

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCIÓN

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin marketing.

El marketing engloba un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Involucra desde colocar nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, el tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento, razones básicas para contar con un Plan de Marketing.

1.1 LAS DOS CARAS DEL MARKETING

Para poder aplicar un Plan de Marketing; es necesario diferenciar el **“Marketing Estratégico (Gestión de Análisis) y el Marketing Operativo (Gestión de la Acción), como lo señala Michael Porters”**¹.

¹ Porter, Michael [1995]. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS. Ed. Free Press, New York. Pag. 15.

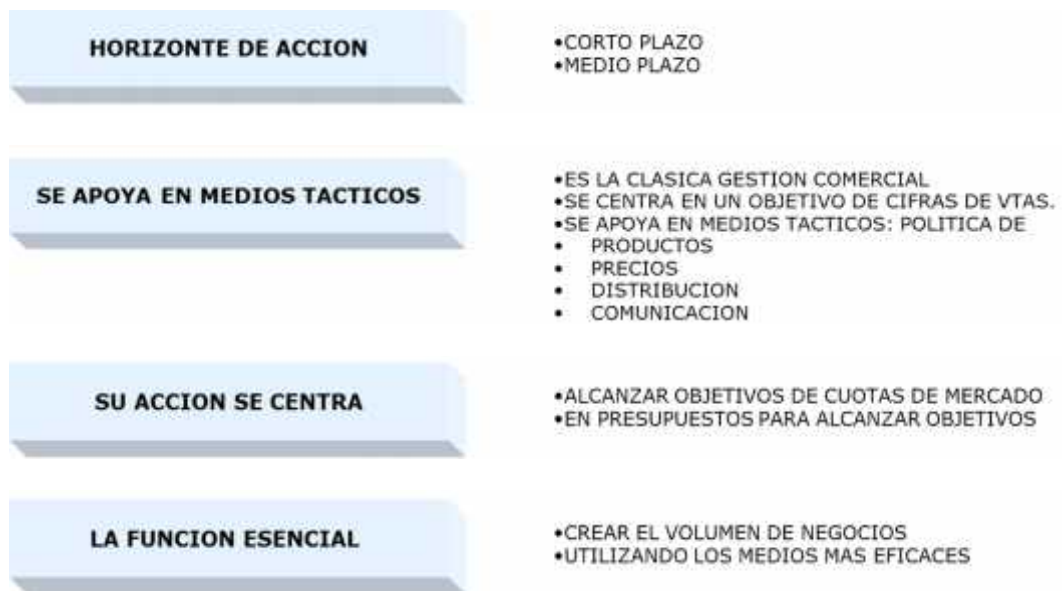
MARKETING ESTRATEGICO (gestión de análisis)	MARKETING OPERATIVO (gestión de la acción)
1 Análisis de las necesidades: definición del mercado de referencia.	1 Elección del segmento/s objetivo.
2 Segmentación del mercado: macro y micro-segmentación.	2 Plan de marketing: (objetivos, posicionamiento, tácticas).
3 Análisis del atractivo: mercado potencial - ciclo de vida.	3 Marketing integrado (4P) (producto, puntos de venta, precio, promoción).
4 Análisis de competitividad: ventaja competitiva defendible.	4 Presupuesto de marketing
5 Elección de una estrategia de desarrollo	5 Puesta en marcha de un plan y control.

1.1.1 MODELO DEL MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

MARKETING ESTRATÉGICO:



MARKETING OPERATIVO:



1.2 APLICACIÓN DEL MARKETING ESTRATEGICO

La implementación del Plan de Marketing, presenta un panorama lleno de un sin fin de oportunidades y retos en el mercado, pero al mismo tiempo, representan múltiples amenazas para las empresas, por lo que es necesario identificar estas variables Externas (Exógenas) e Internas (Endógenas), lo que facilitará la puesta en práctica de las acciones estratégicas de la empresa.

1.2.1 VISIÓN

Según Gerry Jhonson y Kevan Scholes, una **“visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización...”**²

² Jonson Gerry y Kevan Scholes, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Ed. Quinta, Edit. Prentice Hall, Madrid España, 200, pag. 10.

1.2.2 MISIÓN

Según Gerry Jhonson y Kevan Scholes, “**una misión es la expresión general del fin genérico de una organización...**”³

1.2.3 OBJETIVOS

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, los objetivos son “**Fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales**”⁴

1.2.4 VARIABLES EXTERNAS (EXÓGENAS)

Evaluación del entorno externo consiste en hacer un seguimiento de las fuerzas clave del **macro ambiente** (demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales), que puedan afectar su negocio, y de los actores **micro ambientales** importantes (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afectan su capacidad para obtener utilidades en su mercado.

La evaluación o auditoría externa pretende detectar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, esta evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa en el entorno, de tal forma que la organización desarrolle las estrategias más adecuadas para el aprovechamiento de las oportunidades y para reducir las consecuencias de las amenazas.

³ G. Jonson y K. Scholes, *obcit*, pag. 13.

⁴ Koontz Harold y Heinz Weihrich, *ADMINISTRACION, Una Perspectiva Global*.

➤ **POLÍTICO – LEGAL**

Entre las variables políticas e ideológicas generales que el gobierno puede crear generando estabilidad e inestabilidad política partidaria y que repercute en el comportamiento de las organizaciones, tenemos las políticas fiscales, tributarias, monetarias, las políticas de empleo, de salud pública, educación, vivienda, saneamiento básico, etc.

➤ **ECONÓMICAS**

Está constituida por las variables que derivan del contexto económico general y que ejercen enorme influencia en las empresas privadas y en muchas ocasiones determinan la facilidad o la dificultad en la consecución de recursos básicos, como ofertas de servicios, utilidades potenciales, niveles de precios y búsqueda de mercado en general.

➤ **SOCIO -CULTURALES**

Dado que las organizaciones funcionan simultáneamente como una unidad social y económica, están sujetas a presiones sociales e influencia del medio social y cultural. Las principales variables culturales que repercuten en la actividad de las organizaciones según; Idalberto Chiavento, son las siguientes:

- **Las tradiciones culturales del país en general, las tradiciones de la región donde se localizan, en particular.**
- **La estructura del presupuesto familiar de gastos, en relación con los bienes y servicios.**
- **La importancia relativa dada a la familia y a la colectividad local y nacional.**

- **La actitud de las personas frente al trabajo en cuanto a las ideas sobre la profesión.**
- **La actitud respecto al dinero y el ahorro.**
- **La homogeneidad o heterogeneidad de las estructuras raciales y lingüísticas del país.⁵**

Por lo tanto, las variables culturales influyen interna y externamente en la organización, pero sobre todo en el clima social y/o organizacional (cultura organizacional).

➤ DEMOGRÁFICAS

Se refiere a las características de la población: crecimiento, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexos o edad, etc. Entre estos aspectos demográficos, el cambio en la mentalidad de la población es uno de los factores más importantes, puesto que no sólo el tamaño de la misma determina la dimensión del mercado. Por ello, las organizaciones deben considerar el crecimiento demográfico y el cambio en la estructura de la población con el fin de prever el mercado potencial, sobre todo cuando el cambio se lleva al interior de la organización en términos de comportamiento, habilidades, experiencias individuales, actitudes y maneras personales de sentir, actuar y pensar.

⁵ Chiavenato Idalberto; INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; Ed. Quinta, Edit. Mc.Graw-Hill, Colombia, 1999, Pag.857.

➤ TECNOLÓGICAS

La tecnología, según Idalberto Chiavenato, representa uno de los aspectos ambientales más importantes, debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las organizaciones, la administración, y en especial sobre las operaciones.

La tecnología es la suma total de los conocimientos acumulados para ejecutar las tareas: incluye invenciones, técnicas, aplicaciones, desarrollo, etc.

Fundamentalmente, la tecnología es el conocimiento de cómo ejecutar las tareas para alcanzar objetivos humanos. Forma parte del medio ambiente externo, en la medida en que las organizaciones requieren asimilar e incorporar las innovaciones tecnológicas en sus sistemas, pero también forma parte del ambiente interno de la organización, puesto que es investigada, desarrollada o transferida y aplicada internamente para la consecución de los objetivos organizacionales. En países en desarrollo y con escasa maquinaria industrial, la tecnología podrá influir de manera considerable en la orientación y el desarrollo de la formación técnica de los recursos humanos y en el control de sus actividades económicas y administrativas.

Las variables externas referidas a la: globalización, político – legal, económicas, demográficas, culturales y tecnológicas son factores que repercuten en el accionar de nuestras organizaciones; de ahí que, deben ser consideradas plenamente para identificar las Amenazas y Oportunidades. Sin embargo el efecto sistémico y sinérgico obliga a estudiar un ambiente particular de tareas en cada una de nuestras organizaciones, razón por la cual será necesario considerar las variables internas a la organización.

1.2.5 VARIABLES INTERNAS (ENDÓGENAS)

El estudio de las empresas privadas, constituye una particularidad atípica, debido a sus características peculiares de funcionamiento, por lo que deberá considerarse en el Plan de Marketing, todas las variables que permitan generar ventajas competitivas.

El análisis de la evaluación interna consiste en hacer una auditoria de los Factores internos de la organización, es decir analiza las fortaleza y debilidades de la organización, estos factores clave que se deben analizar pueden ser: marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información computarizada y producción/operaciones; permitiendo tener una idea clara de la competitividad de la empresa que le permitiría actuar en su entorno de una manera más eficiente. Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades.

1.2.6 CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y/OPERATIVA:

MATRIZ FODA

La identificación e interpretación de estas variables correctamente, permitirá proponer estrategias competitivas para la dirección estratégica; como consecuencia, le permitirá alcanzar una gestión eficiente, eficaz y efectiva en las próximas gestiones.

Philip Kotler define a las oportunidades y las amenazas como:

“Una oportunidad de mercadotecnia es un área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable.”

“Una amenaza o riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en una ausencia de acción de mercadotecnia dirigida al deterioro de las ventas o en las utilidades.”⁶

Para Jean Lambin; las fortalezas y debilidades de la empresa se definen como:

“Una fortaleza puede ser las cualidades distintivas, consideradas importantes por los consumidores, que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y de comunicación. Las debilidades son los puntos flacos de la empresa o de la marca que son susceptibles de ser corregidos”⁷

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización, debiendo ser tomadas en cuenta cuando se implemente las estrategias competitivas.

El proceso de la evaluación debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada, esta evaluación y asimilación será realizada por los gerentes de la empresa, los que identificarán las

⁶ Kotler Philip “DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA” Editorial Prentice-Hall Octava Edición, México 1996. Pág. 80.

⁷ Lambin Jean Jaques. “MARKETING ESTRATÉGICO” Editorial McGraw-Hill Tercera Edición 1995 Pág. 582.

oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno y a las cuales deberá enfrentarse la empresa.

Uno de los instrumentos más usados para realizar la evaluación del accionar y efectividad de las empresas, respondiendo favorablemente tanto a las oportunidades del mercado como a las amenazas, es la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que permite resumir y evaluar información, que le interesa a la empresa en la toma de decisión estratégica.

A continuación se muestra un modelo para el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la figura N° 1, contiene una presentación esquemática de la matriz FODA.

MATRIZ FODA

	<u>FORTALEZAS – F</u> Anotar las Fuerzas	<u>DEBILIDADES – D</u> Anotar las Debilidades
<u>OPORTUNIDADES - O</u> Anotar las Oportunidades	<u>ESTRATEGIAS – FO</u> Usar las fuerzas, para aprovechar las Oportunidades.	<u>ESTRATEGIAS – DO</u> Superar las debilidades Aprovechando las Oportunidades.
<u>AMENAZAS – A</u> Anotar las Amenazas	<u>ESTRATEGIAS – FA</u> Usar las fuerzas para evitar las Amenazas.	<u>ESTRATEGIAS – DA</u> Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Esta matriz, ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO); estrategias de debilidades y oportunidades (DO); estrategia de fuerzas y amenazas (FA); y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO, usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas; las estrategias DO, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las estrategias FA, aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; las estrategias DA, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA, sigue ocho pasos para su estructuración.

- 1) Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- 2) Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- 3) Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- 4) Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- 5) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO, resultantes en la celda adecuada.
- 6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO, resultantes en la celda adecuada.
- 7) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA, resultantes en la celda adecuada.
- 8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA, resultantes en la celda adecuada.

1.3 APLICACIÓN DEL MARKETING OPERATIVO

El Marketing; es practicado hoy en día por todos los países modernos en vías de desarrollo en muy especialmente por las empresas comercializadoras de bienes y servicios. Su importancia en la empresa individual radica en que las consideraciones de Marketing Operativo, es el factor más importante que guía la planeación a corto y mediano plazo; **Primero**, porque la base del **Marketing es satisfacer las necesidades del cliente** además es la razón de existir de todas la organizaciones desde el punto de vista social y económico. **Segundo, el Marketing es la actividad que genera ingresos** para toda la organización: ya que no hay ingresos mientras alguien no venda algo, por lo que es necesario considerarlo cuando se pretende aplicar ventajas competitivas en el rubro

Apegados a estas definiciones, primero se debe **identificar las necesidades del Cliente, para luego elaborar su plan de producción y marketing** que permita cumplir con este propósito. Pero, no solamente fabricando un buen producto se logrará garantizar el éxito de la compañía, sino que se lo debe comercializar para que alcance su valor pleno y es ahí donde actúa el marketing.

1.3.1 CLIENTE Y EL MERCADO

1.3.1.1 El cliente

- Es la persona más importante de la empresa.
- Nosotros dependemos de él y él no de nosotros.
- Es el propósito de nuestro trabajo y no es una interrupción; no le estamos haciendo un favor al atenderlo: Él nos está haciendo el favor al darnos la oportunidad de servirlo.
- No es alguien con quien discutir o medir el ingenio; ya que nadie ha podido ganar jamás una discusión con un cliente.

- Es una persona que nos trae sus deseos, necesidades y expectativas; por lo tanto, es nuestra tarea diaria saber manejarlo, lo que nos proporcionará un beneficio mutuo.



1.3.1.2 El Mercado ¿Qué es una empresa orientada al mercado?

Una empresa orientada al mercado es una organización, que tiene una cultura comprometida, tanto con el valor del consumidor, así como con el proceso de creación de valor más alto para el cliente, que es sinónimo de calidad.

Entonces el cliente, toma una decisión de comprar o hacer uso del servicio, cuando la empresa le ofrezca el valor más alto, es decir cuando la empresa satisfaga las necesidades, deseos y expectativas y beneficios que busca el cliente.

EMPRESA ORIENTADA AL MERCADO - CLIENTE



Con el único fin de asegurar un mercado de calidad, las empresas deberán considerar permanentemente, las 4 P de la mercadotecnia y las siguientes etapas:

- **Investigación de mercados:** Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado,
- mayor serán las posibilidades de éxito.
- **Decisiones sobre el Producto y Precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

- **Plaza (Canales de Distribución):** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; y que estos intercambios se pueden dar, ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
- **Promoción y Publicidad:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran [productos](#) que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los [medios](#) masivos de [comunicación](#), también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar [estrategias](#) de promoción para lograr los objetivos.
- **Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- **Postventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de [retroalimentación](#).

Ninguna de estas etapas de forma independiente alcanzarán la eficacia del Marketing; por el contrario todas se deben interrelacionar, para alcanzar una adecuada **mezcla de mercadotecnia**, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.

1.3.2 DEFINICIÓN DE MARKETING

Para Stanton y Futrell: **"El Marketing está constituido por todas las actividades tendientes a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos"**⁸

Por otra parte Philip Kotler; dice: "Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio, se suministra a los consumidores bienes y servicios.

Para entender mejor la definición dada por Philip Kotler; se definirán los siguientes conceptos básicos.

Necesidad.- Una necesidad humana es un estado de sentimiento de privación de una persona.

Deseos.- Los deseos humanos son la experiencia de las necesidades humanas, son creados por el desarrollo cultural e individual de una persona.

Demanda.- Un deseo se vuelve una demanda cuando la persona es capaz y está dispuesta a comprar el objeto que él o ella desean.

Productos.- Un producto es algo que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo.

Intercambio.- Intercambio es el acto de obtener un objeto deseado de alguien mediante el ofrecimiento de algo a cambio.

Transacciones.- Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes interesadas.

Mercado.- “Un mercado es un conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto”.⁹

1.3.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING

Stanton y Futrell, definen a la Estrategia de Marketing; como "**un plan básico de acción** por medio del cual la gerencia de Marketing se propone alcanzar su meta"¹⁰

1.3.4. DEFINICIÓN DE PLAN DE MARKETING

- Según la *American Marketing Asociation* (A.M.A.), el ***plan de marketing*** es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades).
- Según McCarthy y Perrault; el ***plan de marketing***, es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. En síntesis, es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente:
 - 1) La situación de mercadotecnia actual
 - 2) Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo
 - 3) El cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia,

⁸ Stanton William y Futrell Charles , FUNDAMENTO DE LA MERCADOTECNIA, Ed. Octava, Edit. McGraw-Hill Interamericana, (1990), pag, 4.

⁹ Kotler, obcit., (1981, pág. 10-15).

¹⁰ Stanton y Futrell· obcit (1990, pag, 4)

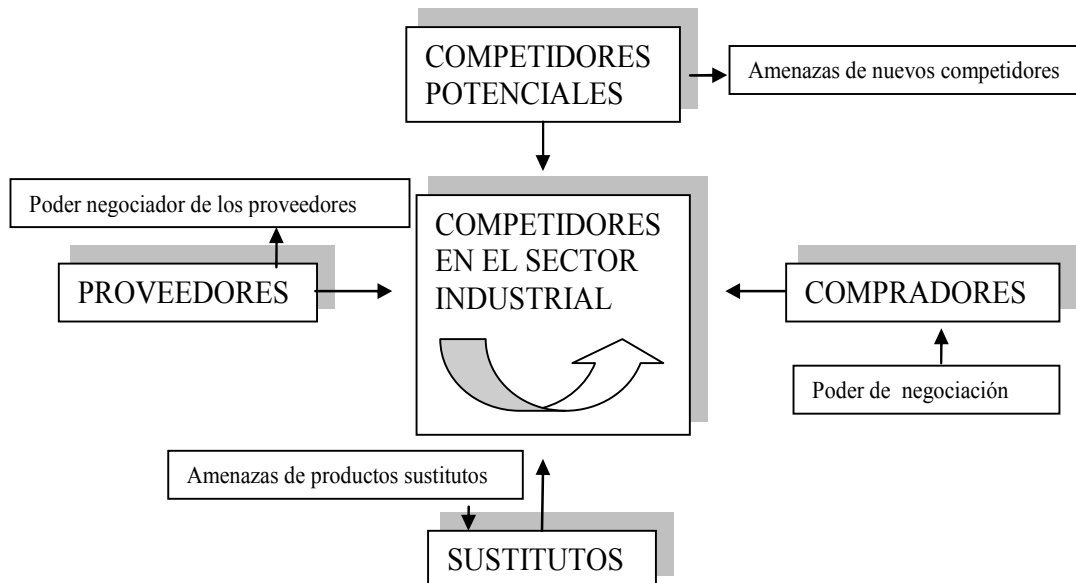
- 4) Los recursos de la compañía que se van a emplear y
- 5) Las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

1.3.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En este modelo de las cinco fuerzas de Porter, indica que la competencia va más allá de los simples competidores, pues los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un determinado sector, como muestra la Figura N° 2.¹¹

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

La identificación e interpretación de estas variables correctamente, permitirá proponer estrategias competitivas para la dirección estratégica; como consecuencia, le permitirá alcanzar una gestión eficiente, eficaz y efectiva en las próximas gestiones.



¹¹ Porter E. Michael “ESTRATEGIA COMPETITIVA” Editorial Continental vigésima Tercera Edición México 1997 Pág. 24

Amenaza de Ingreso o Nuevos Competidores.-

La amenaza de que nuevas empresas ingresen en el sector está siempre presente; por lo que se verá la forma de reducir o eliminar la competencia potencial, poniendo barreras de entrada al mercado.

Entre las barreras de entrada más importantes están:

- **Economías de Escala**, que se refieren a la reducción de costos unitarios de un producto, en tanto que aumenta el volumen de producción.
- **Diferenciación del Producto**, quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, todo esto como consecuencia de la **Publicidad y Promoción**, realizada en el pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector.
- **Requisitos de Capital**, está relacionado con la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en el sector. Este capital puede ser usado no sólo para las instalaciones, sino también para ofrecer créditos a los clientes.
- **Los Costos Cambiantes (Precio)**, está referido a los costos que debe afrontar el cliente cuando cambia de proveedor, estos podrían incluir costos como de la modificación de instalaciones, capacitación de los empleados, etc.
- **Acceso a los Canales de Distribución(Plaza)**, una empresa nueva deberá persuadir que su producto es bueno y convencer al canal que distribuya su producto, en caso contrario la nueva empresa deberá establecer sus propios canales y esto le significaría una considerable inversión. Así como estas

barreras pueden haber otras dependiendo del sector en el que se esté trabajando.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**, Esta rivalidad obliga a las **empresas competidoras** a tomar medidas y desarrollar estrategias que permitan enfrentar los ataques o reacciones de sus competidores como por ejemplo: reducciones en los precios, introducción de nuevos productos, batallas publicitarias, etc.

Amenaza de Productos Sustitutivos.-

Un producto sustituto, **es aquel que es diferente a otro producto**, pero que tiene la posibilidad de satisfacer la misma necesidad. Estos productos sustitutos influyen directamente sobre el precio de los productos de un sector, especialmente sobre el precio máximo que estos podrían tener, y como consecuencia también influyen en el volumen de las utilidades de un sector.

Poder negociador de los compradores.-

Los compradores compiten en el sector forzando la reducción de los precios, negociando por una calidad mayor y otras características que los favorezcan, el poder negociador de los clientes se verá incrementado si es que sus volúmenes de compras son grandes, dependerá de la situación del mercado y otros factores. Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las circunstancias siguientes: **Compras grandes volúmenes con relación a las ventas totales de la empresa**; Los productos que se compra son estándar o no diferenciados; si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.

Poder negociador de los proveedores.-

Los proveedores compiten en el sector tratando de elevar los precios de sus productos o amenazando con reducir la calidad de los mismos. Un grupo de proveedores será más o menos poderoso dependiendo de que se presenten las siguientes características:

- **Que el mercado proveedor esté dominado por pocas empresas.**
- **Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos.**
- **Que la empresa no sea un cliente importante del proveedor.**
- **Que los proveedores vendan a la empresa un producto que sea un insumo importante.**
- **Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran de altos costos por cambio de proveedor.**

1.3.6 CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo, es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible. Esta se puede definir en base a dos dimensiones.

- Productividad (la ventaja está en términos de costos).
- Poder de Mercado (la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable).

Por lo tanto, las estrategias serán diferentes a medida que se basen en algunas de las anteriores dimensiones.

Según Michael Porter; una estrategia competitiva es: **“El conjunto de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector**

industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.¹²

Si nos apoyamos a esta definición, diremos que la **base fundamental para obtener rentabilidad es la ventaja competitiva**, que según Michael Porter se entiende como cualquier característica de la organización que la diferencia ventajosamente de otras de su sector.

Siguiendo la idea de Michael Porter, la combinación de una ventaja competitiva conduce a definir tres estrategias competitivas genéricas, referidas a:

1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

- Liderazgo en Costos.
- Diferenciación de producto (bienes o servicios)
- Enfoque o Segmento de mercado.

Estas estrategias genéricas se traducen en estrategias específicas a desarrollar, según la situación particular del sector de que se trate.

2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO¹³

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos.

Los objetivos del crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de participación en el mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

¹² Porter Michael E., ESTRATEGIA COMPETITIVA, Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Edit. Continental S.A., edí 1996, México, pag. 49.

- ✓ **Estrategia de Penetración:** Tiene como objetivo aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes.
- ✓ **Estrategia de Desarrollo de Productos:** Su finalidad es aumentar las ventas en los mercados actuales, ya sea mejorando, reformulando o creando nuevos productos, añadiendo funciones o características, canalizando los recursos hacia los sectores que ofrezcan mayores efectos de multiplicación.
- ✓ **Estrategia de Desarrollo de Mercado:** Su meta es desarrollar las ventas, introduciendo los productos actuales a nuevos mercados, adoptando un nuevo canal de distribución, dirigiéndose a nuevos sectores de compradores, procediendo a una expansión geográfica.
- ✓ **Estrategia de Diversificación:** Esta estrategia implica ingresar en líneas totalmente diferentes a negocios que podrían incluir productos, mercados o incluso niveles ignorados en el sistema de producción y comercialización.

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o porque el mercado de referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada de nuevos productos a mercados nuevos para la empresa. Como tal, este tipo de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante. Se establece habitualmente una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

- Estrategia de Diversificación Concéntrica

La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia debido a

la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.

Una estrategia de diversificación concéntrica normalmente, debe tener como resultado el atraer nuevos grupos de compradores.

- Estrategia de diversificación pura

La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos complementarios nuevos, a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias más arriesgadas y complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella. El éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros.

3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Se desarrolla una estrategia en base a los recursos con los que cuenta la empresa, el segmento específico de mercado, los competidores, etc.

El profesor Philip Kotler; propone cuatro tipos de estrategias competitivas: estrategia del **líder**, estrategia del **retador**, estrategias del **seguidor** y estrategia del **especialista**. Por ejemplo:

40%	Líder de Mercado.
30%	Retador de Mercado.
20%	Seguidor de Mercado.
10%	Especialista.

Finalmente, se podrá alcanzar ventajas competitivas de acuerdo al entorno externo e interno en el que se encuentran las instituciones y el compromiso de la máxima autoridad ejecutiva para con su organización; lo que exige formar una cultura de dirección estratégica y analizar o diagnosticar con precisión la posición de lugar donde se encuentra la empresa.

1.3.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El profesor Philip Kotler; nos propone la siguiente Matriz:





La Matriz BOSTON CONSULTING GROUP “BCG”, o Matriz de Crecimiento; es apropiada cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias y es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio.



0.1: Indica que el volumen de ventas del negocio es del 10 % del vol. de ventas del líder, estamos en el cuadrante del perro y tendremos que pensar estratégicamente o retirarnos del mercado.

2.0: Indica que la empresa es líder en ese mercado y que vende 2 veces más que la segunda empresa más fuerte del mercado, es decir estamos en el cuadrante de vacas lecheras y debemos seguir invirtiendo, ya que nuestro (s) productos son estrella.

 <p>INVERTIR</p>	 <p>PENSAR ESTRATEGICAMENTE</p>
 <p>ORDEÑAR</p>	 <p>ELIMINAR O MANTENER</p>

<p>Negocios Estrellas</p>  <p>Los negocios estrella crecen con rapidez y utilizan gran cantidad de efectivo para mantener su posición. <u>Son líderes en la actividad</u> y pueden <u>generar grandes cantidades de efectivo</u>. <u>Pero si ese efectivo no se invierte</u> en el mismo negocio, es muy posible que éste pierda su poder competitivo y al decrecer la atracción del mercado se transforme en un perro.</p>	<p>Negocios Interrogantes</p>  <p>Algo muy importante para este tipo de negocios es <u>conocer un enfoque estratégico o su estrategia genérica</u> desde el principio, es decir, conocer y tener bien claro el camino a seguir, ser líder en costos o en diferenciación enfocarse a un segmento o atacar todo el mercado. La estrategia genérica debe ser clara desde su nacimiento.</p>
<p>Negocios Vacas lecheras</p>  <p>Es el objetivo de todo negocio y <u>son muy pocos los que pueden lograr esa posición</u>, tienen que haber atravesado con “éxito” la lucha competitiva en el “punto de definición” para ganar la batalla en el cuadrante estrella. Un error común es reinvertir en vacas lecheras, cosa que no tiene sentido ya que en general la próxima etapa supone la declinación y agotamiento en su capacidad de generar utilidades.</p>	<p>Negocios Perros</p>  <p><u>Su baja posición competitiva, los condena a utilidades muy pobres</u>, por lo general el efectivo requerido para invertir en la actividad es mayor que el generado por la venta. Existen distintos tipos de perros que pueden servir a diversos propósitos de la compañía:</p>

LECTURA DE CASOS QUE SON NECESARIOS CONSIDERAR:

La empresa con enfermedad de Portafolio, obesa tiene superabundancia de vacas lecheras. Es muy rentable a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Opera en sectores de bajo crecimiento. Si no se cuida, seguirá el ciclo de vida de los sectores que explota, envejecerá y morirá.

La empresa anémica, se encuentra en un callejón sin salida: no tiene vacas lecheras para alimentar sus interrogantes y propulsarlos hacia el camino del éxito. Si no hace nada, la subinversión continua en las interrogantes y se condena a la empresa a la quiebra por falta de liquidez o a ser absorbida por otra empresa. Para salir del callejón: 3 opciones:

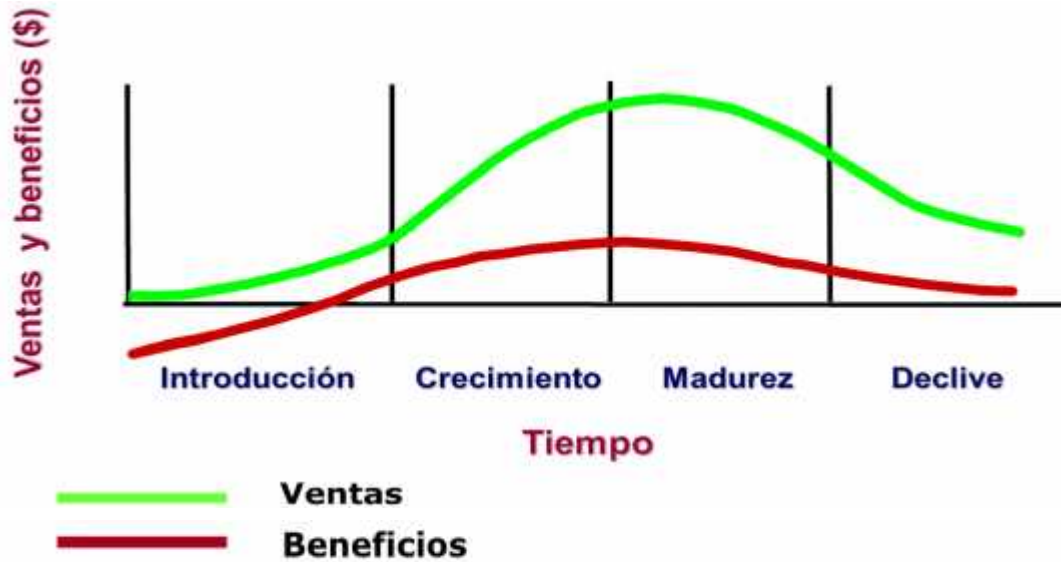
1. Liquidar los perros y apostar todos los recursos a algunos interrogantes bien escogidos.
2. Reestructurar financieramente la empresa.
3. Fusionarse con una empresa que sufra de la otra enfermedad del portafolio: la obesidad.

1.3.8 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

DEFINICIÓN DE PRODUCTO

1) PRODUCTO CENTRADO EN SÍ MISMO	El producto es un conjunto de atributos físicos - técnicos
2) PRODUCTO – MARCA	El principal elemento de diferenciación entre los productos es la marca
3) PRODUCTO CENTRADO EN LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR O PRODUCTO - SERVICIO	El producto como un conjunto de atributos capaces de producir satisfacción
4) PRODUCTO - CONSUMIDOR	El producto como el conjunto de atributos que el consumidor individual cree encontrar en él

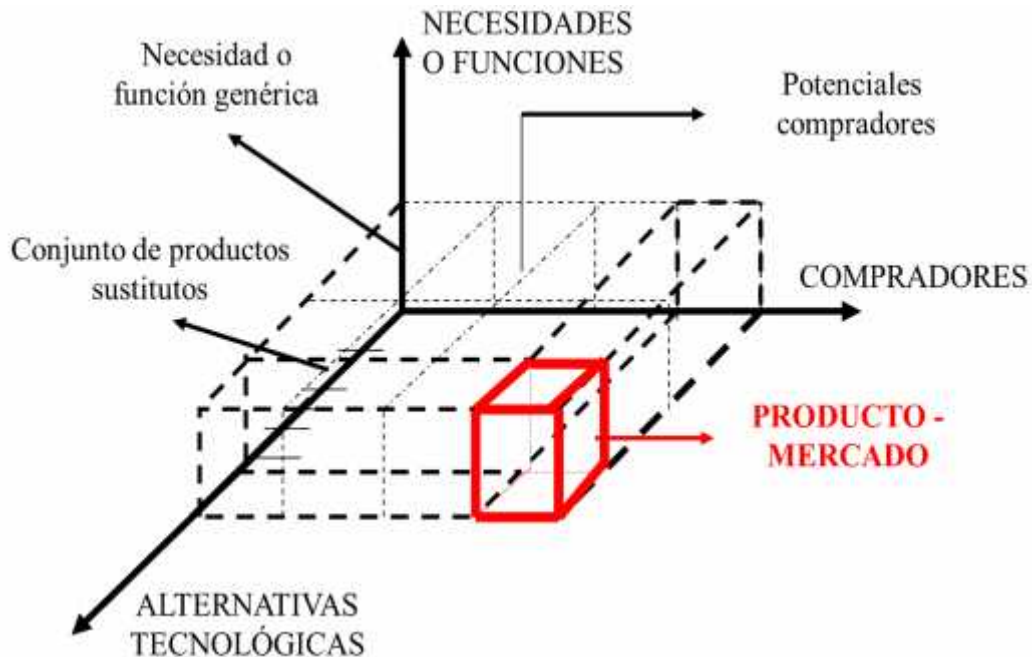
CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO				
Elementos que determinan el éxito de un producto	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Ventas	Escasas	Crecen	Mantienen	Descenso
Beneficios	Negativos	Máximos	Descienden	Bajos
Clientes	Innovadores	Primera mayor.	Mayorías	Rezagados
Competencia	Poca	Crecimiento en número	Mucha calidad Poca cantidad	Decreciente
Precios	Altos	Bajan	Siguen bajando	Caída total
Productos	Pocos	Muchos	Diferenciación	Reducción de la oferta

1.3.9 SEGMENTO Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

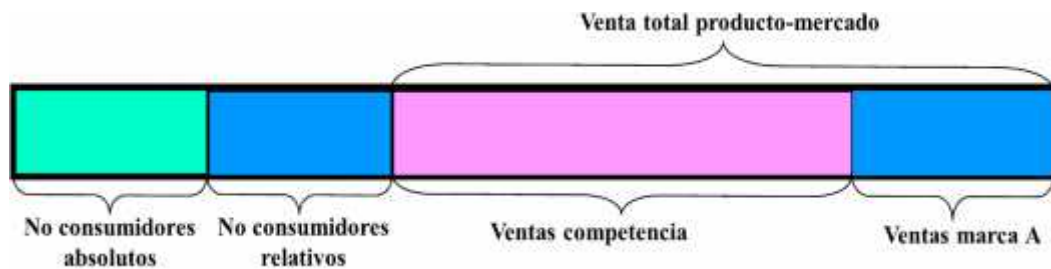
SEGMENTO DE MERCADO.- Es la piedra angular del concepto de marketing, por ello la empresa debe saber, qué lugar ocupa del mercado, para asumir las estrategias más adecuadas en un Plan de Marketing.



Por consiguiente, segmentar un mercado implica:

- Proceso de dividir un mercado total en grupos de personas con características más homogéneas respecto a los factores que repercuten en la demanda.
- Se trata de identificar grupos con necesidades y/o comportamientos de compra similares y que reaccionen de igual forma a las acciones de Marketing
- El objetivo es crear una oferta de valor para los segmentos que sean rentables y diferenciables.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.- La identificación de la participación del mercado es indiscutible cuando se pretende asumir estrategias de marketing, sobre todo en las empresas privadas que permanentemente se encuentran en diferentes niveles del ciclo de vida del producto y con un alto nivel de competitividad.



$$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{Ventas marca A}}{\text{Venta total producto-mercado}}$$

Unidades: S, Q, familias, empresas

$$\frac{\text{PMS}}{\text{PMQ}} \quad \left\{ \begin{array}{l} > 1 \\ = 1 \\ < 1 \end{array} \right.$$

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

Aplicando la filosofía de marketing, comenzaremos el estudio del diagnóstico; evaluando y reconstruyendo la visión, misión, objetivos y otros elementos básicos del marketing estratégico, para luego introducirnos, al **análisis del macro entorno**, el **análisis del micro entorno** y el **estudio específico de la problemática de la empresas**, lo que permite identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, que serán traducidas en un matriz FODA, que responda a una propuesta sólida y funcional de las Agencias Generales S.A – SUCURSAL TARIJA.

2.1 EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO ACTUAL

Agencias Generales S.A – SUCURSAL TARIJA, cuenta con principios, misión y visión, que no refleja las acciones de forma eficaz, dentro de una gestión por resultados, como se muestra a continuación:

2.1.1 PRINCIPIOS

Tradición de calidad, innovación, honradez y trabajo:

Agencias Generales, fundada en 1957, con más de 50 años de tradición, ya es sinónimo de calidad, experiencia e innovación que a través del trabajo honrado y perseverante gana la total confianza del cliente; ha demostrado que utiliza la experiencia ganada a través de los años, como una empresa innovadora en productos y servicios que ayudarán a mejorar la vida de sus clientes.

2.1.2 MISIÓN

Trabajar para satisfacer al cliente, ofreciendo productos técnicos de la más alta calidad con marcas líderes mundialmente, ventas a un precio justo y respaldados por un excelente servicio post venta, garantizado por nuestro amplio stock de repuestos.

2.1.3 VISIÓN

Contribuir a mejorar el desempeño y calidad de vida de la región, ofreciendo productos y servicios que ayuden a mejorar la productividad de nuestros clientes en sus actividades, logrando consolidar y mantener el liderazgo de nuestra empresa en el mercado, maximizando nuestro crecimiento a través de la calidad de nuestros productos y servicios.

Si analizamos la visión y misión identificadas, veremos que requieren de algunas mejoras para su actualización, sobre todo porque las mismas ya existen y fueron definidas, considerando una filosofía de producción; que significa pensar sólo en vender el servicio, cuando lo correcto es identificar las necesidades, valores y expectativa del cliente para satisfacer de la mejor manera. Asimismo, con el fin de identificar mayores argumentos y de mejorar en función al mercado actual, se realizará un análisis de los nueve elementos formulados por Fred David:

EVALUACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

Elemento	Conocimiento	Especificación de los elementos Evaluados
1) Clientes	No	Segmento de mercado no identificado.
2) Usuario	No	Segmento de mercado no identificado.
3) Producto	Si	Ofrecer y vender servicios competitivos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
4) Tecnología	Si	Cuenta con un Know how en los servicios que brinda, además del asesoramiento de entidades superiores, con profesionales en el área de Gerencia, Administración y Contabilidad. Además de contar con computadores, programas de computación especializados, internet y otros, que permiten manejar de manera más rápida y efectiva el procedimiento de información.
5) Supervivencia	Si	Realizar nuestras actividades, en las mejores condiciones determinadas por nosotros mismos y por consiguiente nuestro objetivo principal es conservar una buena posición sobre las operaciones que demandan.
6) Filosofía	No	La filosofía, está dirigida a vender-vender, congruentes con sus valores y principios.
7) Auto Concepto	Si	La transparencia, eficiencia y eficacia en el manejo de recursos, le ha permitido crecer.
8) Imagen Pública	No	Ofrece servicios competitivos, con muy poca atención al servicio de post-venta, por lo que requerirá asumir estrategias competitivas que mejoren la calidad de vida de la población tarjeña.
9) Empleados	Si	Mantener un entorno laboral estimulante, que fomente, reconozca y recompense a los mejores trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia/ Entrevistas personales con los trabajadores de la empresas.

Los elementos que no se encuentran identificados claramente, en la misión planteada, son los **clientes** a los que se dirige, la **tecnología** que emplea en el desarrollo de sus actividades y la **filosofía de producción y no la de marketing**.

Aparentemente, los objetivos y metas planteadas en la sucursal Tarija, no muestran una **planificación periódica, impidiendo medir el grado de cumplimiento de los mismos.**

Asimismo, se observa que tanto los objetivos como las metas **se limitan a citar sus funciones y no formar parte de una planificación estratégica** que guíe el accionar de la institución hacia una sola dirección.

2.2. ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO

El análisis del macro entorno, nos permite conocer las oportunidades y amenazas, sobre las que se puede construir una estrategia y que son necesarias superar o evitar.

2.2.1. POLÍTICO - LEGAL

El ambiente político legal, constituyen un referente nacional para las futuras inversiones del empresario privado. Habiéndose aprobado, el Decreto Supremo que pone en alerta al empresariado antes de tomar decisiones en condiciones de certeza, como ser:

- Doble Aguinaldo.
- Incremento Salarial
- Sistema Tributario Vigentes

INFLUENCIAS DE LAS NORMAS EN LA EMPRESA PRIVADA	
Bolivia: Decreto Supremo N° 1802, 20 de noviembre de 2013 y ratificado el 2014	Artículo 1°.- (Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto instituir el Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” para las servidoras y los servidores públicos, trabajadoras y <u>trabajadores del Sector Público y Privado</u> del Estado Plurinacional, que será otorgado en cada gestión fiscal, cuando el crecimiento anual del Producto Interno Bruto - PIB, supere el cuatro punto cinco por ciento (4.5%).
Resolución Ministerial 302/14 de Incremento Salarial 2014	Incremento salarial del 10% 2014 y 8,5% 2015 Reposición al Mínimo Nacional 1440 Bs. Corresponde al incremento del 20%.
Sistema Tributario Vigentes	Ya sean personas naturales o jurídicas deben inscribirse en los registros del Servicio de Impuestos Nacionales, para poder <u>cumplir con sus obligaciones tributarias.</u>

Como podemos mostrar en este resumen de la gestión 2013 y 2014, muchas de las normativas del Estado Boliviano Plurinacional, influyen directamente en las decisiones sociales de las empresas privadas; debido al incremento de sueldos y salarios, incremento del mínimo nacional y el pago del doble aguinaldo, dificultando la economía del empresariado tarijeño y poniendo en riesgo las posibilidades de comprar y vender las líneas de productos ofertados.

Asimismo, la competencia desleal del mercado negro, que no tributa o factura por la venta de productos ofertados.

2.2.2. ECONÓMICO

INFLUENCIAS DE LAS NORMAS EN EL EMPRESARIO PRIVADO	
% <u>Exportaciones</u> Nacional y Departamental	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Bolivia, bajó el % de exportaciones</u> de 99,03% a 98,96% de la gestión 2013, a la gestión 2014.✓ <u>Tarija, bajó el % de exportaciones</u> de 37,62% a 36,71% de la gestión 2013, a la gestión 2014.
% <u>Importaciones</u> Nacional y Departamental	<ul style="list-style-type: none">✓ Bolivia, de la gestión 2013 a la gestión 2014, mantuvo el índice de importación.✓ <u>Tarija, bajó el % de importación</u> de 9,2% a 7,56% de la gestión 2013, a la gestión 2014.

Fuente de Información: Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia (INE).

El contexto global de la economía nacional y departamental, nos muestran que las exportaciones e importaciones, han bajado porcentualmente en las últimas gestiones; sobre todo las importaciones en el Departamento de Tarija, que **demuestra las dificultades para cubrir el mercado actual de la Agencias Generales Sucursal S.A. Tarija y asumir políticas agresivas de marketing.**

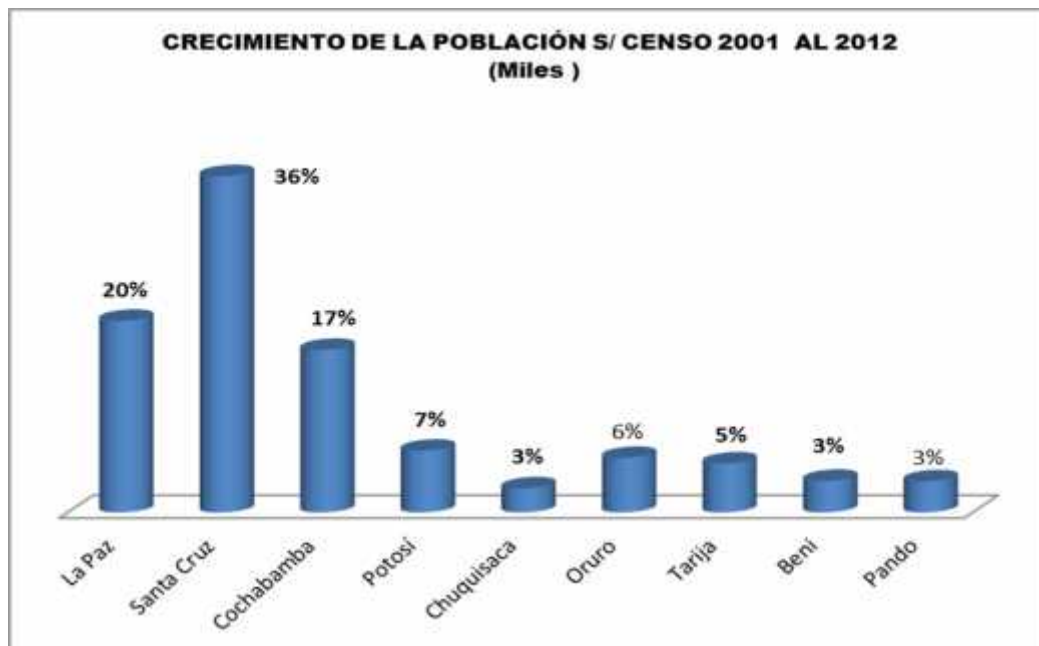
2.2.3. SOCIOCULTURAL

Bolivia como país, enfrenta problemas sociales, que impiden realizar inversiones de capital, dificultan el turismo, facilitan el contrabando, bloqueos de carreteras, paros y otros conflictos que perjudican el desarrollo económico de nuestra región.

POBLACIÓN DE BOLIVIA – TARIJA

DEPARTAMENTOS	CENSO		INCREMENTO	
	2001	2012	CANT.	%
La Paz	2.349.885	2.706.351	356.466	20%
Santa Cruz	2.029.471	2.655.084	625.613	36%
Cochabamba	1.455.711	1.758.143	302.432	17%
Potosí	708.695	823.517	114.822	7%
Chuquisaca	531.522	576.153	44.631	3%
Oruro	392.769	494.178	101.409	6%
Tarija	391.226	482.196	90.970	5%
Beni	362.521	421.196	58.675	3%
Pando	52.525	110.436	57.911	3%
BOLIVIA	8.274.325	10.027.254	1.752.929	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).



El mercado actual de Agencias Generales S.A, responde a siete Departamentos de Bolivia, excepcionalmente Oruro y Pando. El caso de Tarija, con la – SUCURSAL TARIJA, tiene un crecimiento promedio del 5% (90.970 habitantes) anual; mercado que debe ser considerado en el presente trabajo.

2.2.4. TECNOLÓGICO

El avance tecnológico o la tecnología utilizada en Agencias Generales SA – Sucursal Tarija, está conectado al sistema de información nacional básico de comunicación a través de computadoras; con el único fin de controlar el movimiento económico (ventas, facturaciones y otros); siendo que hoy en día la Tecnología de Información y Comunicación (TIC), permite contar con un sistema de información de alto alcance para la generación y manejo de grandes bases de datos, facilitando instalar un sistema de red que genera información al instante sobre las operaciones realizadas en sus diferentes áreas, por lo que será necesario tomar en cuenta para las próximas gestiones, la experiencias amplia que tiene la central en el Departamento de Cochabamba, sobre todo por los beneficios que se muestran a continuación:

BENEFICIOS DEL SISTEMA TECNOLÓGICO

OPCIONES	OPERACIONES
Tarjetas de Débito y Crédito	Facilidad de compras y ventas (pago) para el usuario y proveedor, con medios magnéticos (tarjetas), cheques y en efectivo
Ventas Virtuales	Compras y ventas por medios electrónicos, computadora (ofertas y transacciones)
Facturaciones	Facturaciones rápidas y administración impositiva eficiente.
Agendas virtuales	Evaluación permanente y fidelidad de cliente, lo que facilita identificar el segmento de mercado.
Manejo de Almacenes	Identifica la disponibilidad de los productos.
Recursos Humanos Capacitados	Permite alcanzar una gestión por resultados.

Fuente: Elaboración Propia.

2.3. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El estudio del entorno interno operativo de **Agencias Generales S.A. Tarija**, considera en su análisis; las 4 P del Marketing, el comportamiento de los ingresos por venta, la competencia y el segmento de mercado con el propósito de identificar las debilidades y fortalezas de la empresa:

2.3.1. ANTECEDENTES AGENCIAS GENERALES S.A. - SUCURSAL TARIJA

Desde el departamento de Cochabamba, **Martín Paulsen, Gerente General de Agencias Generales S.A.**, describe el siguiente resumen de Agencias Generales S.A. y de la Sucursal Tarija.

En los años 50 mi padre que tenía una fábrica en Oruro **Paulsen & Konze** funda una empresa AGSA, con el señor Carlos Weiss que también tenía una empresa en La Paz **Linale & Weiss.**, así nace una empresa con dos personajes con mucha experiencia en la rama del comercio.

Los primeros años solo se vendía mercadería en general, luego poco a poco fuimos cambiando de la venta de mercadería en general, a la técnica; que es y era mi rama profesional.

A principio de los años 70 Agencias Generales, incursionó más en las líneas técnicas. Es así que le ofrecen a AGSA, la exclusividad de los motores a explosión de 4 tiempos Montgomery de industria Brasileira. Un desafío sin precedentes, ya que en ese tiempo HANSA, representaba la línea de motores americanos BRIGSS ESRATTON, la mayor firma del mundo en ese rubro, con

la agravante que sus precios eran competitivos. Entonces, qué hacer para poder entrar en este negocio.

Hicimos un levantamiento de ventas y pudimos encontrar un vacío en la competencia. Tenían el nombre pero no había un respaldo pos ventas, la falta de taller y escasos repuestos.

En ese entonces en U.S.A ya se hablaba de que una vez que el producto empieza a dar problemas, desgastes etc. Es mejor reemplazarlo por uno nuevo, ya que la mano de obra en U.S.A era muy elevada; es allí que vimos la posibilidad de entrar en este negocio; el producto brasilero sí se podía rectificar y no era desechable.

Fui al Brasil a asistir a un curso de montaje y reparación de esta maquinaria. Entrenamos a gente de AGSA, en reparación, importamos las piezas de reposición que se necesitaba para repararlos; anillas, pistones, juego de carburador etc. Es así que AGSA, arma un equipo técnico de profesionales para atender a nuestros clientes.

Es la única empresa en toda Bolivia que tiene taller propio en este rubro: Motores a gasolina, generadores, bombas de agua, compresores de aire, etc.

Años más tarde la segunda fábrica más grande del mundo en producción de motores a gasolina, Tecumseh nos ofrece exclusividad. Con ellos trabajamos 10 años; dejando esta línea porque se nos dio la oportunidad de distribuir en Bolivia con exclusividad la marca HONDA POWER.PRODUCTS; que son bombas de agua a gasolina de 1" a 4" pulgadas, generadores, motores fuera de borda, motores a gasolina de 3.5, hasta 20HP. Menos vehículos y motocicletas.

Como ya mencionábamos incursionamos también en bombas de agua pequeñas presurizadas, es decir automáticas, hemos sido los pioneros.

Al principio nadie quería comprar una bomba automática, ya que en ese tiempo los vehículos con caja automática daban algunos problemas y como no había gente que reparara las cajas automáticas, éstas no funcionaban. Qué hacer para vender estas bombas automáticas. Decidimos darle al cliente 2 años de garantía sobre el producto y servicio gratuito por este lapso.

Ahora, ya hay varias empresas que importan estas bombas; pero nosotros hemos estado en este rubro como exclusivos por 5 años

En la importación de motores eléctricos también vimos un potencial, pues con la ampliación de la red eléctrica y nacimiento de nuevas industrias de todo tipo, este rubro era de mucho futuro, conociendo que los mayores fabricantes del mundo ya estaban representados en Bolivia por General Electric Siemens, etc.

Conseguimos la representación de una fábrica de motores Brasileños WEG, como Agencias Generales, empezaba a tener nombre de ser una firma que da garantía en los productos que vende, poco a poco aquí en este rubro fuimos ganando terreno. La WEG, hoy por hoy es el mayor fabricante de motores eléctricos del mundo, su fabricación es de más de 70.000 motores por día. También produce transformadores, generadores, equipos eléctricos en general.

Consolidarse en un mercado como el nuestro, donde sigue habiendo el contrabando la falsificación de productos, solo se puede seguir adelante dándole al cliente una atención personal, con personal calificado y garantía en el producto que ofrecemos.

Esto se puede dar, ya que nuestros clientes saben que la garantía de AGSA, es real y verdadera. Nuestra mejor propaganda está en nuestros clientes.

Fuimos una de las empresas pioneras en la implementación de un sistemas computarizado, esto fue ya el año 1982.

En la actualidad contamos con una red moderna de competencia que abastece todas las necesidades de la empresa a nivel nacional. La realidad es que no hay una fórmula mágica para hacer que una empresa crezca y sea exitosa.

En el caso específico de AGSA, solo se logró seguir creciendo trabajando con nuevas ideas que están empleando los jóvenes profesionales con el apoyo de la experiencia de la camada antigua.

Sin gente profesional en este rubro no creemos que AGSA, hubiese podido crecer como hasta ahora lo está haciendo cada año. Enviamos al exterior a muchos de nuestros empleados a cursos específicos de la mercadería que vendemos por ejemplo: como instalar, hacer mantenimiento, aplicación de variadores de frecuencia, lo mismo en Sofstarter.

Muchas veces la gente que compra un producto hace mala aplicación del mismo y pide garantía cuando ya hicieron el daño, aquí sólo puede defender uno al fabricante y a nuestra empresa teniendo conocimiento de la maquinaria.

En la mayoría de las casos damos asesoramiento gratuito, pero si cobramos cuando piden instalación.

Entre los proyectos grandes de trabajo que realizamos fueron:

- ✓ El riego de la cancha de golf Country Club Cochabamba; costo aproximadamente 240.000
- ✓ Ventas al Hotel Camino Real Santa Cruz, filtros de piscina más instalación.
- ✓ En este Hotel también se instaló todas las bombas de AGSA para el abastecimiento de agua del mismo.

En la gestión 2010, se implementa la sucursal en Tarija de Agencias Generales S.A., sólo como empresa comercializadora en el único punto de venta de la Avenida Circunvalación entre Mejillones y la Torre.

2.3.2 ANALISIS DE LA 4 P DEL MARKETING

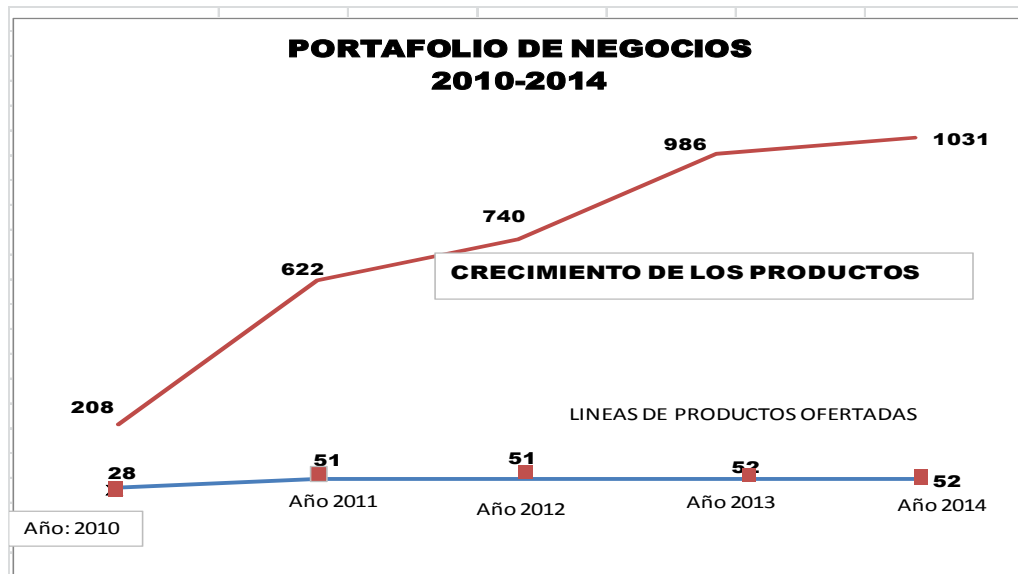
➤ PRODUCTOS

Los productos que ofrece, Agencias Generales S.A. Tarija, desde la gestión 2010 a la gestión 2014, tuvieron un crecimiento lineal de un 345%, lo que ubica a esta empresa en una posición muy alentadora y ventajosa; sin embargo, dentro del ciclo de vida de los productos, esta empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, por los cinco años de vida en la ciudad de Tarija.

Se debe destacar que después de la gestión 2010, mantiene, un portafolio de negocios con 52 líneas de productos que le permiten seguir creciendo en el mercado de Tarija, como se muestra en la siguiente información real de la empresa:

NÚMERO PRODUCTOS Y LINEAS DE PROD.	GESTIONES ANALIZADAS					PROMEDIO
	2010	2010	2012	2013	2014	
PRODUCTOS	208	622	740	986	1031	717
LINEAS	28	51	51	52	52	47

Fuente: Agencias Generales SA / Sucursal Tarija
Elaboración Propia.



Este escenario, según el profesor Philip Kotler, debería ser para proponer estrategias competitivas, con el fin de alcanzar el liderazgo y retar a la competencia a través de estrategias genéricas, lo que permitirá conocer y tener bien claro el camino a seguir; es decir alcanzar el liderazgo en costos o en diferenciación, según sea el segmento identificado o todo el mercado de Tarija.

➤ PRECIOS

Los precios unitarios reales, que se muestran a continuación, van desde 0,70 Ctvs /Bs., como los bornes o accesorios para tablero de la línea WEB, hasta los 88.560,43 Bs., lo que cuesta un COMP TORN 40 HP 2PL9- Compresora a Tornillo de la línea SCHULZ; mismos que serán analizados, durante este trabajo de investigación.

PRODUCTOS Y PRECIOS MAS SIGNIFICATIVOS 2014

EXPRESADO EN BS.

CODIGO	DESCRIPCION	MARCA	CANT	PRECIO DE VENTAS UNITARIO	TOTAL DE VENTAS	PORCENTAJE (%)	
						CANT.	VENTAS
T026270CAB	BOMB.SUM.JUMBO54 ND	ABS	1	22.160,64	22.160,64	0,0%	0,2%
XSERV	SERVICIOS DE	AGSA	226	172,24	38.927,33	2,2%	0,4%
XTORNERIA	TORNERIA	AGSA	2	2.998,42	5.996,84	0,0%	0,1%
T163266BL	MANGUERA DE SUCCION	BELEN	84	75,32	6.326,94	0,8%	0,1%
TC1011000M	B.PER. 1HP M220 IP10	CITY PUMP	24	1.178,56	28.285,41	0,2%	0,3%
TC103-100MH	B.CEN. 1HP M220 IC10	CITY PUMP	4	1.332,51	5.330,04	0,0%	0,1%
TC103-100MSS	B.CEN. 1HP M220 IC10	CITY PUMP	2	1.639,43	3.278,86	0,0%	0,0%
TC104-100M	B.CEN. 1HP M220 IC10	CITY PUMP	2	1.855,61	3.711,22	0,0%	0,0%
TC106-200AM	B.CEN. 2HP M220 ICH2	CITY PUMP	1	2.807,94	2.807,94	0,0%	0,0%
TC106-200M	B.CEN. 2HP M220 ICH2	CITY PUMP	2	3.041,34	6.082,67	0,0%	0,1%
TC107-0150/6C	B.CEN. 1½HP M220 ICH1	CITY PUMP	1	2.955,97	2.955,97	0,0%	0,0%
TC107-0200/6B	B.CEN. 2HP M220 ICH20	CITY PUMP	1	3.593,54	3.593,54	0,0%	0,0%
TC107-0300/6A	B.CEN. 3HP T220 ICH30	CITY PUMP	3	3.376,21	10.128,64	0,0%	0,1%
TC107-0400/8B	B.CEN. 4HP T220 ICH40	CITY PUMP	1	5.260,01	5.260,01	0,0%	0,1%
TC107-0550/20	B.CEN. 5½HPT220 ICH55	CITY PUMP	2	5.551,14	11.102,27	0,0%	0,1%
TC121-040/200	B.CEN. 7½HP T220 K40/	CITY PUMP	1	7.120,33	7.120,33	0,0%	0,1%
TC121-050/200	B.CEN. 15HP T380 K50/	CITY PUMP	1	14.624,33	14.624,33	0,0%	0,2%
TC122-M20/130	B.MULTIJET 2HP M220	CITY PUMP	1	4.639,90	4.639,90	0,0%	0,0%
TC202-050M	B.DRE. ½HP M220 50M	CITY PUMP	1	1.038,71	1.038,71	0,0%	0,0%
TC210-10/35M	B.DRE. 1HP M220 10/3	CITY PUMP	1	2.643,11	2.643,11	0,0%	0,0%
TC210-10/50M	B.DRE. 1HP M220 10/5	CITY PUMP	1	2.923,32	2.923,32	0,0%	0,0%
TC410-G/1	MANOMETRO G/1 RAD.6B	CITY PUMP	82	23,13	1.896,39	0,8%	0,0%
TC413-50062N	ELEC.PRESSCTRL.TALEN	CITY PUMP	12	648,65	7.783,80	0,1%	0,1%
TC101-05M	BOMBA.PERIF.0.5HP M2	CITYPUMP	32	445,56	14.257,82	0,3%	0,2%
TC101-07M	BOMBA.PERIF.0.7HP M2	CITYPUMP	12	806,25	9.675,03	0,1%	0,1%
T273022DH	MANGUERA C/PUNTA VIB	DAE HEUNG	30	1.083,40	32.502,08	0,3%	0,3%
T273023DH	MANGUERA C/PUNTA VIB	DAE HEUNG	8	1.172,85	9.382,81	0,1%	0,1%
T0393511DR	CORTAPASTO ELEC. 20"	DORIAN DRAKE	1	1.180,01	1.180,01	0,0%	0,0%
REF2318671	KIT REPARACION	EFCO	40	109,28	4.371,39	0,4%	0,0%
REF2318674	KIT REPARACION	EFCO	24	96,81	2.323,49	0,2%	0,0%
REF50010218R	FILTRO COMBUSTIBLE	EFCO	64	25,39	1.624,89	0,6%	0,0%
T0394995EF	MOTOAZADA MZ2090R S/	EFCO	42	750,30	31.512,41	0,4%	0,3%
T0394998EF	MOTOAZADA S/MOTOR P/	EFCO	13	1.929,47	25.083,15	0,1%	0,3%
T039514EF	DESBROZ.STARK44 2.1H	EFCO	15	1.878,99	28.184,85	0,1%	0,3%
T039563EF	DESB.GASOL.52½CC 853	EFCO	1	3.159,86	3.159,86	0,0%	0,0%
T039565EF	DESB.GASOL.52½CC BOS	EFCO	10	1.956,74	19.567,37	0,1%	0,2%
T0395895EF	MOTOSIERRA 141S 2.2H	EFCO	2	1.545,02	3.090,03	0,0%	0,0%
T0395980EF	MOTOSIERRA MT6500 3/	EFCO	9	2.239,73	20.157,55	0,1%	0,2%
T0395981EF	MOTOSIERRA MT7200 64	EFCO	1	3.690,37	3.690,37	0,0%	0,0%
T0395991EF	MOTOSIERRA MT8200 81	EFCO	2	4.347,32	8.694,64	0,0%	0,1%
T0397692EF	ACEIT.P/MOT.2TIEMP."	EFCO	55	83,42	4.587,91	0,5%	0,0%
T086053EF	FUMIG.MOCHILA IS2026	EFCO	40	508,80	20.352,08	0,4%	0,2%
T122872SJ	INTERR.D/NIVEL MICRO	ELECTRO	65	87,71	5.700,98	0,6%	0,1%
T122880SJ	PESO P/CABLE	ELECTRO	70	37,06	2.594,00	0,7%	0,0%
T024005FT	BOMBA AUTOMATICA 0.5	FLOTEC	1	1.156,92	1.156,92	0,0%	0,0%
T027605FR	MOTOR MF. 2 HP/220	FRANKLIN	1	2.687,00	2.687,00	0,0%	0,0%
T027607FR	MOTOR MF. 5 HP HT/22	FRANKLIN	2	4.575,51	9.151,02	0,0%	0,1%
T027614FR	MOTOR TF. 2 HP/460/38	FRANKLIN	1	2.138,16	2.138,16	0,0%	0,0%
T0276161FR	MOTOR TF.3 HP/460/38	FRANKLIN	1	2.904,07	2.904,07	0,0%	0,0%
T027618FR	MOTOR TF. 5 HP/460/38	FRANKLIN	2	4.382,75	8.765,49	0,0%	0,1%
T027619FR	MOTOR TF. 7½ HP/220	FRANKLIN	1	5.470,10	5.470,10	0,0%	0,1%
T027632FR	CAJA D/CTRL. 3HP 22	FRANKLIN	1	1.202,69	1.202,69	0,0%	0,0%
T027633FR	CAJA D/CTRL. 5HP 22	FRANKLIN	1	1.557,69	1.557,69	0,0%	0,0%
T0294872FR	MOTOR 10 HP 380V TF	FRANKLIN	1	9.953,00	9.953,00	0,0%	0,1%
T0301233FR	BOM.SUM.COM. 2HP T38	FRANKLIN	2	2.002,24	4.004,47	0,0%	0,0%
T0301581FR	BOM.SUM.COM. 3HP M22	FRANKLIN	1	8.957,52	8.957,52	0,0%	0,1%
T0301582FR	BOM.SUM.COM. 3HP T22	FRANKLIN	1	7.299,97	7.299,97	0,0%	0,1%
THIC-CC14STDE	CORTADORA D/METAL 22	HITACHI	1	1.300,06	1.300,06	0,0%	0,0%
THIC-DH26PCED	TALAD.MARTILLO SDS P	HITACHI	2	1.227,25	2.454,50	0,0%	0,0%
THIC-G23SWED	AMOLADORA ANGUL.9" 2	HITACHI	1	1.096,20	1.096,20	0,0%	0,0%

HA1301020T801	ANILLAS STD	HONDA	21	127,23	2.671,93	0,2%	0,0%
HA1301120T801	ANILLAS 0.25	HONDA	36	124,67	4.488,16	0,3%	0,0%
HA1320020T800	BIELA	HONDA	12	223,47	2.681,69	0,1%	0,0%
HA169552E1010	FILTRO D/COMBUSTIBLE	HONDA	64	47,08	3.013,08	0,6%	0,0%
HA78130YB4003	SELLO MECANICO	HONDA	32	153,49	4.911,67	0,3%	0,1%
HA78312YG4000	TUERCA D/ACOPLE 3"	HONDA	73	19,13	1.396,48	0,7%	0,0%
T0263320JHO	BOMBA RIEGO 2X2" 5.5	HONDA	119	2.678,88	318.786,31	1,1%	3,4%
T0263340JHO	BOMBA RIEGO 3X3" 5.5	HONDA	605	3.001,20	1.815.727,17	5,8%	19,3%
T026381HO	BOMBA RIEGO 2" 5½HP	HONDA	2	5.723,72	11.447,44	0,0%	0,1%
T026386HO	BOMBA RIEGO 4" 11HP	HONDA	3	9.572,97	28.718,91	0,0%	0,3%
T0933593HO	GENERAD.2200VA 5½HP	HONDA	1	3.870,00	3.870,00	0,0%	0,0%
T0933595HO	GENERAD.2200VA 5½HP	HONDA	1	4.554,35	4.554,35	0,0%	0,0%
T0933822HO	GENERAD.5500VA 13HP	HONDA	3	6.415,44	19.246,31	0,0%	0,2%
T0933824HO	GENERAD.5500VA 13HP	HONDA	4	10.797,09	43.188,36	0,0%	0,5%
T16602102JHO	MOT.GASOL.6.5HP C/MA	HONDA	3	1.628,71	4.886,13	0,0%	0,1%
T1660531JHO	MOT.GASOLINA 6.5HP C	HONDA	274	2.217,99	607.728,63	2,6%	6,5%
T1660532JHO	MOT.GASOL.6.5HP C/RE	HONDA	1	2.760,14	2.760,14	0,0%	0,0%
T1660551JHO	MOT.GASOL. 9HP C/MAG	HONDA	82	3.616,19	296.527,36	0,8%	3,2%
T1660572JHO	MOT.GASOL.13HP C/MAG	HONDA	64	4.226,39	270.488,83	0,6%	2,9%
T166069JHO	MOTOR GASOL.HOR.20HP	HONDA	3	12.996,29	38.988,88	0,0%	0,4%
T039807HO	DESBROZADORA GASOL.	HONDA-A	7	2.888,42	20.218,94	0,1%	0,2%
T1660570HO	MOT.GASOL.VERTICAL 1	HONDA-A	1	6.055,20	6.055,20	0,0%	0,1%
T1660572HO	MOT.GASOL 13HP C/MAG	HONDA-A	2	1.971,70	3.943,40	0,0%	0,0%
T0263341HO	BOMBA RIEGO 3" 5HP	HONDA-I	2	2.499,42	4.998,84	0,0%	0,1%
T093330HO	GENERAD.1900VA 3.6HP	HONDA-I	4	3.695,90	14.783,58	0,0%	0,2%
T093333HO	GENERAD.2500VA 6.3HP	HONDA-I	4	5.520,51	22.082,02	0,0%	0,2%
T09335902HO	GENERADOR 850 VA	HONDA-I	6	1.956,61	11.739,64	0,1%	0,1%
T09335905HO	GENERADOR 850 VA	HONDA-I	7	2.689,16	18.824,15	0,1%	0,2%
T1660206HO	MOTOR GASOL.VERT.5.5	HONDA-U	2	1.484,89	2.969,78	0,0%	0,0%
T1660207HO	MOT.GASOL.VERT.6.5HP	HONDA-U	2	1.600,61	3.201,22	0,0%	0,0%
T273053DH	BASE GIRAT. P/MOTOR	JEONIL	24	1.160,53	27.852,76	0,2%	0,3%
T16323423KF	MANGUERA SUCCION 1½"	KANAFLEX	126	31,67	3.990,42	1,2%	0,0%
T16323424KF	MANGUERA SUCCION 2"	KANAFLEX	852	45,46	38.735,61	8,2%	0,4%
T16323425KF	MANGUERA SUCCION 3"	KANAFLEX	341	73,94	25.211,87	3,3%	0,3%
T16323426KF	MANGUERA SUCCION 4"	KANAFLEX	172	126,00	21.671,38	1,7%	0,2%
T16323428KF	MANGUERA SUCCION 6"	KANAFLEX	15	257,52	3.862,80	0,1%	0,0%
T163237KF	MANGUERA SALIDA 2" A	KANAFLEX	792	20,99	16.624,55	7,6%	0,2%
T163239KF	MANGUERA SALIDA 3" A	KANAFLEX	170	29,66	5.042,81	1,6%	0,1%
T1632400KF	MANGUERA SALIDA 4" A	KANAFLEX	253	48,41	12.247,42	2,4%	0,1%
T1615630KR	BOM.ALT.PRE.AGUAFRI.	KRAENZLE	1	4.979,88	4.979,88	0,0%	0,1%
RKR41083	MANG.ALT.PRESION NW8	KRANZLE	1	1.199,95	1.199,95	0,0%	0,0%
T1615637KR	BOM.ALT.PRES. C/ELIM	KRANZLE	3	4.836,02	14.508,05	0,0%	0,2%
T093615LP	GEN.VILLAGE 12.5KVA	LISTER PETTER	1	45.240,00	45.240,00	0,0%	0,5%
T103-506166	BOM.SUM.1/3HP M220 1	LITTLE GIANT-	2	1.070,02	2.140,03	0,0%	0,0%
T023042MA	BASE P/BOMBA	MACA	1	3.005,09	3.005,09	0,0%	0,0%
T03928-MR68H	COMPACTAD.SALTA.C/GX	MASALTA	1	10.301,15	10.301,15	0,0%	0,1%
T03928-MR72H	COMPACTAD.SALTA.C/GX	MASALTA	1	12.214,80	12.214,80	0,0%	0,1%
T1644-MX904	MEZC.CEMENT.350L M.G	MASALTA	11	7.388,70	81.275,71	0,1%	0,9%
T1644-MX90E	MEZC.CEMENT 350L M.E	MASALTA	8	5.946,72	47.573,78	0,1%	0,5%
T273-MVDR4	BASE GIRATOR.P/VIBRA	MASALTA	19	344,91	6.553,27	0,2%	0,1%
T273-MVP38X6	MANGUERA 6MTS+PUNTA	MASALTA	30	1.078,73	32.362,03	0,3%	0,3%
T273-MVP45X6	MANGUERA 6MTS+PUNTA	MASALTA	4	1.131,70	4.526,79	0,0%	0,0%
T0263901HM	BOMBA D/RIEGO 2X2" 5	MATSUSAKA	4	4.283,34	17.133,36	0,0%	0,2%
T0263902HM	BOMBA D/RIEGO 2X2" 5	MATSUSAKA	12	5.867,96	70.415,47	0,1%	0,8%
T0263903HM	BOMBA D/RIEGO 2X2" 5	MATSUSAKA	7	6.503,06	45.521,42	0,1%	0,5%
T026392HM	BOMB.ALT.PRES.3X3" 8	MATSUSAKA	17	8.656,76	147.164,95	0,2%	1,6%
T026393HM	BOMB.NORMAL 4X4" 8	MATSUSAKA	9	12.406,65	111.659,81	0,1%	1,2%
T026394HM	BOMB.ALT.PRES.4X4" 8	MATSUSAKA	1	12.606,73	12.606,73	0,0%	0,1%
T0263981HM	BOMBA D/RIEGO 4X4 13	MATSUSAKA	2	6.420,60	12.841,20	0,0%	0,1%
T1645024EM	MEZC.CEM.S/MOT.P/ELE	MENEGOTTI	7	6.519,53	45.636,68	0,1%	0,5%
T1645054EM	MEZ.CEM.MUL.S/MOT.AR	MENEGOTTI	37	9.873,07	365.303,68	0,4%	3,9%
T10640208ME	TALAD/ATORNILL.BS14.	METABO	1	1.490,34	1.490,34	0,0%	0,0%
T1064777ME	TALADRO/PRECUSION SB	METABO	3	1.441,66	4.324,99	0,0%	0,0%
T106477ME	TALADRO IMP.SBE751/2	METABO	2	1.440,16	2.880,32	0,0%	0,0%
T1064849ME	TALAD.PERC.SBE1000PL	METABO	1	1.910,94	1.910,94	0,0%	0,0%
T10648501ME	TALAD.PERC.SBE1100PL	METABO	7	2.153,58	15.075,05	0,1%	0,2%

T1067000ME	AMOLAD.WX2000-230+W7	METABO	11	1.748,65	19.235,17	0,1%	0,2%
T1067270ME	AMOLADORA.ANG.W26-23	METABO	22	1.064,28	23.414,20	0,2%	0,2%
T1069701ME	ESMERIL DOBLE DS 175	METABO	1	1.335,65	1.335,65	0,0%	0,0%
T1069991ME	TRONZAD.CS23355 D/DI	METABO	1	1.474,98	1.474,98	0,0%	0,0%
T1070061ME	SIERRA CIRC.MANUAL K	METABO	2	2.340,05	4.680,10	0,0%	0,0%
T10718105ME	SIERRA SABLE ASE220V	METABO	1	1.550,02	1.550,02	0,0%	0,0%
T1073632ME	LIJADORA EXCENT.SXE4	METABO	1	1.649,98	1.649,98	0,0%	0,0%
T1080117ME	TALADRO/MARTILLO KHE	METABO	1	10.199,45	10.199,45	0,0%	0,1%
T10806623ME	BROCA ESP.SDS-MAX 32	METABO	14	997,17	13.960,31	0,1%	0,1%
TEB0250330025	BOMBA AUT.1.2HP MF22	METABO	10	1.255,02	12.550,24	0,1%	0,1%
T03945202MT	MOTOSIERRA 55CC 20"	MTD	2	1.600,04	3.200,08	0,0%	0,0%
T0394610MT	CORTAPASTO G.20" 148	MTD	2	1.565,02	3.130,03	0,0%	0,0%
T0394621MT	CORTAP.YARDMAN 21" 5	MTD	1	2.700,01	2.700,01	0,0%	0,0%
T0394622MT	CORTAP.YARDMAN 21" 5	MTD	7	3.110,01	21.770,06	0,1%	0,2%
T03949791MT	MINITRAC.42" 17½HP B	MTD	2	13.850,01	27.700,01	0,0%	0,3%
T03949861MT	MOTOAZADA 187CC 13"	MTD	69	8.357,49	576.666,64	0,7%	6,1%
T03949864MT	MOTOAZADA 208CC 12"	MTD	2	4.340,65	8.681,30	0,0%	0,1%
T01300101NE	ASPIRADORA 8GAL.220V	NEUHAUS	13	609,66	7.925,59	0,1%	0,1%
T024015NP	BOMBA CENTR. 1 H	NOCCHI	10	1.207,90	12.078,98	0,1%	0,1%
T024017NP	BOMBA CENTR. 1½ H	NOCCHI	1	1.995,33	1.995,33	0,0%	0,0%
T024022NP	BOMBA CENTR. 0.75 H	NOCCHI	2	1.530,97	3.061,93	0,0%	0,0%
T024024NP	BOMBA CENTR. 1 HP	NOCCHI	24	1.554,33	37.303,82	0,2%	0,4%
T024026NP	BOMBA CENTR. 1.5 H	NOCCHI	12	1.822,54	21.870,45	0,1%	0,2%
T024027NP	BOMBA CENTR. 1.5 H	NOCCHI	4	2.419,23	9.676,93	0,0%	0,1%
T024028NP	BOMBA CENTR. 2 HP	NOCCHI	12	2.573,84	30.886,04	0,1%	0,3%
T024029NP	BOMBA CENTR. 2 HP	NOCCHI	3	2.827,54	8.482,61	0,0%	0,1%
T024030NP	BOMBA CENTR. 3 H	NOCCHI	1	3.057,51	3.057,51	0,0%	0,0%
T024103NP	BOMB.MULTINOX 1.8-2½	NOCCHI	1	3.351,75	3.351,75	0,0%	0,0%
T0243481NP	BOM.SUM.PRIOX 0.8HP	NOCCHI	1	2.475,93	2.475,93	0,0%	0,0%
T024452NP	TANQUE D/PRESION VER	NOCCHI	15	268,76	4.031,45	0,1%	0,0%
T0251610NP	BOM VLR16-50FT 7½HP	NOCCHI	1	13.172,78	13.172,78	0,0%	0,1%
T025162NP	BOMBA VERT.7½HP TF22	NOCCHI	2	6.679,11	13.358,22	0,0%	0,1%
T02402601NP	BOMBA 1.5HP 2IMPULSO	NOCCHI-AGSA	1	2.719,86	2.719,86	0,0%	0,0%
TOE07-SPARTA4	DESBROZADORA 44CC SP	OLEOMAC	2	2.422,51	4.845,01	0,0%	0,1%
TOL1-AM190	ATOMIZADOR OM AM190/	OLEOMAC-EFCO	1	2.939,21	2.939,21	0,0%	0,0%
T025590SC	BOM.CEN.MUL. 3HP ME1	SCHNEIDER	2	4.785,05	9.570,09	0,0%	0,1%
T0255910SC	BOM.CEN.MUL.4HP ME11	SCHNEIDER	2	7.029,78	14.059,56	0,0%	0,1%
T0255915SC	BOM.CEN.MUL.3HP ME17	SCHNEIDER	2	8.458,61	16.917,21	0,0%	0,2%
T026653SC	BOM.EJE LIB.P/9HP SH	SCHNEIDER	1	3.515,51	3.515,51	0,0%	0,0%
T026655SC	BOM.EJE LIB.P/20HP 8	SCHNEIDER	2	5.097,32	10.194,63	0,0%	0,1%
RS200703830AT	FILTRO D/ACEITE	SCHULZ	1	1.120,00	1.120,00	0,0%	0,0%
RS201208260AT	VALVULA SOLENOIDE 1/	SCHULZ	1	1.392,00	1.392,00	0,0%	0,0%
RS202100091	ELEMENTO SEPARAD.AIR	SCHULZ	1	2.697,78	2.697,78	0,0%	0,0%
RS202101480	ELEM.SEPARADOR AIRE/	SCHULZ	2	1.746,49	3.492,98	0,0%	0,0%
RS281302240AT	VALVULA D/ADMISION	SCHULZ	2	2.784,00	5.568,00	0,0%	0,1%
T0388587SZ	FILTRO COALESCENTE F	SCHULZ	1	1.640,99	1.640,99	0,0%	0,0%
T0388588SZ	FILTRO COALESCENTE F	SCHULZ	1	1.515,72	1.515,72	0,0%	0,0%
T0388598SZ	FILTRO COALESCENTE (SCHULZ	1	4.974,90	4.974,90	0,0%	0,1%
T0388599SZ	FILTRO COALESCENTE (SCHULZ	1	4.974,90	4.974,90	0,0%	0,1%
T0389194SZ	FILTRO SEPAR.CONDENS	SCHULZ	1	1.252,66	1.252,66	0,0%	0,0%
T0389195SZ	FILTRO.SEPAR.CONDENS	SCHULZ	1	1.346,76	1.346,76	0,0%	0,0%
T0389201SZ	SECADOR P/REF.SRS76	SCHULZ	1	13.835,64	13.835,64	0,0%	0,1%
T0389214SZ	SECADOR D/AIRE SRS 1	SCHULZ	1	28.125,36	28.125,36	0,0%	0,3%
T0389912SZ	COMP.TORN.15HP 11BAR	SCHULZ	1	46.780,62	46.780,62	0,0%	0,5%
T0389917SZ	COMP.TORN.30HP 2P 11	SCHULZ	1	70.249,34	70.249,34	0,0%	0,7%
T0389928SZ	COMP.TORN.40HP 2PL 9	SCHULZ	1	88.560,43	88.560,43	0,0%	0,9%
T039038SZ	TANQ.SEP.D/CONDENS.5	SCHULZ	2	5.853,59	11.707,17	0,0%	0,1%
T0390424SZ	COMP.30LT C/MOTOR 1H	SCHULZ	2	2.836,71	5.673,42	0,0%	0,1%
T039043SZ	COMP.50LT+MOTOR MF1	SCHULZ	4	3.048,83	12.195,31	0,0%	0,1%
T039044SZ	COMP.100LT+MOTOR MF1	SCHULZ	3	2.525,65	7.576,95	0,0%	0,1%
T039123SZ	COMP.SD SUELTO 250LT	SCHULZ	13	7.938,68	103.202,84	0,1%	1,1%
T039127SZ	COMP.SUELTO 175LBS 2	SCHULZ	1	9.800,25	9.800,25	0,0%	0,1%
T039129SZ	COMP.SUELTO 175LBS 2	SCHULZ	2	11.375,60	22.751,19	0,0%	0,2%
T039190SZ	COMP.ODNT.1HP S/ACEI	SCHULZ	1	4.400,23	4.400,23	0,0%	0,0%
T0391932SZ	COMP.ODON.2X1HP 4CIL	SCHULZ	1	8.463,28	8.463,28	0,0%	0,1%
T0391956SZ	COMPRESOR PORTATIL	SCHULZ	24	194,62	4.670,97	0,2%	0,0%

T039196SZ	COMP.P/PINT C/ACCES	SCHULZ	2	1.317,12	2.634,24	0,0%	0,0%
T03920054SZ	COMP.50LTS 1.5HP M22	SCHULZ	2	3.005,25	6.010,49	0,0%	0,1%
T03920060SZ	COMP.100LTS 2HP M220	SCHULZ	2	4.664,60	9.329,20	0,0%	0,1%
T03920061SZ	COMP.100L.C/MOT.2HP	SCHULZ	4	4.787,19	19.148,75	0,0%	0,2%
T03920073SZ	COMP.200L.C/MOT.2HP	SCHULZ	8	5.459,47	43.675,76	0,1%	0,5%
T03920074SZ	COMP.200L.C/MOT.2HP	SCHULZ	1	5.337,96	5.337,96	0,0%	0,1%
T03920083SZ	COMP.200L.C/MOT.3HP	SCHULZ	5	6.045,58	30.227,90	0,0%	0,3%
T03920084SZ	COMP.200L.C/MOT.3HP	SCHULZ	3	5.933,14	17.799,42	0,0%	0,2%
T03920090SZ	COMP.S/MOT.140PSI P/	SCHULZ	2	5.903,01	11.806,02	0,0%	0,1%
T2432912SZ	TALAD/SIN MOTOR 5/8"	SCHULZ	1	2.802,78	2.802,78	0,0%	0,0%
TSA3-423PORT	FUMIG.GASOL.72.3CC 1	SOLO	20	3.424,34	68.486,84	0,2%	0,7%
TSA3-451PORT	451 PORTATIL 53 CC,	SOLO	3	4.065,99	12.197,96	0,0%	0,1%
G104545SO	CIZALLA N°5 3/16" COR	SOMAR	1	1.538,01	1.538,01	0,0%	0,0%
G10454803SO	CIZALLA #3- 1" FE/RE	SOMAR	3	1.944,66	5.833,99	0,0%	0,1%
RSTU2014	DIAF.P/TANQ.SPS(PS)2	STA RITE	1	1.385,04	1.385,04	0,0%	0,0%
T027556SR	BOMB.SUULT.28 STG.P.	STA RITE	1	3.719,36	3.719,36	0,0%	0,0%
T027557SR	BOMB.SUULT. 8 STG P.	STA RITE	1	1.849,96	1.849,96	0,0%	0,0%
T027565SR	BOMB.SUULT.28 STG P.	STA RITE	1	4.302,18	4.302,18	0,0%	0,0%
T027566SR	BOMB.SUULT. 8 STG.P.	STA RITE	1	2.526,92	2.526,92	0,0%	0,0%
T027568SR	BOMB.SUULT.20 STG.P.	STA RITE	1	6.036,49	6.036,49	0,0%	0,1%
T0820221SR	ELEM P/FH1,FH2 5MIC	STA RITE	59	33,30	1.964,62	0,6%	0,0%
T243049SR	TANQ.PRES.VERT.85GAL	STA RITE	1	3.473,04	3.473,04	0,0%	0,0%
T08202703SR	BOMB.PISCINA 1 HP 22	STARITE-POOL	1	2.220,10	2.220,10	0,0%	0,0%
T082163SR	FILT.D/ARENA CRISTAL	STARITE-POOL	1	2.083,13	2.083,13	0,0%	0,0%
TELW-A187ACX	SOLDAD.ARCO MV/PFC M	TELWIN	3	3.926,65	11.779,96	0,0%	0,1%
TELW-F195ACX	SOLDAD.ARCO MMA C/MA	TELWIN	3	2.506,74	7.520,21	0,0%	0,1%
TELW-L410S	SOLDAD.ARCO MMA 230/	TELWIN	1	12.058,20	12.058,20	0,0%	0,1%
TELW-L530HD	SOLDAD.ARCO MMA 230/	TELWIN	1	19.800,50	19.800,50	0,0%	0,2%
TELW-N4181TAC	SOLDAD.ARCO MMA M230	TELWIN	6	1.029,68	6.178,07	0,1%	0,1%
TELW-N4280TAC	SOLDAD.ARCO MMA 230/	TELWIN	4	1.524,65	6.098,59	0,0%	0,1%
TELW-NK3250TA	SOLDAD.ARCO MMA 230/	TELWIN	9	1.829,83	16.468,51	0,1%	0,2%
TELW-TE171SAC	SOLDAD.ARCO MMA C/MA	TELWIN	2	2.479,64	4.959,28	0,0%	0,1%
TELW-TH220AC	MOTOSOLDAD.220 AC C/	TELWIN	1	19.800,50	19.800,50	0,0%	0,2%
RTEXRANDOTAMB	ACEITE RANDO TAMBOR	TEXACO	1	11.124,86	11.124,86	0,0%	0,1%
TH-G-P15/3-39	BOM.SUULT.P-15/3 P/G	THEBE	2	3.100,90	6.201,80	0,0%	0,1%
T098052TR	TRANSPALET.3TN 74X70	TRACTEL	2	1.487,54	2.975,07	0,0%	0,0%
T0394111TR	CORT.ELEC.RM70E 2HP	TRAPP	1	3.000,00	3.000,00	0,0%	0,0%
T0394112TR	CORT.ELEC.RM80E 2HP	TRAPP	1	3.242,16	3.242,16	0,0%	0,0%
T039411TR	CORT.ELEC.MC-35L 130	TRAPP	4	1.559,69	6.238,76	0,0%	0,1%
T163496TR	TRITUR.FORRAJE TRF70	TRAPP	1	2.400,57	2.400,57	0,0%	0,0%
T163498TR	TRITUR.FORRAJE TRF30	TRAPP	14	1.127,71	15.788,00	0,1%	0,2%
T1634991TR	BASE TRIT. TRF300G	TRAPP	128	885,75	113.376,19	1,2%	1,2%
T163499TR	TRITUR.FORRAJE TRF30	TRAPP	127	2.839,00	360.553,14	1,2%	3,8%
T1635001TR	BASE TRIT. TRF600/70	TRAPP	23	750,36	17.258,31	0,2%	0,2%
T163500TR	TRITUR.FORRAJE TRF70	TRAPP	18	3.878,49	69.812,88	0,2%	0,7%
T16350190TR	TRIT.TRIF800 GRANO-FO	TRAPP	6	7.259,78	43.558,67	0,1%	0,5%
T16350195TR	CONJUNTO CICLON P/60	TRAPP	3	3.307,11	9.921,34	0,0%	0,1%
T1635019TR	DESGRANADORA MAIZ DM	TRAPP	16	3.243,64	51.898,20	0,2%	0,6%
T163474CB	MOLINO C/CABALLETE Y	VENCEDORA	2	3.053,35	6.106,70	0,0%	0,1%
T163476CB	MOLINO PICADOR S/CIC	VENCEDORA	8	5.656,31	45.250,50	0,1%	0,5%
T163478CB	MOLINO PICADOR SIN C	VENCEDORA	5	5.954,24	29.771,19	0,0%	0,3%
T163479CB	MOLINO PICADOR BASE1	VENCEDORA	3	8.898,48	26.695,43	0,0%	0,3%
T163483CB	BASE P. MOLINO PICAD	VENCEDORA	10	1.556,49	15.564,90	0,1%	0,2%
T1634845CB	TRAPICHE S/MOT.C/ROD	VENCEDORA	1	5.978,96	5.978,96	0,0%	0,1%
T1634861CB	TRAPICHE S/MOT.C/ROD	VENCEDORA	4	3.682,33	14.729,31	0,0%	0,2%
T1634865CB	TRAPICHE S/MOT.ROD.F	VENCEDORA	1	8.005,25	8.005,25	0,0%	0,1%
T163490341CB	ENSACADORA P/TRILLAD	VENCEDORA	1	2.798,27	2.798,27	0,0%	0,0%
T16349034CB	TRILLADORA P/MOT.13H	VENCEDORA	3	37.918,91	113.756,74	0,0%	1,2%
T16349036CB	DESGRANADORA MAIZ S/	VENCEDORA	1	9.104,09	9.104,09	0,0%	0,1%
T013020WA	ASPIRADORA INDUSTRIA	WAP	2	1.384,35	2.768,69	0,0%	0,0%
RWE10056502	TARJET D/CTRL TODOS	WEG	1	2.027,85	2.027,85	0,0%	0,0%
RWE10056503	TARJETA D/ POTENCIA	WEG	1	2.277,86	2.277,86	0,0%	0,0%
T12331409WE	GUARDAMOT.MPW65-3-U0	WEG	2	1.018,41	2.036,82	0,0%	0,0%
T1233207WE	CONVERT.FREC.1HP MSC	WEG	1	1.767,84	1.767,84	0,0%	0,0%
T123360WE	CONV.FREC.1HP MSCFW0	WEG	1	2.442,96	2.442,96	0,0%	0,0%
T123364WE	CONV.FREC.5%HPMSCFW0	WEG	1	4.474,38	4.474,38	0,0%	0,0%

T1233706WE	CONV.FREC.CFW100073S	WEG	1	1.661,61	1.661,61	0,0%	0,0%
T12337631WE	C.FREQ.MSCFW110088T4	WEG	1	22.655,66	22.655,66	0,0%	0,2%
T123421WE	PROTECTOR FALTA D/FA	WEG	67	218,04	14.608,60	0,6%	0,2%
T1235060WE	INT.PDWB02 5.6-8A 2H	WEG	38	265,58	10.092,19	0,4%	0,1%
T1235070WE	INT.PDWB04 7-10A 3HP	WEG	29	241,12	6.992,49	0,3%	0,1%
T1235071WE	INTR. MAGN. 3 HP	WEG	16	282,86	4.525,70	0,2%	0,0%
T1235081WE	INTR. MAGN. 4 HP	WEG	32	278,52	8.912,62	0,3%	0,1%
T123509WE	INTR. MAGN. 5.5 HP	WEG	42	320,21	13.448,75	0,4%	0,1%
T123510WE	INTR. MAGN. 7.5 HP	WEG	23	287,26	6.607,08	0,2%	0,1%
T1235251WE	INTR. MAGN. 5.5 HP	WEG	24	252,01	6.048,33	0,2%	0,1%
T123675WE	ARRANC.ESTR.TRIANG.	WEG	1	1.399,98	1.399,98	0,0%	0,0%
T1237711WE	A.SUAV.SSW050023T224	WEG	1	2.117,23	2.117,23	0,0%	0,0%
T12377817WE	A.SUAV.SSW060016T225	WEG	2	5.200,00	10.400,00	0,0%	0,1%
T12377821WE	A.SUAV.SSW060060T225	WEG	1	6.899,73	6.899,73	0,0%	0,1%
T1237782WE	A.SUAV.SSW060130T225	WEG	2	4.628,58	9.257,16	0,0%	0,1%
T1237783WE	A.SUAV.SSW060170T225	WEG	1	10.152,99	10.152,99	0,0%	0,1%
T12406608WE	CONTAC.TRIP.CWM300-2	WEG	1	4.649,28	4.649,28	0,0%	0,0%
T166508WE	M.ELEC. 2 HP 2P T220	WEG	2	1.069,97	2.139,94	0,0%	0,0%
T166509WE	M.ELEC. 3 HP 2P T220	WEG	11	1.069,14	11.760,59	0,1%	0,1%
T166510WE	M.ELEC. 4 HP 2P T220	WEG	7	1.361,32	9.529,26	0,1%	0,1%
T1665112SZ	M.ELEC.5.5HP 2P T220	WEG	8	1.830,87	14.646,96	0,1%	0,2%
T166511WE	M.ELEC.5.5HP 2P T220	WEG	7	2.115,96	14.811,72	0,1%	0,2%
T166512WE	M.ELEC.7.5HP 2P T220	WEG	6	2.729,10	16.374,58	0,1%	0,2%
T166513WE	M.ELEC.10 HP 2P T220	WEG	2	2.848,70	5.697,40	0,0%	0,1%
T166514WE	M.ELEC.12½HP 2P T220	WEG	3	3.580,61	10.741,84	0,0%	0,1%
T166534WE	M.ELEC. 3 HP 4P T220	WEG	8	1.332,33	10.658,61	0,1%	0,1%
T166535WE	M.ELEC. 4 HP 4P T220	WEG	9	1.658,53	14.926,73	0,1%	0,2%
T166536WE	M.ELEC.5½ HP 4P T220	WEG	17	1.854,75	31.530,80	0,2%	0,3%
T166537WE	M.ELEC.7.5HP 4P T220	WEG	1	2.812,54	2.812,54	0,0%	0,0%
T166538WE	M.ELEC.10 HP 4P T220	WEG	2	3.197,48	6.394,95	0,0%	0,1%
T166553WE	M.ELEC.3/4HP 6P T220	WEG	1	1.057,92	1.057,92	0,0%	0,0%
T166554WE	M.ELEC. 1 HP 6P T220	WEG	1	1.134,54	1.134,54	0,0%	0,0%
T166556WE	M.ELEC. 2 HP 6P T220	WEG	4	1.106,70	4.426,78	0,0%	0,0%
T166557WE	M.ELEC. 3 HP 6P T220	WEG	1	1.960,04	1.960,04	0,0%	0,0%
T166602WE	M.ELEC.10 HP 2P T380	WEG	3	2.939,98	8.819,93	0,0%	0,1%
T166604WE	M.ELEC.15 HP 2P T380	WEG	1	4.800,89	4.800,89	0,0%	0,1%
T166605WE	M.ELEC.20 HP 2P T380	WEG	1	5.300,14	5.300,14	0,0%	0,1%
T166606WE	M.ELEC.25 HP 2P T380	WEG	2	6.417,45	12.834,89	0,0%	0,1%
T166607WE	M.ELEC.30 HP 2P T380	WEG	1	7.799,77	7.799,77	0,0%	0,1%
T166616WE	M.ELEC.10 HP 4P T380	WEG	3	3.314,38	9.943,14	0,0%	0,1%
T166618WE	M.ELEC.15 HP 4P T380	WEG	1	5.700,30	5.700,30	0,0%	0,1%
T166621WE	M.ELEC.30 HP 4P T380	WEG	1	9.912,00	9.912,00	0,0%	0,1%
T166739WE	M.ELEC. 2 HP 2P M220	WEG	4	1.037,98	4.151,90	0,0%	0,0%
T166745WE	M.ELEC.1/2HP 4P M220	WEG	21	773,63	16.246,13	0,2%	0,2%
T166748WE	M.ELEC.1.5HP 4P M220	WEG	11	1.053,96	11.593,56	0,1%	0,1%
T166749WE	M.ELEC. 2 HP 4P M220	WEG	12	1.458,20	17.498,38	0,1%	0,2%
T166777WE	M.ELEC. 2 HP 2P M220	WEG	9	1.565,19	14.086,71	0,1%	0,2%
T166778WE	M.ELEC. 3 HP 2P M220	WEG	37	1.548,27	57.286,02	0,4%	0,6%
T166779WE	M.ELEC. 4 HP 2P M220	WEG	14	2.375,51	33.257,17	0,1%	0,4%
T166780WE	M.ELEC. 5 HP 2P M220	WEG	9	2.672,33	24.050,95	0,1%	0,3%
T166781WE	M.ELEC.7.5HP 2P M220	WEG	5	3.065,23	15.326,15	0,0%	0,2%
T166786WE	M.ELEC. 1 HP 4P M220	WEG	1	1.461,60	1.461,60	0,0%	0,0%
T166787WE	M.ELEC.1.5HP 4P M220	WEG	5	1.499,86	7.499,29	0,0%	0,1%
T166788WE	M.ELEC. 2 HP 4P M220	WEG	12	1.666,24	19.994,87	0,1%	0,2%
T166789WE	M.ELEC. 3 HP 4P M220	WEG	38	2.232,62	84.839,73	0,4%	0,9%
T166790WE	M.ELEC. 4 HP 4P M220	WEG	8	2.652,37	21.218,94	0,1%	0,2%
T166791WE	M.ELEC. 5 HP 4P M220	WEG	9	2.671,40	24.042,56	0,1%	0,3%
T166793WE	M.ELEC.10 HP 4P M220	WEG	1	3.945,00	3.945,00	0,0%	0,0%
T1669603WE	M.ELEC.2HP 4P T220/3	WEG	1	1.879,20	1.879,20	0,0%	0,0%
T1669848WE	M.ELEC.3HP 6P T220/3	WEG	1	2.853,48	2.853,48	0,0%	0,0%
T167M0412002C	REDUCT.HP0.33-0.5R1:	WEG-CESTARI	1	2.126,09	2.126,09	0,0%	0,0%
T167M0512002D	REDUCT.HP0.75-1 R1:1	WEG-CESTARI	1	2.770,08	2.770,08	0,0%	0,0%
T167M0513002D	REDUCT.HP0.75-1 R1:3	WEG-CESTARI	3	2.454,74	7.364,23	0,0%	0,1%
T167M0613002D	REDUCT.HP0.75-1 R1:3	WEG-CESTARI	1	2.978,75	2.978,75	0,0%	0,0%
T167M0712602F	REDUCT.HP2 R1:20 F	WEG-CESTARI	1	3.821,04	3.821,04	0,0%	0,0%
T167M0812602G	REDUCT.HP3-4 R1:20 F	WEG-CESTARI	1	4.973,06	4.973,06	0,0%	0,1%

T167M0813002G	REDUCT.HP3-4 R1:30 F	WEG-CESTARI	1	4.824,35	4.824,35	0,0%	0,1%
T167M0813202G	REDUCT.HP3-4 R1:40 F	WEG-CESTARI	1	4.855,14	4.855,14	0,0%	0,1%
T167M1012602G	REDUCT.HP3-4 R1:20 F	WEG-CESTARI	1	7.047,78	7.047,78	0,0%	0,1%
T167M1013802H	REDUC.HP5.5 R1:80 FF	WEG-CESTARI	1	6.920,09	6.920,09	0,0%	0,1%
TOTAL ACUMULADO			6.870	1.460.639,48	8.988.771,38	66,1%	95,7%

Para fines de estudio, se considera los ingresos por venta de la gestión 2014, en un 96%, por ser las ventas más altas en el quinquenio; tanto en los productos y las líneas de productos ofertados.

Entre los productos más vendidos y con precios elevados; tenemos: Bombas de riego, motores, trilladoras, mezcladoras, de las líneas HONDA, MATSUSAKA, MENOGOTTI, METABO, WEB, VENCEDORA TRAPP, SCHULZ, etc. Asimismo, con precios bajos y ventas altas, tenemos: Manguera de salida, triturador de forraje, bases de trilladora, etc; sobre todo servicio técnico de garantía de AGSA, que será motivo de aplicación de estrategias de marketing en la post-venta.

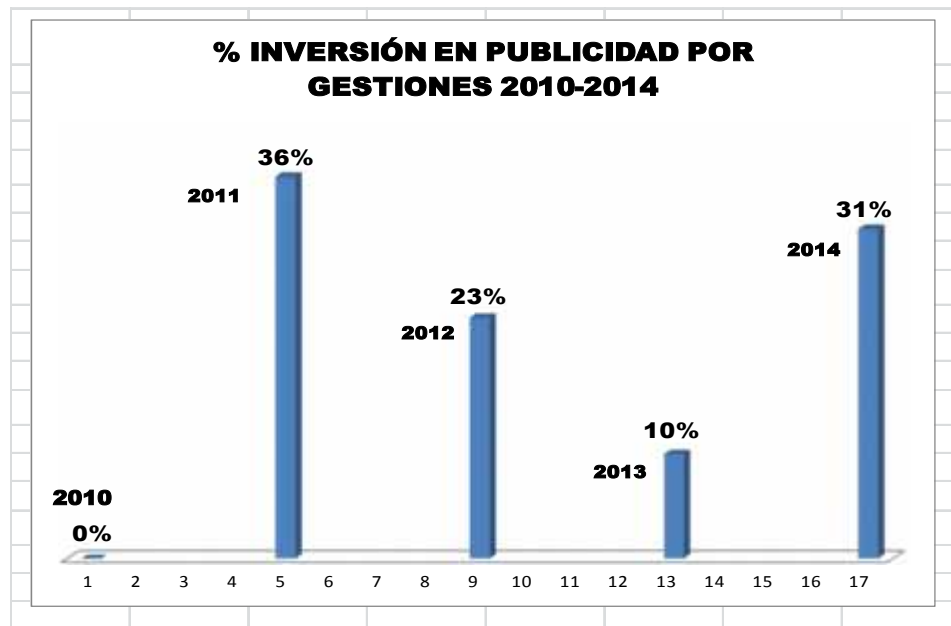
➤ PLAZA

Siendo una sucursal a nivel nacional, Agencias Generales S.A. Tarija, cuenta con su único punto de venta en la Avenida de la Circunvalación, entre Mejillones y la Torre; siendo éste el único canal de distribución directo, que va del Distribuidor al Consumidor y/o usuario. Debiendo proponer en las estrategias nuevas formas de llegar al cliente de acuerdo a la disponibilidad de la empresa.

➤ **PUBLICIDAD Y/O PROMOCIÓN**

Agencias Generales S.A. Tarija, durante este quinquenio de vida, no ha realizado promociones de ningún tipo, pero sí publicidad como se señala a continuación:

RESUMEN DE PUBLICIDAD/ GESTIONES 2010 - 2014 EN Bs.				
GESTIÓN	MEDIO	MONTO BS.	TOTAL ANUAL	% ANUAL
2010	TELEVISIÓN	0		
	RADIO	0		
	MEDIO ESCRITO	0		
SUBTOTAL			0	0%
2011	TELEVISIÓN	15.600	66%	
	RADIO	1.842	8%	
	MEDIO ESCRITO	6.240	26%	
SUBTOTAL			23.682	36%
2012	TELEVISIÓN	3.500	23%	
	RADIO	2.000	13%	
	MEDIO ESCRITO	9.450	63%	
SUBTOTAL			14.950	23%
2013	TELEVISIÓN	5.000	77%	
	RADIO	1.500	23%	
	MEDIO ESCRITO	0	0%	
SUBTOTAL			6.500	10%
2014	TELEVISIÓN	6.900	34%	
	RADIO	6.150	30%	
	MEDIO ESCRITO	7.388	36%	
SUBTOTAL			20.438	31%
TOTAL GESTIÓN 2010 -2014			65.570	100%
INVERSIÓN PROMEDIO			16.392	25%



Como se muestra, en el resumen del presente cuadro y grafica respectiva; en la gestión 2010, no se invierte en publicidad, a pesar del inicio de las actividades comerciales en la ciudad de Tarija. Desde la gestión 2011 a la 2014, se destina un 36%, 23%, 10% y 31% respectivamente del total del presupuesto en los últimos 5 años.

En la gestión 2011, se invierte un 66% del presupuesto, en Tv: UNITEL; en la gestión 2012, se invierte un 63% en los medios escritos, periódico El País, la gestión 2013, nuevamente en Tv y el saldo del presupuesto en la Radio Libertad; para la gestión 2014 se invierte en los tres medios de comunicación: Tv, Radio y Prensa Escrita proporcionalmente.

2.3.3 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS – CANTIDAD VENDIDA – INGRESO POR VENTAS EN EL QUINQUENIO 2010 - 2014

Cantidades Vendidas e Ingresos por Ventas Netas / (Bs.)

Años	Cant.	Ingresos x venta	% Contribución	
			Cant.	Vtas.
2010	2.334	1.257.078,14	6%	4%
2011	7.694	5.403.562,46	20%	18%
2012	9.485	8.656.150,90	24%	28%
2013	9.119	6.167.526,40	23%	20%
2014	10.392	9.387.813,09	27%	30%
TOTAL	39.024	30.872.130,99	100%	100%

Fuente: Sistema Computarizado de ventas AGSA



Durante este quinquenio 2010 – 2014, se evidencia que las ventas tuvieron un comportamiento lineal de crecimiento, excepcionalmente en la gestión 2013, que tuvo una baja en las cantidades vendidas y como consecuencia en los ingresos por venta, lo que nos permite deducir que en esta gestión, no se aplicaron estrategias de marketing para mantener el mercado. Una prueba específica es la reducida publicidad que se hizo, en la gestión 2013 (10% a diferencia de otras gestiones).

2.3.4 LA COMPETENCIA, SEGÚN EL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

➤ RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

<p>COMPETIDORES POTENCIALES</p>	<p>Amenazas de Entrada:</p> <p>Erogar altos gastos en marketing para competir con entidades posicionadas en el mercado, como:</p> <table border="1" data-bbox="581 978 1334 1308"> <thead> <tr> <th colspan="4">TARIFA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Ferretería Agro Industrial</td> <td>14</td> <td>Solcomar S.R.L.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Comercial Herbol</td> <td>15</td> <td>Herrasur S.R.L.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Comercial Fita</td> <td>16</td> <td>Agros S.R.L.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Comercial Yefer</td> <td>17</td> <td>Luzam S.R.L.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Comercial Morejon</td> <td>18</td> <td>Damago S.R.L.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Comercial Belen</td> <td>19</td> <td>Imagsur S.R.L.</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Comercial Willis</td> <td>20</td> <td>Cobimar S.R.L.</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Comercial Omar</td> <td>21</td> <td>Ferrosur</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Comercial Evita</td> <td>22</td> <td>Electrosur</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Termodinamica</td> <td>23</td> <td>Civav</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>La vertiente Importaciones</td> <td>24</td> <td>Agro Bermejo</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>El Sause Importaciones</td> <td>25</td> <td>Mercado Negro</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Margarita Cruz (Todo Filtro)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TARIFA				1	Ferretería Agro Industrial	14	Solcomar S.R.L.	2	Comercial Herbol	15	Herrasur S.R.L.	3	Comercial Fita	16	Agros S.R.L.	4	Comercial Yefer	17	Luzam S.R.L.	5	Comercial Morejon	18	Damago S.R.L.	6	Comercial Belen	19	Imagsur S.R.L.	7	Comercial Willis	20	Cobimar S.R.L.	8	Comercial Omar	21	Ferrosur	9	Comercial Evita	22	Electrosur	10	Termodinamica	23	Civav	11	La vertiente Importaciones	24	Agro Bermejo	12	El Sause Importaciones	25	Mercado Negro	13	Margarita Cruz (Todo Filtro)		
TARIFA																																																									
1	Ferretería Agro Industrial	14	Solcomar S.R.L.																																																						
2	Comercial Herbol	15	Herrasur S.R.L.																																																						
3	Comercial Fita	16	Agros S.R.L.																																																						
4	Comercial Yefer	17	Luzam S.R.L.																																																						
5	Comercial Morejon	18	Damago S.R.L.																																																						
6	Comercial Belen	19	Imagsur S.R.L.																																																						
7	Comercial Willis	20	Cobimar S.R.L.																																																						
8	Comercial Omar	21	Ferrosur																																																						
9	Comercial Evita	22	Electrosur																																																						
10	Termodinamica	23	Civav																																																						
11	La vertiente Importaciones	24	Agro Bermejo																																																						
12	El Sause Importaciones	25	Mercado Negro																																																						
13	Margarita Cruz (Todo Filtro)																																																								
<p>PODER DE COMPRADORES Y PROVEEDORES</p>	<p>Socios: donde el precio juega un papel muy importante.</p> <p>Proveedor: accesibles a los socios.</p>																																																								
<p>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>Mercado negro: Con productos sustitutos y chinos, representa una alta competencia desleal.</p>																																																								
<p>LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</p>	<p>Agencias Generales S.A, compite con 25 empresas que atienden el mismo mercado. La <u>diferenciación y diversificación de los productos</u> y el servicio de Post-venta (garantías) se constituyen en un factor importante.</p>																																																								

<p>IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA</p>	<p>La <u>competencia potencial</u> es alta por la gran cantidad de empresas que ofrecen el mismo producto.</p> <p><u>La competencia real:</u> Indirecta, se encuentra cubierta por el mercado negro (productos chinos) y la mano de obra barata, que realiza los trabajos de forma manual con otros productos no tecnificados. Y la competencia directa se encuentra en las empresas del mismo rubro, con servicios de post-venta no muy eficientes.</p>
--	--

De este análisis presentado se puede evidenciar la alta competitividad que Agencias Generales S.A, tiene de productos similares y/o sustitutos; sobre todo por la facilidad de entrada del mercado negro. Sin embargo, parece ser recomendable **DIFERENCIAR y DIVERSIFICAR, los productos y servicios** de post-venta de acuerdo a las necesidades del cliente.

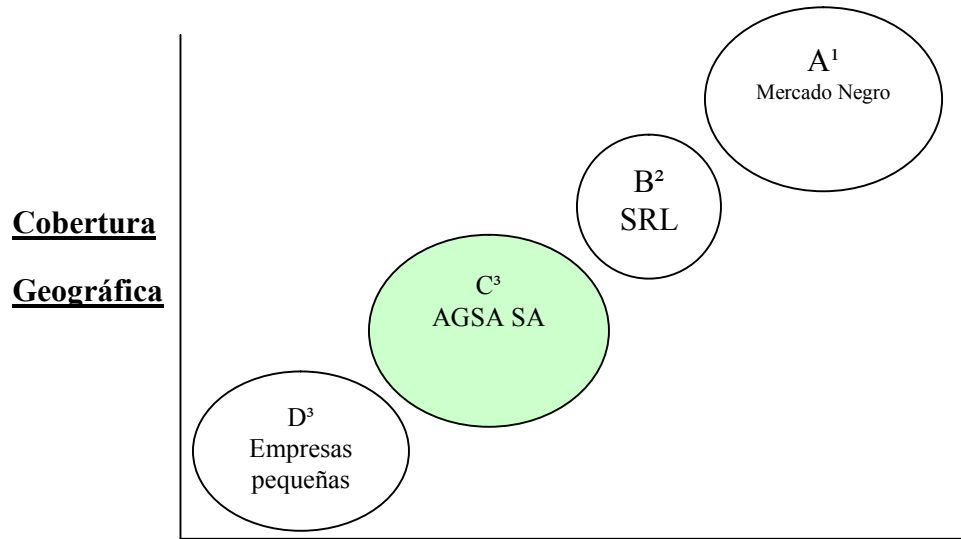
➤ **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Análisis de los Grupos Estratégicos.- Este análisis pretende identificar las instituciones que tienen características estratégicas análogas, que siguen estrategias parecidas o compiten sobre bases similares.

Para este análisis se utilizarán las características de:

- Cobertura geográfica
- Grado de diversidad de los productos o servicios

ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS



Grado de diversidad de los servicios

A ¹ =	<u>Mercado Negro</u> .- Tienen una amplia gama de productos o servicios, disponen de economías de escala, hacen uso de tecnología, trabajan a nivel internacional.
B ² =	<u>Sociedades de Responsabilidad Limitada SRL</u> .- Atienden a diferentes segmentos de mercado, pero ofrecen productos poco diferenciados, hacen uso de sus habilidades en marketing, trabajan a nivel nacional, departamental, sobre todo Institucional, con empresas públicas (proyectos).
C ³ =	<u>Agencias Generales S.A Sucursal Tarija</u> , Atienden a diferentes segmentos de mercado, no identificado como propio, ofrecen productos solo a nivel de la ciudad de Tarija.
D ³ =	<u>Pequeñas Empresas</u> .- En la actualidad están siendo desplazadas del mercado, por su baja participación, pero cubren mercados pequeños sobre todo con accesorios de bajo precio. (cables, bombas de agua, mangueras, cortadoras de pastos, etc.

La movilidad entre grupos, implica superar las barreras de entrada de los diferentes grupos estratégicos, según muestra nuestro análisis los Competidores más directos; son **el Mercado Negro que no factura y las SRL**, que firman

convenios y proveen a nivel institucional con diferentes productos, a través de licitaciones (SICOES); Por otro lado, los pequeños comerciantes o empresas personales, cubren el mercado de accesorios, lo que demuestra una alta competitividad para **Agencias Generales S.A Sucursal Tarija**, en el mercado de Tarija.

2.3.5 SEGMENTO DE MERCADO

Por las características de los productos ofertados, se puede identificar los siguientes segmentos de mercado:

SEGMENTO IDENTIFICADO	SECTORES QUE USAN EL PRODUCTO VENDIDO
EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sector Agrícola ○ Honorable Alcaldía Municipal ○ Área de la Construcción ○ Gobierno Autónomo Departamental de Tarija
PARTICULARES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ornamental – Jardineros ○ Mecánicos ○ Albañiles

Habiendo identificado en nuestro estudio, estos segmentos de mercado para **Agencias Generales S.A Sucursal Tarija**, podemos afirmar que se realiza una atención parcial de algunos de ellos, debido fundamentalmente a la restricción nacional de autoridad y poder para gestionar y vincular a la empresa con el ámbito político, económico, tecnológico y social de la ciudad de Tarija.

Estas atribuciones restringidas, no permiten cubrir la totalidad de los segmentos de mercado identificados; y como consecuencia ponen en riesgo la posibilidad de aplicar un plan de marketing que respondan a la misión y visión empresarial, imposibilitando satisfacer las necesidades, valores y expectativa de los clientes reales y potenciales, que a la fecha se vuelven cada vez más exigentes.

2.3.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Con el propósito de sintetizar el diagnóstico realizado, se procederá al armado de la matriz FODA que permitirá conocer de forma puntual las amenazas oportunidades, fortalezas debilidades de la empresa en estudio.

2.3.6.1 Resumen de la Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
1.Crecimiento lineal de las ventas en el quinquenio, 2010-2014 (345%). 2.Predisposición nacional del uso de nuevas tecnologías: <u>compras y ventas tecnológicas</u> : con tarjeta, virtuales, <u>manejo de almacenes</u> : disponibilidad de existencias. 3.Personal calificado, para desarrollar el plan de marketing.	1. Crecimiento poblacional en la ciudad de Tarija, del 5% anual, con relación al censo anterior. 2. Mercado real y potencial disponible en el Departamento de Tarija. 3. Facilidad de acceso a nuevas tecnologías.

DEBILIDAD	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La visión y misión, descontextualizada, no responde a un Plan de Marketing. 2. Trabajo sobre una filosofía de producción (solo pensar en vender - vender). 3. Desconocimiento de los segmentos de mercado. 4. Reducido uso de tecnología (Tecnología de Información y Comunicación – TIC). 5. Desinterés en la planificación periódica - POA, se limitan sólo a ejecutar funciones de ventas. 6. Uso de un solo canal de distribución de los productos ofertados, sólo en la sucursal. 7. Ausencia de un plan de marketing (no se tiene continuidad de la publicidad, no existen promociones, no se presentan proyectos - licitaciones, etc). Un sólo punto de ventas, no se tiene identificado el segmentos de mercado, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas gubernamentales desfavorable: aplicación del doble aguinaldo D.S. No. 1802, incremento y reposición salarial, etc. 2. Políticas económicas desfavorables en el sector privado en el último quinquenio: Disminución en las exportaciones e importaciones. 3. Factores socio- culturales, amenazados permanentemente. 4. Proliferación del mercado negro; no tributan e incrementan el contrabando. 5. Limitada toma de decisión nacional; restringen autoridad y poder de gestión para posicionar a la empresa como líder en el mercado.

2.3.6.2 Impacto de la Matriz FODA

MATRIZ DE IMPACTO "AGENCIAS GENERALES SA- SUCURSAL TARIJA"													
IMPACTOS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					TOTAL IMPACTOS		
		1	2	3	4	1	2	3	4	5			
		O1. Crecimiento poblacional en la ciudad de Tarija	O2. Mercado real y Potencial Disponible en el Dpto de Tarija	O3. Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	O4. Disponibilidad de proyectos con IDH - Convocatorias públicas	A1. Políticas gubernamentales desfavorable; gastos en sueldos	A2. Políticas económicas desfavorable para el sector privado.	A3. Factores socio culturales amenazados	A4. Proliferación del mercado negro	A5. Limitada Toma de decisión para gestión por resultados			
FORTALEZAS	1	F1. Crecimiento lineal de las ventas	4	5	2	3	3	5	4	3	1	30	3°
	2	F2. Predisposición nacional de uso de Tecnologías de Información y Comunicación	4	5	4	4	1	3	2	4	2	29	4°
	3	F3. Personal Calificado para el desarrollo del Plan de Marketing.	5	5	4	4	3	3	1	4	3	32	2°
	4	F4. Amplia línea de productos	5	5	4	4	1	5	1	5	5	35	1°
DEBILIDADES	1	D1. Misión y Visión descontextualizada	4	5	3	3	3	3	3	3	4	34	3°
	2	D2 Trabajo sobre una filosofía de producción	5	5	4	5	4	4	4	5	5	41	1°
	3	D3 Desconocimiento de los segmentos de mercado	5	5	4	3	5	5	4	5	4	40	2°
	4	D4. Reducido uso de las TIC	3	3	4	5	2	4	2	5	2	30	4°
	5	D5. Desinterés en la planificación periódica - POA	4	4	3	3	4	5	4	4	4	35	3°
	6	D6. Único canal de distribución	5	5	3	3	5	5	4	5	4	39	2°
	7	D7. Ausencia de un Plan de Marketing	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1°
TOTAL IMPACTOS			49	52	40	42	36	47	34	48	39	390	
			2°	1°	4°	3°	3°	1°	4°	1°	2°		

2.3.6.3 Síntesis y Conclusiones del Análisis de la Matriz de Impacto

- 1° Las debilidades sobresalientes en **Agencias Generales S.A Sucursal Tarija**, se debe fundamentalmente a la ausencia de un Plan de Marketing y el trabajo sobre la filosofía de producción, con la consigna de vender – vender, olvidándose que el cliente y/o usuario, es la razón de ser de la empresa comercializadora. Esta situación se agrava cada vez más, si siguen bajando las importaciones y exportaciones en la economía boliviana; sobre todo porque se torna un escenario de difícil acceso a productos y líneas de productos importados, lo que permite proliferar el mercado negro, que de una u otra manera se ve aventajado, frente a las empresas que tributan por la prestación de la venta de los productos y/o servicios. Frente a este panorama la Sucursal Tarija, deberá continuar ampliando la línea de productos, aprovechando el mercado real y potencial de la ciudad y el departamento de Tarija, a través de la implementación de estrategias de marketing.

- 2° La centralización de **Agencias Generales S.A**, impide realizar estudios de mercado y como consecuencia existe un desconocimiento del segmento de mercado, y el uso de un solo canal de distribución; lo que limita la toma de decisión en la sucursal Tarija, dificultando la administración de una gestión económica- administrativa y financiera. Este escenario impide acceder a la presentación de propuestas de proyectos, para cubrir licitaciones de venta de líneas de productos en las empresas de nuestro medio. Por otro lado se cuenta con recursos humanos calificados y una tasa de crecimiento elevada de la población según el último censo, lo que nos invita una vez más a poner en práctica un Plan de Marketing que ayude a mantener las ventas y permita alcanzar un liderazgo en este rubro en los próximos años.

3° Una tercera lectura de este diagnóstico, responde a la ausencia de planificación a corto y largo plazo, reflejada en las debilidades del desinterés en la planificación periódica o anual (POA) y la descontextualización de la misión y visión de la sucursal Tarija, lo que no está permitiendo ejecutar la programación anual y peor aún, cuando se aplican políticas gubernamentales desfavorable a las empresas privadas; como el doble aguinaldo, incremento salarial, mínimo nacional -reposición del mismo; que deberían estar contemplados en la planificación institucional. Sin embargo, el crecimiento lineal de las ventas, y la disponibilidad de participar en las convocatorias de proyectos de aprovisionamiento de productos y líneas de productos de nuestro rubro, permitirán a la empresa comercializadora alcanzar la nueva misión y visión propuesta, con liderazgo en el mercado del Departamento de Tarija.

4° Por último; y una debilidad, no menos importante es el único punto de venta actual, que amenazado por los factores socioculturales externos, pueden ocasionar a largo plazo la disminución de las ventas (declive en el ciclo de vida del producto), colocándola a la empresa en un escenario denominado, el cuadrante del perro y tendremos que pensar estratégicamente o retirarnos del mercado. Sin embargo, fortalecidos con la predisposición de uso de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y la facilidad de acceso a la misma, se puede pensar en alcanzar la misión y visión empresarial de **Agencias Generales S.A. Sucursal Tarija.**

PROPUESTA

CAPÍTULO III

PROPUESTA PLAN DE MARKETING



Agencias Generales S.A, con más de 50 años de tradición (fundada en 1957), y bajo los principios de calidad, confianza, experiencia e innovación, busca implementar un plan de marketing, que satisfaga la expectativas del cliente y/o usuario con los productos ofertados, antes, durante y después de la venta (post-venta).

La aplicación de este plan de marketing, nos exige fortalecer los principios y la filosofía de marketing y dejar de lado la venta sencilla, que nos está impidiendo aprovechar de segmentos de mercado potenciales. Modestamente, proponemos un modelo, que no solo tiene fines académicos; sino también de beneficio a nuestra empresa comercializadora, sobre todo porque somos parte y nos identificamos con la misma.

Para alcanzar este objetivo, debemos identificar ventajas competitivas, que nacen del análisis del estudio de las variables externas e internas, (diagnóstico), en el marketing estratégico y operativo de nuestra empresa. Para este propósito nos valdremos de las estrategias genéricas, propuestas por Michael Porter; específicamente dirigidas a **diferenciar, diversificar el producto y/o servicios e identificar un segmento de mercado**, que permita aplicar estrategias defensivas en una primera instancia del proceso para luego desarrollar estrategias ofensivas; que son traducidas del impacto de la matriz FODA y otras herramientas del marketing. En resumen se propone ejecutar las siguientes estrategias:

3.1 MARKETING ESTRATÉGICO

3.2 MARKETING OPERATIVO: ESTRATEGIAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

3.1.- MARKETING ESTRATÉGICO

3.1.1.-Propuesta de Visión, Misión y Objetivos Estratégicos

En el marco del diagnóstico realizado y con el ánimo de ser propositivos en el trabajo de investigación, es que nos atrevemos a proponer la siguiente visión y misión, que debe ser socializada con todo el personal antes de su implementación:

a) Visión

“Ofrecer productos y servicios de calidad, que permitan consolidar, mantener el liderazgo e ir maximizando el crecimiento de nuestra empresa en el mercado del Departamento de Tarija”.

b) Misión

“Ofrecer productos técnicos (repuestos y equipos) de calidad, en marcas líderes mundialmente reconocidas, a precio justo, garantizado un amplio stock y respaldados en el servicio post-venta”.

c) Argumento o justificación de la visión y la misión

La visión y la misión propuesta, se construye bajo los principios básicos con los que se crea la empresa comercializadora, y responden a: **calidad, confianza, servicio de post-venta, experiencia e innovación.**

Principios que deben responder a la filosofía de marketing, ya que la única razón de ser de la empresa comercializadora; es el cliente y/o usuario:



- Es la persona más importante de la empresa.
- Nosotros dependemos de él y él no de nosotros.
- Es el propósito de nuestro trabajo y no es una interrupción; no le estamos haciendo un favor al atenderlo: Él nos está haciendo el favor al darnos la oportunidad de servirlo.
- No es alguien con quien discutir o medir el ingenio; ya que nadie ha podido ganar jamás una discusión con un cliente.

- Es una persona que nos trae sus deseos, necesidades y expectativas; por lo tanto es nuestra tarea diaria saber manejarlo, lo que nos proporcionará un beneficio mutuo.

d) Objetivos Estratégicos

- Implementar el **Plan de Marketing** propuesto; con las recomendaciones metodologías, estrategias y procedimientos para alcanzar la misión y visión de la empresa comercializadora, en el departamento de Tarija.
- Ubicar a las Agencias Generales S.A. en el primer cuadrante del mercado, con las ofertas de **productos estrella**, en el departamento de Tarija, buscando alcanzar Liderazgo en el mercado.
- **Diferenciar y diversificar** los productos y/o servicios, de acuerdo a las estrategias definidas, para ser únicos en el mercado y alcanzar la imagen de marca.
- Generar **ventajas competitivas**, ofreciendo productos de calidad, antes durante y después de la venta (servicios de post-venta) - garantía del producto.

Para el cumplimiento de estos objetivos estratégicos, nos valdremos del marco teórico y el diagnóstico presentado en este trabajo de investigación, traducidos en las siguientes estrategias: ¿Cómo?..., que sólo serán efectivas en la medida de su implementación:

- Según Michael Porter, una **estrategia competitiva**, es “El conjunto de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

- Según, McCarthy y Perrault; el *plan de marketing*, es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.

Si nos apoyamos en estas definiciones, diremos que la base fundamental para obtener rentabilidad es la ventaja competitiva, que según Michael Porter, se entiende como cualquier característica de la organización que la diferencia ventajosamente de las otras de su sector.

3.2 MARKETING OPERATIVO: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Y OFENSIVAS

3.2.1 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Y OFENSIVAS

- Está dirigida a fortalecer la empresa a corto, mediano y largo plazo, según las siguientes estrategias:

3.2.1.1 Estrategias Genéricas

- Liderazgo en Costos.
- Diferenciación de producto (bienes o servicios)
- Enfoque o Segmento de mercado.

Estas estrategias genéricas se traducen en estrategias específicas a desarrollar, según la situación particular del sector de que se trate.

- **Liderazgo en Costos – Precios y Diferenciación del Producto**; responden a un descuento institucional de acuerdo al precios del producto y la cantidad vendida; que va, desde 0,70 ctvos., hasta 88.560.43 Bs., con descuentos %

que van desde 0,1%, hasta 26%. Debiendo institucionalizar un precio venta en favor del cliente y/o usuario.



DESCUENTO DE PRECIOS PROMEDIO								
DESCRIPCION	MARCA	CANT	PRECIO BRUTO	DCTO		PRECIO DE VENTAS UNITARIO	PRECIO FINAL DE VENTA	%
				TOTAL	UNIDAD			
BOMB.SUM.JUMBO54 ND	ABS	1	27.700,80	5.540,16	5.540,16	27.700,80	22.160,64	14,6%
B.PER. 1HP M220 IP10	CITY PUMP	24	31.055,28	2.769,87	115,41	1.293,97	1.178,56	0,3%
MANGUERA C/PUNTA VIB	DAE HEUNG	30	36.714,00	4.211,92	140,40	1.223,80	1.083,40	0,4%
MOTOAZADA MZ2090R S/	EFCO	42	38.231,28	6.718,87	159,97	910,27	750,30	0,4%
MOTOAZADA S/MOTOR P/	EFCO	13	30.589,20	5.506,05	423,54	2.353,02	1.929,47	1,1%
DESBROZ.STARK44 2.1H	EFCO	15	31.737,60	3.552,75	236,85	2.115,84	1.878,99	0,6%
DESB.GASOL.52½CC BOS	EFCO	10	22.299,84	2.732,47	273,25	2.229,98	1.956,74	0,7%
FUMIG.MOCHILA IS2026	EFCO	40	24.360,00	4.007,92	100,20	609,00	508,80	0,3%
BOMBA RIEGO 2X2" 5.5	HONDA	119	335.437,20	16.650,89	139,92	2.818,80	2.678,88	0,4%
BOMBA RIEGO 3X3" 5.5	HONDA	605	1.873.806,00	58.078,83	96,00	3.097,20	3.001,20	0,3%
BOMBA RIEGO 4" 11HP	HONDA	3	33.394,08	4.675,17	1.558,39	11.131,36	9.572,97	4,1%
GENERAD.5500VA 13HP	HONDA	3	21.562,08	2.315,77	771,92	7.187,36	6.415,44	2,0%
GENERAD.5500VA 13HP	HONDA	4	48.664,32	5.475,96	1.368,99	12.166,08	10.797,09	3,6%
MOT.GASOLINA 6.5HP C	HONDA	274	638.858,40	31.129,77	113,61	2.331,60	2.217,99	0,3%
MOT.GASOL. 9HP C/MAG	HONDA	82	324.739,68	28.212,32	344,05	3.960,24	3.616,19	0,9%
MOT.GASOL.13HP C/MAG	HONDA	64	296.217,60	25.728,77	402,01	4.628,20	4.226,39	1,1%
BOMB.ALT.PRES.3X3" 8	MATSUSAKA	17	152.632,80	5.467,85	321,64	8.978,40	8.656,76	0,8%
BOMB.NORMAL 4X4" 8	MATSUSAKA	9	114.505,92	2.846,11	316,23	12.722,88	12.406,65	0,8%
BOMBA D/RIEGO 4X4 13	MATSUSAKA	2	15.660,00	2.818,80	1.409,40	7.830,00	6.420,60	3,7%
MEZ.CEM.S/MOT.P/ELE	MENEGOTTI	7	50.056,32	4.419,64	631,38	7.150,90	6.519,53	1,7%
MEZ.CEM.MULS/MOT.AR	MENEGOTTI	37	399.156,00	33.852,32	914,93	10.788,00	9.873,07	2,4%
TALAD.PERC.SBE1100PL	METABO	7	16.809,20	1.734,15	247,74	2.401,31	2.153,58	0,7%
AMOLAD.WX2000-230+W7	METABO	11	21.819,60	2.584,43	234,95	1.983,60	1.748,65	0,6%
AMOLADORA.ANG.W26-23	METABO	22	26.334,88	2.920,68	132,76	1.197,04	1.064,28	0,4%
TALADRO/MARTILLO KHE	METABO	1	11.323,92	1.124,47	1.124,47	11.323,92	10.199,45	3,0%
CORTAP.YARDMAN 21" 5	MTD	7	24.311,28	2.541,22	363,03	3.473,04	3.110,01	1,0%
MINITRAC.42" 17½HP B	MTD	2	30.484,80	2.784,79	1.392,40	15.242,40	13.850,01	3,7%
MOTOAZADA 187CC 13"	MTD	69	604.622,16	27.955,52	405,15	8.762,64	8.357,49	1,1%
COMP.SD SUELTO 250LT	SCHULZ	13	112.557,12	9.354,28	719,56	8.658,24	7.938,68	1,9%
COMP.TORN.40HP 2PL 9	SCHULZ	1	98.400,48	9.840,05	9.840,05	98.400,48	88.560,43	26,0%
BASE TRIT. TRF300G	TRAPP	128	115.814,40	2.438,21	19,05	904,80	885,75	0,1%
TRITUR.FORRAJE TRF30	TRAPP	127	371.246,40	10.693,26	84,20	2.923,20	2.839,00	0,2%
TRILLADORA P/MOT.13H	VENCEDORA	3	137.056,32	23.299,58	7.766,53	45.685,44	37.918,91	20,5%
TOTAL		1.792	6.118.158,96	353.982,85	197,54	3.414,15	3.216,62	0,5%
PROMEDIO DESCUENTO					37.905,67	337.598,17	299.692,50	100,0%
								12,6%

Recomendar a nivel estratégico – institucional, analizar los precios de la competencia y el descuento promedio que alcanza al 12,6%. Asimismo, mantener la línea de los productos más vendidos, que permite diferenciarse con calidad y precios competitivos, en beneficio del cliente y/o usuario; al margen del porcentaje de venta por comisión, entregada al personal de la empresa.

- **Enfoque o segmento de mercado;** Luego del análisis realizado a las empresas que compiten en este rubro en la ciudad de Tarija, se pudo identificar los siguientes segmentos de mercado:

SEGMENTO IDENTIFICADO	SECTORES QUE USAN EL PRODUCTO VENDIDO
EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sector Agropecuario ○ Honorable Alcaldía Municipal ○ Área de la Construcción ○ Gobierno Autónomo Departamental de Tarija
PARTICULARES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ornamental – Jardineros ○ Mecánicos ○ Albañiles ○ Carpinteros ○ Agricultor

Estos segmentos de mercado deben estar respaldados por las decisiones ejecutivas a nivel nacional., por lo que se recomienda descentralizar autoridad y asignar más responsabilidad; para gestionar, mantener el crecimiento en las ventas y cubrir nuevos mercados potenciales en las provincias del departamento de Tarija.

3.2.1.2 Estrategias de Crecimiento

Aplicar esta estrategia de crecimiento, significa implementar nuevas herramienta tecnológicas: TIC, las mismas que de acuerdo a las experiencias nacionales y siendo pionera en este rubro; estimulan las iniciativas, aumenta la motivación del personal ejecutivo y operativo, se mejora el servicio de post venta, se alcanza un liderazgo propio y como consecuencia se genera un crecimiento y desarrollo en la empresa comercializadora

Las acciones inmediatas a tomar, contribuyen directamente a las estrategias de crecimiento: Estrategia de **Penetración**, Estrategia de **Desarrollo de Productos**, Estrategia de **Desarrollo de Mercado** y Estrategia de **Diversificación**; siendo que esta última, se aplica cuando la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, o porque el mercado de referencia está en declive, que no es el caso de Agencias Generales SA – Sucursal Tarija.

➤ **Actualización de Recursos Humanos en Áreas Específicas**

Si bien, Agencias Generales S.A Sucursal Tarija, cuenta con recursos humanos calificados, es necesario motivarlos e incentivar, con los siguientes cursos de capacitación:

CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMATICA DE CAPACITACIÓN Y FECHA	COSTO DEL CURSO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO.
Servicio de Atención al Cliente y Relaciones Humanas, (llevarse a cabo en el mes de Octubre)	200 Bs. Por persona	RECURSOS PROPIOS, con apoyo económico de la empresa, según convenio a firmar.
Diagnóstico y Estrategias de Marketing (llevarse a cabo en el mes de Noviembre)	200 Bs. Por persona	RECURSOS PROPIOS, con apoyo económico de la empresa, según convenio a firmar.
Actualización de mantenimiento y reparaciones de maquinarias y equipos – AGENCIAS GENERALES SA (Diciembre)	0 Bs. Para el personal de la empresa.	Financiado por AGENCIAS GENERALES S.A.

Cursos específicos de capacitación, que permitirán elevar la moral de los trabajadores y seguir creciendo en las ventas de productos y líneas de productos

ofertadas, pero sobre todo permitirá prestar un servicio de post-venta, que asegure la fidelidad de los clientes reales y potenciales.

El avance tecnológico, hoy en día impone un sistema de información de alto alcance para la generación y manejo de grandes bases de datos, permitiendo instalar un sistema de red que genera información al instante sobre las operaciones realizadas en sus diferentes áreas, por lo que será necesario tomar en cuenta para las próximas gestiones, las experiencias de AGENCIAS GENERALES S.A. (50 años), que no han sido aplicadas en las sucursales de los diferentes Departamentos de Bolivia, donde se presta estos servicios.

Habiendo estudiado las posibilidades del mercado tarijeño se propone las siguientes opciones:

➤ **Implementación de Tecnologías de Información y Comunicación**

OPCIONES	OPERACIONES
Tarjetas de Débito y Crédito	Facilidad de compras y ventas (pago) para el usuario y proveedor, con medios magnéticos (tarjetas), cheques y en efectivo
Ventas Virtuales	Compras y ventas por medios electrónicos, computadora (ofertas y transacciones)
Facturaciones	Facturaciones rápidas y administración impositiva eficiente.
Agendas virtuales	Evaluación permanente y fidelidad de cliente, lo que facilita identificar el segmento de mercado.
Manejo de Almacenes	Identifica la disponibilidad de los productos.
Recursos Humanos Capacitados	Permite alcanzar una gestión por resultados.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Implementación de Estrategias Publicitarias**, de acuerdo al estudio realizado en el presente trabajo de investigación, se propone continuar realizando las publicidades en los diferentes medios de comunicación:

PUBLICIDAD PROPUESTA

MEDIOS PUBLICITARIOS	COSTO ANUAL	MENSAJE
<u>Televisión Universitaria</u> 20 pases/mes, 12 meses, con spots de 30 seg. s/ convenio Bs. 1.000 /mes en programas de producción propia.	12.000 Bs.-	Agencias Generales SA- Sucursal Tarija- ofrece calidad en los productos, con garantía de 2 años y servicios gratuitos de Post venta.
<u>Radio Universidad FM 92.5.</u> por la firma de convenio con Tv Universitaria, el costo es gratuito.	0Bs.-	Bombas de riego, motores, trilladoras, mezcladoras, de las líneas HONDA, MATSUSAKA, MENOGOTTI, METABO, WEB, VENCEDORA TRAPP.
<u>Periódico el País,</u> 20 publicaciones de un octavo de pag, Bs. 200 c/u durante 10 meses.	4.000Bs.-	Asimismo, con precios bajos tenemos: Manguera de salida, triturador de forraje, bases de trilladora y demás solo lo encuentra, solo en: <u>Agencias Generales SA- Sucursal Tarija, Av. Circunvalación entre Mejillones la torre.</u>
TOTAL /AÑO	16.000 Bs.- promedio de publicidad en el quinquenio	

De acuerdo a las posibilidades presupuestarias, registrada en la Programación de Operaciones Anuales, se realizará **PROMOCIONES** de servicios de mantenimiento GRATUITO de equipos, a los clientes con mayores compras, con el fin de consolidar un nicho de mercado para la empresa comercializadora y productora (AGENCIAS GENERALES SA. Sucursal Tarija).

3.2.1.3 Estrategias Competitivas

El profesor Philip Kotler; propone cuatro tipos de estrategias competitivas: estrategia del **líder**, estrategia del **retador**, estrategias del **seguidor** y estrategia del **especialista**. Por ejemplo:

40%	Líder de Mercado.
30%	Retador de Mercado.
20%	Seguidor de Mercado.
10%	Especialista.

El estudio del análisis FODA, efectuado en las líneas anteriores, nos demuestra que Agencias Generales S.A -. Sucursal Tarija, está ubicado en la posición de una empresa relativamente débil (vulnerable) y amenazada, por lo que deberá hacer uso de las oportunidades y fortalezas actuales, para revertir este escenario.

La estrategia de liderazgo, será efectiva si se cuenta con el apoyo de los altos ejecutivos nacionales, la experiencia de la empresa, la disponibilidad de productos, el personal especializado, el presupuesto óptimo y la voluntad de ganar el mercado del departamento de Tarija. Esto significa apropiarse de una cultura de dirección estratégica, y una filosofía de marketing, que permita hacer uso de recursos externos: Materiales de publicidad y promoción, tecnología de información y comunicación, apoyo logístico, administrativos, económicos y financieros, propuestos en el presente trabajo de investigación, de forma tal que permite aprovechar las oportunidades y las fortalezas identificadas y disminuir las debilidades y amenazas actuales, a través de las siguientes tácticas sugeridas a continuación:

FORTALEZA	TÁCTICAS RECOMENDADAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento lineal de las ventas en el quinquenio 2010-2014 (345%). 2. Predisposición nacional del uso de nuevas tecnologías: <u>compras y ventas tecnológicas</u>: con tarjeta, virtuales, <u>manejo de almacenes</u>: disponibilidad de existencias. 3. Personal calificado, para desarrollar el plan de marketing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar creciendo, hasta alcanzar el liderazgo empresarial. 2. Instalación de Software de acuerdo a las necesidades y experiencia desde 1982. (33 años en manejo de las TIC). 3. Formación y Capacitación del personal operativo, en servicio de instalación, mantenimiento y uso de las TIC.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento poblacional en la ciudad de Tarija, del 5% anual, con relación al censo anterior. 2. Mercado real y potencial disponible en el departamento de Tarija. 3. Facilidad de acceso a nuevas tecnologías. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Implementar nuevos <u>puntos de ventas</u> en la ciudad- Cercado y las provincias del departamento de Tarija. 5. Cubrir, en los próximos años el mercado potencial y lograr la fidelidad del mercado real. 6. Implementar las nuevas TIC, aprovechando las experiencias y el recurso humano calificado de AGENCIAS GENERALES SA.

3.3 RECOMENDACIONES

- 1) Aplicar el Plan de Marketing, de acuerdo a las estrategias sugeridas: Estrategia Genéricas, Estrategias de Crecimiento y Estrategias Competitivas de forma paulatina y de acuerdo a la programación de las propuestas; lo que significa tomar en cuenta el replanteamiento de la visión, misión, objetivos definidos para Agencias Generales S.A, Sucursal Tarija.
- 2) Realizar una investigación de mercado en la presenta gestión con el fin de corroborar el destino de los productos, líneas de productos ofrecidos y otros canales de distribución, por Agencias Generales S.A, Sucursal Tarija, de forma tal que permita cubrir los segmentos de mercado identificados, mantener y mejorar las ventas actuales.
- 3) Recomendar a nivel estratégico – institucional; analizar los precios de la competencia, realizar un descuento promedio de 12,6% y mantener la línea de los productos más vendidos para diferenciarse con calidad y precios competitivos, en beneficio del cliente y/o Usuario; al margen del porcentaje de venta por comisión entregada al personal de la empresa.
- 4) Descentralizar autoridad y asignar más responsabilidad, para gestionar, mantener el crecimiento en las ventas y cubrir nuevos mercados en las provincias del departamento de Tarija.
- 5) Fortalecer las capacidades de los recursos humanos de la empresa, a través de los cursos de capacitación sugeridos, con profesionales propios (experiencia) y externos, que motiven al personal.