

PERFIL DEL PROYECTO

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Curtiembre San Lorenzo es una empresa pionera en la ciudad de Tarija, dedicada a la curtición de pieles, zapatería, y marroquinería.

Fundada un 11 de febrero de 1989 a la cabeza de Don Aníbal Segovia Castillo junto con su esposa Mirian Flores Castro.

En sus inicios su actividad principal era la fabricación de suelas y ferrería de cabra y oveja, artículos que eran comercializados en las ciudades de Tarija y La Paz. Por el año 1995 se realiza una inversión en maquinaria adecuada para producción de cuero para capelladas (oscarias, nobukc, grassos, etc.) logrando colocar los nuevos productos en otras ciudades como Cochabamba.

El año 1996 se implementa un taller de marroquinería en el cual se comienza con fabricación de camperas, cartera, cintos, etc.

En 1999 se implementa un taller de zapatería donde el objetivo principal era la fabricación de botas de seguridad industrial para luego ingresar a la fabricación de sandalias y calzados para caballeros, damas, y niños.

Desde su fundación Curtiembre San Lorenzo esta trabajando pensando en el medio ambiente convirtiéndose en una empresa modelo en producción más limpia, logrando con esto ser partícipes con un artículo publicado en la guía técnica de **“producción más limpia”** para curtiembres la cual fue elaborada por la Cámara Nacional de Industria y Centro de Promoción de Tecnología Sostenible (CPTS) y publicado en el mes de febrero del año 2003.

El año 2007 la empresa incursionó en el mercado de las licitaciones, obteniendo interesantes resultados que le dieron un impulso más para implementar en nuevas y mejores maquinarias, instalaciones y calidad.

Con visión en la excelencia la empresa amplió sus instalaciones el año 2008 en el área de curtido con la finalidad de proveer adecuadas condiciones de infraestructura.

Para el año 2010 se inició una nueva construcción de oficinas y en especial para el área de zapatería permitiendo hoy en día gozar de una infraestructura apropiada y cómoda para los trabajadores.

Al contar con una adecuada infraestructura se realizó una fuerte inversión en tecnología, en el mes de julio del año 2011, se procedió a la compra de nueva maquinaria, especializada en zapatería adquirida del extranjero para aumentar la capacidad productiva como coadyuvar a la calidad de nuestros productos.

Curtiembre San Lorenzo pensando en el bienestar de su personal y proporcionar los mejores productos, con mayor rapidez de entrega y calidad realizó estas fuertes inversiones. En la actualidad Curtiembre San Lorenzo es una empresa en continuo proceso de expansión que cuenta con una interesante red de distribución de sus productos a nivel nacional, con una sucursal propia en la ciudad de Cochabamba y una sucursal en la Ciudad de Tarija.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación profesional

El presente trabajo se hace con fines académicos como requisito de poder adquirir la titulación en licenciatura en administración de empresas.

La realización del trabajo de profesionalización es una oportunidad que ofrece la Carrera de Administración de Empresas para complementar nuestra formación académica y poder plasmar todos los conocimientos adquiridos en las diferentes materias.

2.2. Justificación teórica

La competencia global actual también se está intensificando y las compañías extranjeras se están expandiendo de forma dinámica hacia nuevos mercados

internacionales, mientras que los mercados nacionales ya no están tan llenos de oportunidades. En la actualidad pocas industrias ahora están a salvo de la competencia extranjera.

Hoy en día el avance de la tecnología, los cambios de los gustos y preferencias de los clientes hacen que las empresas sean más competitivas.

Definitivamente el país está “invadido” de los productos chinos. Hasta los calzados que muchos bolivianos usan son producidos en la nación asiática. Según el último reporte del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), el 43% de las importaciones bolivianas de calzados es de ese país, convirtiéndose con ese porcentaje el mayor proveedor de zapatos extranjeros, seguido de Brasil que tiene una participación de 41 %, Vietnam 6 % , Indonesia 3 % , Perú 2 % , entre otros.¹

Por esto es importante una buena segmentación de mercado porque se convierte en una parte esencial para cualquier empresa, identificando clientes potenciales, enfocándose hacia un mercado meta bien definido.

2.3. Justificación práctica.

La empresa Curtiembre San Lorenzo, actualmente viene desarrollando actividades que de alguna manera ha ido logrando presencia en el mercado, pero no se enfoca en un mercado determinado, por tanto se ve la necesidad de realizar una estrategia de segmentación de mercado para los calzados, realizando una investigación considerando los elementos metodológicos y las técnicas del marketing que se beneficien a los resultados, objetivos para la mejorar la toma de decisiones de la empresa Curtiembre San Lorenzo.

Por lo cual es necesario que la empresa aplique nuevas estrategias para incrementar sus ventas en calzados.

¹ [disponible en línea] [HTTP://IBCE.ORG.BO](http://IBCE.ORG.BO)

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Identificación del problema

La empresa Curtiembre San Lorenzo en la actualidad no cuenta con una segmentación de mercados para calzados, lo que no le permite aplicar herramientas y estrategias de marketing dirigidas específicamente al segmento. Dado a que no estudia el comportamiento de sus clientes mucho menos variables como gustos o preferencias de la población tarijeña; refieren a que tienen una producción masiva y no específica.

Como también no realiza una investigación de mercado, lo cual le impide identificar nuevos segmentos de mercado en el departamento de Tarija y otras provincias y así mismo conocer a sus competidores y otras fuerzas de mercado.

Para lo cual es importante desarrollar la segmentación de mercado identificando lo más rentable y conseguir el dominio del cliente a través no solo de la calidad del producto sino también de sus nuevas necesidades de sus clientes.

3.2. Definición del problema

Al no tener una segmentación de mercado de los calzados, hace que la empresa no pueda incrementar sus ventas ya que no hace una investigación de mercado, y no puede dirigir sus esfuerzos de marketing hacia su mercado meta, esto hace que la empresa Curtiembre San Lorenzo sea menos competitiva.

3.3. Formulación del problema

¿Qué estrategia de marketing es conveniente aplicar en la empresa Curtiembre San Lorenzo de la ciudad de Tarija para incrementar las ventas en los calzados?

4. HIPÓTESIS

H1: Las ventas de calzados se incrementarán con la aplicación de una estrategia de segmentación en la empresa Curtiembre San Lorenzo en la ciudad de Tarija.

4.1.- clasificación de las variables

a) variable independiente

- Estrategia de Segmentación

b) variable dependiente

- Ventas de calzados

Características:

- Incremento de las ventas

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de segmentación de mercado, para incrementar las ventas en los calzados para la empresa Curtiembre San Lorenzo.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar los gustos y preferencias de los clientes para definir una segmentación de mercado específica.
- Analizar el micro y macroentorno de la empresa Curtiembre San Lorenzo.
- Especificar que segmento de mercado le permite a la empresa ser más competitiva.
- Proponer una estrategias de segmentación que le permita a la Empresa Curtiembre San Lorenzo incrementar sus ventas en los calzados.

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de la investigación se realiza los siguientes diseños de investigación:

6.1. Investigación exploratoria. - Este estudio consiste en la recopilación de información a través de entrevistas de profundidad, donde se definió el problema de investigación y se consideraron posibles variables se pudiesen incluir en el proyecto de investigación planteado.

6.2. Investigación concluyente-descriptiva. - Este estudio tiene como finalidad comprobar la hipótesis planteada. La investigación descriptiva busca especificar características y rasgos importantes.

7. ALCANCE

7.1. Alcance temporal

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo desde el mes de agosto a noviembre en la gestión 2018.

7.2. Alcance espacial

El ámbito geográfico en el que se desarrollara la investigación es en ciudad de Tarija provincia Cercado.

8. VIABILIDAD

La empresa proporcionará información sobre el comportamiento de sus ventas, para contar con los parámetros cuantificables y poder realizar la proyección de la variable dependiente.

(Ver anexo 1)

MARCO TEORICO

CAPITULO I

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

1.1. GENERALIDADES

Es importante realizar una segmentación de mercado, porque no todos los consumidores somos iguales, pero si tenemos características similares que se pueden agrupar y de esa manera dirigir esfuerzos de marketing.

En la segmentación de mercado tomaremos en cuenta los siguientes puntos:

1.2. DEFINICIÓN DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Según los autores Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como:

"La manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".²

Según Philip Kotler define la segmentación del mercado como:

"El proceso de dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes".³

Por lo tanto la segmentación consiste en dividir el mercado en diferentes grupos homogéneos, con el propósito de elaborar de la mejor manera la estrategia que conlleve al cambio deseado para la empresa.

² Charles W. L. Hill y Gareth Jones, "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRADO" 8º Edición, México, 2009, Pág. 171

³ Philip Kotler, Gary Armstrong, "MARKETING VERSION PARA LATINOAMERICA" decimoprimer Edición, México, 2007, Pág. 50

1.3. MACROSEGMENTACIÓN

Nos da un parámetro general que nos ayuda a dividir el mercado.⁴

1.3.1. Definir el mercado de referencia

Primero se debe definir:

¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?

¿En qué ámbito de actividad deberíamos estar?

¿En qué ámbito de actividad no deberíamos estar?

Ámbito de actividad:

¿Cuál es nuestro mercado y qué necesidades satisfacemos con nuestro producto?

Esto debe estar realizado deber estar realizado de una manera estrecha (clara) y al mismo tiempo amplio (que deje funcionar la imaginación).

1.3.2. Conceptualizar nuestro mercado de referencia

- a. **Funciones:** Determinar desde el punto de vista del comprador que necesidades llegamos a satisfacer.

El qué: ¿Cuáles son las necesidades funcionales o combinaciones de funciones a satisfacer?

- b. **Grupos de compradores:** Quienes compran el producto.

El quién: ¿Cuáles son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados en el producto?

- c. **Tecnologías:** Todo aquello que hace posible la satisfacción de las funciones detectadas.

El cómo: ¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?

⁴ Imer Adin Colque "MARKETING" Pág. 43,44

1.4. MICROSEGMENTACIÓN

Una vez identificado el macrosegmento se debe entrar a más detalle con una Microsegmentación y a continuación se analizara los tipos de segmentación:⁵

1. **Segmentación Geográfica:** Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles: ciudad, región, zonas, municipios, provincias, distritos, barrios, etc.
2. **Segmentación Demográfica:** Se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso, la escolaridad, ocupación, tamaño de familia, raza, religión, nacionalidad, etc.
3. **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores: Clase social (alta, media, baja), estilos de vida (conservador, exitoso, extrovertido), características de la personalidad (impulsivo, ambicioso, autoritario, tímido)
4. **Segmentación por comportamiento:** Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

1.5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE CONSUMO

Según los autores Philip Kotler y Gary Armstrong definen 4 bases de segmentación para mercados de consumo.⁶

- **Segmentación geográfica:** Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Una empresa decidirá si operar en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas respecto de las necesidades y los deseos.

⁵ Colque, Ob, Cit, Pág.46

⁶ Philip Kotler y Gary Armstrong, "MARKETING VERSION PARA LATINOAMERICA" decimoprimer Edición, México, 2007, Pág. 199,200.203,204

- **Segmentación demográfica:** Divide el mercado en grupos con base en variables como edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes.
- **Segmentación psicográfica:** Divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.
- **Segmentación conductual:** Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.

1.6. REQUISITOS PARA EFECTUAR UNA SEGMENTACIÓN EFICAZ

Según los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, para que resulten útiles los “segmentos de mercados deben ser”⁷:

- ❖ **Medibles:** Que sea posible medir el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.
- ❖ **Accesibles:** Los segmentos de mercado deberían abordarse y atenderse de manera efectiva.
- ❖ **Sustanciales:** Los segmentos de mercados son grandes o lo suficientemente redituables.
- ❖ **Diferenciables:** Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes.
- ❖ **Aplicables:** Es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos.

1.7. BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO

⁷ Philip Kotler y Gary Armstrong, “MARKETING VERSION PARA LATINOAMERICA” decimoprimer Edición, México, 2007, Pág. 212,213

Según los autores Stanton, Walker y Etzel la segmentación de mercado ofrece los siguientes “beneficios a la empresa”⁸:

Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.

- ✚ Aprovecha mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- ✚ Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- ✚ Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- ✚ Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adoptados a sus necesidades o deseos.

Según el autor Quiroga Navia Gustavo los “beneficios de la segmentación”⁹ son los que siguen:

- ❖ Evaluar las oportunidades del mercado.
- ❖ Asigna y localiza recursos escasos.
- ❖ Enfoca las estrategias de marketing.
- ❖ Afina la estrategia de marketing.

Por tanto, uno de los beneficios de la segmentación de mercados es que permite aprovechar mejor los recursos de la empresa al enfocarlos hacia los segmentos realmente potenciales para la empresa y también es importante para el cliente y que la empresa al identificar mercados meta satisface de mejor manera sus necesidades de los consumidores.

1.8. PROCESO DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Según el autor J. Paul Peter y James Donnelly identifica seis etapas de la segmentación de mercado de la siguiente manera:

⁸ Stanton, Walker y Etzel; “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, 13va, Edición, México, 2004, Pág. 167,168

⁹ Quiroga Navia Gustavo, INTRODUCCIÓN AL MARKETING, Bolivia, 2006, Pág.71

“El proceso de segmentación de mercado se ha dividido en seis etapas”¹⁰, aunque se conoce el orden de estas etapas pueden variar dependiendo de la empresa y la situación:

- Definir la situación actual de la empresa.
- Determinar necesidades y deseos del consumidor.
- Dividir los mercados en dimensiones relevantes.
- Desarrollar posicionamiento del producto.
- Decidir sobre las estrategias de segmentación.
- Diseñar estrategias de mezcla de marketing.

Por tanto, es importante seguir estos pasos al realizar una segmentación de mercado, la cual no tiene una secuencia en el proceso ya que depende de la empresa o situación que atraviesa.

1.9. MERCADO META

Según los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, define el mercado meta en¹¹:

“Un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. Puesto que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor vería potencialmente a cada comprador como un mercado meta separado”.

1.10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Dentro de una segmentación de mercado consideramos a la investigación de mercado, porque para realizar una segmentación de mercado es necesario realizar una investigación de mercado.

1.10.1. CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

¹⁰ J. Paul Peter y James Donnelly, DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 8° Edición Pág. 81,82

¹¹ Philip Kotler y Gary Armstrong, “MARKETING VERSION PARA LATINOAMERICA” decimoprimer Edición, México, 2007, Pág. 2013

Según el autor Philip Kotler define a la investigación de mercado de la siguiente manera:

*“La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización”*¹².

Según el autor Naresh K. Malhotra define a la investigación de mercado de la siguiente manera:

*“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”*¹³.

Por tanto es una herramienta indispensable para el marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

1.11. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Según el autor Naresh K. Malhotra identifica seis pasos que son los siguientes¹⁴:

- 1. Definición del problema:** El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. Al hacerlo, el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones.

¹² Philip Kotler; Pág. 102

¹³ Naresh K. Malhotra; “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS” 5^{ta} Edición, México, 2008, Pág. 7

¹⁴ Naresh K. Malhotra; “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS” 5^{ta} Edición, México, 2008, Pág. 10,11

2. **Desarrollo del enfoque del problema:** El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita.
3. **Formulación del diseño de investigación:** Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados.
4. **Trabajo de campo o recopilación de datos:** La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales, desde una oficina por teléfono, por correo, o electrónicamente.
5. **Preparación y análisis de datos:** La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación.
6. **Elaboración y presentación del informe:** Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados.

Por tanto, al realizar una investigación de mercado es importante seguir los pasos de forma secuencial comenzando con la definición del problema, en el que podremos identificar las falencias y en base a esto formular una pregunta de investigación; luego se debe desarrollar el planteamiento del problema que implica definir la hipótesis y objetivo a investigar que puedan incluir en el diseño de la investigación, luego diseñamos la investigación que nos permitirá llevar a cabo la investigación y por ultimo realizar el trabajo de campo que nos permitirá recopilar la información y de la misma manera hacer un análisis y presentar los informes de la investigación de mercado.

1.12. CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO

Según los autores Kotler y Armstrong se define el posicionamiento como sigue a continuación:

“Es la forma en que los consumidores definen el producto en base a sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia”¹⁵.

Por tanto, ocupar un lugar en la mente del consumidor en base a los atributos o marcas de los productos en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la empresa y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de los competidores.

CAPITULO II

ESTRATEGIAS DE MARKETING

2.1. ETIMOLOGIA DE ESTRATEGIAS

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

2.2. CONCEPTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Según el autor Fred R. David define a la dirección estratégica de la siguiente manera:

¹⁵ Kotler, Ob, Cit, Pág. 185

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan una empresa lograr sus objetivos”¹⁶.

Según los autores Jhonson Gerry y Sholles Kevan se refieren a la estrategia como:

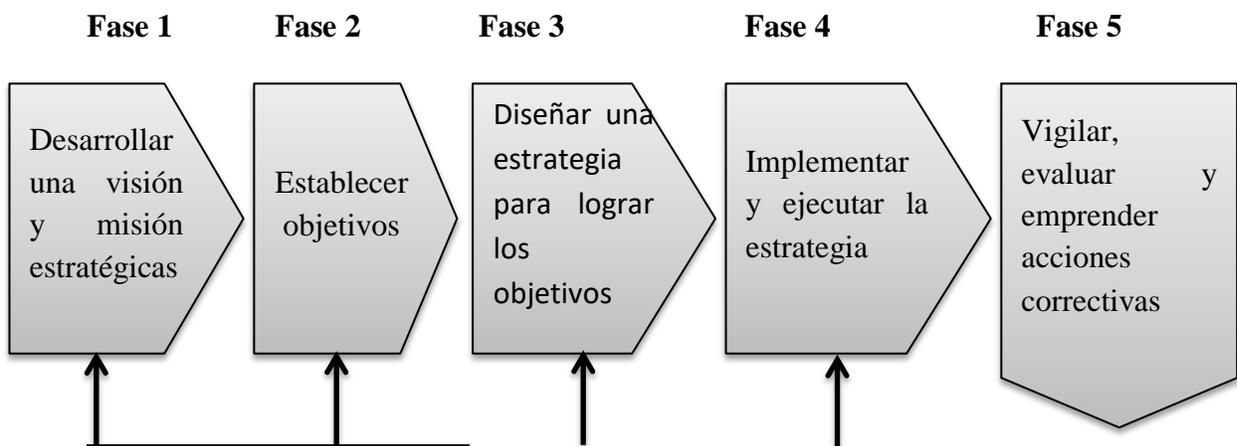
“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”¹⁷.

2.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Según el autor Fred. R. David define la estrategia como:

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa”¹⁸.

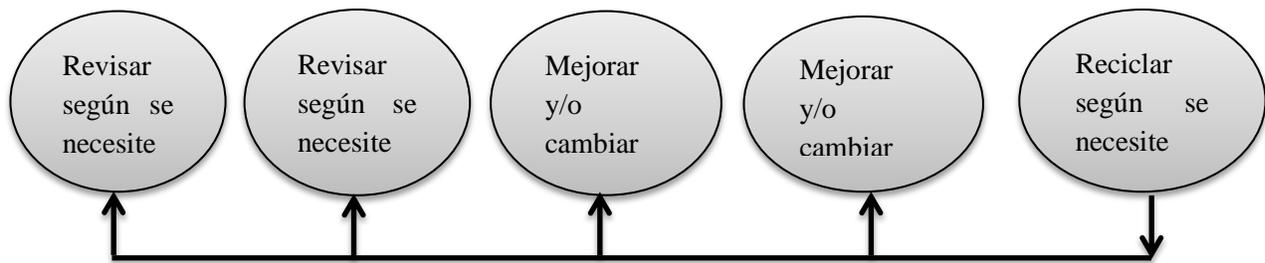
2.4. PROCESO DE ELABORACION Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA



¹⁶ Fred R. David; “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, 9ª Edición, México, 2003, Pág. 5

¹⁷ Jhonson Gerry y Sholles Kevan; “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA” Editorial Prentice Hall. 5ta Edición, 2001, Pág. 5

¹⁸ Fred R. David; ídem, Pág. 11



Fase 1. Desarrollar una visión y misión estratégicas: El proceso de elaboración de una estrategia es prioritario que los directivos enfrenten el problema del camino que debe seguirse y el de los cambios en el producto, mercado, cliente, tecnología que mejorarían su posición en el mercado y los futuros planes de negocio de la empresa. Debe tomarse la decisión de comprometer a la empresa en una ruta y no en otra, lo cual obliga a los directivos a llegar a algunas conclusiones bien razonadas.

Fase 2. Establecer objetivos: El propósito administrativo de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. Los objetivos representan un compromiso administrativos para lograr resultados y productos particulares. Los objetivos bien establecidos son cuantificables, mensurables y contiene una fecha de límite para su ejecución.

Fase 3. Diseñar una estrategia para lograr los objetivos: La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de como: como sacar de la competencia a los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, como controlar cada pieza funcional del negocio y desarrollar las competencias y capacidades necesarias, como alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa ejercer una astucia emprendedora al elegir entre las diversas opciones estratégicas: buscar proactivamente las oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer la misma de firma mejor o novedosa.

Fase 4. Implementar y ejecutar la estrategia: Manejar la aplicación y ejecución de una prueba es una actividad orientada a las operaciones, para hacer que las cosas

pasen, con el propósito de desempeñar actividades comerciales básicas de modo que apoyen a la estrategia; lo cual, sin duda se trata de la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de control de una estrategia.

Fase 5. Vigilar, evaluar y emprender acciones correctivas: La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia, supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la dirección estratégica de la empresa corresponden a las condiciones competitivas de la industria y se cumplan las metas de desempeño, los ejecutivos de la compañía bien pueden decidir mantener el ritmo.

Por lo tanto, para la elaboración y ejecución de una estrategia se debe seguir las 5 fases: Desarrollar una visión y misión estratégica, Establecer objetivos, Diseñar una estrategia para lograr los objetivos, implementar y ejecutar la estrategia, Vigilar, evaluar y emprender acciones correctivas, los cuales se deben seguir un orden secuencial en su ejecución.

2.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Según Kotler y Armstrong la estrategia de marketing se define como:

“La lógica del marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr los objetivos del marketing”¹⁹.

Según los autores O. C. Ferrell y Michael D. Hartline definen:

¹⁹ Kotler; “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, Pág. 49

“La estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa satisfará las necesidades y deseos de sus clientes. También puede incluir actividades asociadas con mantener las relaciones con otros grupos de interés, como empleados o socios de la cadena de suministro”²⁰.

Según criterio del autor Jerome McCarthy y William Perreault, la estrategia de marketing es:

“Es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”²¹.

2.6. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEL MARKETING ESTRATÉGICO

Las estrategias de marketing que se trabajan en la parte estratégica del marketing de una empresa²².

Estrategia de cartera

Herramientas como la matriz BGC nos permite tomar decisiones estratégicas sobre nuestra cartera de productos, sobre todo las relacionadas con el potencial y la rentabilidad de los productos.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de marca nos ayuda a trabajar el lugar que ocupamos en la mente del consumidor respecto a nuestra competencia. Además, en esta estrategia se trabaja: como aportar valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia, o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

²⁰ O. C. Ferrell y Michael D. Hartline; “ESTRATEGIA DE MARKETING”, Pág. 19

²¹ Jerome McCarthy y William Perreault; “MARKETING PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA”

²² <https://ROBERTOESPINOSA.es/2016/10/23/MARKETING-ESTRATEGICO>.

Estrategia de segmentación

Dentro del marketing estratégico, la estrategia de segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esta estrategia también nos ayuda a descubrir nuevos mercados y adaptar nuestra oferta a dicho target group.

Estrategia funcional

La estrategia funcional nos ayudará a tomar las decisiones estratégicas necesarias sobre las 4P del Marketing Mix: producto, precio, comunicación y distribución. Las 4P tendrán que trabajar de forma coherente entre sí.

Estrategia de crecimiento

La Matriz de Ansoff es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Nos ayudará a tomar una decisión sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Estrategia de fidelización de clientes

Si la empresa se ha marcado objetivos de fidelización y desarrollo de clientes es necesario que trabaje estrategias de marketing relacional y de customer relationship management. Éstas, ayudaran a mejorar la experiencia de cliente y a crear relaciones más duraderas y rentables con nuestros clientes.

Una vez hemos tomado todas las decisiones estratégicas pertinentes, y hemos definido nuestra estrategia de marketing (marketing estratégico), podemos comenzar a trabajar nuestras acciones de marketing (marketing operativo).

Es totalmente necesario saber qué dirección estratégica vamos a seguir, que productos vamos a trabajar, en que mercados vamos a operar, a que segmentos nos vamos a

dirigir, que estrategia de marca vamos a seguir, que escala de precios vamos a definir, que distribución vamos a elegir, cuál va a ser nuestro tono de comunicación, etc. Únicamente después de trabajar todos estos aspectos, si queremos que nuestro marketing sea eficaz y eficiente, hemos de llevar a cabo las acciones de marketing de nuestra organización; como por ejemplo el lanzamiento de un determinado producto, la mejora de un servicio, lanzar una campaña publicitaria o abrir un nuevo mercado entre otras.

2.7. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

Como toda estrategia es un proceso de decisión que busca fortalecer la rentabilidad financiera a largo plazo, del mismo modo las estrategias de promoción de un producto actual o nuevo en ciertos mercados actuales o potenciales, permitirán fortalecer el crecimiento en las ventas y maximizar los beneficios de la empresa²³.

Estas estrategias de manera muy concreta son:

❖ Estrategia de Penetración de Mercado

Es la decisión de promocionar y lanzar los productos actuales a mercados existentes, es decir, se logra causar mayor impacto en el mercado actual con nuestro producto habitual, mediante una intensa publicidad con el afán de ayudar a efectivizar las ventas.

❖ Estrategia de Desarrollo del Mercado

Se desarrollará la estrategia considerando la promoción de los productos habituales o regulares para un mercado nuevo.

En este sentido, se logrará expandir y posesionarse en otros los segmentos de mercados con la exposición y exhibición de los productos actuales que permita incrementar las ventas.

²³ Colque, Ob, Cit, Pág. 79,80

❖ **Estrategia de Desarrollo del Producto**

Constituye una decisión que logre la promoción y lanzamiento de nuevos productos para mercados actuales. La estrategia contemplará la comunicación de la novedad del empaque, atributos, cualidades y uso del producto nuevo dirigido a nuestros habituales consumidores.

❖ **Estrategia de Diversificación**

La estrategia de diversificación será una decisión de promocionar e introducir el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, de esta manera, la empresa podrá diversificar la producción y captar otros mercados atractivos que permitan maximizar las utilidades de la empresa.

Estas y otras estrategias pertinentes para fortalecer la rentabilidad en el largo plazo, deben considerarse en las unidades de negocio y en el plan estratégico de mercadotecnia que sea compatible con la misión y visión de la empresa.

2.8. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Michael Porter identifica tres estrategias competitivas que se menciona a continuación²⁴:

- **Liderazgo de costo completo:** En este caso, la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y con un amplio margen de participación de mercado.
- **Diferenciación:** Aquí la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing altamente diferenciados para surgir como líder de clase de la industria. La mayoría de los clientes prefieren poseer esta marca si su precio no es demasiado alto.

²⁴ Michael Porter; “ESTRATEGIAS DE MARKETING”; Pág. 538

- **Enfoque:** En este caso, la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado.

**SEGUNDA PARTE – MARCO PRÁCTICO
CAPITULO I**

**DIAGNOSTICO DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA
“CURTIEMBRE SAN LORENZO”**

1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En el macro entorno se hará un análisis P.E.S.T.A. con el objetivo de identificar y analizar los factores políticos, económico, socio cultural, tecnológico y ambiental que tienen influencia tanto positivas como negativas sobre la empresa, dentro del accionar empresarial.

1.1.1. Aspectos Políticos

El país se encuentra en una etapa de implementación de nuevas políticas que apuntan a erradicar la pobreza y mejorar la economía del país a través de un cambio en el modelo económico que permite una mayor generación de oportunidades para la inversión.

❖ **Programas de apoyo para las pymes :** Como se puede recurrir a CADEPIA (Cámara de Pequeñas Industrias y Artesanías Productiva Cochabamba), es una institución sin fines de lucro que impulsa, consolida, defiende y representa los intereses de los Artesanos y Pequeños Empresarios de la región, al mismo tiempo, promueve el desarrollo de empresas y empresarios líderes.

Este programa de apoyo es vital para lograr una competitividad mayor, pues a través de ellos el personal de las empresas se puede capacitar en diferentes actividades.

❖ **Ley Compro Boliviano:** Decreto Supremo 27328, que consiste en la adquisición de productos nacionales por parte del Estado, dando oportunidad a los pequeños empresarios, de participar de convocatorias públicas con las modalidades: compras menores por comparación de precios, licitación pública, licitación por lotes ítems y tramos.

❖ **Ley de doble aguinaldo:** para las empresas pequeñas es una gran desventaja ya no tienen como enfrentar esta obligación legal porque no obtiene las ganancias suficientes para cancelar dicho compromiso.

El presidente Evo Morales informó que este 2018 se pagará el doble aguinaldo a los trabajadores del sector público y privado.

Indicó que, de acuerdo al INE, el crecimiento económico a junio llegó al 4,61% respecto a los últimos 12 meses, con lo cual se activa el pago del segundo aguinaldo que requiere un 4,5%.

- ❖ **La asamblea legislativa plurinacional, decreta: ley de creación de empresas sociales:** La presente Ley tiene por objeto establecer el marco jurídico para la constitución de empresas sociales, conforme al mandato del Parágrafo III del Artículo 54 de la Constitución Política del Estado.

Se entiende por empresa social, aquella constituida por los trabajadores activos de una empresa privada que se encuentre en proceso de concurso preventivo, quiebra o liquidación, cerrada o abandonada de forma injustificada cuya finalidad es reactivar y reorganizar la empresa, en defensa de sus fuentes de trabajo y en resguardo del interés social.

Por tratarse de una organización económica de carácter social, cuya finalidad es permitir que las trabajadoras y los trabajadores puedan ejercer determinadas acciones en defensa de sus fuentes laborales y preservar la unidad económica productiva, la empresa social constituye una sociedad comercial.

1.1.2. Aspectos Económicos

- ❖ El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia registró un crecimiento acumulado de 4,44% al primer trimestre de 2018 respecto a similar período de 2017. Las principales actividades económicas que explican este crecimiento son: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 6,60%; Establecimientos Financieros 6,35% y Petróleo Crudo y Gas Natural 6,02%, mientras que la actividad económica que registró variación negativa fue Minerales Metálicos y No Metálicos 2,25%, según datos preliminares del Instituto Nacional de Estadística (INE).
- ❖ El producto interno bruto (PIB) de Tarija en el 2017 registro un índice de negativo de 3,66 %. Se trata de la tercera gestión desde el 2015, en que la región

registra cifras rojas en su crecimiento. Lo que afecto la generación del empero, redujo el poder adquisitivo de las personas y los ingresos.

- ❖ La federación de empresarios privados de Tarija reporto que en diciembre del de 2017 la tasa de desocupación era de 9% pero la cifra fue superada por las estimaciones de la gobernación que llegara a un 20%.
- ❖ Debido a la caída del precio del petróleo a nivel internacional y a su vez la crisis económica que vive el departamento de Tarija, la producción de las industrias de curtiembres bajo un 30% razón por la cual existe preocupación. Por esto dejaron de exportar a mercados de Italia y Portugal que normalmente se constituían en una fuente fundamental para la comercialización del cuero.

1.1.3. Aspectos Sociales

- ❖ En Bolivia tenemos diversas culturas, leguajes, tradiciones que nos hacen únicos como país cada una caracteriza los diferentes matices de cada cultura.
- ❖ Los gustos y preferencias de los consumidores tarijeños están más orientados a los productos extranjeros.
- ❖ Las empresas de curtidos en Tarija aún no se animan a probar nuevos métodos de comercialización de sus diferentes productos.
- ❖ Poca competitividad entre los productores de la región y a nivel nacional ha provocado productos de baja calidad y diseños cómodos frente a productos importados.
- ❖ Poca capacitación de los artesanos por parte de las industrias y del gobierno.

1.1.4. Aspectos Tecnológicos

- ❖ Bolivia aún se encuentra un poco atrasado en cuanto a avance tecnológico más que todo en el sector público, en el privado se puede notar la implementación de tecnologías más avanzadas para sus procesos productivos.
- ❖ Difícil obtención de equipos de mayor tecnología, pero sin embargo Curtiembre San Lorenzo está adquiriendo nueva maquinaria para minimizar daño al medio ambiente.
- ❖ Falta de maquinaria para tratamiento de nuevos químicos usados para la elaboración y falta de capacitación para uso de los mismos.

- ❖ Tiene un desarrollo productivo por más de 28 años y sus marcas son reconocidas.
- ❖ La falta de publicidad para sus diferentes productos que ofrece la empresa.
- ❖ Incrementar la venta online de sus productos a diferentes departamentos.
- ❖ Desarrollos en el proceso de distribución y fabricación más eficiente de los productos.

1.1.5. Aspectos Ambientales

- **Ley de Medio Ambiente, Ley No 1333 del 27 de abril de 1992²⁵**

Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

Artículo 2: Para los fines de la presente Ley, se entiende por desarrollo sostenible, el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras. La concepción de desarrollo sostenible implica una tarea global de carácter permanente.

Artículo 3: El medio ambiente y los recursos naturales constituyen patrimonio de la Nación, su protección y aprovechamiento se encuentran regidos por Ley y son de orden público.

Artículo 4: La presente Ley es de orden público, interés social, económico y cultural.

Artículo 5: La política nacional del medio ambiente debe contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, sobre las siguientes bases:

1. Definición de acciones gubernamentales que garanticen la preservación, conservación, mejoramiento y restauración de la calidad ambiental urbana y rural.
2. Promoción del desarrollo sostenible con equidad y justicia social tomando en cuenta la diversidad cultural del país.

²⁵ Ley N° 1333 del 27 de abril de 1992; LEY DEL MEDIO AMBIENTE.

3. Promoción de la conservación de la diversidad biológica garantizando el mantenimiento y la permanencia de los diversos ecosistemas del país.
4. Optimización y racionalización el uso de aguas, aire suelos y otros recursos naturales renovable garantizando su disponibilidad a largo plazo.
5. Incorporación de la dimensión ambiental en los procesos del desarrollo nacional.
6. Incorporación de la educación ambiental para beneficio de la población en su conjunto.
7. Promoción y fomento de la investigación científica y tecnológica relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales.
8. Establecimiento del ordenamiento territorial, a través de la zonificación ecológica, económica, social y cultural. El ordenamiento territorial no implica una alteración de la división política nacional establecida.
9. Creación y fortalecimiento de los medios, instrumentos y metodologías necesarias para el desarrollo de planes y estrategias ambientales del país, priorizando la elaboración y mantenimiento de cuentas patrimoniales con la finalidad de medir las variaciones del patrimonio natural nacional.
10. Compatibilización de las políticas nacionales con las tendencias de la política internacional en los temas relacionados con el medio ambiente precautelando la soberanía y los intereses nacionales

- **ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental²⁶**

La norma ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.

²⁶ Sistema De Gestión Ambiental ISO 14001-2015

La norma ISO 14001 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir el impacto en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiente.

La certificación ISO 14001 tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. Fue creada por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO), una red internacional de institutos de normas nacionales que trabajan en alianza.

1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Para hacer el análisis del micro entorno, se tomara en cuenta los principales componentes del mismo, basado principalmente en las cinco fuerzas de Michael Porter; a partir de este la empresa podrá determinar su posición actual y futura para seleccionar las estrategias a seguir.

1.2.1. Competencias Actuales

En la ciudad de Tarija están instaladas dos curtiembres dentro de las cuales se encuentra la Curtiembre San Lorenzo, siendo competencia de esta las siguientes empresas:

- a. Curtiembre San Juan**
- b. Bata**
- c. Litoral**
- d. Caterpillar**

Analizando el mercado de artículos de cuero en la ciudad de Tarija se puede observar que existe un alto nivel de competencia que influye significativamente en la demanda de sus productos.

Por otro lado los mercados mayoristas y minoristas ofrecen productos similares a precios más bajo en comparación de la empresa lo que origina una baja participación en el mercado de Curtiembre San Lorenzo.

1.2.2. Competencia Potencial

Actualmente se considera como competencia potencial a los pequeños negocios que fabrican de manera artesanal productos en curtición de cuero en la ciudad de Tarija.

Se puede apreciar un crecimiento notable en las empresas mencionadas ya que en un futuro irán evolucionando por la tecnología y la gestión de administración con la que cuentan, lo cual significa una amenaza a largo plazo para la Curtiembre San Lorenzo.

1.2.3. Clientes

Los artículos que produce la Curtiembre San Lorenzo va dirigida a toda clase de clientes entre ellos niños (as) damas y varones.

También va dirigido a entidades públicas y privadas que realizan pedidos de los productos que ofrece la empresa. Entre ellos podemos mencionar.

- BALLETS FOLKLORICOS
- FUERZAS ARMADAS
- CONSTRUCTORAS
- SETAR
- COSSALT
- EMPRESAS PETROLERAS

ANALISIS

De acuerdo a la entrevista que se hizo al propietario de la empresa Curtiembre San Lorenzo nos comentó que sus clientes actuales son la población en general y en algunas ocasiones las entidades públicas y privadas.

Por otro lado el comportamiento del comprador de las entidades públicas actualmente es bajo porque estas entidades están atravesando por una crisis económica.

1.2.4. Proveedores

La provisión de materias primas consta de cuero, productos químicos para el curtido de cuero, pegamento, cordones, hebillas, plantillas, clavos, barniz, etc. La adquisición de dichos materiales especialmente de los productos químicos proviene del vecino país Argentina de empresas como COMINET, INTERCOM, Trenzabol, Pablo rojas venta de hilos y repuestos, Sergio Roberto Castellón, Arze Camacho, Rodrigo Villarroel Cortez, Industrial PROSIL, aunque no es de manera fija por estas empresas, es decir que varían de acuerdo al tiempo y disponibilidad.

1.2.5. Productos Sustitutos

En el siguiente cuadro refleja la existencia de productos sustitutos para los distintos artículos y productos que elabora la empresa Curtiembre San Lorenzo.

CUADRO N° 1

Productos de cuero	Productos sustitutos
Calzados	Zapatos hechos de poliuretano (piel sintética), caucho, etc.
Camperas	Abrigos de distintos materiales como: cuerina, poliéster, jeans, poliamida, algodón, lana, y otros.
Bolsos y carteras	Bolsos de cuerina, lona, jeans, poliéster y otros.
Cinturones	Cinturones de cordura, poliuretano
Talabartería	Artículos hechos a base de cuerina, plástico, yute, y otros

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Por tanto podemos deducir que para sustituir el cuero existen infinidad de materiales los que cubren las necesidades del consumidor entre los cuales el más resaltante es la cuerina (material sintético), esto representa una dificultad para la empresa puesto que dichos materiales resultan ser más baratos para su elaboración, y representa un desafío para la empresa.

CAPITULO II

ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA “CURTIEMBRE SAN LORENZO”

2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

Curtiembre San Lorenzo es una empresa pionera en la ciudad de Tarija, dedicada a la curtición de pieles, zapatería, y marroquinería.

Fundada un 11 de febrero de 1989 a la cabeza de Don Aníbal Segovia Castillo junto con su esposa Mirian Flores Castro.

En sus inicios su actividad principal era la fabricación de suelas y ferrería de cabra y oveja, artículos que eran comercializados en las ciudades de Tarija y La Paz. Por el año 1995 se realiza una inversión en maquinaria adecuada para producción de cuero para capelladas (oscarias, nobukc, grassos, etc.) logrando colocar los nuevos productos en otras ciudades como Cochabamba.

El año 1996 se implementa un taller de marroquinería en el cual se comienza con fabricación de camperas, cartera, cintos, etc.

En 1999 se implementa un taller de zapatería donde el objetivo principal era la fabricación de botas de seguridad industrial para luego ingresar a la fabricación de sandalias y calzados para caballeros, damas, y niños.

Desde su fundación Curtiembre San Lorenzo esta trabajado pensando en el medio ambiente convirtiéndose en una empresa modelo en producción más limpia, logrando con esto ser partícipes con un artículo publicado en la guía técnica de **“producción más limpia”** para curtiembres la cual fue elaborada por la Cámara Nacional de Industria y Centro de Promoción de Tecnología Sostenible (CPTS) y publicado en el mes de febrero del año 2003.

El año 2007 la empresa incursionó en el mercado de las licitaciones, obteniendo interesantes resultados que le dieron un impulso más para implementar en nuevas y mejores maquinarias, instalaciones y calidad.

Con visión en la excelencia la empresa amplió sus instalaciones el año 2008 en el área de curtido con la finalidad de proveer adecuadas condiciones de infraestructura.

Para el año 2010 se inició una nueva construcción de oficinas y en especial para el área de zapatería permitiendo hoy en día gozar de una infraestructura apropiada y cómoda para los trabajadores.

Al contar con una adecuada infraestructura se realizó una fuerte inversión en tecnología, en el mes de julio del año 2011, se procedió a la compra de nueva

maquinaria, especializada en zapatería adquirida del extranjero para aumentar la capacidad productiva como coadyuvar a la calidad de nuestros productos.

Curtiembre San Lorenzo pensando en el bienestar de su personal y proporcionar los mejores productos, con mayor rapidez de entrega y calidad realizo estas fuertes inversiones. En la actualidad Curtiembre San Lorenzo es una empresa en continuo proceso de expansión que cuenta con una interesante red de distribución de sus productos a nivel nacional, con una sucursal propia en la ciudad de Cochabamba y una sucursal en la Ciudad de Tarija.

2.2. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En este punto haremos un análisis de la dirección estratégica de la empresa Curtiembre San Lorenzo, conformada por la misión, visión, objetivos y valores.

2.2.1. Misión

A continuación citamos la actual misión de la Curtiembre San Lorenzo.

“Curtiembre San Lorenzo produce cueros con alta calidad, con manejo transparente y un alto sentido de responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad, realizando una mejora continua a través de la capacitación de su personal y en su tecnología entregando productos como calzados, marroquinería, suelas y forros vegetales en general, a nivel nacional como local, al por mayor como al por menor, para empresas estatales, privadas y al consumidor final, de esta manera lograr generar crecimiento, productividad y rentabilidad”.

2.2.2. Visión

La empresa Curtiembre San Lorenzo actualmente tiene la siguiente visión.

“Ser una empresa líder en producción y comercialización de cueros, marroquinería y zapatería que ofrece calidad y precios competitivos, basándose en una gestión rentable, que nos permita afianzarnos en el mercado local como nacional, con excelencia y con mejora continua”.

2.2.3. Objetivos

La empresa Curtiembre San Lorenzo cuenta con los siguientes objetivos:

- Afianzar nuestros productos a nivel nacional.
- Ser una empresa líder en la población y comercialización de cueros, marroquinería y zapatería.
- Producción de cuero para la producción de calzados.
- Producción de calzados 100% cuero.
- Exportar capelladas prefabricadas de calzados.

2.2.4. Valores

Desde nuestro nacimiento, nuestra organización ha sido fiel a sus valores institucionales, que han sido fundamentales en nuestro crecimiento constante y en el logro de la confianza de nuestros clientes, proveedores y todos aquellos que nos conozcan.

- ✚ Honestidad y Transparencia
- ✚ Integridad y Respeto
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Confianza
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Alto sentido emprendedor
- ✚ Creatividad
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Puntualidad
- ✚ Amabilidad

2.2.5. Segmento de mercado de la Curtiembre San Lorenzo

La empresa Curtiembre San Lorenzo no tiene bien definido su segmento de mercado ya que tienen una producción masiva y no específica, ya que cuenta con diferentes productos como:

- Calzados para dama varón y niños
- Marroquinería

- Talabartería
- Vestimenta de danza chaqueña
- Cueros y piel

2.2.6. Estrategia actual de la empresa

El tipo de estrategia que utiliza la empresa Curtiembre San Lorenzo es la estrategia intensiva por que requieren un esfuerzo intensivo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- **Desarrollo del producto:** esta es una estrategia para el desarrollo del producto ya que con esta estrategia pretende incrementar la cantidad de ventas.

Con este tipo de estrategia la empresa pretende mejorar cada vez más la calidad de sus productos a través de sus proveedores de la materia prima, insumos y maquinaria o tecnología.

a) Materia Prima o material

La principal materia prima para la producción de los diferentes artículos que ofrece Curtiembre San Lorenzo es el cuero vacuno, Caprino y ovino. Los demás químicos para su proceso se consideran como insumos.

b) Insumos

La siguiente planilla cuenta con información de los diferentes químicos que se utiliza en la realización del proceso de transformación de cuero.

CUADRO N° 2

Tensoactivo	
Sulfuro de sodio	
Letharin Rm	
Enzimar Mk	
Igualen Mk	
Amina	

Cal	Los diferentes materiales químicos provienen de empresas argentinas como COMINET, INTERCOM Y distribuidores como GARZON y GASTON LLANOS
Sanax Crn	
Tanino	
Agua	
Ácido oxálico	
Azúcar	
Pohyol AK	
Sanlicker Ive	
Sulfato de amonio	
Kalplex CM 45	
Sulfito de sodio	
Sal	
Imprapel supra (lavandina)	
Ácido fórmico (1: 10)	

Fuente: Elaboración propia

La siguiente planilla cuenta con información de diferentes proveedores de insumos para la empresa Curtiembre San Lorenzo.

CUADRO N° 3

PROVEEDORES	ARTICULOS
Trenzabol	Cordones
Pablo rojas venta de hilos y repuestos	Repuestos de maquinaria
Sergio Roberto Castellón	Plantillas
Arze Camacho	Punteras de acero y plantas

Rodrigo Villarroel Cortez	Hilos
Industrial PROSIL	Plantas

Fuente: Elaboración propia

2.3. MARKETING MIX DE LA EMPRESA

2.3.1. PRECIO

CUADRO N° 4

PRODUCTO	PRECIO
BOTIN ALPINAS	
Botín alpinas con acero	150 bs
BOTIN PREMIUN	
Botín Premiun con acero whisky	265 bs
Botin Premiun planta Ruber High	255 bs
Botín Premiun con acero whisky y planta amazonas	300 bs
BOTIN INDUSTRIAL	
Con acero marrón y planta amazonas	210 bs
Con acero whisky planta Ruber	350 bs
Con acero marrón planta san Lorenzo	230 bs
Planta Ruber	250 bs
Planta Ruber High	200 bs
CALZADOS	
Seguridad industrial botas	220 bs
Militar lengüeta abierta	180 bs
Lengüeta cerrada	300 bs
Damas chatas	160 bs
Niños escolar	75 bs
VARON	
Nueva colección	200 bs

Sandalias	140 bs
Zapatillas	180 bs
Botas salteñas	250 bs
Calzado de vestir	180 bs
FOLKLORE	
Botas corrugadas	600 bs
PETROLERAS	
Con acero negro planta Ruber	230 bs
Con acero whisky planta Security	220 bs
Planta ruber	230 bs
Sin acero negro planta Ruber	220 bs
INDUSTRIAL	
Con acero marrón planta amazonas	280 bs
Con acero negro planta NIS	210 bs
Con acero Whisky planta NIS	260 bs
BOTIN SANSON	
Con acero marrón planta san Lorenzo	170 bs
Planta Security	180 bs
Planta Ruber	180 bs
Sin acero marrón planta Security	160 bs
Planta san Lorenzo	160 bs
Planta Ruber High	160 bs
BOTIN CLÁSICO	
Con acero marrón planta comander	162 bs
Planta Security	180 bs
Plantas varias	100 bs
Planta Cat	180 bs
Sin acero marrón planta san Lorenzo	170 bs
Planta varias	120 bs
BOTIN TORNADO	

Con acero marrón planta san Lorenzo	230 bs
Planta Ruber	200 bs
Planta Ruber High	200 bs
Sin acero marrón planta san Lorenzo	220 bs
Planta Ruber High	198 bs
DIELECTRICO	
Planta Ruber high marrón	220 bs
BOTIN TORNADO GRASSO	
Planta San Lorenzo	240 bs

Fuente: Elaboración propia (Ver anexo 1)

2.3.2. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La empresa Curtiembre San Lorenzo cuenta con una tienda principal que está ubicada en la loma (Calle Cochabamba pasando Salomón Benítez #155) y también cuenta con una sucursal que está ubicado en el centro de la ciudad de Tarija (Calle la Madrid entre Colon y Suipacha #1334) y otra sucursal en el departamento de Cochabamba (Calle Tumusla entre Ladislao Cabrera y Aroma) y en Santa Cruz (Calle Ingavi entre Independencia y Velasco).

2.3.3. PRODUCTO

CUADRO N° 5

PRODUCTOS	
Botín Alpinas	Con acero marrón
	Sin acero marrón
Botín Premiun	Con acero whisky
	Con acero marrón
	Con acero habano
	Sin acero whisky
	Sin acero marrón
	Sin acero habano
	Composite marrón
	Con acero azul
Con acero marrón	

Botín Industrial 1	Con acero negro
	Sin acero marrón
	Sin acero plomo
	Con acero whisky
	Sin acero whisky
Botín Industrial 3	Con acero marrón
	Sin acero marrón
Botín industrial 5	Con acero whisky
	Sin acero whisky
Calzados	Seguridad industrial
	Militar
	Damas
	Niños
	Varón
	Sandalias
	Zapatillas
	Mocasín
	Botas salteñas
	Calzado de vestir
Folklore	Botas corrugadas
Petroleras	Con acero negro
	Con acero whisky
	Con acero marrón
	Sin acero negro
Industrial 6	Sin acero whisky
	Con acero marrón
	Con acero negro
	Con acero whisky
Botín Sansón	Con acero marrón
	Con acero negro
	Sin acero marrón
	Sin acero negro
Botín Clásico	Con acero marrón
	Con acero negro
	Sin acero marrón
	Con acero marrón

Botín Tornado	Con acero negro
	Sin acero marrón
	Sin acero negro
	Con acero whisky
Dieléctrico	Planta ruber high
Botín tornado grasso	Con acero whisky

Fuente: elaboración propia (ver anexo 1)

CUADRO N° 6

Volumen de Ventas de calzados del 01/01/2018 a 16/11/2018 de la empresa
Curtiembre San Lorenzo.

PRODUCTO		CANTIDAD	PRECIO (BS)
Botín Alpinas	Con acero marrón	22	3.538
	Sin acero marrón	2	300
Botín Premiun	Con acero whisky	143	42.615
	Con acero marrón	251	75.280
	Con acero habano	15	4.550
	Sin acero whisky	90	27.790
	Sin acero marrón	1	255
	Sin acero habano	14	4.230
	Composite marrón	995	266.550
	Con acero azul	10	2.905
Botín Industrial 1	Con acero marrón	44	10.950
	Con acero negro	3	600
	Sin acero marrón	5	1.000
	Sin acero plomo	3	660
	Con acero whisky	278	64.800
	Sin acero whisky	27	5.930
Botín Industrial 3	Con acero marrón	700	160.970
	Sin acero marrón	48	9.660
Botin industrial 5	Con acero whisky	52	15.014
	Sin acero whisky	15	3.661
Calzados	Seguridad industrial	782	157.468
	Militar	269	54.086

	Damas	263	48.225
	Niños	2552	302.794,62
	Varón	227	46.080
	Sandalias	216	28.366
	Zapatillas	42	7.364
	Mocasín	56	11.740
	Botas salteñas	58	18.180
	Calzado de vestir	879	202.473
Folklore	Botas corrugadas	323	136.190
Petroleras	Con acero negro	83	18.752
	Con acero whisky	136	30.751,5
	Con acero marrón	163	36.813,5
	Sin acero negro	37	8.065
Industrial 6	Sin acero whisky	25	6.280
	Con acero marrón	36	8.500
	Con acero negro	20	4.470
	Con acero whisky	10	2.230
Botín Sansón	Con acero marrón	1.150	192.842
	Con acero negro	40	6.557
	Sin acero marrón	232	36.807
	Sin acero negro	6	960
Botín Clásico	Con acero marrón	834	146.468
	Con acero negro	18	3.240
	Sin acero marrón	109	18.139
Botín Tornado	Con acero marrón	1.705	454.071
	Con acero negro	457	104.660
	Sin acero marrón	889	199.133
	Sin acero negro	1	200
	Con acero whisky	148	35.737
Dieléctrico	Planta ruber high	87	21.766
Botín tornado Grasso	Con acero whisky	9	2.170
total		14.580	3.052.836,62

Fuente: Elaboración Propia (ver anexo 1)

CUADRO N° 7

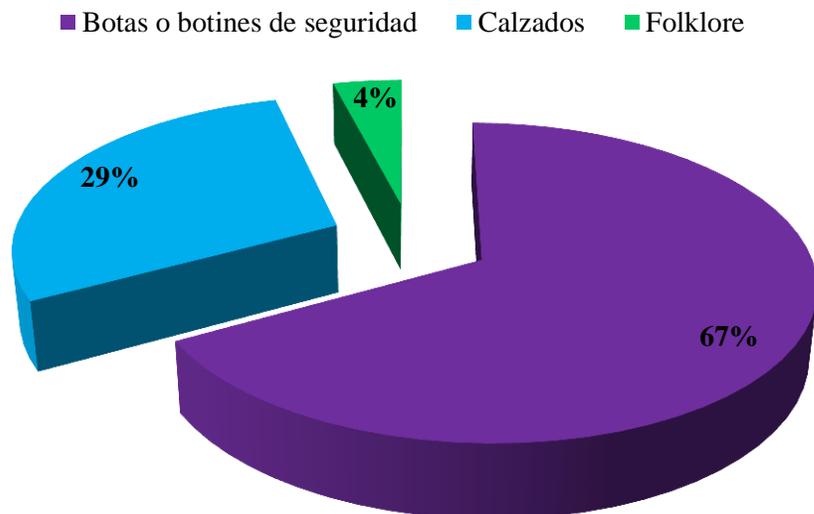
**VOLUMEN DE VENTAS DE CALZADOS DE 01/01/2018 a 16/11/ 2018 EN LA
EMPRESA CURTIEMBRE SAN LORENZO.**

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO bs	PORCENTAJE
Botas o botines de seguridad	8913	2.039.870	67%
Calzados	5344	876.776,62	29%
Folklore	323	136.190	4%
TOTAL	14580	3.052.837	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 1

Volumen de ventas de calzados de 01/01/2018 a 16/11/18



Fuente: Elaboración Propia

Según datos otorgados por la empresa Curtiembre San Lorenzo, el volumen de ventas durante 01/01/2018 a 16/11/2018, el calzado que más demanda el mercado son las botas o botines de seguridad (botín alpinas, botín Premiun, botín industrial 1, botín industrial 3, botín industrial 5, petroleras, industrial 6, botín sansón, botín clásico, botín tornado, dieléctrico, botín tornado grasso) con un 67%.

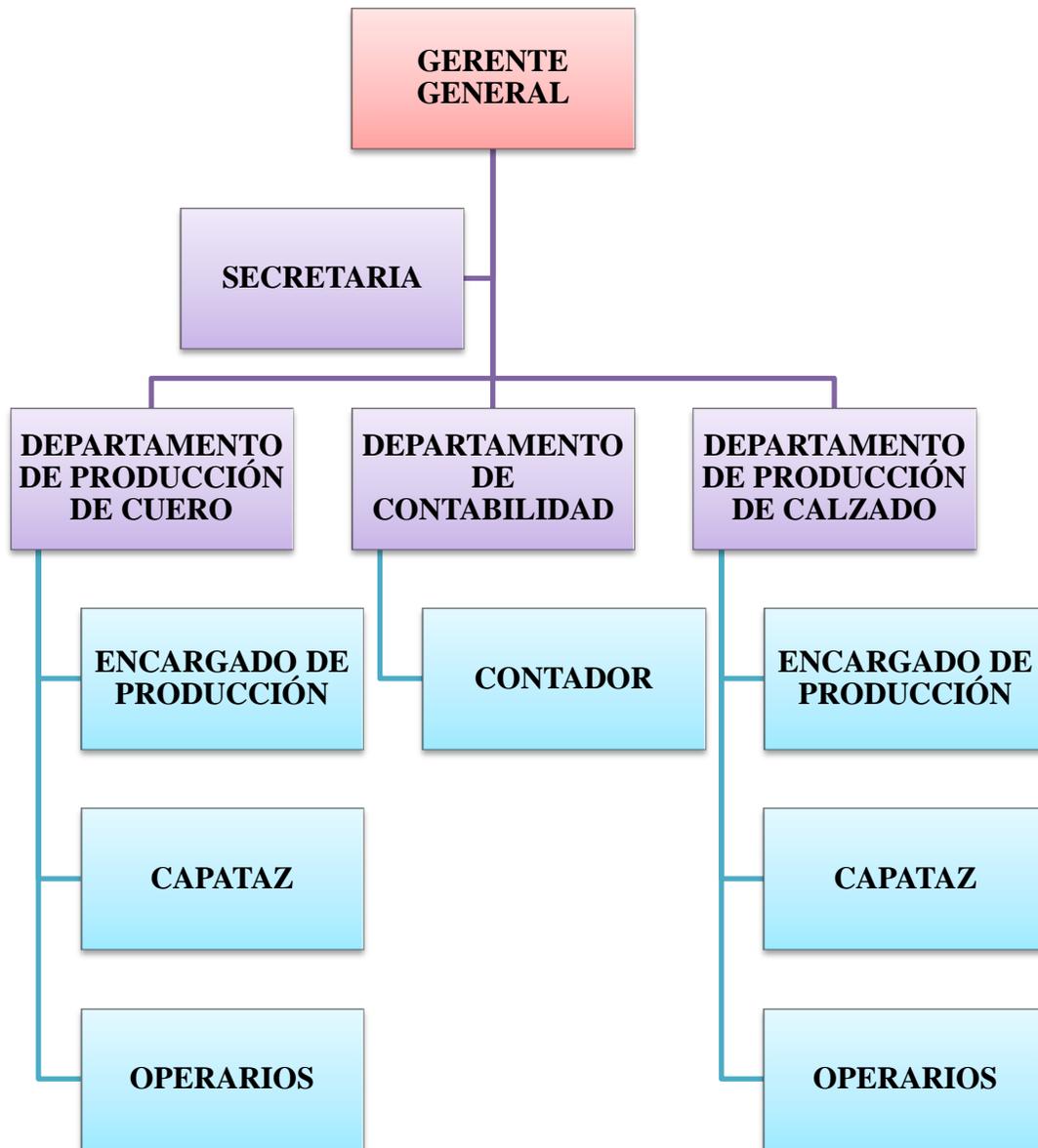
Estos tipos de calzados son los más representativos para la empresa, puesto que es un porcentaje alto en comparación de los calzados (damas, varón, niños, Sandalias, Zapatillas, Mocasín, Botas salteñas, Calzado de vestir), que representa un 29% a comparación de las botas folklóricas su demanda es de un 4%.

3.3.4. PROMOCIÓN

La empresa Curtiembre San Lorenzo realizaba sus promociones mediante la radio Riosol por un programa deportivo, en la actualidad no realiza publicidad desde el mes

de octubre, también realiza promoción por Facebook la cual brinda un poco más de información de los productos que ofrece la empresa.

2.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CURTIEMBRE SAN LORENZO



2.5. MATRIZ FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su marca es reconocida en el departamento de Tarija por más de 28 años • Los productos que ofrece la empresa Curtiembre San Lorenzo son de primera calidad. • Dispone de una variedad de productos. • Proveedores confiables. • Disponibilidad de la materia prima. • Creciente poder de negociación de la empresa con los clientes y proveedores. • Capacitación continua del personal sobre todo del gerente propietario de la empresa Curtiembre San Lorenzo. • Cuenta con 2 sucursales en Tarija. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diferencia de precios respecto a la competencia. • Competencia desleal, debido al contrabando de calzados y otros productos sustitutos del cuero. • No realiza promoción suficiente por medios de comunicación como ser la televisión y radio. • No cuenta con un área de marketing, esto hace que la empresa no pueda reafirmar esfuerzos de promoción para sus productos. • La empresa no tiene una segmentación de mercado bien definida.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenta tecnología de punta para la elaboración de calzados. • Expansión de mercados a nivel nacional. • Contribuye el crecimiento en cuanto a la economía departamental y nacional. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo para el desarrollo de la industria por parte del Gobierno. • Generación de antagonismo entre empleado y empleador por la Ley de Empresas Sociales. • El doble Aguinaldo en el 2018, ya

<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye al desarrollo de micro y pequeñas empresas en Bolivia. • Genera empleos para la población. 	<p>que según decreto supremo 2196 "Esfuerzo por Bolivia" se pagará este beneficio siempre que supere el 4,5 % en el PIB.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El impacto al medio ambiente por desechos químicos.
--	--

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN

La investigación de mercados es para el marketing un instrumento básico de desarrollo ya que proporciona información en la fase de planeación sobre consumidores, competidores, facilitando la definición de las políticas y planes a seguir. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

3.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante esta investigación queremos comprobar la hipótesis de nuestro trabajo de profesionalización que consiste en estrategias de segmentación de mercado para la empresa Curtiembre San Lorenzo.

3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Primeramente identificaremos los problemas de investigación de mercado, para poder definir y formular la pregunta de investigación de mercado.

3.3.1 Identificación del problema

La Curtiembre San Lorenzo no cuenta con un segmento de mercado para sus calzados, lo que no le permite aplicar herramientas y estrategias de marketing dirigidas a un segmento de mercado específico. Dado a que no se realizan estudios sobre el comportamiento de sus clientes ni mucho menos considera variables como gustos o preferencias de la población tarijeña.

Actualmente Curtiembre San Lorenzo no realiza publicidad de sus productos en medios de comunicación más usuales por la población tarijeña, ya que solo realiza publicidad en un programa deportivo por medio de una radio Riosol que no tiene mucha audiencia en la ciudad de Tarija.

La empresa cuenta con una página en Facebook, la cual no brinda toda la información necesaria para que el cliente pueda informarse o adquirir los productos (calzados) que ofrece la empresa.

3.3.2. Definición del problema

La empresa Curtiembre San Lorenzo al tener una producción masiva de calzados, hace que no pueda incrementar significativamente sus ventas, porque no se enfoca en un mercado específico y no realiza una investigación de mercado.

3.3.3. Problema de Decisión Gerencial

¿Qué segmento de mercado es el más atractivo para la empresa Curtiembre San Lorenzo para incrementar sus ventas en calzados?

3.3.4. Problema de investigación de Mercados

Determinar el segmento más atractivo económicamente para la Curtiembre San Lorenzo de la ciudad de Tarija.

3.4. HIPÓTESIS

H1: La especificación del segmento de mercado más atractivo para la Curtiembre San Lorenzo incidirá positivamente en el volumen de ventas.

3.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. Objetivo general

Identificar y analizar los gustos y preferencias de los clientes para definir estrategias de segmentación de mercado para incrementar las ventas de los calzados de la empresa Curtiembre San Lorenzo en la ciudad de Tarija.

3.5.2. Objetivos específicos

- Identificar gustos y preferencias de los clientes.
- Identificar segmentos de mercado potenciales para la empresa Curtiembre San Lorenzo.
- Señalar las bondades del calzado de cuero que ofrece la empresa Curtiembre San Lorenzo.

- Identificar cual es el factor que influye más en las preferencias de compra de los clientes para adquirir un calzado de cuero.
- Identificar la competencia actual de la empresa Curtiembre San Lorenzo.
- Determinar herramientas promocionales para la Curtiembre San Lorenzo

3.6. CONTROL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados se controlara mediante un cronograma de actividades, lo que permitirá llevar a cabo la investigación de la mejor manera.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES DE OCTUBRE							
	15	23	24	25	26	27	29	30
Elaboración de la encuesta	X							
Levantamiento de los datos de entrevistados a expertos		X	X	X				
Depuración de encuestas					X			
Tabulación de datos						X		
Interpretación de datos de entrevistas							X	
Elaboración de informe encuestas y entrevistas								X

3.7. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con la finalidad de extraer la información necesaria para ayudar a la solución del problema de investigación, se hará uso de un diseño de investigación no

experimental, de tipo transversal múltiple mediante el cual se obtendrá toda la información requerida que permitirá responder a las interrogantes planteadas anteriormente.

3.7.1. Tipo de investigación

Para poder llevar a cabo la investigación se realizará una investigación no experimental mediante el cual se desarrollarán los siguientes tipos de investigación.

- ❖ **Exploratoria:** a través del cual se identificara y definirá claramente las características y ventajas de los servicio y los productos de la Empresa Curtiembre San Lorenzo.
- ❖ **Descriptiva:** mediante el cual se podrá cuantificar las principales variables propuestas a investigar para identificar posibles segmentos de mercado para la empresa Curtiembre San Lorenzo de la ciudad de Tarija.

La investigación descriptiva: se desarrollará en base a encuestas estructuradas llevadas a cabo con una muestra de la población de la ciudad de Tarija.

3.7.2. Definición de la población objetivo

Para obtener la información necesaria en el trabajo de campo, se realizará una encuesta por medio de un cuestionario y entrevista con expertos.

La cual se dividirá en dos grupos:

Grupo N° 1: cuestionario

- ❖ **Unidad de muestra:** Personas que residan en la ciudad de Tarija área urbana, las cuales tengan capacidad de compra.
- ❖ **Extensión:** Ciudad de Tarija
- ❖ **Tiempo:** Segundo semestre-2018
- ❖ **Parámetro pertinente:** Cantidad de personas que tienen trabajos en empresas como SETAR, YPFB, EMTAGAS, SEDECA TARIJA, entidades públicas - privadas y premilitares.

El cuestionario está estructurado por 16 preguntas, las mismas que son preguntas cerradas de elección única entre las cuales están las dicotómicas y politómicas, y de escala numérica y preguntas mixtas.

Grupo N° 2: Entrevista con los expertos

- ❖ **Unidad de muestra:** Gerente de la empresa
- ❖ **Extensión:** Ciudad de Tarija
- ❖ **Tiempo:** Segundo semestre-2018
- ❖ **Parámetro pertinente:** La entrevista se realizará al gerente propietario de la empresa Curtiembre San Lorenzo el Sr. Aníbal Segovia Castillo.

3.7.3. Determinación del marco muestral

El marco muestral para la presente investigación, estará conformada de acuerdo a la información proporcionada por el INE, para conocer la población de la edad de 17 a 49 años en zona urbana de la ciudad de Tarija. (Ver anexo 2)

La investigación se desarrollará de manera aleatoria en la ciudad de Tarija.

3.7.4. Tamaño de la muestra

Para recopilar la información se ha utilizado la técnica de muestreo para determinar la muestra para aplicar el cuestionario y por otro lado se organizará la entrevista considerando al gerente de la empresa.

Grupo N° 1: Cuestionario

Se aplicará la fórmula del muestreo para determinar el tamaño de la muestra:

- Donde N, es la suma de la población estimada de personas de la ciudad de Tarija de 17 a 49 años de edad, los cuales están conformados entre hombres y mujeres.
- Con un nivel de confianza de 95% lo que genera una z de 1,96 y un error de estimación máximo permitido del $\pm 5\%$, donde:

P= Es el 70% de personas interesadas en adquirir un calzado de cuero.

Q= Es el 30% de personas que no están interesados en comprar calzados de cuero.

Datos obtenidos de una prueba piloto

DATOS:
N= 92907 Personas
p= 0.7
q= 0.3
z= 1.96
e= 0.05

$$n = \frac{Z^2 * N * P * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * (92907) * (0,7) * (0,3)}{(0,05)^2 * (92907 - 1) + (1,96)^2 * (0,7) * (0,3)}$$

N= 322 encuestados

Remplazando los datos en la fórmula correspondiente obtenemos nuestro tamaño de muestra que es de 322.

3.8. Procesamiento de datos de investigación de mercado

3.8.1. Cuestionario:

Los datos obtenidos mediante el cuestionario fueron procesados mediante Excel.

Para lo cual primeramente se hará una revisión, transcripción y verificación.

Los datos del cuestionario los introduciremos a la computadora el mismo que analizaremos para obtener información relacionada con los componentes de la investigación de mercados y esta forma brindar información al problema de decisión gerencial.

3.8.2. Entrevistas con expertos:

Se realizó la entrevista al gerente propietario de empresa Curtiembre San Lorenzo:

1. ¿Quiénes son sus clientes actuales de la empresa Curtiembre San Lorenzo?

Son la población en general, algunas ocasiones las entidades públicas y privadas.

2. ¿Por qué medio de comunicación realiza la publicidad de sus productos?

La publicidad lo realizamos por un programa deportivo en radio Riosol (hasta octubre de 2018) y también por Facebook.

3. ¿Qué estrategia de marketing realiza en la empresa Curtiembre San Lorenzo?

Realizamos el marketing mix, pero no hacemos mucha promoción de nuestros productos.

4. ¿En la actualidad realiza una investigación de mercado constante acerca de los gustos y preferencias de sus clientes?

No realizamos una investigación constante porque nos enfocamos más en producir y vender calzados a la población en general.

5. ¿Qué empresas considera como competencia?

Hoy en día no se puede competir en el mercado por el gran avance del contrabando en nuestro país, como calzados que llegan desde Perú, Brasil y Chile.

El estado no protege la industria nacional con policías fuertes que favorezcan al empresario Boliviano.

6. ¿El volumen de ventas de los calzados se mantiene constante?

Haciendo una comparación con las gestiones anteriores el volumen de ventas bajo un 50% en el 2018, el mercado prefiere calzados sintéticos por el hecho de que son más baratos pero no son de buena calidad y muchas veces daña la salud de las personas.

3.8.3. Conclusiones con los expertos

Analizando la entrevista con el gerente propietario de la empresa Curtiembre San Lorenzo, el Señor Aníbal Segovia castillo, nos hace conocer que no tiene un segmento específico ya que su producción es masiva dirigida al público en general, también nos hace conocer que no cuenta con un área de marketing.

No realiza publicidad constante de sus productos, identifica que tiene una competencia directa o indirectamente desleal por el gran crecimiento en el contrabando sobre todo de calzados desde otro país a Bolivia, es por esto que no invierte mucho tiempo ni dinero en realizar estrategias de marketing.

Las ventas están descendiendo un 50% en comparación a los anteriores años

3.9. Presentación y análisis de resultados de la investigación de mercado.

A continuación, se analizarán las 16 preguntas las cuales reflejaremos mediante gráficos con sus respectivas interpretaciones.

EDAD DE LOS ENCUESTADOS:

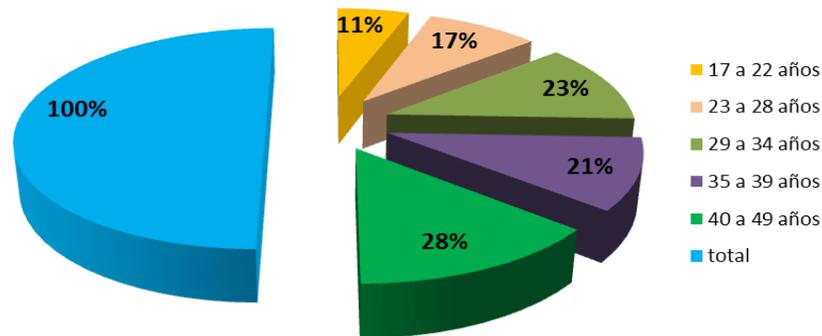
CUADRO N° 8

EDAD	frecuencia (fi)	Porcentaje
17 a 22 años	35	11%
23 a 28 años	55	17%

29 a 34 años	75	23%
35 a 39 años	67	21%
40 a 49 años	90	28%
total	322	100%

GRAFICO N° 2

EDAD DE LOS ENCUESTADOS



La finalidad de esta pregunta es determinar las edades que tomaremos en cuenta para nuestra segmentación de mercado, en específico tomaremos en cuenta desde los 29 años a los 49 años de edad, puesto que se destacaron tres porcentajes importantes dentro de esta pregunta: el 21% (35-39 años), un 23% (29 a 34 años) y por último el 28% (40 a 49 años).

SEXO DE LOS ENCUESTADOS:

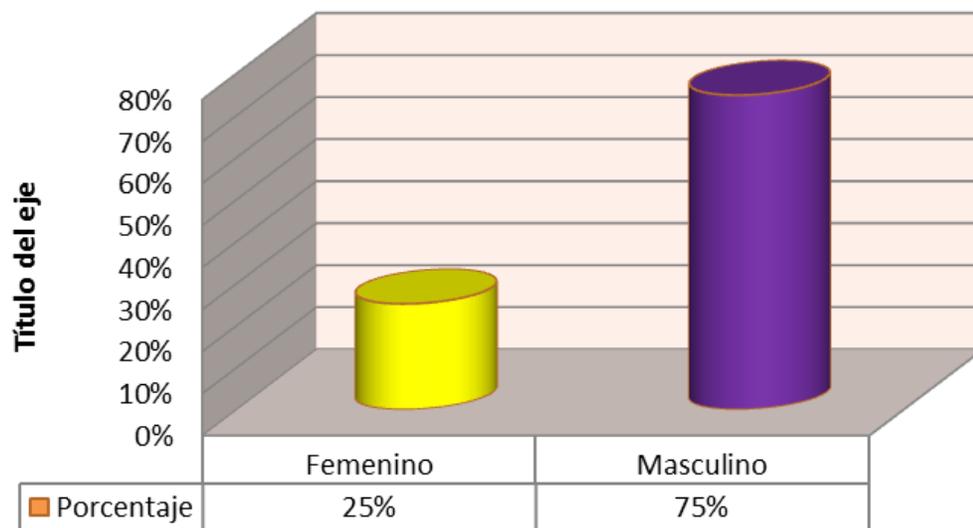
CUADRO N° 9

SEXO	Frecuencia (fi)	Porcentaje
Femenino	81	25%

Masculino	241	75%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 3

SEXO DE LOS ENCUESTADOS



Para la segmentación de mercado también tomaremos en cuenta la variable sexo, puesto que del total de los encuestados un 75% son de sexo masculino y un 25% son de sexo femenino, tomaremos en cuenta ambos sexos.

1.- ¿Qué tipo de calzado utiliza con más frecuencia?

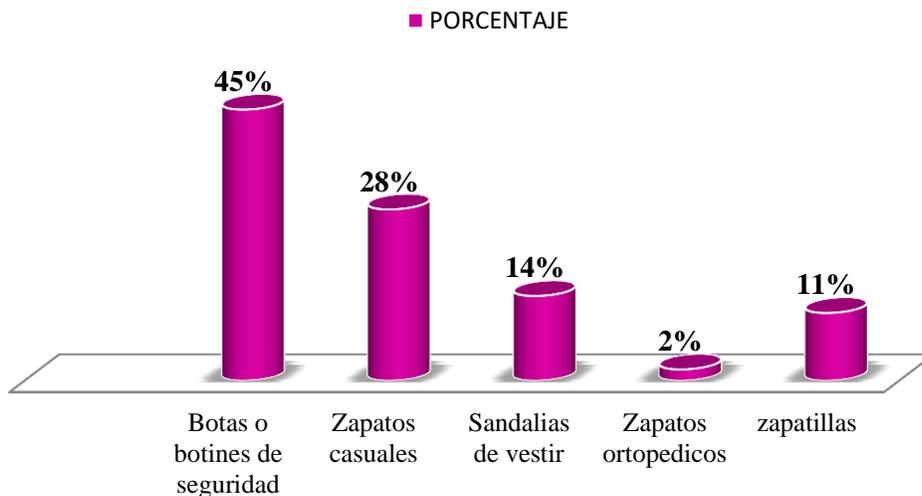
CUADRO N° 10

		SEXO	
--	--	-------------	--

CALZADOS	Frecuencia (fi)	MASCULINO	FEMENINO	PORCENTAJE
Botas o botines de seguridad	144	135	9	45%
Zapatos casuales	91	55	36	28%
Sandalias de vestir	45	16	29	14%
Zapatos ortopédicos	6	5	1	2%
zapatillas	36	30	6	11%
total	322	241	81	100%

GRAFICO N° 4

CALZADOS QUE UTILIZAN CON MAS FRECUENCIA



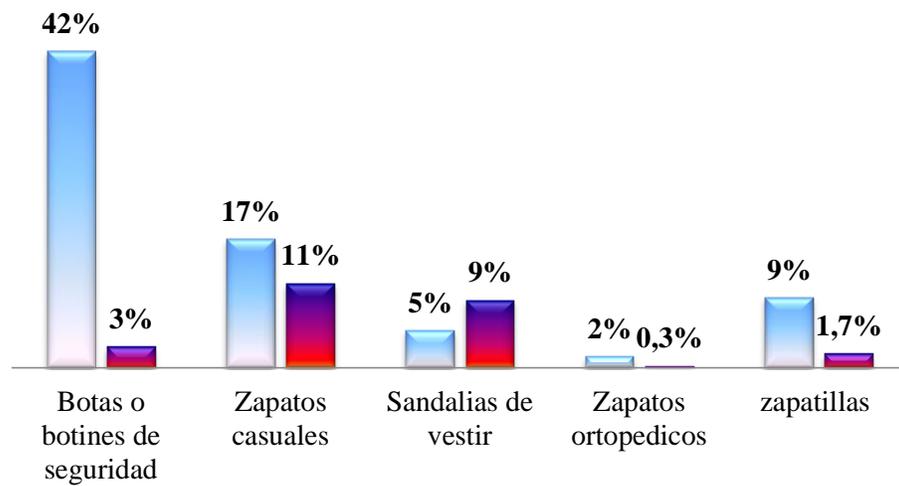
De acuerdo al grafico se puede determinar que el tipo de calzado con más preferencia por los encuestados son las botas o botines de seguridad con el 45%.

Esta respuesta nos ayudara a determinar el segmento de mercado según preferencias del consumidor.

GRAFICO N° 5

CALZADOS QUE UTILIZAN CON MAS FRECUENCIA SEGUN EL SEXO

■ SEXO MASCULINO ■ SEXO FEMENINO



De acuerdo al análisis anterior los calzados que utilizan con mayor frecuencia son las botas o botines de seguridad con un 45%, en este caso es importante analizar con el sexo ya que es un factor relevante para determinar el segmento de mercado, del 45% que prefieren las botas o botines de seguridad el 42% representa el sexo masculino y un 3% representa el sexo femenino.

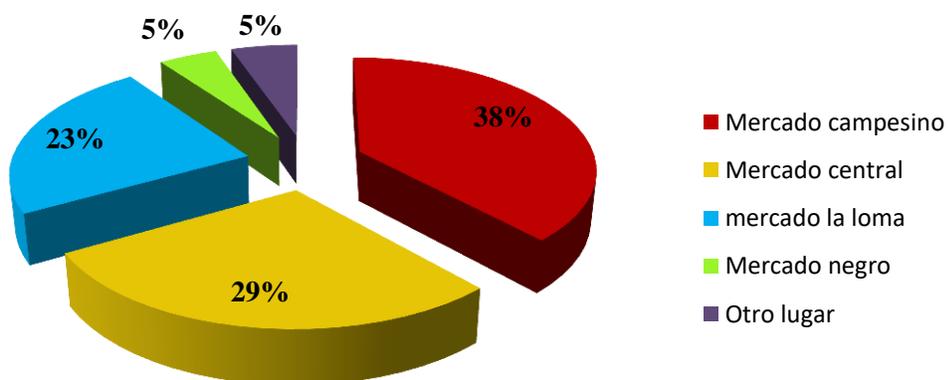
2.- ¿Cuál es lugar que más frecuenta para comprar calzados?

CUADRO N° 11

Lugares	Frecuencia (fi)	Porcentaje
Mercado campesino	123	38%
Mercado central	92	29%
mercado la loma	75	23%
Mercado negro	15	5%
Otro lugar	17	5%
Total	322	100%

GRAFICO N° 6

**LUGARES MAS FRECUENTES DONDE
COMPRAN CALZADOS**



El objetivo principal de esta pregunta es poder hacer una comparación de acuerdo a los resultados obtenidos para poder analizar si sus actuales sucursales están ubicadas correctamente para poder también identificar si este podría ser un motivo de la baja participación de ventas.

Según respuestas de los encuestados el lugar que más frecuentan para comprar calzados es en el mercado campesino con un 38%.

En segundo lugar tenemos un 29% que compra calzaos en el mercado central, el 23% compra calzados en el mercado la loma.

Siendo estos tres lugares los más frecuentados para la compra de calzados, según nuestros encuestados.

3.- ¿Qué colores mayormente son sus preferidos al comprar un calzado?

CUADRO N° 12

Colores	Frecuencia	Porcentaje	SEXO
----------------	-------------------	-------------------	-------------

	(fi)		Masculino	Femenino
Negro	159	49%	139	20
Marrón claro	47	15%	29	18
Marrón oscuro	73	23%	56	17
Plomo	7	2%	4	3
Otro color	36	11%	13	23
TOTAL	322	100%	241	81

GRAFICO N° 7

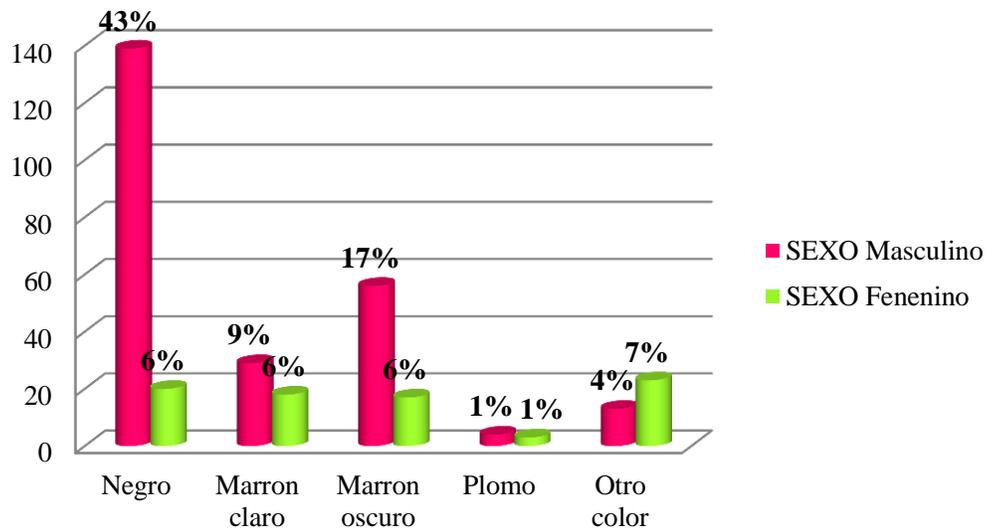


De acuerdo al gráfico se puede determinar los gustos y preferencias de las personas y poder identificar cuál es su color preferido al comprar un calzado.

Según los encuestados un 49% representa que las personas su color preferido para la compra calzados es de color negro y con un 23% de personas su color preferido es el color marrón.

GRAFICO N° 8

COLORES PREFERIDOS AL COMPRAR CALZADOS SEGUN EL SEXO



Según el análisis anterior se determinó que un 49% de las personas su color preferido al comprar calzados es el color negro, es importante destacar que un 43% representa que es de sexo masculino y un 6% representa que es de sexo femenino.

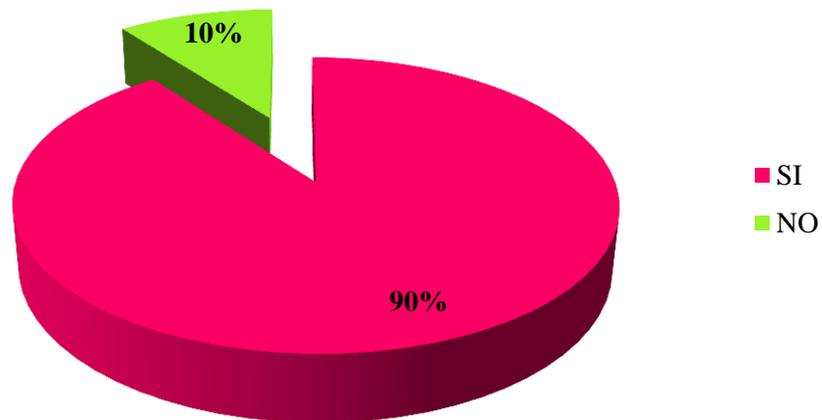
4.- ¿Usted conoce las bondades de adquirir un calzado de cuero?

CUADRO N° 13

CONOCE	Frecuencia (fi)	PORCENTAJE
SI	289	90%
NO	33	10%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 9

**CONOCIMIENTO SOBRE LAS BONDADES DE
ADQUIRIR UN CALZADO DE CUERO**



La razón fundamental por la que se planteó esta pregunta fue para conocer si el encuestado tiene conocimientos sobre las ventajas de adquirir un calzado de cuero, también como pregunta introductoria para entrar a la pregunta 5.

Del total de los encuestados un 90% de personas si tienen conocimiento sobre las bondades de adquirir un calzado de cuero y un 10% de personas no tienen conocimiento sobre las bondades de adquirir un calzado de cuero.

5.- A continuación, se presentarán afirmaciones sobre las bondades de adquirir un calzado de cuero.

CUADRO N° 14

AFIRMACIONES	Por completo de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Tiene un ajuste perfecto	17,24%	13,25%	10,14%	29,41%	41,67%
Permite que el pie respire	20,69%	11,45%	4,35%	41,18%	8,33%
Es un calzado duradero	17,24%	24,10%	14,49%	5,88%	0%
Son fáciles de reparar	5,17%	14,46%	15,94%	5,88%	25%
Son beneficiosos para la salud y el medio ambiente	1,72%	10,84%	13,04%	0%	16,67%
Siempre están a la moda	29,31%	16,87%	33,33%	5,88%	0%
Comodidad al andar	8,62%	9,04%	8,7%	11,76%	8,33%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

- ❖ Respecto a la afirmación 1 “tiene un ajuste perfecto”, la mayoría de los encuestados consideran completamente en desacuerdo con un 41,67%.
- ❖ Respecto a la afirmación 2 “permite que el pie respire”, un 41,18% de los encuestados están en desacuerdo.
- ❖ El 24,10% de los encuestados indican que están de acuerdo con la afirmación número 3 “es un calzado duradero”.
- ❖ Un 15,94% de los encuestados indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación número 4 “son fáciles de reparar”.
- ❖ Un 16,67% de los encuestados están completamente en desacuerdo con la afirmación número 5 “son beneficiosos para la salud y el medio ambiente”.
- ❖ El 33,33% de los encuestados indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación número 6 “siempre están a la moda”.
- ❖ El 11,76% de los encuestados están en desacuerdo con la afirmación número 6 “comodidad al andar”.

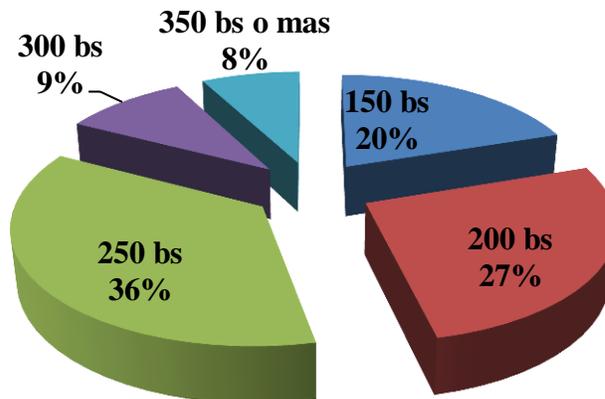
6.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de calzados de cuero de buena calidad?

CUADRO N° 15

Disposición a pagar	Frecuencia (fi)	Porcentaje
150 bs	64	20%
200 bs	86	27%
250 bs	116	36%
300 bs	31	10%
350 bs o mas	25	8%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 10

DISPOSICIÓN A PAGAR POR UN PAR DE CALZADOS DE BUENA CALIDAD



Teniendo en cuenta la variable precio para la segmentación de mercado, podemos decir que la pregunta se realizó con la finalidad de poder saber cuánto está dispuesto a pagar el cliente por la compra de un par de calzados de cuero de buena calidad y poder comparar con los precios que ofrece la empresa Curtiembre San Lorenzo. En este caso podemos tomar en cuenta un precio promedio de 250 Bs que cuenta con el 36% de los encuestados.

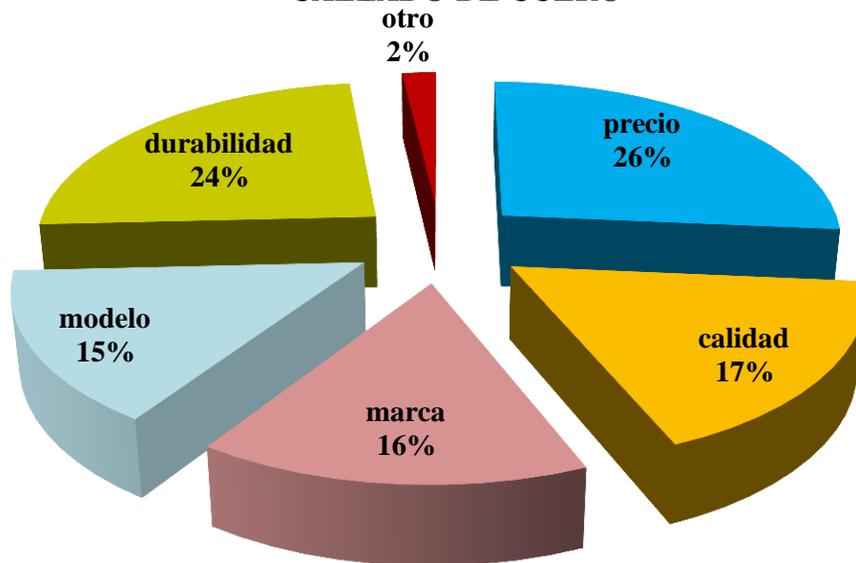
7.- ¿Cuál es el factor que más valora al comprar un calzado de cuero?

CUADRO N° 16

Factor	Frecuencia (fi)	Porcentaje	sexo	
			Femenino	Masculino
precio	85	26%	25	60
calidad	56	17%	18	38
marca	50	16%	10	40
modelo	48	15%	9	39
durabilidad	77	24%	15	62
otro	6	2%	4	2
TOTAL	322	100%	81	241

GRAFICO N° 11

FACTOR QUE MÁS VALORA AL COMPRAR UN CALZADO DE CUERO



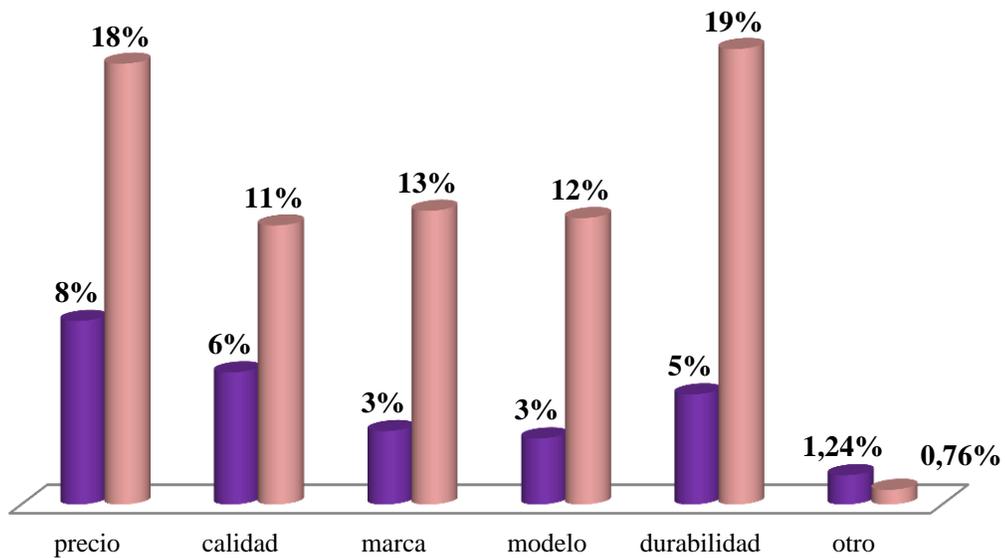
Con la finalidad de determinar cuál es el factor que más valoran al comprar un calzado de cuero, es importante que la empresa tenga conocimiento sobre estos factores que tienen relevancia para los clientes al momento de adquirir un calzado.

Es por tanto que se destacan los siguientes factores, con un 26% es el precio, seguidamente con un 24% de personas valoran más la durabilidad al momento de comprar un calzado de cuero.

GRAFICO N° 12

FACTOR QUE MAS VALORA AL COMPRAR UN CALZADO DE CUERO SEGUN EL SEXO

■ femenino ■ Masculino



Haciendo un cruce de variables (precio y sexo), podemos observar que del 26% del variable precio, un 18% representa al sexo masculino y un 8% representa al sexo femenino.

La finalidad es poder conocer las preferencias de acuerdo a diferentes factores arriba mencionado.

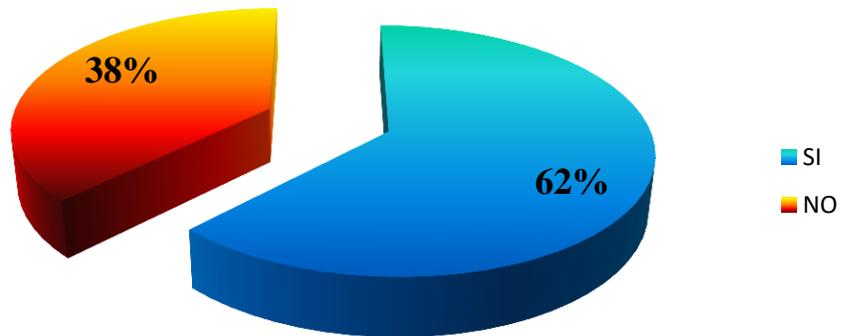
8.- ¿usted conoce o a escuchado hablar de la empresa Curtiembre San Lorenzo?

CUADRO N° 17

CONOCE	Frecuencia (fi)	Porcentaje	sexo	
			femenino	masculino
SI	201	62%	73	128
NO	121	38%	8	113
TOTAL	322	100%	81	241

GRAFICO N° 13

CONOCE O ESCUCHO HABLAR DE LA EMPRESA CURTIEMBRE SAN LORENZO



Esta es una pregunta introductoria para la pregunta número 9. Un 62% de los encuestados conoce o escucho hablar de la empresa, 38% de las personas no conoce ni escucho hablar de la empresa Curtiembre San Lorenzo.

La empresa se tiene que cuestionar por que un 38% no conoce o escucho de la empresa puesto que es una empresa local tarijeña.

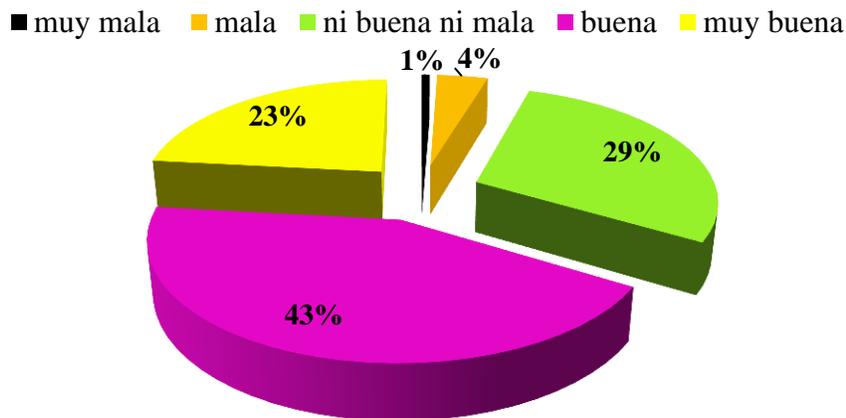
9.- ¿Cómo Percibe usted la imagen de los calzados de la empresa Curtiembre San Lorenzo?

CUADRO N° 18

PERCEPCION	Frecuencia (fi)	porcentaje
muy mala (0-10)	2	1%
Mala (20-30)	13	4%
ni buena ni mala (40-50)	93	29%
Buena (60-70-80)	139	43%
muy buena (90-)	75	23%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 14

PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DE LOS CALZADOS DE LA EMPRESA CURTIEMBRE SAN LORENZO



El objetivo de esta pregunta es conocer cómo percibe el cliente a la empresa y poder saber que tan reconocida es la empresa, los resultados destacan que un 43% le parece que la imagen de la empresa es muy buena y el 1 % indican que es muy mala.

Podemos notar que la empresa tiene una buena imagen ante los encuestados.

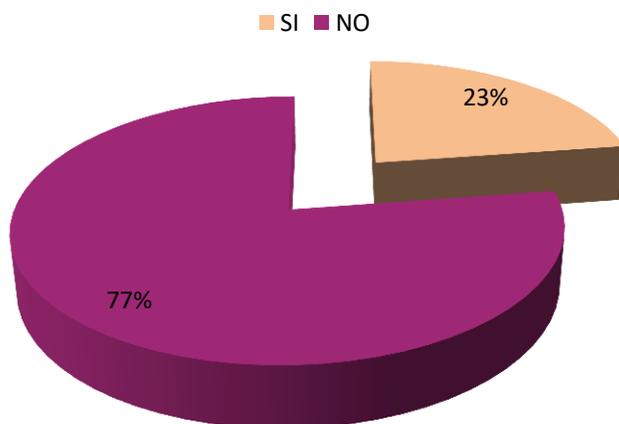
10.- ¿Alguna vez usted vio o escucho publicidad de los productos de la empresa Curtiembre San Lorenzo en medios de comunicación?

CUADRO N° 19

Publicidad	Frecuencia (fi)	Porcentaje
SI	73	23%
NO	249	77%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 15

¿ESCUCHO O VIO PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA CURTIEMBRE SAN LORENZO?



Es importante conocer si los clientes tienen conocimiento de cada nueva promoción o algo nuevo que ofrezca la empresa en relación a los productos que ofrece. Un 77% no tiene conocimiento de todos los productos que ofrece la empresa esto por falta de publicidad.

11.- ¿Cuál de las siguientes empresas es su preferida para comprar calzados de cuero en la ciudad de Tarija?

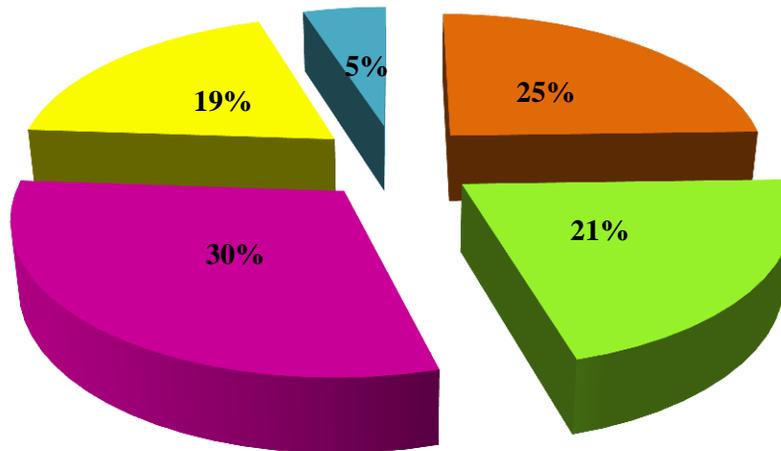
CUADRO N° 20

EMPRESAS	Frecuencia (fi)	Porcentaje
Curtiembre San Lorenzo	79	25%
Curtiembre san juan	68	21%
Bata	98	30%
Caterpillar	61	19%
Otras	16	5%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 16

EMPRESAS PREFERIDAS PARA COMPRAR CALZADOS DE CUERO

■ Curtiembre san lorenzo
 ■ Curtiembre san juan
 ■ Bata
 ■ Caterpillar
 ■ Otras



La finalidad de esta pregunta es para determinar la competencia de la empresa Curtiembre San Lorenzo. Se identifica que la empresa con más preferencia para la compra de calzados de cuero, es la empresa bata con un 30% también se identifica como competencia a la empresa Curtiembre San Juan con un 21 %.

12.- ¿Qué canal televisivo local es de su mayor preferencia?

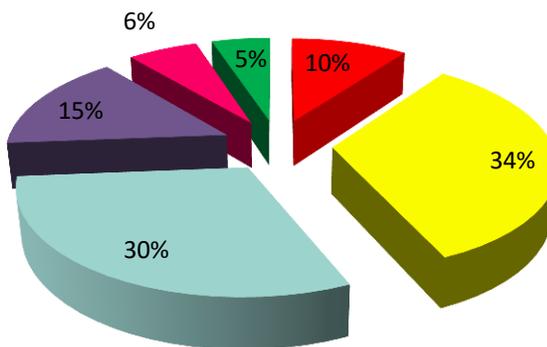
CUADRO N° 21

CANALES	Frecuencia (fi)	Porcentaje
ATB	32	10%
UNITEL	107	33%
RED UNO	96	30%
TLT	51	15%
CANAL UNIVERSITARIO	19	6%
OTRO	17	5%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 17

¿Canal televisivo local de mayor preferencia?

■ ATB ■ UNITEL ■ RED UNO ■ TLT ■ CANAL UNIVERSITARIO ■ OTRO



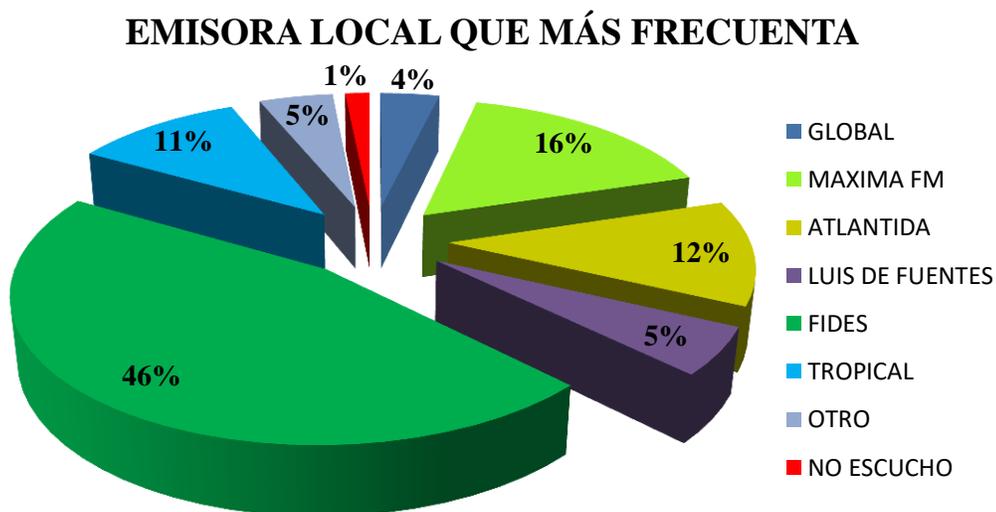
El objetivo de esta pregunta es para proponer estrategias de publicidad mediante los resultados obtenidos el canal televisivo local de mayor preferencia de los encuestados es el canal Unitel con un 33%, el canal Red Uno con un 30%.

13.- ¿Qué emisora local frecuenta más?

CUADRO N° 22

EMISORA	Frecuencia (fi)	Porcentaje
GLOBAL	12	4%
MAXIMA FM	53	16%
ATLANTIDA	38	12%
LUIS DE FUENTES	17	5%
FIDES	148	46%
TROPICAL	34	11%
OTRO	15	5%
NO ESCUCHO	5	2%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 18



La finalidad de esta pregunta es para proponer estrategias de publicidad mediante los resultados obtenidos la emisora local que más frecuentan los encuestados es la radio FIDES con un 46% y la radio MÁXIMA con un 16%.

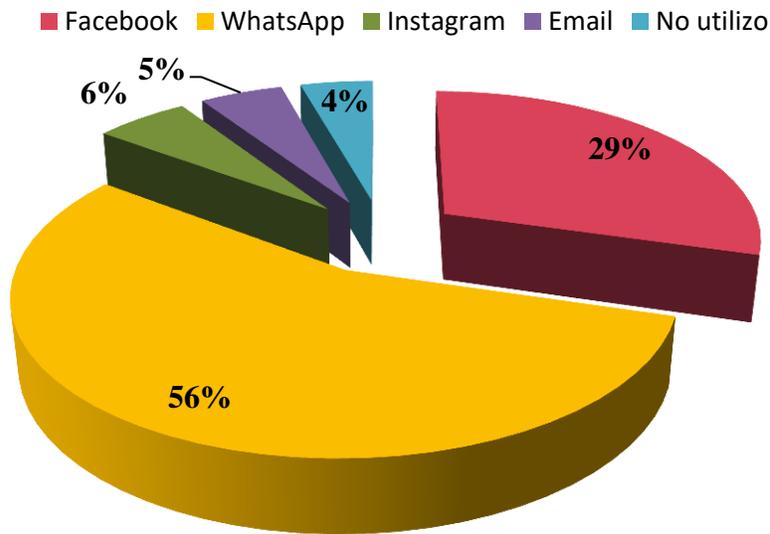
14.- ¿Qué red social frecuenta más?

CUADRO N° 23

RED SOCIAL	Frecuencia (fi)	Porcentaje
Facebook	95	29%
WhatsApp	179	56%
Instagram	18	6%
Email	16	5%
No utilizzo	14	4%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 19

RED SOCIAL MAS FRECUENTADA



La finalidad de esta pregunta es para proponer estrategias de publicidad mediante los datos obtenidos por los encuestados la red social que más frecuenta las personas se destaca más el WhatsApp con un 56%, y como segundo lugar se destaca el Facebook con un 29%.

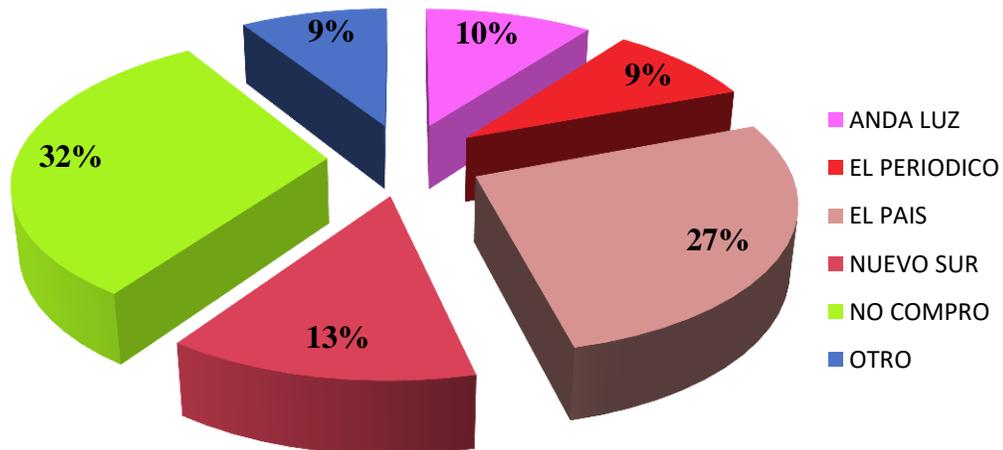
15.- ¿Que diario local frecuenta más para informarse?

CUADRO N° 24

DIARIOS	Frecuencia (fi)	Porcentaje
ANDA LUZ	33	10%
EL PERIODICO	29	9%
EL PAIS	87	27%
NUEVO SUR	43	13%
NO COMPRO	101	32%
OTRO	29	9%
TOTAL	322	100%

GRAFICO N° 20

DIARIO LOCAL QUE UTILIZAN CON MAS FRECUENCIA



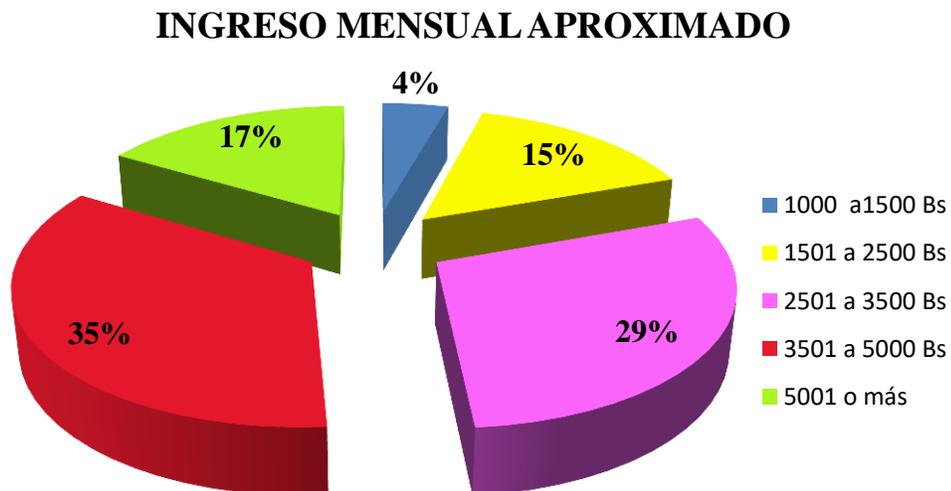
El objetivo de esta pregunta es para proponer estrategias de publicidad según los datos obtenidos por los encuestados, es importante tomar en cuenta que un 32% de las personas no compran el diario, y con un 27% de personas compran el diario País para informarse.

16.- ¿Cuál es su ingreso mensual aproximadamente?

CUADRO N° 25

Ingreso aproximado en Bs	Frecuencia (fi)	Porcentaje	Edades
1000 a1500 Bs	14	4%	17 a 22 años
1501 a 2500 Bs	49	15%	23 a 28 años
2501 a 3500 Bs	94	29%	29 a34 años
3501 a 5000 Bs	112	35%	35 a 39 años
5001 o más	53	16%	40 a 49 años
TOTAL	322	100%	

GRAFICO N° 21



Para poder identificar mejor el segmento de mercado para la empresa Curtiembre San Lorenzo tomamos en cuenta la variable ingresos, para esto podemos proponer un ingreso promedio de 2501 bs a 5000 bs o más. Ya que son los resultados más relevantes de acuerdo al gráfico.

3.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Mediante la información recolectada en la investigación e información proporcionada por la empresa se podrá identificar el segmento más apropiado para la empresa Curtiembre San Lorenzo y a la vez estudiar el comportamiento del cliente relativo a los calzados de cuero.

Entonces llegamos a las siguientes conclusiones:

- En la primera parte de nuestra investigación tomamos en cuenta la variable edad y sexo para el segmento demográfico, en la variable edad tomaremos en cuenta de 29 a 49 años y en el variable sexo tomaremos en cuenta ambos sexos.
- Según resultados de los encuestados (SETAR, YPFB, ENTAGAS, SEDECA TARIJA, entidades públicas-privadas y premilitares) en su mayoría utilizan con más frecuencia las botas o botines de seguridad con un 45%, los que utilizan más este tipo de calzado son el sexo masculino.
Algo que podemos destacar es que la investigación de mercado referido a esta pregunta coincide con datos otorgados por la empresa Curtiembre San Lorenzo sobre los volúmenes de ventas de esta gestión, se identificó que las botas o botines de seguridad son los calzados que más demandan a la empresa.
- Podemos concluir que los resultados de la pregunta numero dos resalta que el lugar preferido para comprar calzados es el mercado campesino con un 38%, sin embargo, la empresa Curtiembre san Lorenzo no cuenta con ninguna sucursal en este lugar que es muy frecuentado por los consumidores.
- Se identifica gustos y preferencias de acuerdo a la pregunta tres se puede indicar que un 49% (el 23% son de sexo masculino y el 6% sexo femenino) de las personas tienen más preferencia por el color negro y un 23% (el 17% sexo masculino 6% sexo femenino) el color marrón, con estos resultados podemos analizar los gustos y preferencias de los clientes para que la empresa tome en

cuenta los colores más relevantes que adquieren las personas y no fabricar calzados de colores que no agradan al cliente.

- El 90% de personas tienen conocimiento sobre las bondades de adquirir un calzado de cuero y un 10% de personas no tienen conocimiento.
- La finalidad de la pregunta número cinco es poder determinar qué beneficios valora al momento de adquirir un calzado de cuero, esto ayudara a entender la conducta del cliente.

Respecto a la afirmación 1 “tiene un ajuste perfecto”, la mayoría de los encuestados consideran completamente en desacuerdo con un 41,67%, respecto a la afirmación 2 “permite que el pie respire”, un 41,18% de los encuestados están en desacuerdo.

También el 24,10% de los encuestados indican que están de acuerdo con la afirmación número 3 “es un calzado duradero”. Un 15,94% de los encuestados indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación número 4 “son fáciles de reparar”.

Un 16,67% de los encuestados están completamente en desacuerdo con la afirmación número 5 “son beneficiosos para la salud y el medio ambiente”.

El 33,33% de los encuestados indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación número 6 “siempre están a la moda”.

El 11,76% de los encuestados están en desacuerdo con la afirmación número 6 “comodidad al andar”.

- Tomamos en cuenta también variables como precio (disposición a pagar por un par calzados de buena calidad), como resultado tenemos un precio promedio de 250 bs que estarían dispuestos a pagar por un par de calzados de buena calidad.
- Se destacan factores importantes para la segmentación conductual, como ser el factor que más valoran al comprar un calzado de cuero es el precio con un 26% (el 18% son de sexo masculino y el 8% son de sexo femenino), sin embargo, el 24% (el 19% son de sexo masculino y el 5% son de sexo femenino) valoran el factor durabilidad.

- Un 62% conoce la empresa Curtiembre San Lorenzo y un 38% no conocen la empresa.
- El 43% le parece que la imagen de la empresa es muy buena y el 1 % indican que es muy mala. El objetivo es conocer cómo percibe el cliente a la empresa por que por medio de ella hace reconocer su marca.
- El 77% de los encuestados no escucharon o vieron publicidad de los productos que ofrece la empresa. Esto se debe a que la empresa no realiza publicidad constante por medios de comunicación.
- Las empresas preferidas por los encuestados al momento de comprar calzados de cuero es la empresa Bata con un 30%, y la empresa Curtiembre San Juan con un 21%. Estas dos empresas se identifican como competencia de la empresa Curtiembre San Lorenzo.
- Como medios de información podemos destacar los siguientes: El canal televisivo más frecuentado por los encuestados es el canal Unitel con un 34%, también se considera el canal red uno ya que es frecuentado con un 30%, la emisora local más frecuentada es la radio Fides con un 46%, la red social más frecuentada es el WhatsApp con un 56% y el 29% utiliza más el Facebook, no tomaremos en cuenta los diarios informativos porque mayoría de los encuestados con un 32% no lo adquieren.
Con estos medios informativos se tomará en cuenta para promocionar las estrategias de marketing para los calzados de la empresa Curtiembre San Lorenzo.
- Para la segmentación demográfica tomaremos en cuenta los ingresos mensuales considerando los tres porcentajes que más se destacaron según información obtenida por los encuestados con un 35% (3501 a 5000bs), el 29% (2501 a 3500 bs) y el 17% (5001bs o más).
Entonces se tomará en cuenta para la segmentación demográfica desde 2501bs a 5000bs o más.

Mediante la investigación de mercado e información otorgada por la empresa Curtiembre San Lorenzo se demostró que la hipótesis es positiva ya que se pudo identificar el segmento más atractivo para que pueda incrementar sus ventas.

TERCERA PARTE

MODELO PROPUESTA

3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez realizado el diagnóstico interno y analizando el macro y microentorno se presenta la propuesta del proyecto de investigación para la empresa Curtiembre San Lorenzo, fundamentado básicamente en el análisis interno y en la investigación de mercados previamente realizada.

Las estrategias han llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito o fracaso organizacional para el posterior crecimiento de la empresa departamental y a nivel nacional.

3.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

3.2.1. MISIÓN

Como parte de nuestra propuesta presentaremos una nueva y mejorada misión; la cual tiene un punto empresarial y estratégico.

“Somos una empresa dedicada a la curtición de cuero de alta calidad y elaboración de una gran variedad de calzados y artículos de cuero, con un alto sentido de responsabilidad y armonía con la sociedad y el medio ambiente utilizando de la mejor manera los recursos y mano de obra más calificada para satisfacer las necesidades locales y nacionales de nuestros clientes.”

Ya que la actual misión de empresa Curtiembre San Lorenzo no hace mención a uno de los elementos de la misión que son las necesidades de los clientes.

3.2.2. VISIÓN

La actual visión de la empresa Curtiembre San Lorenzo, no está actualizada y no está orientada hacia el futuro, por lo tanto, se propone la siguiente visión:

“Ser una empresa sólida y reconocida en la producción y comercialización de cueros y artículos de marroquinería y zapatería ofreciendo la más alta calidad con precios

competitivos para así mantener durante muchos años la preferencia y fidelidad de nuestros clientes, garantizando su eficiencia en el tiempo y lograr expandirse en el mercado nacional”.

3.2.3. OBJETIVOS

Se propone los siguientes objetivos:

- Producir artículos 100% de cuero con un proceso que este diseñado para reducir el impacto en el medio ambiente.
- Consolidar nuestros productos a nivel nacional con un alto sentido de responsabilidad social y ambiental.
- Generar un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa tanto en el área operativa como administrativa.
- Usar un proceso de producción sustentable para el cuero con un impacto mínimo en aguas residuales y al mismo tiempo minimizar los costos generados por ese proceso.
- Realizar un control de calidad a los productos que fabricamos, para mantener al cliente satisfecho.
- Determinar líneas de productos más convenientes para la empresa y satisfacer nuestro mercado objetivo.

3.3.4. VALORES

Como base de un crecimiento constante de la empresa y para lograr confianza y fidelidad de los clientes se propone tomar en cuenta los siguientes valores dentro del desarrollo de sus actividades.

- **HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA.-** Estos valores van a tener una gran importancia en cuanto al desarrollo de las actividades de la empresa en la utilización de la materia prima para los productos y la parte financiera.
- **RESPECTO E INTEGRIDAD.-** Respeto hacia los empleados que forman parte de la empresa y así mismo tener respeto hacia los clientes y el medio

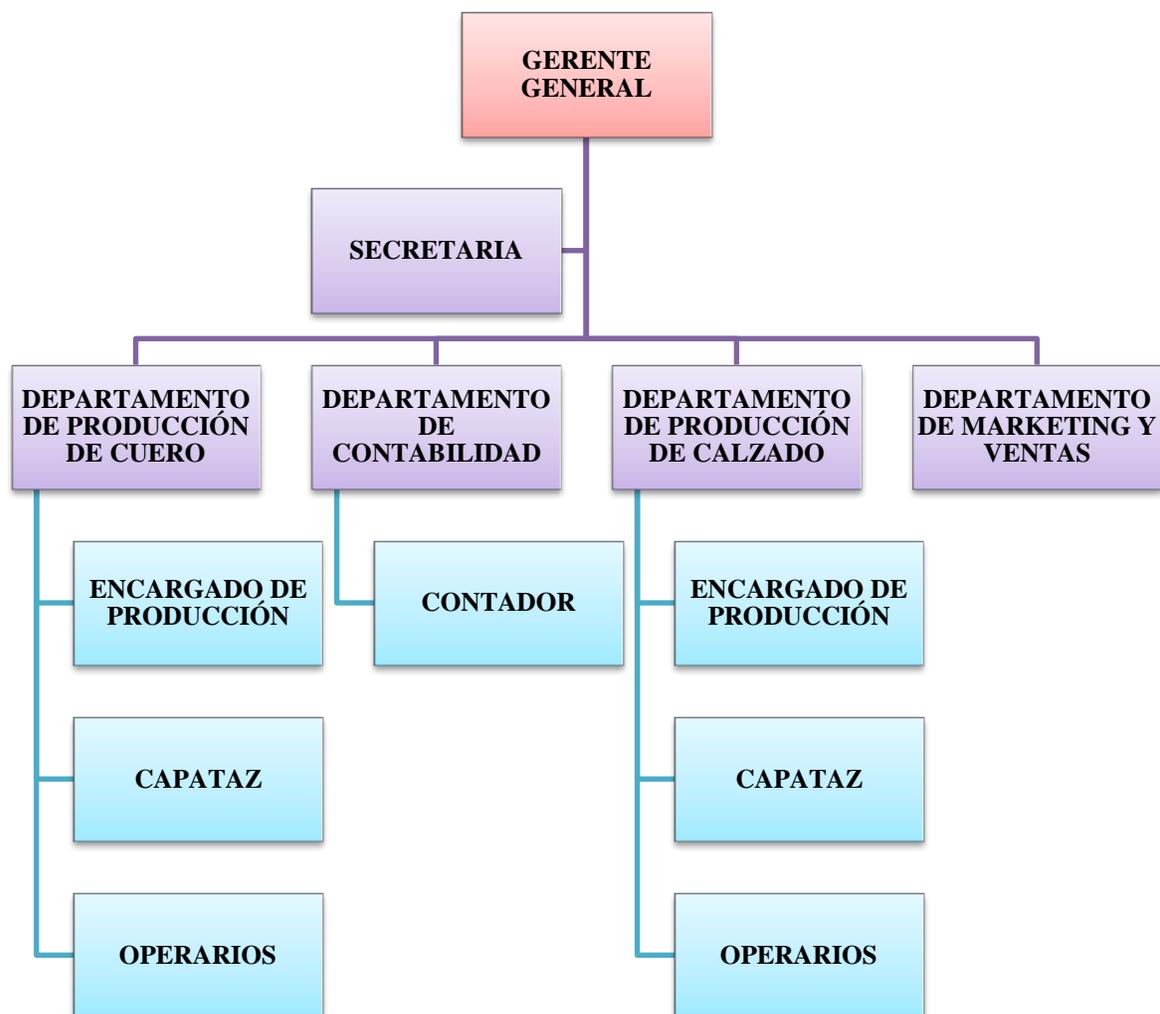
ambiente tener integridad de la gerencia y empleados al momento de tomar las decisiones.

- **RESPONSABILIDAD.-** Este valor tendrá mayor incidencia respecto al cuidado del medio ambiente por la utilización de químicos y materiales por la naturaleza del producto, responsabilidad por parte de todo el personal en cuanto a la producción para los clientes.
- **AMABILIDAD.-** Amabilidad en cuanto a la atención con los clientes y proveedores de materia prima para un buen funcionamiento de la empresa.

3.3. ORGANIGRAMA

Proponemos un nuevo departamento en el organigrama de la empresa Curtiembre San Lorenzo, ya que en el actual organigrama no posee un área específico que se pueda encargar del marketing y ventas de los productos que fabrica la empresa más que todo de los calzados de cuero.

Esta área se encargara de publicidad y promoción de los productos que ofrece la empresa, y también desarrollar estrategias de marketing que ayuden a incrementar las ventas de la empresa.



3.3.1. Perfil del encargado del departamento de marketing y ventas:

Estudios:

- ❖ Estudios universitarios culminados en Administración de Empresas o
- ❖ Marketing

Conocimientos:

- ❖ Procesos técnicos de ventas Métodos de ventas del rubro (de preferencia)
Rubro de calzados (deseable)
- ❖ Inglés y Excel a nivel intermedio

Habilidades:

- ❖ Negociación Empatía
- ❖ Capacidad de convencimiento Creatividad
- ❖ Planificación

Experiencia:

3 ó 4 años mínimo en cargos similares

3.3.2. Funciones

- ❖ Elaborar, proponer, implementar y hacer seguimiento al plan anual de marketing, comunicaciones e imagen institucional.
- ❖ Coordinar con la gerencia y área contable la preparación de presupuestos y metas y controlar su ejecución.
- ❖ Definir las estrategias de marketing para la oferta de los calzados.
- ❖ Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del área, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.
- ❖ Analizar las acciones del área y evaluar y controlar los resultados de las mismas.
- ❖ Realizar estrategias para ampliar la cartera de clientes Visitar y hacer seguimiento a los clientes.

**Presupuesto para el departamento de marketing y ventas para la empresa
Curtiembre San Lorenzo**

CUADRO N° 26

AREA MARKETING Y VENTAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Licenciado ..	3.500 Bs	42.000 Bs

Fuente: elaboración propia

Cabe resaltar que la empresa cuenta con oficinas y equipo de computación disponible para el desempeño de sus actividades diarias.

La empresa Curtiembre San Lorenzo cuenta con una secretaria la cual colabora a todas las áreas de la empresa.

3.4. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Haciendo uso de los datos obtenidos en la investigación de mercado para poder definir un segmento específico para la empresa Curtiembre San Lorenzo, proponemos los siguientes segmentos de mercado.

SEGMENTO DE MERCADO: Para la línea de botas o botines de seguridad

MERCADO		
TIPO DE CLIENTE	Consumo Final (personas) Consumo Corporativo (empresas industriales e instituciones)	
SEGMENTACIÓN DE MERCADO		
GEOGRÁFICA	LOCAL	Ciudad de Tarija (área urbana)
DEMOGRÁFICA	EDAD	18 a 60 años
	NIVEL DE INGRESOS	≥ 2501 Bs
PSICOGRÁFICA	ESTILO DE VIDA	En cuanto al lugar que frecuentan más para comprar este tipo de calzado, se implementara una sucursal en el mercado campesino.

CONDUCTUAL	ACTITUD	En cuanto a los beneficios que buscan para adquirir un calzado de cuero como el precio, durabilidad y calidad.
DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO		
El segmento de mercado para las botas o botines de seguridad, es para aquellas personas, industrias e instituciones, que viven o residen en la zona urbana de la ciudad de Tarija, con una edad de 18 a 60 años, que tengan en común un ingreso aproximado mayor o igual a 2501 Bs, tomando en cuenta, el lugar que más frecuentan para adquirir este tipo de calzado como el mercado campesino, sabiendo los beneficios que buscan o esperan como la durabilidad, precio y calidad.		

3.5. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

Para incrementar las ventas de la empresa Curtiembre San Lorenzo, es importante plantear estrategias de marketing.

3.5.1. Estrategia de penetración de mercado

Consiste en crecer en el mismo mercado, con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercado serian:

❖ Publicidad

Tomando en cuenta que la empresa no realiza una publicidad constante de los calzados que producen, solo cuentan con una página en Facebook la cual no proporciona la suficiente información sobre sus calzados, según nuestra investigación los calzados más utilizados por nuestros encuestados son las botas o botines de seguridad, entonces nos enfocaremos en este tipo de calzado para realizar la publicidad y realizar promociones que se vayan dando, sin dejar de lado los demás productos que ofrece la empresa Curtiembre San Lorenzo.

Es importante realizar la publicidad por televisión (Unitel), radio (Fides) y redes sociales (WhatsApp y Facebook), ya que estos medios son los que más utilizan las personas para informarse.

Presupuesto para la estrategia de penetración de mercado

CUADRO N° 27

Actividades	Costo mensual	Costo anual
Difusión por radio “FIDES TARIJA”	600 bs (un pase diario contara con 3 días a la semana) se dará el espacio en el programa el reventón de 14:00 pm a 18:00 pm	7.200 Bs
Pases por televisión “RED UNITEL”	1710 bs (3 pases a la semana que durara 30 segundos y se lo pasara durante la trasmisión del programa calle 7).	20.520 Bs
Total		27.720 Bs

Fuente: Elaboración propia (ver anexo)

El catalogo online permite la presentación detallada de los productos que ofrece la empresa Curtiembre San Lorenzo, también la posibilidad de que el negocio sea encontrado por clientes potenciales, el catalogo online genera mayor presencia de la marca y de los productos en el mercado también nos permite conocer los hábitos de consumo de los clientes e identificar aquellos productos que se venden en mayor o en menor cantidad, tomando en cuenta también que el cliente pueda ahorrar su tiempo en ir a los puntos de ventas.

Este catálogo online estará disponible en Facebook en su página oficial “Curtiembre San Lorenzo” y en WhatsApp (se tendrá una agenda de clientes con sus respectivos números, con la intención de crear grupos de WhatsApp para que puedan tener acceso al catálogo online actualizado).

❖ Promociones

Descuentos al por mayor: Con la propósito de fidelizar a los clientes actuales y potenciales de la empresa Curtiembre San Lorenzo, se brindara descuentos a los clientes que compren en grandes volúmenes o cantidades, descuentos entre el 10% y 15 % de la base del precio (a partir de 10 docenas de calzados).

Descuentos por temporada: Se propone realizar ventas de saldos de calzados, donde se ofertará calzado de temporadas pasadas con precios hasta del 50% de descuento, estos se promocionarán en medios de comunicación como Facebook, WhatsApp, televisión y radio.

Descuentos especiales: Las promociones de los calzados, sobre todo de las botas y botines de seguridad se realizaran de acuerdo a fechas especiales del año.

Para incentivar a que el cliente compre calzados de cuero (botas o botines de seguridad) se propone las siguientes promociones:

1. Lanzar una promoción especificando que la edad es tu descuento (si tienes 35 años tienes un descuento del 35% en botas o botines de seguridad). Este tipo de promoción tendrá lugar dos veces al año por ejemplo el día del padre y día del trabajador.
2. Por la compra de dos pares de botines, al segundo par se le descontara un 20% de su precio.
3. Organizar sorteos de productos por la adquisición de otros, con la finalidad de llamar la atención de los clientes nuevos y una manera de mantener contentos a los clientes actuales. Este tipo de promoción tendrá lugar en fecha (25 noviembre al 15 d enero).

3.5.2. Estrategia de desarrollo del mercado

Consiste en ofrecer los productos con los que cuenta actualmente la empresa Curtiembre San Lorenzo en nuevos mercados.

- ❖ De acuerdo a la investigación que realizamos la mayoría de las personas donde adquieren calzados es el mercado campesino, lo cual proponemos a la empresa Curtiembre San Lorenzo en colocar una sucursal en la zona del mercado campesino y así podrá incrementar las ventas de las botas o botines de seguridad y de los demás productos que ofrece.

También existen lugares en el departamento de Tarija que no cuenta con ningún cliente es importante para la empresa expandir su mercado haciendo conocer la marca y la calidad de sus productos que ofrece.

**Presupuesto para la estrategia de desarrollo de mercado para la zona del
mercado campesino**

CUADRO N° 28

Detalle	Monto (Bs)	Costo anual
Alquiler de una tienda	6.000	72.000 bs
Equipo de computación	5.000	5.000 bs
Cámaras de seguridad	1.700	1.700 bs
Muebles y enseres	15.000	15.000 bs
Sueldo de personal (1 persona)	2.100	25.200 bs
Total	29.800 bs	118.900 bs

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Ejemplo en Villamontes se podría establecer una sucursal, considerando que es un mercado atractivo para la Curtiembre San Lorenzo, por las empresas petroleras que existen en ese lugar como también ahí carreras como ingeniería de petróleo y gas natural, ingeniería petroquímica, los cuales requieren de botas o botines de seguridad para sus prácticas en el caso de las universidades y las empresas requieren también este tipo de calzado para poder trabajar bajo las normas de seguridad industrial.

Presupuesto para la estrategia de desarrollo de mercado en el municipio de Villamontes.

CUADRO N° 29

Detalle	Monto (Bs)	Costo anual
Alquiler de una tienda	5.000	60.000 bs
Equipo de computación	5.000	5.000 bs
Cámaras de seguridad	1.700	1.700 bs
Muebles y enseres	15.000	15.000 bs
Sueldo de personal (1 persona)	2.100	25.200 bs
Total	28.800 Bs	106.900 Bs

3.6. Presupuesto total de la propuesta

CUADRO N° 30

PROPUESTAS	COSTO ANUAL
Implementación de un nuevo departamento de marketing y ventas para la empresa.	42.000 Bs
Estrategia de penetración de mercado	27.720 Bs
estrategia de desarrollo de mercado para la zona del mercado campesino	118.900 Bs
Estrategia de desarrollo de mercado en el municipio de Villamontes.	106.900 Bs
TOTAL	295.520 Bs

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las diferentes propuestas planteadas para mejorar las ventas mediante las diferentes estrategias, la empresa Curtiembre San Lorenzo tendrá que invertir un monto de 295.520 Bs.

4. RECOMENDACIONES:

- Se recomienda tomar en cuenta la segmentación de mercado propuesta para las botas y botines de seguridad para poder incrementar sus ventas, ya que la empresa cada año disminuye su volumen de ventas considerablemente.
- La empresa Curtiembre San Lorenzo deberá actualizar su visión y misión empresarial, como también proponerse nuevos objetivos acorde a la realidad y aspiraciones de la misma empresa.
- Al crear un departamento de Marketing/Ventas se recomienda contratar una persona profesional con experiencia, la cual beneficiara a todos, tanto a la empresa como a los clientes, ya que creara y ejecutara las diferentes estrategias de marketing para aumentar las ventas.
- Es importante realizar la publicidad y promoción de los productos que ofrece la empresa más que todas las botas y botines de seguridad, por medios de comunicación más vistos y escuchados por la población, el canal televisivo RED UNITEL, radio FIDES, redes sociales como WhatsApp y Facebook.
- Es recomendable que la empresa tenga una catalogo online que le permita al cliente conocer los productos que ofrece en cuanto a calzados (más que todo botas o botines de seguridad)
- En cuento al desarrollo de mercado tomar en cuenta el lugar que más frecuentan para adquirir los calzados de cuero, ya que podría ser una ventaja para la empresa establecer una sucursal en el sector del mercado campesino donde hay mayor participación de consumidores.
- También debería enfocarse en nuevos mercados potenciales como el municipio de villamontes provincia Gran Chaco del departamento de Tarija, por las empresas petroleras y carreras universitarias que se encuentran en el lugar arriba mencionado, los cuales demandan botas y botines de seguridad.
- Por último se recomienda implementar las estrategias de marketing propuestas y estudiar los gustos y preferencias de los clientes.