjuicio en las ventas de la empresa “Casa Cónsul” y por ende menor rentabilidad para la misma. • El Comercial Bolívar es uno de los mayores competidores de Casa Cónsul. • Existencia de marcas competidoras que el consumidor considera de calidad.

TERCERA PARTE

PROPUESTA

1 PROPUESTA

Con el diagnóstico realizado a través del análisis político, social y tecnológico (PEST) y el análisis del consumidor donde se pudo evidenciar que en el mercado de Tarija existe una fuerte competencia, el electrodoméstico más comprado por los consumidores según la investigación de mercado revela que es una heladera, el servicio técnico y la garantía que pueda prestar una casa comercial son aspectos de consideración a la hora de realizar la compra de algún electrodoméstico.

Con estos antecedentes se prosigue a elaborar las propuestas de las estrategias a ser implementadas para la tienda comercial Casa Cónsul. Con esta finalidad se inicia con la matriz FODA, elaborada al final del diagnóstico.

Se elabora el análisis CAME (ver anexo 7) que de alguna forma corrige algunas debilidades que presenta la matriz FODA. Todo esto se sintetiza en un árbol de problemas donde se muestra las causas y los efectos y el problema en sí mismo.

Identificadas las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la tienda comercial Casa Cónsul se procede a identificar las estrategias a través de la herramienta del análisis CAME

1.1 Análisis CAME

El análisis CAME, pretende corregir las debilidades y afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades.

Cuadro 16: Matriz CAME

Estrategias Ofensivas(F+O)	Estrategias Defensivas (A+F)
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de nuevas líneas de negocios y nuevos mercados. • Exploración mercados nacionales e internacionales. • Inversión de mayores recursos económicos para aprovechar oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y mejorar los servicio post venta. • Desarrollar un plan de calidad orientado a maximizar la satisfacción del cliente. • Mejorar la gestión de productos y niveles de inventario.
Estrategias de Supervivencia(A+D)	Estrategias de Reorientación(O+D)
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas de información adecuados. • Contratar personal capacitado para realizar ventas. • Incrementar campañas publicitarias para mejorar la imagen de la marca Cónsul 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la capacidad de gestión interna y externa de Casa Cónsul. • Apertura de una sucursal en una zona estratégica. • Mejorar las relaciones con el cliente. • Realizar una campaña de diferenciación.

1.2 Matriz FODA/CAME

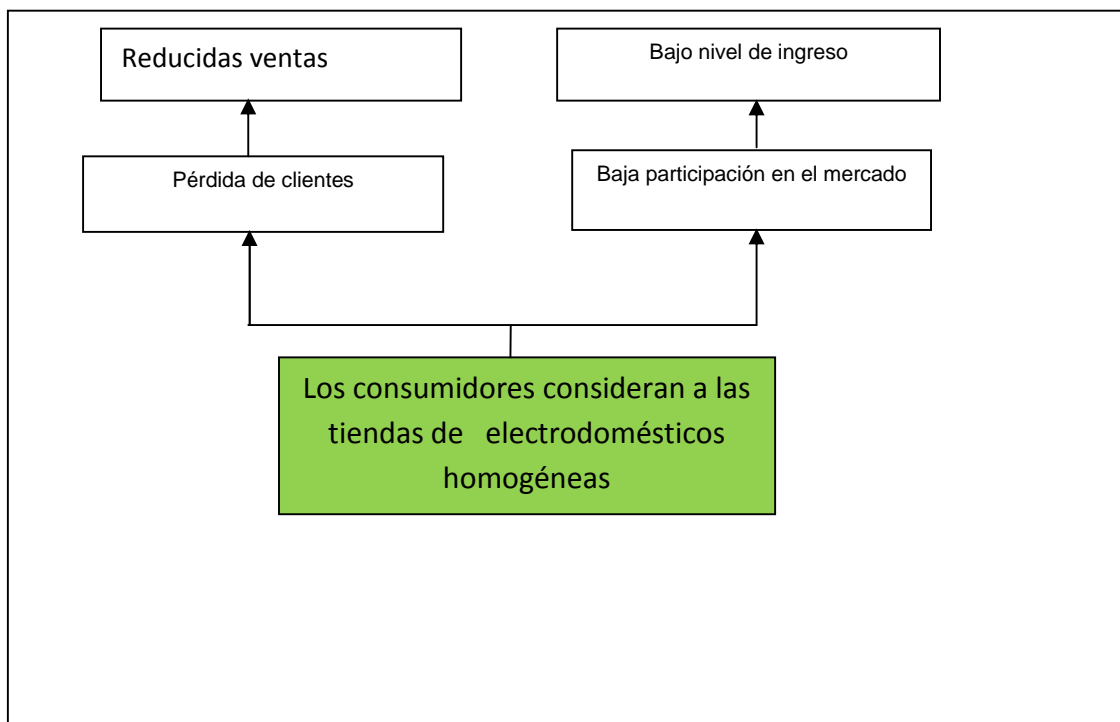
En la Matriz FODA se muestra las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas de manera independiente lo que no muestra cómo podemos potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades o en su caso reducir las debilidades para enfrentar las amenazas .Este ejercicio es el que se realiza para la tienda comercial Casa Cónsul atreves de la matriz FODA/CAME. Donde al unir las fortalezas con las oportunidades encontramos potencialidades o al sumar las debilidades y amenazas obtenemos las limitaciones como se muestra en la matriz que sigue.

Cuadro 17: Matriz FODA/CAME

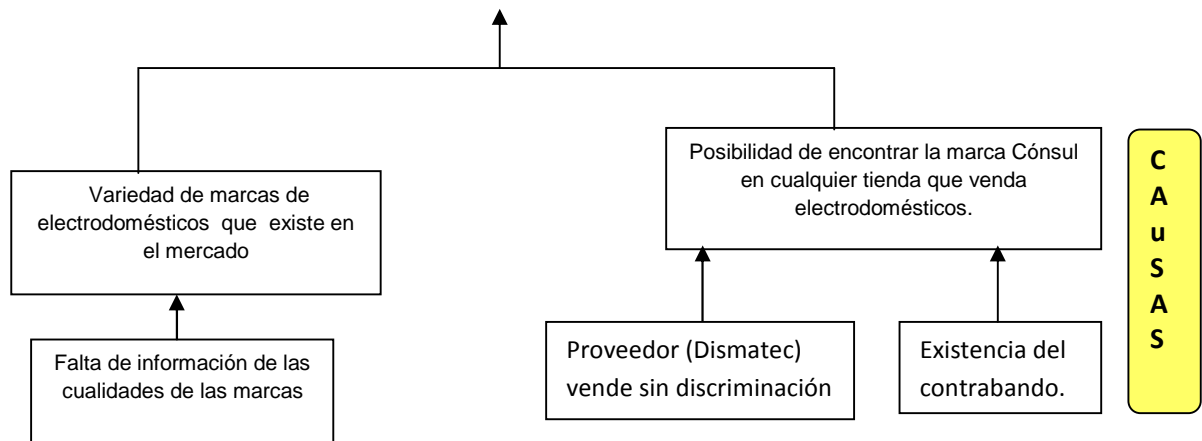
Análisis Externo	Análisis Interno	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F+O= Potencialidades	D+O= desafíos
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<ul style="list-style-type: none"> • La gran variedad en línea blanca puede ser aprovechada en fechas especiales como ser día de la madre, exposiciones, navidad, año nuevo; generan incremento en las ventas. • Al ser conocida por los 17 años que se encuentra trabajando en el mercado le permite responder a la demanda de las nuevas familias existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios de los productos que vende Casa Cónsul son altos pero permite satisfacer la exigencia de los consumidores brindando calidad y servicio técnico.
	F+A= Riesgos	D+A= Limitaciones
Amenazas (A)	<ul style="list-style-type: none"> • El mayor competidor de Casa Cónsul es Comercial Bolívar sin embargo este no ofrece muchos de los servicios post venta que ofrece Casa Cónsul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la finalidad de reducir costos se podría instalar un pequeño almacén dentro de las instalaciones que actualmente dispone Casa Cónsul para así eludir posibles conflictos sociales y políticos.

1.3 Árbol de problemas

Cuadro 18: Árbol de problemas de la Casa Cónsul



EFECTOS



C
A
U
S
A
S

De los problemas que se tienen actualmente dentro de la casa comercial Casa Cónsul se identificó que el problema central es: Los consumidores consideran a las tiendas de electrodomésticos homogéneas, esta evaluación por parte de los consumidores hace que todas las tiendas sean consideradas iguales. Por tanto los consumidores no toman en cuenta la tienda de la que realizan su compra el factor más importante que consideran es el precio esto se origina porque en el mercado hay una diversidad de marcas de electrodomésticos de diferentes precios distorsionando la diferencia entre una marca original y de imitación. Lo que causa los efectos que se pueden apreciar en el árbol de problemas.

1.4 Definición del negocio

1.4.1 Definición de la propuesta de Misión de Casa Cónsul

La misión que tenía Casa Cónsul no cumplía con todas las características y elementos que debe tener una misión como el valor que proporciona a la sociedad, no era motivadora, no definía el panorama competitivo, no indicaba quienes eran sus clientes. De esta manera con la aprobación del propietario se replanteó la misión haciendo cumplir todo lo requerido, la misión es la siguiente:

“Ofrecer a las familias tarijeñas electrodomésticos de calidad que satisfagan los deseos y preferencias de sus necesidades, cuidando el medio ambiente a través del uso eficiente de la energía que nuestros productos ofrecen, brindando una excelente atención, con gran variedad de productos y servicios. Buscando constantemente incrementar nuestra participación en el mercado.”

Para modificar la misión propia que tenía el propietario, únicamente se incorporaron todos aquellos elementos y características que faltaban sin cambiar el sentido que debe tener esta misión para el dueño del negocio de esta manera la nueva misión está mucho más clara.

1.4.2 Definición de la propuesta de Visión de Casa Cónsul

Casa Cónsul tenía una visión que cumplía sólo con dos características de las siete mencionadas, no buscaba un desarrollo estratégico, tampoco se fundamentaba en un conjunto de valores, de la misma manera que se elaboró la misión con el consentimiento del propietario se elaboró la visión que es la siguiente:

“Ser la empresa líder comercializadora de electrodomésticos en línea blanca de la ciudad de Tarija; basada en el compromiso y la honestidad que existe entre la empresa y los clientes”

Esta visión representa el futuro de la empresa, es motivadora y desafiante lo cual permitirá al personal a dar lo mejor de sí para lograr todos estos fines.

1.4.3 Definición de los principios y valores con los que trabaja “Casa Cónsul”

Los principios que nos guían son:

- Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos.
- Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos
- Honestidad y franqueza
- Respeto por nuestros empleados y consumidores, clientes proveedores, para obtener éxitos juntos.

Los valores bajo los cuales trabaja Casa Cónsul son:

- Integridad
- Calidad
- Responsabilidad
- Confianza
- Liderazgo

1.4.4 Estrategias, objetivos y líneas de acción

1.5 Estrategias a ser implementadas:

Como se identificó líneas arriba el problema al que enfrenta Casa Cónsul es que los consumidores consideran a las tiendas de electrodomésticos homogéneas ante esta situación se plantean las siguientes estrategias:

1.5.1 La estrategia de Diferenciación

Estas estrategias permitirán crear diferencias en la oferta de productos y servicios que ofrece Casa Cónsul, se logrará esta diferenciación a través del énfasis en los siguientes aspectos:

Cuadro 19: Selección de Estrategia

ASPECTOS	QUE SE REALIZARÁ
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Realizar promociones: descuentos del 10 % en Lavarropas y cocinas por el día de la madre.• Sorteo de un microondas para todas aquellas personas que compren un artículo mayor a 4000 bs en los meses de diciembre y enero.• Descuento del 10% al segundo artículo comprado en un período de un año.
Sistemas de información para gestión	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de un sistema que lleve la contabilidad, niveles de inventario, seguimiento a clientes, compras y ventas realizadas.
Imagen de marca	<ul style="list-style-type: none">• Campañas publicitarias en medios de comunicación como: radio Fides ver cotizaciones (anexo 9) reforzando la marca Cónsul y haciendo conocer los beneficios y servicios que ofrece Casa Cónsul.
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una distribución eficiente de los productos para optimizar el espacio.
Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none">• Reclutar a una persona capacitada, para la realización de las ventas.
Créditos	<ul style="list-style-type: none">• Realizar alianzas con Empresas financieras

1.5.2 Estrategia de conocimiento íntimo del consumidor

Se seleccionó esta estrategia con la finalidad de mantener una relación con los clientes de largo plazo y al mismo tiempo hacer que estos sean leales con la casa comercial esta estrategia debe ser implementada siguiendo las siguientes líneas de acción:

Cuadro 20: Selección de Estrategia

LÍNEAS DE ACCIÓN	QUE SE DEBE REALIZAR
✓ Cultivar la relación a largo plazo	Debe considerarse al cliente como una inversión y concentrarse en las ventas que se pueden realizar al cliente en el largo plazo. Para esto la atención debe ser lo más cordial y eficiente posible.
✓ Dar y mantener un sistema de información detallada de los clientes	Casa Cónsul debe llevar un registro cronológico de los clientes donde sintetice toda la información concerniente al cliente.
✓ Ofrecer productos y servicios más de lo que los clientes esperan	Servicio Técnico disponible las 24 horas ,365 días del año disponible.
✓ Ofrecer productos y servicios a medida de los clientes	Recepción y entrega de productos que los clientes soliciten con el menor tiempo posible.
✓ Vender productos garantizados	Reforzar u mantener las garantías que se dan de 4 años.

1.6 Objetivos e indicadores

Con la selección de las estrategias realizadas: estrategia de diferenciación y estrategia de conocimiento del consumidor. Definidas las actividades a realizar se busca alcanzar los objetivos que se mencionan, para alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz se formularon los indicadores bajo los cuales se debe evaluar el logro de los objetivos.

Cuadro 21: Objetivos e Indicadores por áreas funcionales

	OBJETIVOS	INDICADORES
Objetivos del área de mercado¹	Ofrecer a los consumidores electrodomésticos de calidad que permita satisfacer las necesidades del cliente.	Reporte de satisfacción del consumidor, realizado por el propietario.
	Posicionar la marca Cónsul en la mente de los consumidores.	Hasta el 2013 el 90 % de las familias conocen la marca Cónsul.
	Incrementar la participación de mercado en el segmento de los electrodomésticos.	Del 20% que se tiene actualmente de participación en el mercado llegar el 2013 a tener 30%
Objetivos del área de finanzas²	Obtener la rentabilidad necesaria para seguir brindando el servicio de venta de electrodomésticos al mercado tarijeño, mayor información (ver anexo10).	Obtener una rentabilidad del 10% sobre la inversión.
	Incrementar los ingresos. Lista de precios(ver anexo11)	Incrementar los ingresos en un 20% hasta finales del 2013.
	Reducir la financiación	Del 50% al 30% hasta finales del 2014
Objetivos de procesos internos³	Mejorar la cooperación con los proveedores.	Mayor comunicación
	Obtener del recurso personal la mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades.	Incrementos de ventas
Objetivos de capacidades estratégicas⁴	Incrementar la calificación de los empleados a través de capacitaciones permanentes en diversas áreas	Exámenes antes y después de la capacitación
	Implantar sistemas de información para el propietario de Casa Cónsul	Reducción en las horas de para la toma de decisiones
	Implantar un modelo de gestión que permita una mejor relación con los clientes.	Incrementos de artículos vendidos al mismo cliente

Los objetivos planteados por áreas funcionales para Casa Cónsul y sus respectivos costos se detallan a continuación:

1.6.1 Objetivos del área de mercado

Cuadro 22: Objetivos del área de mercado, como lograrlo y su presupuesto

¹ Se refiera a identificar quienes son nuestros clientes y cuál es nuestra predisposición para servirlos.

² Son los objetivos que se deben alcanzar para asegurar la ejecución de nuestra estrategia.

³ Estos objetivos nos permiten los procesos internos que debemos dominar para satisfacer a los clientes.

⁴ Se refieren a las capacidades y herramientas que requieren nuestros empleados para poder ejecutar las estrategias.

OBJETIVO	COMO LOGRARLO	COSTO											
<i>Ofrecer a los consumidores electrodomésticos de calidad que permita satisfacer las necesidades del cliente</i>	<p>1.- Solicitando de los proveedores las siguientes certificaciones que garanticen la calidad de los productos que adquirimos. (ver anexo12)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación de aprobación de electrodomésticos. • Certificado de Calidad. • ISO 9001 • Licencia de seguridad <p>2.- Para garantizar los productos que se venden en Casa Cónsul el propietario tramitara el <i>Sistema de Gestión de Calidad</i> para la tienda comercial, que lo otorga IBNORCA de la ciudad de Tarija el mismo se obtendrá a través de la asistencia a un curso que tiene una duración de cuatro meses.</p>	<p>1.- Estas certificaciones no tienen ningún costo porque los trámites respectivos lo realizan la empresa distribuidora (Dismatec.)</p> <p>2.- Costo del Sistema de Gestión de Calidad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ítems</th> <th>Costo (Bs)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Matricula</td> <td>3500</td> </tr> <tr> <td>Inscripción</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>Costo de asistencia</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3950</td> </tr> </tbody> </table>		Ítems	Costo (Bs)	Matricula	3500	Inscripción	400	Costo de asistencia	50	Total	3950
Ítems	Costo (Bs)												
Matricula	3500												
Inscripción	400												
Costo de asistencia	50												
Total	3950												
<i>Posesionar la marca Cónsul en la mente de los consumidores.</i>	<p>1.- Publicidad durante un mes (Marzo) en Radio Fides en el programa (La bolsita del trabajo) en el horario de 12:00pm</p> <p>2.- Auspiciar a dos equipos de futbol infantiles del kínder Oscar Alfaro y de esta manera posesionar la marca Cónsul en la mente de los consumidores. Con camisetas deportivas que lleven el logo de la empresa (Casa Cónsul).</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ítems</th> <th>Costo (Bs)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Publicidad</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>Camisetas(25 unid)</td> <td>875</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1375</td> </tr> </tbody> </table>		Ítems	Costo (Bs)	Publicidad	500	Camisetas(25 unid)	875	Total	1375		
Ítems	Costo (Bs)												
Publicidad	500												
Camisetas(25 unid)	875												
Total	1375												
<i>Incrementar la participación de mercado en el segmento de los electrodomésticos.</i>	1.- Firmando convenios con cooperativas, para que los socios de estas puedan adquirir el producto en cómodas cuotas	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ítems</th> <th>Costo (Bs)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Llamadas telefónicas</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Protocolización del contrato</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>		Ítems	Costo (Bs)	Llamadas telefónicas	30	Protocolización del contrato	40	Total	70		
Ítems	Costo (Bs)												
Llamadas telefónicas	30												
Protocolización del contrato	40												
Total	70												

1.6.2 Objetivos del área de finanzas

Cuadro 23: Objetivos del área de finanzas, como lograrlo y su presupuesto

OBJETIVO	COMO LOGRARLO	COSTO									
<i>Obtener la rentabilidad necesaria para seguir brindando el servicio de venta de electrodomésticos al mercado tarijeño</i>	<p>1.- A través de una auditoría financiera por gestión realizada por el auditor de la empresa.</p> <p>2.- Realizando un balance semestral realizado por el propietario.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ítems</th> <th>Costo (Bs)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auditoría</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>Material de escritorio</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1020</td> </tr> </tbody> </table>		Ítems	Costo (Bs)	Auditoría	1000	Material de escritorio	20	Total	1020
Ítems	Costo (Bs)										
Auditoría	1000										
Material de escritorio	20										
Total	1020										
<i>Incrementar los ingresos.</i>	El alcance de ese objetivo está	El cumplimiento de este									

	fundamentado en el cumplimiento de los objetivos del área de mercado	objetivo no requiere presupuesto.
<i>Reducir la financiación</i>	Incorporando a un socio minoritario	No tiene costo

1.6.3 Objetivos de los procesos internos

Cuadro 24: Objetivos de los procesos internos, como lograrlo y su presupuesto

OBJETIVO	COMO LOGRARLO	COSTO	
		Ítems	Costo (Bs)
<i>Mejorar la cooperación con los proveedores.</i>	1.-A través del envío de presentes a los principales directivos de (Dismatec)	Fruta de temporada (1 caja de uva)	150
		Costo de envío	20
		Total	170
<i>Obtener del recurso personal la mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades.</i>	1.-Dar facilidades de crédito el cual se pueda descontar mes a mes del salario obtenido y venderles los electrodomésticos a precio de costo.	Se encuentra en función del producto que requiera el personal pero el costo aproximado es el ingreso que deja de percibir Casa Cónsul.	

1.6.4 Objetivos de capacidades estratégicas

Cuadro 25: Objetivos de capacidades estratégicas, como lograrlo y su presupuesto

OBJETIVO	COMO LOGRARLO	COSTO	
		Ítems	Costo (Bs)
<i>Incrementar la calificación de los empleados a través de capacitaciones permanentes en diversas áreas</i>	Capacitando a los empleados en atención al cliente. Talleres de actualización de nuevos modelos de productos. Estos cursos de capacitación serán dados por el propietario cada inicio de gestión.	Refrigerio	30
		Material de escritorio	10
		Total	40
<i>Implantar sistemas de información para el propietario de Casa Cónsul</i>	Implementando un servicio de internet para el propietario, para que tenga un contacto directo con sus proveedores, mantenerse al tanto de, las licitaciones que salen en páginas de internet nacionales.	Modem	0
		Costo de Servicio de internet mensual	330
		Total	330

<i>Implantar un modelo de gestión que permita una mejor relación con los clientes.</i>	El propietario asistirá un taller de gestión empresarial en la Escuela Europea de Negocios ubicada en las instalaciones del periódico NACIONAL	Ítems	Costo (Bs)
		Costo de matrícula	210
		Costo de inscripción	490
		Total	500

1.6.5 Resumen de costos

En el cuadro que sigue se presenta el resumen de los costos, por áreas de la empresa, para alcanzar los objetivos.

Cuadro 26: Resumen de costos

Área de la empresa	Costo (Bs.)
Objetivos del área de mercado	5395
Objetivos del área de finanzas	1020
Objetivos de procesos internos	170
Objetivos de capacidades estratégicas	870
TOTAL	7455

2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

2.1 Capacitación al propietario y sus empleados

Para una adecuada implantación de las estrategias propuestas es necesario que el propietario y sus empleados reciban capacitación concerniente a gestión estratégica incluyendo el manejo de paquetes de Microsoft office, Excel, entre otros.

El técnico debe ser capacitado en atención al cliente y constantemente actualizar sus conocimientos en cuanto a la reparación de electrodomésticos.

El encargado de ventas debe interiorizarse de los productos que vende, teniendo una predisposición de atención al cliente.

2.2 Responsable de la puesta en marcha del plan estratégico

Necesariamente el propietario (Jorge Ossio Romero) deberá ser quien realice la implantación del plan estratégico no sólo porque es el propietario sino también porque posee sólidos conocimiento del negocio y el mercado lo que le da ventaja respecto de una alternativa que otra persona implante el plan estratégico.

2.3 Recursos necesarios para la puesta en marcha

Toda estrategia al ser implementada requiere de recursos económicos y materiales los mismos se detallan a continuación:

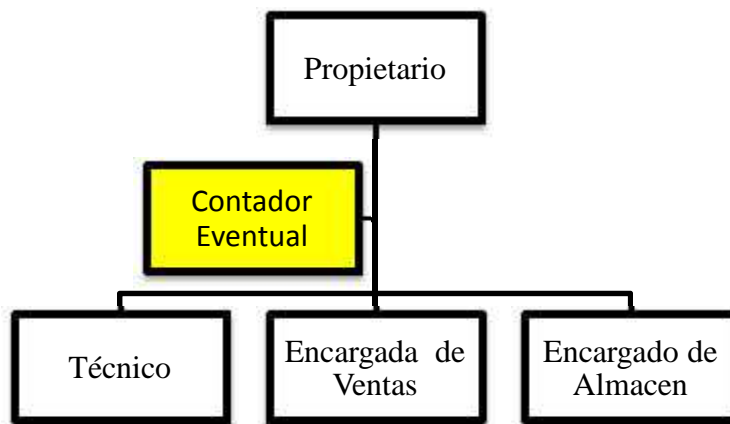
2.3.1 Recursos Humanos

Para poder implementar el plan estratégico se necesitará de una persona con conocimientos de estrategias que coopere con el propietario a llevar adelante el plan estratégico que requiere la empresa para poder incrementar su participación en el mercado y de esta manera ser más competitiva.

La persona contratada (eventual) deberá trabajar de manera coordinada con los empleados de la casa comercial con la finalidad de lograr que el personal se sienta comprometido con las estrategias que se pretenden implementar. El personal de la empresa que ayudará a la implementación se muestra en el organigrama propuesto.

2.3.2 Organigrama propuesto para la implementación

Gráfico 44: Organigrama propuesto



Se propone la siguiente estructura organizativa con la finalidad de mejorar la gestión y facilitar la implantación de las estrategias propuestas. Contar con una estructura organizativa tiene importantes beneficios entre ellos permite visualizar los niveles de decisión y responsabilidad, en el propuesto se puede apreciar que el máximo nivel descansa en el propietario, quien cuenta con un contador eventual.

Al ser Casa Cónsul una empresa familiar no requiere de mucho personal por lo que la estructura organizativa es la más simple.

2.6 Evaluación de los resultados.

Una vez implantado el plan estratégico y pasado un período de tres años se podrán evaluar los resultados a través de los indicadores propuestos con la finalidad de conocer el cumplimiento de los objetivos formulados.

CUARTA PARTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 Conclusiones

- La elaboración del plan estratégico para Casa Cónsul identificó que las estrategias más adecuadas para incrementar la participación en el mercado y resolver el problema de que los consumidores consideran a las tiendas de electrodomésticos homogéneas son las estrategias de diferenciación y conocimiento íntimo del consumidor que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- Para la elaboración del plan estratégico se inició realizando un diagnóstico interno de Casa Cónsul ,posteriormente se realizó una investigación de mercado que nos dio a conocer que las familias de la ciudad de Tarija al momento de realizar una compra consideran el precio como un factor muy importante, sin embargo los servicios post venta son igualmente valorados, con todo este diagnóstico se caracterizó al mercado de electrodomésticos en la ciudad de Tarija donde se evidenció que el mercado es competitivo, los consumidores consideran a las tiendas de electrodomésticos homogéneas, la existencia de electrodomésticos de dudosa procedencia distorsiona el mercado.
- La misión y la visión de Casa Cónsul no estaban adecuadamente definidas ni cumplían con todas las características y elementos que se deben considerar. Como parte de la propuesta del plan estratégico a ser implementado se definió una misión y una visión mejorada que cumplen estos requisitos. La misión y visión definidas con claridad le proveerá una ventaja competitiva respecto de sus competidores directos e indirectos.
- Con el estudio de mercado se pudo identificar que existe un sector de la población que tiene una necesidad de compra el mismo que no puede ser satisfecha por la falta de liquidez inmediata. Trabajando de manera coordinada con cooperativas se espera satisfacer a través de la accesibilidad de créditos a los socios de estas.

1.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de este plan estratégico porque ayudará a mejorar la gestión interna y externa de Casa Cónsul.

- La implementación del plan estratégico debe ir acompañado de una evaluación periódica, contar con recursos humanos y económicos óptimos, permitirá que el plan estratégico sea implementado de manera eficiente y eficaz.