

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN



1.1. ANTECEDENTES

La promoción es una de las cuatro herramientas fundamentales de la mezcla de marketing, junto con el producto, el precio y la distribución. Esta herramienta ayuda a las empresas a comunicar sus mensajes a los consumidores y persuadirlos para que adquieran sus productos o servicios (Kotler y Armstrong, 2018, p. 478). En este sentido, la estrategia promocional se refiere a cómo la empresa combina diferentes elementos de la promoción, como la publicidad, las ventas personales, las promociones de ventas y las relaciones públicas, para lograr sus objetivos de marketing (Escalante, 2017, p. 63).

La importancia de una estrategia promocional adecuada radica en que ayuda a la empresa a generar una imagen positiva de la marca y a aumentar su visibilidad y presencia en el mercado (Ferreira y Vásquez, 2018, p. 28). Además, una buena estrategia promocional puede contribuir a crear lealtad en los consumidores y mejorar la rentabilidad de la empresa (Sandoval, 2017, p. 114).

En el caso de las salteñerías, es importante tener en cuenta que se trata de un producto típico de la gastronomía boliviana, especialmente en el sur del país, y que es muy valorado por los consumidores locales y turistas. En este sentido, las salteñerías no solo compiten con otros establecimientos de comida, sino que también compiten por la preferencia del consumidor con las versiones caseras de este platillo tradicional (García y Lozano, 2019, p. 35).

Por lo tanto, la estrategia promocional para la Salteñería Mordisco del Municipio de Bermejo debe estar diseñada cuidadosamente para diferenciarla de la competencia y aumentar su atractivo para los consumidores. Esto puede incluir la identificación de su público objetivo, la selección de los canales de promoción adecuados y la creación de mensajes atractivos y coherentes con su imagen de marca (Fernández y Lora, 2018, p. 17).

El año 2020 ha sido revolucionario en muchos aspectos, y uno de los más impactantes ha sido en la forma en que vivimos, nos comunicamos y compramos. La pandemia del COVID-19 ha tenido un efecto fundamental en el marketing, que ha tenido que adaptarse rápidamente para satisfacer las necesidades de una población



obligada al confinamiento. La situación ha puesto en jaque la economía de muchos países y ha obligado al comercio a cerrar sus puertas, replanteándose la manera de relacionarse con sus clientes. El COVID-19 ha desencadenado un tsunami de innovación (Morales, 2020, p. 42), congelando industrias enteras y dejando arcaicas aquellas estrategias cuidadosamente planificadas por especialistas. Las empresas se han visto obligadas a implementar campañas acordes a la crisis, convirtiéndose en un desafío extraordinario (Hill, 2020, p. 15).

Es evidente que el mercado nunca volverá a ser el mismo, y menos aún la forma de conquistar a los clientes. En el contexto actual, quedarse atrás no es una opción, y la demanda de adaptación y reacción inmediata exige un cambio en el enfoque para relacionarse y generar contenido de productividad y trabajo en casa.

La promoción es una herramienta fundamental del marketing, ya que nos ayuda a informar o persuadir al mercado sobre los productos y servicios que se ofrecen en la actualidad. Gracias a las promociones, las empresas pueden captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y aumentar la imagen de marca (Santesmases, 2012, p. 207).

Para una empresa de tamaño reducido, es especialmente crítico desarrollar una estrategia promocional efectiva debido a las limitaciones presupuestarias en el área de marketing. En este sentido, es crucial que la empresa identifique las tácticas de promoción adecuadas que le permitan alcanzar a su público objetivo y maximizar el impacto de su inversión en marketing. Esto permitirá a la empresa generar un mayor retorno de inversión y aumentar su presencia en el mercado de manera eficiente y efectiva.

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación Teórica

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se estudió la teoría desarrollada por Michael Porter para el estudio del entorno de la empresa, Naresh Malhotra para la investigación de mercado, Philip Kotler para el diseño de la estrategia de promoción, etc. Dichas teorías fueron la base para la construcción, tanto de la investigación como para el diseño de la propuesta.



1.2.2. Justificación Práctica

Desde el punto de vista de lo práctico es importante desarrollar este trabajo el cual permitirá contribuir a poder mejorar las ventas de las salteñas - empanadas en la salteñería “Mordisco” como de la captación de nuevos clientes y el crecimiento de la microempresa, cuyo resultado se verá reflejado en las ganancias económicas. Pudiendo mejorar la situación en la que se encuentra actualmente la salteñería. Debido a la calidad del servicio que ofrece la salteñería presenta grandes oportunidades para que pueda incrementar sus ventas además de la diferenciación en sus productos posicionándose en el mercado y siendo reconocidos en su sector.

1.2.3. Justificación Social

El trabajo de investigación pretende poder dar soluciones a algunas problemáticas que tienen las microempresas a la hora de emprender un negocio el cual tengan las mismas características en el mercado o se implemente por primera vez, lo cual debido al estudio los lectores puedan guiarse y así mejorar su economía como la del personal que se encuentre a su dependencia. Porque al ser más rentable se genera más empleo en la sociedad siendo una cadena económica en la cual se beneficia muchos actores desde el que vende insumos para la elaboración de las salteñas - empanadas, como del personal entre otros.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Identificación del Problema

La empresa salteñería "Mordisco" en Bermejo enfrenta desafíos significativos en su desempeño comercial desde su lanzamiento en 01 de febrero de 2021. Con un mercado poco familiarizado con la marca y sus productos, una presencia insignificante en canales digitales como redes sociales y la falta de promoción o incentivos para los clientes, se han registrado bajas ventas en los últimos meses, lo que pone en riesgo la viabilidad de la empresa.

Para mejorar la situación, es fundamental implementar una estrategia de marketing promocional que permita aumentar la visibilidad de la empresa y de sus productos en el mercado. Según Porter (1996), una estrategia de promoción adecuada



es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible, ya que permite llegar al público objetivo de manera efectiva y maximizar el impacto del presupuesto de marketing (p. 24).

La falta de promoción y publicidad efectiva para la salteñería "Mordisco" ha limitado la capacidad de la empresa para darse a conocer en el mercado y atraer nuevos clientes. En este sentido, es importante destacar que la promoción no solo se trata de ofrecer descuentos o regalos, sino también de generar una imagen y una marca sólidas que inspiren confianza y fidelidad en los clientes existentes y potenciales (Kotler & Keller, 2016, p. 326).

En resumen, la implementación de una estrategia de marketing promocional efectiva es fundamental para mejorar las ventas y la viabilidad de la salteñería "Mordisco". Se debe diseñar una campaña de promoción adecuada para llegar al público objetivo de manera efectiva, aumentar la visibilidad de la marca en los canales digitales y generar un impacto positivo en las ventas.

1.3.2. Definición del Problema

La definición del problema es el primer paso crucial en cualquier proceso de investigación de marketing. Se trata de identificar y analizar las dificultades y desafíos que enfrenta una empresa o marca en su entorno comercial y de mercado. En el caso de la empresa "Mordisco", de la ciudad de Bermejo, se presenta una problemática que compromete su crecimiento y sostenibilidad.

La empresa enfrenta una serie de obstáculos que impiden su éxito en el mercado. En primer lugar, su nombre y productos son desconocidos por el mercado, lo que se traduce en una falta de interés por parte de los consumidores y una disminución en las ventas. En segundo lugar, la empresa tiene poca presencia en canales digitales como las redes sociales, lo que limita su alcance y visibilidad en el mercado. Y en tercer lugar, la empresa no ha implementado ninguna estrategia de promoción o regalos para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Estos problemas son significativos y requieren una solución inmediata. Si la empresa no actúa rápidamente, corre el riesgo de perder su posición en el mercado y su capacidad de generar ingresos. Por lo tanto, es fundamental diseñar una estrategia



de marketing promocional que permita a la empresa dar a conocer sus productos, aumentar su alcance y atraer a nuevos clientes. Esta estrategia debe ser integral y considerar tanto canales tradicionales como digitales, y debe estar orientada a mejorar la percepción de la marca y la satisfacción de los consumidores.

1.3.3. *Formulación del Problema*

¿Qué estrategias promocionales de marketing deberían ser desarrolladas por la empresa salteñería "Mordisco" para incrementar sus ventas en el municipio de Bermejo?

1.4. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Una estrategia de promoción de marketing efectiva, en la empresa salteñería "Mordisco" del municipio de Bermejo, ayudará a incrementar las ventas.

1.4.1. *Variable Independiente*

X: Falta de estrategias promocionales

1.4.2. *Variable Dependiente*

Y: Incremento de las ventas

1.4.3. Operacionalización de las Variables

Tabla N° 1 Operacionalización de las Variables de Estudio

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
DEPENDIENTE: Incremento de las ventas	Según los autores, Philip Kotler y Kevin Lane Keller (15ª edición, 2016), "las ventas son los esfuerzos personales de los vendedores para persuadir a los compradores potenciales a comprar los productos o servicios de una empresa" (p. 485).	Volumen de ventas	Número promedio de unidades vendidas en general
			Número promedio de ventas por tipo de producto
			Número de unidades vendidas por pedido o cliente
		Valor de ventas	Total ventas en promedio
			Total ventas por tipo de producto
			Total ventas por pedido o cliente
			Promedio de ventas por mes/por cliente
Frecuencia de ventas	Número de clientes frecuentes		
	Frecuencia de ventas por modalidad de venta		
INDEPENDIENTE: Falta de estrategias promocionales	Según los autores, Stanton, Etzel y Walker (2007), la estrategia de promoción es "el planificación y la ejecución de la comunicación persuasiva para influir en la opinión o en las acciones de los consumidores, ya sea en la compra, el consumo o en el comportamiento de uso" (p. 479).	Tipos de promoción	Número de descuentos
			Número de cupones
			Número de premios
		Medios de promoción	Publicaciones tradicionales
			Publicaciones en redes sociales
			Número de eventos organizados
		Periodicidad de promoción	Promociones constantes
			Promociones por temporada
			Número de eventos asistidos

Fuente: Elaboración Propia



1.5. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. *Objetivo General*

Diseñar una estrategia promocional para ampliar el mercado y mejorar las ventas de la salteñería “Mordisco” del Municipio de Bermejo.

1.5.2. *Objetivos Específicos*

- Analizar los factores del macro y micro ambiente para identificar los factores que afectan las ventas de la salteñería.
- Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes potenciales del municipio de Bermejo.
- Realizar un diagnóstico interno en la empresa para identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y debilidades externas a la empresa, para el diseño de la estrategia que se va proponer.
- Diseñar una estrategia de marketing en función de las características internas de la empresa y las características del mercado potencial.
- Determinar el presupuesto necesario para la implementación de la estrategia y el análisis beneficio costo, para demostrar la eficiencia de la propuesta y los beneficios en ingresos para la empresa salteñería "Mordisco".

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó en esta investigación, fue la que permitió obtener la información necesaria para poder delimitar la investigación y poder determinar las características que debe tener la propuesta.

1.6.1. *Tipos de Investigación*

En la primera etapa de la investigación se aplicó la investigación Exploratoria, con el levantamiento de datos primarios a través de la entrevista a los que toman decisiones en la empresa, por lo cual se aplicó el enfoque cualitativo para la interpretación de dicha información.

En la segunda etapa se aplicó la información concluyente, donde se obtuvo datos del mercado a través de la encuesta, donde se aplicó el enfoque cuantitativo para el análisis de los datos provenientes de una encuesta aplicada.



1.6.1.1. Investigación Exploratoria

En la primera etapa del proceso de investigación se utilizó la investigación exploratoria, esto permitió la obtención de información más precisa sobre el tema de investigación mediante entrevistas a los que toman decisiones en la empresa, por lo que se aplicó el enfoque cualitativo para el análisis de los datos primarios obtenidos en esta etapa.

1.6.1.2. Investigación Concluyente

El objetivo de la investigación concluyente, de tipo descriptivo, es describir numéricamente o mediante la probabilidad, la relación de las variables de estudio, que permitan desarrollar el plan de marketing más adecuado para la empresa salteñería "Mordisco" del Municipio de Bermejo, en función a sus características y actividades particulares. Para este trabajo se aplicó la investigación concluyente de tipo descriptivo. Este tipo de investigaciones pretenden aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación, ya que nos permite recopilar datos mediante encuestas y conocer la realidad en la que se encuentra la institución. (Moreno, 2005: 36).¹

1.6.2. Población

La población sujeta de estudio de esta investigación fueron los habitantes de la zona urbana del Municipio de Bermejo, que están entre las edades de 18 años en adelante, esto porque ya tienen la capacidad de pago para la compra de los productos de la empresa salteñería "Mordisco". Pero se descontará un 32% de personas que se encuentran categorizadas como pobreza y extrema pobreza, según las proyecciones del INE Bolivia (2012).

1.6.3. Fuentes de Información

1.6.1.1. Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primarias utilizadas fueron las recolectados de las encuestas realizadas a los clientes actuales como a los potenciales.

¹ MORENO, F. (2005). Metodología de la Investigación, Argentina: Paulinas, Pág. 36.



1.6.1.2. Fuentes de información secundaria

En esta fuente se realizó la revisión de información de artículos, resúmenes de libros, revistas, memorias, periódicos y páginas web relacionados con la temática abordada.

1.7. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Geográfica

La presente propuesta de investigación se llevó a cabo en la salteñería “Mordisco” que se encuentra en el Municipio de Bermejo, Provincia Arce del Departamento de Tarija, ubicada en el Barrio Luis de Fuentes calle La Madrid entre Cañeros y Narciso Campero.

1.7.2. Temporal

El presente alcance temporal del proyecto de investigación se efectuó en el período comprendido entre los meses de Julio en adelante del 2022 siendo así el tiempo de estudio. Sin dejar de lado como análisis el tiempo de su funcionamiento de la salteñería.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING DE SERVICIOS Y ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

2.1. EL MARKETING DE LOS SERVICIOS

En los últimos tiempos se reconoce la importancia del marketing en las organizaciones, porque permite realizar algunas funciones económicas en el tiempo, lugar y tomar posición del producto o servicio orientado a satisfacer necesidades de los consumidores; es decir, toda producción tiene que depender de las exigencias y necesidades de los consumidores.

“El mercadeo de servicios, es una disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios”²

El mercadeo de servicios comienza a ser reconocido y aceptado por una disciplina de mercadeo, ya que ha sido significativo en el crecimiento del sector de servicios de diferentes países del mundo.

Conceptualmente, se menciona que:

“La función del marketing, es un proceso de captación, estimulación, comprensión y satisfacción de necesidades de los consumidores que involucra a toda una organización.”³

Para desarrollar la función del marketing satisfactoriamente, las empresas de servicios deben: considerar las variables económicas, legales, culturales, tecnológicas y otras específicas de las empresas, como clientes, competidores, proveedores que generan oportunidades y amenazas para crear bienes y servicios. También, adoptar el principio de empresa orientada al consumidor, y hacer los esfuerzos necesarios, para que los clientes estén satisfechos, y poder seguir operando con ellos en el futuro. Esto ayudara al crecimiento del mercado en una determinada organización y además, aumentara la competitividad de la misma.

² COBRA, Marcos, A. ZWARG, Flavio, “Marketing de servicios”, conceptos y estrategias, Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill, LATINOAMERICANA S.A. Pág. 03.

³ GRANDE E.I. “MARKETING DE LOS SERVICIOS” .ESIC, Madrid, 2da Edición, 1999, Pág.76.



2.1.1. DEFINICIÓN DE SERVICIO:

“Servicio es una mercancía comercializable aisladamente, producto intangible que no se toca pero que permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.”⁴

Los servicios están por todas partes, tratase de una consulta al médico, de un servicio religioso, de una visita a nuestro restaurante preferido o de un día en la escuela.

“Lamb-Hair-Mc Daniel definen al *servicio* como el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos.

Los servicios incluyen una acción, desempeño, esfuerzo que no se puede poseer físicamente.”⁵

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS:

Según Philip Kotler e Ildefonso Grande, consideran que los servicios, poseen las siguientes características:

2.1.2.1. Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. La intangibilidad de los servicios tiene sus implicaciones, son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos con patentes. Estos aspectos, hacen que los servicios sean de difícil definición de los clientes, ya que no se puede saber en qué consiste el servicio hasta el momento en que se lo recibe (compra del servicio).

Se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios, lo cual nos lleva a dos significados claves:

- a. No puede ser tocado, palpado.
- b. No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente.

⁴ COBRA, Marcos, A. ZWARG, Flavio, “Marketing de servicios”, conceptos y estrategias, Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill, LATINOAMERICANA S.A. Pág. 03

⁵ Lamb-Hair-Mc Daniel, “Marketing”, Mexico, Editorial Cengage Learning, Edición 11, Pág.20



2.1.2.2. Inseparabilidad

La creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor.

Los bienes son producidos, vendidos y consumidos; mientras que, los servicios se venden y luego se producen por lo general de manera simultánea. La producción del servicio, es fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del vendedor. Ambos trabajan conjuntamente.

2.1.2.3. Heterogeneidad o Inconsistencia

Que los servicios sean heterogéneos; quiere decir, que es difícil estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una misma persona puede recibir un servicio muy distinto en una misma entidad financiera según qué empleado le atiende.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos. De ahí, que se incrementa el riesgo percibido por tanto las empresas de servicios deben reducirla para disminuir el riesgo de los consumidores.

2.1.2.4. Perecibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.

Las decisiones claves, se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran la venta de servicios.

Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

2.1.3. CICLOS DEL SERVICIO

Hablar de un ciclo sería en este caso, una cadena continua de situaciones que se deben atravesar para vivir una experiencia. Kanglenene y Gary (1999), reflexionan sobre la importancia de que el servicio se posicione en la mente del consumidor, y



consideran de igual manera, que es importante crear una serie de pasos que permitan al cliente pensar en el producto y como pueden evaluar si satisface su necesidad.

Jiménez (2001), determinó que este ciclo está constituido por tres 3 pasos que van de la mano con el cliente.

- ◆ **Iniciación.** Esta es la llegada del cliente al establecimiento que presta el servicio. Donde se presenta la primera interacción desde la entrada al lugar.
- ◆ **Momento de la verdad.** Esto abarca una serie de acontecimientos donde el cliente interactúa con los empleados, con espacios específicos de trabajo o con cualquier aspecto organizacional del establecimiento, basado en esto en donde él da su opinión sobre la calidad de servicio prestado, teniendo así un efecto imprescindible sobre la percepción de cliente.
- ◆ **Fin.** Es en definitiva el final de la visita del cliente al establecimiento de servicio, sin embargo, es la última interacción que se tiene con él, y en ocasiones en la más importante ya que evalúa las expectativas en contra de la percepción obtenida.

En definitiva, el ciclo del servicio, ya sea desde su inicio, el momento de la verdad o su fin, permite al establecimiento, percibir las necesidades de sus clientes y si sus atenciones cubren las necesidades y expectativas solicitadas, permitiéndole así cubrir mejor su demanda. Las empresas que se encuentran en el sector de oferta de servicio, se han visto en la necesidad incluir un aspecto exigido por el cliente para la satisfacción de sus necesidades.

Kurtz y Clow (2004), mencionan que en la actualidad las empresas para tener de tener éxito, deben centrarse en la satisfacción del cliente por medio de la calidad del servicio. Ahora bien, esto permite reflexionar, en que se debe prestar un servicio, bajo la frase del deber ser, para así superar las expectativas del cliente.

2.1.4. EL SERVICIO COMO UN PROCESO. -

Tipos de procesos de servicios:

- **El procesamiento de personas** tiene lugar cuando los clientes buscan algún servicio en el cual el proceso consiste en acciones tangibles dirigidas a su



persona física y por consiguiente requiere su presencia física a lo largo de la entrega del servicio.

- **El procesamiento de posiciones** ocurre cuando los clientes piden a una empresa de servicio que proporcione acciones tangibles, no para ellos mismos, sino más bien para alguna posición física. En este caso, los clientes no necesitan involucrarse durante la entrega del servicio, pero si el objeto del que se trata.
- **El procesamiento del estímulo mental** abarca un grupo de servicios que consisten en acciones intangibles dirigidas a la mente de los clientes y por consiguiente requiere su participación mental (pero no necesariamente física) durante la entrega del servicio. Dichos servicios se pueden proporcionar a distancia, a través de canales electrónicos.
- **El procesamiento de información** consiste en acciones intangibles con las posesiones de los clientes (o con sus activos intangibles). En teoría, los clientes pueden tratar casi totalmente a distancia con el proveedor del servicio.
- **Los servicios de contacto elevado** son mediante en los cuales los clientes visitan en persona la instalación de servicio y participan activamente con la organización de servicio y su personal durante la entrega del servicio.
- **Los servicios de contacto mediano** implican un menor grado de participación con los proveedores de servicios. En este grupo están los servicios por los que los clientes visitan las instalaciones del proveedor, pero no están presentes durante la entrega del servicio.
- **Los servicios de bajo contacto** no implican ningún contacto físico entre clientes y proveedores de servicios. En vez de ello, el contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos-una tendencia que está aumentando rápidamente en la sociedad actual, orientada a la conveniencia.⁶

⁶ Lovelock, Christopher H., "Mercadotecnia de servicios", 3^o Edición de Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico, 1997, pág. 52.



ESTRATEGIA DE MARKETING

2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“La dirección estratégica, consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas y es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa.”

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias como implicaciones sobre la totalidad de la organización más que operaciones específicas.

La dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a comprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como dirigir los cambios necesarios.

2.2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

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

Un segundo autor Thompson, Strickland y Gamble definen a la estrategia como:

“El plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones”

La elaboración de una estrategia representa *el compromiso particular de medidas* para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.⁷

⁷ Thompson, Strickland y Gamble., “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, Madrid, Decimoquinta Edición, 2001, Pág. 5.



2.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS

2.3.1. *Estrategia de Diferenciación*

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para que un producto estandarizado o vendedores con capacidades idénticas las satisfagan por completo.

La esencia de una estrategia de diferenciación es ser único de forma valiosa para una amplia variedad de clientes.⁸

2.3.1.1. **La diferenciación de productos**

Una empresa puede diferenciar su producto según el material. Existen otras empresas que ofrecen productos que se pueden diferenciar bastante. En este caso, la empresa tiene innumerables parámetros para su diseño. Puede ofrecer una gran variedad de características estándares u optativas que no proporcionen la competencia. Las empresas también pueden diferenciar sus productos con base a su rendimiento. El estilo y el diseño también pueden ser factores de diferenciación importantes. Además, las empresas pueden diferenciar sus productos a partir de atributos como la consistencia, la resistencia y la duración.

2.3.1.2. **La diferenciación de los servicios**

Además de diferenciar su producto material, la empresa puede diferenciar en los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en la razón de una entrega rápida, esmerada y confiable.

La instalación también puede diferenciar a una empresa de otra. Las empresas pueden encontrar maneras de aumentar su valor por medio de servicios diferenciados. De hecho, pueden elegir de entre una cantidad virtualmente ilimitada de servicios y beneficios específicos que le servirán para diferenciarse de la competencia.⁹

⁸FRED R. DAVID., "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA", Editorial McGraw-Hill/Irwin; 15ª edición; España, 1997, Pág. 144-145.

⁹ KOTLER P., ARMSTRONG G., "MERCADOTECNIA", Editorial Prentice-hall, 6ª edición, México, 1996, Pág.306-307.



2.3.2. *Estrategia de Posicionamiento*

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona.

Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos.

Por lo mismo es errado llamar a este concepto “posicionamiento del producto”, como si se le hiciera algo al producto en sí.

Pero esto no quiere decir que el posicionamiento no comporte un cambio. Si lo comporta. Pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje no son en realidad cambios en el producto mismo.

Se trata solo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.

El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada.

Tipos de estrategias de posicionamiento

a) Posicionamiento basado en un atributo

Una empresa se posiciona de acuerdo con un determinado atributo, con el tamaño o los años que lleva operando.

b) Posicionamiento basado en los beneficios

El producto se posiciona como líder en relación de un determinado beneficio.

c) Posicionamiento basado en un uso o aplicación

Se posiciona el producto como único para determinado uso o determinada aplicación.

d) Posicionamiento basado en el usuario

El producto se posiciona como el más adecuado para un grupo determinado de usuarios.

e) Posicionamiento frente a la competencia



Se afirma que el producto es de algún modo mejor que un competidor de renombre.

f) Posicionamiento basado en una categoría de producto

El producto se posiciona como el líder en determinada categoría de producto.

g) Posicionamiento basado en la calidad o el precio

Se posiciona el producto como la oferta de mejor valor.

2.3.3. Proceso de la Dirección Estratégica

2.3.3.1. Análisis estratégico

El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos de la organización y las expectativas e influencias de los stakeholders.

El análisis estratégico es conseguir tener una perspectiva de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrecen el entorno, y de las competencias de la organización.

2.3.3.1.1. El entorno.

La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para algunas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa en relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico.

2.3.3.2. Elección estratégica

La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.

2.3.3.2.1. Creación de opciones estratégicas

Una organización puede seguir distintos cursos de acción.

2.3.2.1.2. Evaluación y selección de opciones estratégicas

Las opciones estratégicas pueden estudiarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus méritos respectivos.

2.3.3.3. IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

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

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

La implantación de la estrategia se ocupa de como traducir la estrategia en acciones organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implementación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por sí mismos, competencias que es resto de las organizaciones no podrían imitar.



2.3.4. *Dirección Estratégica en las Organizaciones de Servicios*

La estrategia competitiva para una empresa de servicios no depende tanto de un producto específico, sino más bien de aspectos más amplios de las organizaciones que provee el servicio, aquí la ventaja competitiva estará mucho más relacionada con el hecho de que los consumidores valoran aspectos menos tangibles de la empresa.

2.3.5. **Las Cinco Fuerzas de Porter**

El marco de referencia de Michael Porter para el análisis de la industria proporciona un poderoso mecanismo analítico para el estrategia empresarial. Evaluando, tanto de forma separada como colectiva, el vigor de cinco fuerzas competitivas que dan forma al ambiente de la industria, los estrategas a nivel de empresa son más capaces de posicionar sus negocios dentro de sus respectivas ramas industriales.

Es una manera estructurada de examinar el entorno competitivo de una organización y de entender las fuerzas actuantes, el análisis de las cinco fuerzas muestra cómo puede ayudar a una organización a entender el entorno cambiante de un sector

- ➔ **Amenaza de nuevos entrantes:** las empresas que planean entrar en una actividad industrial determinada traen consigo más capacidad y el deseo de ganarse una participación en el mercado y los beneficios correspondientes; sin embargo, su ingreso en la actividad industrial estará en función de la existencia o no de barreras para la entrada.
- ➔ **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden llegar a ser una fuerza poderosa en una rama industrial al tener poder para aumentar los precios de las materias primas o para disminuir la calidad.
- ➔ **Poder de negociación de los clientes:** en el análisis de la industria figuran como compradores tanto los consumidores finales como los adquirientes clave a largo del proceso de distribución. El poder de los compradores puede provocar el descenso de los precios de la industria, negociar una mejor calidad o más servicios, provocar enfrentamientos entre los que compiten en la industria y amenazar con los integrarse hacia atrás.



- ➔ **Posibilidad de utilizar productos sustitutos:** en un amplio puede decidirse que las empresas de una rama industrial compiten con empresas de otras ramas que producen bienes sustitutos. Las amenazas de sustitución limitan el rendimiento potencial de una rama industrial al poner techo a los precios que las empresas de esa rama industrial pueden cargar rentablemente.
- ➔ **Rivalidad entre competidores:** el concepto de Porter de la rivalidad entre competidores se encuentra más cerca de lo que normalmente imaginamos sobre lo que es la competencia en un ambiente comercial. La rivalidad es el campo en que se desarrolla en el juego competitivo, es decir, en el que se emprenden acciones que se oponen directa o indirectamente a las de la competencia para crearse una posición más defendible.

ASPECTOS IMPORTANTES DE CALIDAD EN EL SERVICIO

2.4. CALIDAD EN EL SERVICIO

“La calidad en el servicio es la actitud formada por medio de una evaluación general a largo plazo del desempeño de una empresa.

La mayoría de los expertos coinciden en que la satisfacción de los clientes es una medida específica de las operaciones a corto plazo, mientras que la calidad en el servicio es una actitud formada por medio de la evaluación a largo plazo del desempeño.”¹⁰

La calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización. Empleados, mandos, dirigentes y todas aquellas personas que están en contacto con la clientela, deben participar unidos en una vasta búsqueda organizada de errores, que solo conseguirá llegar al cero defectos si todas la suscriben con el mismo entusiasmo.¹¹

2.4.1. *La Importancia de la calidad del servicio*

La calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones. En todos los campos, desde el turismo a la

¹⁰ K. Douglas Hoffman, John E.G Batcser. “FUNDAMENTOS DE MARKETING DE SERVICIOS”, México, editorial Cengage Learning, segunda edición, Pág. 319.

¹¹ Horowitz, J. “LA CALIDAD DEL SERVICIO”, 1º Ed. de McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 1991 Pág.8.



información, desde la banca a la industria del vidrio, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida.

Para ser competitivas en las empresas deben, a la vez, adoptar criterios de calidad adaptados a sus mercados y seguir de cerca lo que hace en otros lugares.

Los japoneses, por ejemplo, tienen una gran tradición de cortesía que no dejan de aplicar en su conquista de los mercados extranjeros. Eso les otorga una ventaja competitiva en aquellos países en los que el cliente no tiene costumbre de verse tratado con tanta diferencia.

La calidad es pues, primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo producto o servicio. Todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente: la imagen de la marca, la reputación, las garantías, les ayuda en la puesta de marcha, una documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad del personal de ayuda e incluso la intervención directa del propietario.¹²

2.4.2. Los grandes principios en los que descansa la calidad del servicio

- ◆ El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- ◆ El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio.
- ◆ La empresa debe “gestionar” las expectativas de sus clientes.
- ◆ Un sistema eficaz de prestación del servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe.

Hay que aspirar a la excelencia, al cero defecto. Por qué el cliente no ve en el servicio más que “lo que no funciona”.¹³

2.4.3. Satisfacción del cliente

Se clasifica en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas.

¹² Horowitz, J. “LA CALIDAD DEL SERVICIO”, 1° Ed. de McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 1991 Pág.9

¹³ Horowitz, J. “LA CALIDAD DEL SERVICIO”, 1° Ed. de McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 1991 Pág.13.



Como deja en claro esta definición, la satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Que el comprador quede satisfecho o no después de su compra depende del desempeño de la oferta en relación con las expectativas del comprador en general.¹⁴

“Sin lugar a dudas, los dos conceptos de satisfacción del cliente y calidad en el servicio están entrelazados. Sin embargo, la relación entre ambos conceptos no es clara. Algunos consideran que la satisfacción al cliente conduce a la calidad del servicio percibida, mientras que otros creen que la calidad al servicio conduce a la satisfacción al cliente. Además, dicha relación y la forma en la que estos dos conceptos se relacionan con el comportamiento de compra siguen siendo en gran medida inexplicable”.

Una explicación verosímil es que la satisfacción ayuda a los consumidores durante la revisión de las percepciones de la calidad en el servicio. La lógica de esta posición consiste en lo siguiente:

- Que las percepciones del consumidor de la calidad en el servicio de una empresa con la que no ha tenido experiencia se basan en las expectativas del consumidor.
- Los encuentros posteriores con la empresa llevan al consumidor a través del proceso de rectificación (donde se comparan las percepciones y las expectativas) y se da forma a las percepciones revisadas en la calidad del servicio.
- Cada encuentro adicional con la empresa genera una revisión o refuerzo adicional de las percepciones de la calidad en el servicio.

¹⁴ KOTLER, Philip, “Dirección de Marketing”. México, Editorial Pearson Educación 2001, 10ª edición. Pág. 36.



- A su vez, las percepciones revisadas de la calidad en el servicio modifican las futuras intenciones de compra de los consumidores hacia la empresa.”¹⁵

2.4.4. *Medición de la calidad en el servicio: La Escala De Medición Servqual*

Una medida de uso frecuente y muy debatido de la calidad en el servicio es la escala SERVQUAL, según sus creadores, SERVQUAL, es una herramienta de diagnóstico que descubre las debilidades y fortalezas de la empresa en el área de la calidad en el servicio. Esta escala se basa en cinco dimensiones de la calidad en el servicio que sostuvieron por medio de extensas sesiones de grupo con los consumidores.

La investigación ha mostrado que los clientes evalúan la calidad en el servicio por medio de los siguientes cinco componentes:

- **Confiabilidad:** la capacidad de desempeñar el servicio de manera confiable, precisa y consistente. La confiabilidad significa realizar el servicio de forma correcta la primera vez.
- **Capacidad de respuesta:** la capacidad de brindar un servicio rápido.
- **Seguridad:** el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para comunicar confianza.
- **Empatía:** atención interesada e individualizada a los clientes.
- **Tangibles:** evidencia física del servicio. Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones físicas, herramientas y equipo utilizados para proporcionar el servicio.¹⁶

2.4.5. *La calidad de los servicios depende de los empleados*

En el libro de “Gestión del talento humano” de Idalberto Chiavenato, se encontraron algunas prácticas comunes para la administración excelente de los servicios:

¹⁵ K. Douglas Hoffman, John E.G Batcser. Fundamentos de marketing de servicios”, México, Editorial Cengage Learning, Segunda edición, Pág. 319.

¹⁶ Lamb-Hair-Mc Daniel, “Marketing”. México, Editorial Cengage Learning, Edición 11, pag.25.



1. **Concepto estratégico:** las empresas consiguen la lealtad de sus clientes a través del buen entendimiento de sus necesidades elaborando así una estrategia exclusiva para satisfacer las mismas.
2. **Alta gerencia comprometida con la calidad:** se toma en cuenta el desempeño de los servicios tomando como puntos claves la calidad, el servicio prestado y el valor agregado que otorgan al producto o servicio que prestan.
3. **Establecimiento de estándares elevados:** permite a las organizaciones determinar con mayor exactitud las necesidades y/o preferencias de sus clientes logrando con esto una mejor calidad del servicio.
4. **Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios:** realizar auditorías con regularidad permiten evaluar continuamente patrones de exactitud, atención y oportunidad con respecto a la actitud de los empleados, permitiendo observar y determinar si el nivel de desempeño de los trabajadores está por debajo del nivel mínimo aceptable, pudiendo tomar medidas correctivas.
5. **Sistemas para atender las quejas de los clientes:** se establece mediante servicios gratuitos donde el cliente expone su opinión con respecto al servicio y/o producto ofrecido.
6. **Satisfacción de los empleados y los clientes:** las empresas de servicio excelentes creen que sus relaciones con sus empleados se reflejan directamente en las relaciones con los clientes; es por ello que la organización puede crear un ambiente de apoyo a los empleados y los recompensas por un buen desempeño en su servicio.

2.4.6. *Sistemas de información sobre la calidad en el servicio*

Las empresas que toman en serio el mejorar la calidad en el servicio utilizan una serie de enfoques que se combinan para formar un sistema de información sobre la calidad en el servicio para comprender las percepciones y expectativas del consumidor. Un sistema de información sobre la calidad en el servicio es un proceso continuo que proporciona los datos pertinentes en forma oportuna a los gerentes que luego utilizan los datos para la toma de decisiones. Más en concreto, los sistemas de información sobre la calidad en el servicio utilizan dicha calidad y las medidas de satisfacción de



los clientes, además de otras medidas obtenidas en varios puntos para evaluar el desempeño general de la empresa. Los componentes de un sistema de información sobre la calidad en el servicio incluyen:

1. Informes sobre la solicitud de quejas de los clientes.
2. Encuestas posteriores a la venta.
3. Grupos focales de clientes.
4. Resultados de la compra misteriosa.
5. Encuestas a los empleados.
6. Encuesta de calidad en el servicio de mercado total.

En general, el sistema de información sobre la calidad en el servicio aporta una visión integral en el funcionamiento de la empresa y supera muchas de las deficiencias de las medidas individuales utilizadas de forma aislada.

Por último, los principales componentes que deben ser incorporados en todos los sistemas de la calidad en el servicio incluyen:

- **Escuchar:** El cliente define la calidad. La conformidad con las especificaciones de la empresa no es calidad; la conformidad con las especificaciones de los clientes si lo es. Gastar de manera inteligente para mejorar el servicio proviene del aprendizaje continuo sobre las expectativas y percepciones de los clientes.
- **Confiabilidad:** La confiabilidad es el núcleo en la calidad del servicio. Si el servicio no es confiable, lo demás carece de importancia para el cliente.
- **Servicio básico:** Olvídense de los lujos si no puede ofrecer lo básico. Los clientes quieren lo básico. Esperan lo fundamental, sin caprichos, rendimiento o promesas vacías.
- **Diseño de servicios:** La entrega confiable del servicio básico que esperan los clientes depende parcialmente de cuán bien funcionan los diversos elementos de un sistema de servicios.
- Los defectos de diseño en cualquier parte de un sistema de servicios pueden reducir la percepción de calidad.
- **Recuperación:** La investigación demuestra que las empresas constantemente reciben las más desfavorables puntuaciones de calidad en el servicio de parte



de los clientes cuyos problemas no fueron resueltos satisfactoriamente. En efecto, las empresas que no responden con eficacia a las quejas de los clientes incurren en el incumplimiento en el servicio, por lo que fallan dos veces.

- **Como sorprender a los clientes:** Superar las expectativas de los clientes requiere del elemento sorpresa. Si las organizaciones de servicios no solo puedan ser confiables en la producción, sino que también sorprendan al cliente en la forma en la que se entrega el servicio, entonces realmente son excelentes.
- **Juego limpio:** Los clientes esperan que las empresas de servicios los traten de manera justa y cuando perciben que los tratan de otro modo, se vuelven resentidos y desconfiados.
- **Trabajo en equipo:** La presencia de “compañeros de equipo” es una dinámica importante para mantener la motivación. La formación de un equipo de servicio no se debe dejar al azar.
- **Investigación a los empleados:** Las investigaciones a los empleados es tan importante para la mejora del servicio como la investigación de los clientes.
- **Liderazgo servidor:** Ofrecer un servicio excelente requiere de una forma de liderazgo especial. El liderazgo debe *servir al servidor*, inspirando, entrenando y permitiéndole alcanzarlo.”

2.4.7. Valor Para El Cliente

El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto servicio.

Las empresas interesadas en el valor para el cliente:

- ➡ **Ofrecen productos que tienen un buen desempeño:** este es el requisito mínimo, en este capítulo ilustra la importancia de escuchar a los clientes para determinar cuáles son las características del desempeño que son importantes para ellos.



- ➔ **Ganarse la confianza:** una base estable de clientes leales mejora la capacidad de una empresa para crecer y prosperar.
- ➔ **Evitar los precios irreales:** las empresas dedicadas al comercio electrónico están apalancando la tecnología de internet para redefinir la manera de establecer y negociar los precios. Con costos más bajos, a menudo, estas empresas pueden ofrecer precios más reducidos que sus contrapartes tradicionales.
- ➔ **Dar hechos al comprador:** el consumidor avanzado de hoy quiere publicidad informativa, y personal de ventas conocedor. En vez de tratar de vender producto, los vendedores necesitan averiguar que necesita el cliente, que por lo común es una combinación de productos, servicios y liderazgo bien pensado.
- ➔ **Ofrecer el compromiso de toda la organización con el servicio y el apoyo posterior a la venta:** según Michel Maoz, las organizaciones deben incorporar el servicio al cliente como una estrategia de negocios de gran alcance, con el fin de mantenerse a la par con las expectativas del cliente.
- ➔ **Co-creación:** algunas empresas y productos permiten a los clientes crear una experiencia propia.¹⁷

2.5. EL SECTOR DE LA INDUSTRIA DE COMIDA RÁPIDA

2.5.1. Origen y definición de las salteñas:

La **salteña** es un tipo de empanada de origen boliviano, comido como una merienda jugosa y rellena con carne, pollo u otras carnes, huevo duro, especias, y otros ingredientes, cocida al horno.

2.5.1.1. El origen

El nombre '**salteña**', hace referencia al lugar de origen de una de sus famosas cocineras, Juana Manuela Gorriti, nacida en la provincia de Salta, Argentina.

¹⁷ Lamb-Hair-Mc Daniel, "Marketing". México, Editorial Cengage Learning, Edición 11, Pág.11



A finales del Siglo XIX, Manuela y su familia se exiliaron en Bolivia por cuestiones políticas, pasando por situaciones críticas de pobreza, su madre y hermana para lograr tener ingresos y subsistir, cocinan unas empanadas caldosas, y tomando fuerza un apodo que las señalaba a ellas como las salteñas, refiriéndose a su lugar de origen y dando así nombre a esta receta de empanada.

Viajando por tierras colombianas entendió que las empanadas fritas tradicionales era un producto popular y de mucha tradición, y que había una nueva tendencia en los consumidores de buscar el mismo producto pero que fuera más saludable y hasta gourmet y de ahí sale el modelo de negocio de producir recetas originales de diversos sabores en empanadas horneadas artesanales.

2.5.2. El sector de servicios de alimentos

En la actualidad, uno de cada tres alimentos se hace fuera del hogar, la competencia en la industria de alimentos, es muy intensa. Además de los competidores tradicionales, los no tradicionales como los supermercados y las tiendas comestibles, han modificado los productos que ofrecen y ahora incluyen comidas que antes solo se conseguían en los restaurantes. Por otro lado, los competidores tradicionales han ido modificando, constantemente, sus estrategias de marketing para adaptarse a los cambios en la demanda de consumo.

2.5.3. La Industria Alimentaria

La **industria alimentaria** es la parte de la industria que se encarga de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria. Las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico (perteneciente o relativo a los hongos).

2.5.4. Recursos Humanos

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día



mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la

Organización.

“Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.”

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

Es por esto que, en la mayoría de las empresas, por ejemplo, se realizan exhaustivos análisis y evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo en la empresa convocante. Incluso, existen áreas dentro de la empresa destinadas a la gestión de los recursos humanos y profesionales especializados en esta disciplina, que abarca desde conocimiento legal de contrataciones hasta principios de psicología y desempeño

Actitudinal.

En síntesis, podemos decir que estas áreas se encargan de elegir al recurso humano más apropiado para la empresa, de acuerdo no sólo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, si no también evaluando otras condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar de manera positiva en la organización: responsabilidad, emprendedurismo, compañerismo, respeto, honestidad, transparencia, etc.

La versatilidad humana es grande, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Asimismo, los patrones de comportamiento son diversos.



2.5.4.1. Las personas

Las personas planean, organizan y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

La moderna Administración de Recursos Humanos, pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no sólo como recursos o insumos. Hasta hace muy poco, las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos, como meros agentes pasivos de la administración.

“Las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos y los gerentes administran organizaciones”.

2.5.5. Estrategias promocionales

Una **estrategia de promoción** consiste en una planificación en la que estamos utilizando herramientas publicitarias para conseguir, como objetivo final, la venta de un producto o servicio, además de que nos vuelvan a comprar de nuevo y captar nuevos compradores.

Para conseguir los objetivos de la venta recurrente y la captación de nuevos clientes, es necesario analizar el mercado y los competidores. Es decir, debemos crear una planificación con un análisis previo.

Las estrategias de promoción sirven a la empresa para captar la atención de los compradores, actuales o potenciales. Además, crean interés por los productos y servicios que ofrece la compañía y promueven la compra o la contratación de sus servicios.

Si quieres vender tu producto o servicio es muy importante que tengas claro qué estrategias de promoción existen y cuál va mejor para tu negocio, pues es una acción clave para que alcances el éxito.



Las diferentes estrategias de promoción pueden servir para lo siguiente:

- **Potenciar la imagen de marca.** El público a quien nos queremos dirigir debe conocer la marca: qué producto o servicio ofrece, qué beneficios aporta este al comprador y todos esos aspectos relacionados que ayudan a cerrar una venta. Para ello, se debe realizar un análisis previo de los diferentes mercados donde opera la empresa y, a su vez, una identificación de los usuarios, los mensajes que se quieren lanzar y la mejor estrategia de comunicación para ellos.
- **Despertar interés en los consumidores actuales y potenciales.** Para conseguir esto hay que establecer el contenido de la estrategia que se quiere lanzar al mercado y transmitir el mensaje que queremos que se quede en la mente del comprador. Todo ello, intentando sobresalir entre los productos o servicios que ofrece la competencia.
- **Generar la necesidad de compra.** Para crear una necesidad en un mercado se debe trabajar en resaltar las mejores cualidades que ofrece el producto o servicio que queremos lanzar. El objetivo es crearles una cierta dependencia a los clientes y conseguir un incremento de las ventas de la empresa.
- **Generar el proceso de compra.** Esto consiste en conseguir que los compradores actuales o potenciales cierren el proceso de compra de nuestro producto o servicio influenciados por la estrategia de promoción que hemos lanzado al mercado. Para ello se deben realizar *Calls to action* (llamadas a la acción) dentro de las piezas de publicidad.

2.5.6. Principales estrategias de promoción

Ahora que ya sabes qué es una estrategia de promoción, debes conocer cuáles son los tipos que existen. A continuación, te dejamos algunas de ellas:

- **Publicidad tradicional.** Es la que se realiza a través de los medios masivos de comunicación, como lo es la televisión, la radio, periódicos, revistas, etc.
- **Publicidad en redes sociales.** Tienen mucha más capacidad al momento de abordar al público objetivo e incrementar la cantidad de posibles consumidores.



- **Relaciones públicas.** Consiste en crear buenas relaciones con los medios de comunicación para tener publicidad positiva sobre la marca o emitir comunicados de prensa cuando la empresa alcanza una meta o negocia con clientes importantes.
- **Muestras gratis.** Es ideal cuando se puede dividir un producto en pequeñas fracciones, así se da a conocer la calidad del producto antes de comprarlo.

Estas son solo algunas de la infinidad de estrategias de promoción que se pueden utilizar para impulsar un negocio. Es fundamental que se maneje qué es una estrategia de promoción si se quiere dar a conocer una marca y hacer uso de las campañas publicitarias para lograr este cometido.

2.5.7. Elementos que componen una estrategia de promoción

Para lograr los objetivos de la promoción te puedes basar en las herramientas antes mencionadas utilizando los siguientes elementos:

Tipos de marketing promocional

- **Publicidad:** En redes sociales, anuncios de televisión, de radio, impresos, folletos, carteles, volantes, espectaculares, material audiovisual, Internet, etc.
- **Promociones:** son uno de los estímulos más grandes para las compras y las ventas, por ejemplo, ofreciendo descuentos, devoluciones de dinero, envío gratis, entre otros.
- **Promoción de ventas:** Sorteos, juegos, loterías, obsequios, muestreo, ferias, exhibiciones, demostraciones, cupones, financiamiento con tasa de interés baja, etc.
- **Eventos y experiencias:** Visitas a fábricas o empresas, actividades al aire libre, exposiciones artísticas, eventos deportivos, etc.
- **Relaciones públicas:** Es un estilo de marketing promocional que tiene como propósito construir la imagen de marca, a través de relaciones



con proveedores y clientes, con el fin de encontrar acciones positivas que creen oportunidades de negocios. Discursos, capacitaciones, seminarios, reportes anuales, publicaciones, cabildeo, asociación con cámaras de comercio, boletines de prensa, etc.

- **Venta personal:** se trata de la comunicación directa con clientes potenciales, de manera individual. Es el tipo de marketing promocional más costoso, pero más efectivo. Programas de incentivos, reuniones de venta, muestreo, ferias, etc.
- **Marketing directo:** se realiza a través de las redes sociales, email o mensajería instantánea y tiene el objetivo de construir relaciones con clientes potenciales que han tenido contacto con la marca o los productos. Catálogo de productos, telemarketing, compras por Internet, Mensaje de por correo electrónico, venta por TV, etc.

Como te puedas dar cuenta, existen bastantes herramientas que puedes utilizar en la promoción, con el propósito de informar, persuadir y recordar sobre los productos que maneja tu empresa.

2.5.8. Como crear una estrategia de promoción

Una vez que ya conoces la definición de promoción y las herramientas que puedes utilizar para tu estrategia, debes de tener en cuenta que tu objetivo es:

- Aumentar tus ventas.
- Atraer clientes.
- Recuperar cartera.
- Reconocimiento del producto.
- Mejorar la identidad de la marca.

Debido a la fuerte competencia que existe en el mercado, es necesario programar una estrategia fuerte y segura antes de iniciar una campaña de promoción, principalmente las pequeñas empresas deberán de utilizar sus recursos de manera eficaz.



Para crear tu estrategia de promoción el personal involucrado deberá:

- 1.- Definir objetivos, demandas y agentes.
- 2.- Organizar las actividades que llevarán a cumplir los objetivos deseados.
- 3.- Planificar las acciones y elaborar el programa a seguir, considera que estas acciones se pueden cambiar en cada etapa dependiendo el comportamiento de la campaña.

La estrategia deberá tener objetivos específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes, en un plazo determinado.

2.5.8.1. Ventajas del marketing promocional para las empresas

Como estrategia de negocios, el Marketing Promocional tiene ventajas. A continuación, te explicaremos 7 de ellas: (De Souza, 2019, recuperado marzo 2023).

1. ATRAE NUEVOS CLIENTES

Al hacer una promoción extra se logra despertar la curiosidad de nuevos consumidores.

Además, con el Marketing Promocional, ahorras dinero de campañas publicitarias y marketing digital.

2. FIDELIZA CLIENTES YA EXISTENTES

Este tipo de Marketing refuerza el engagement entre la empresa y sus clientes. Y, al hacer promociones interesantes, los consumidores tendrán a tu marca como opción número uno.

3. LOGRA EMBAJADORES DE MARCA

Con en Marketing Promocional las personas alcanzadas por la estrategia pueden convertirse en embajadores de marca.

De esta manera, conseguirás personas que recomienden tu producto o servicio a sus amigos y familiares.

4. FORMA UNA BASE SÓLIDA DE CLIENTES

La calidad de lo que ofreces y el costo son primordiales, así que tenlos siempre en cuenta y verás que tus clientes estarán dispuestos a conocer más productos o servicios de tu empresa.



5. MAXIMIZA LOS INGRESOS

Una buena promoción puede disparar las ventas, ya sea porque ese menor precio pudo dar acceso al producto a más consumidores.

O, incluso, si el producto es nuevo en el mercado, la promoción logrará que los clientes se animen a probarlo.

6. LOGRA EL BUEN POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

A pesar de que no es una estrategia de temporadas largas, si el consumidor compró el producto y cumplió sus necesidades y expectativas, seguirá buscándolo, aunque ya no se encuentre en promoción.

7. DISMINUYE EL COSTO DE PUBLICIDAD

Al utilizar una estrategia de marketing promocional, la empresa se beneficia de publicidad a un costo muy bajo.

2.5.9. *Determinar la estrategia y las acciones*

En una estrategia promocional también es necesario considerar las expectativas y actitud que tiene el público objetivo respecto a la marca y promociones, además de los medios de comunicación que se utilizarán en la estrategia. (De Souza, 2019, recuperado marzo de 2023)

Además, para que la estrategia de Marketing Promocional sea un éxito es necesario tomar en cuenta:

- **Tipo de empresa:** si tu empresa vende Smartphone, una funda para el celular como regalo estaría excelente.
- **Acción de promoción:** es fundamental que cada artículo entregado sea útil y de calidad.
- **Perfil de cliente:** de esa forma se asegurará que el artículo promocional encaje con sus necesidades e intereses.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO



3.1. MACRO DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una herramienta fundamental para conocer la situación actual de una organización, empresa o proyecto y para identificar las oportunidades y amenazas que puedan presentarse. Es una etapa crucial en el proceso de toma de decisiones, ya que permite tener una visión clara de la situación y conocer los elementos necesarios para diseñar e implementar una estrategia efectiva.

En este trabajo de tesis se llevará a cabo un diagnóstico de la estrategia promocional de una empresa del sector alimentario, con el fin de conocer la situación actual de la misma y proponer estrategias efectivas para mejorar su posicionamiento en el mercado. Para ello, se utilizará una metodología basada en la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como en la revisión de la literatura existente en el campo de la mercadotecnia y el marketing.

El propósito de este trabajo de tesis es contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa mediante la identificación de las áreas de oportunidad en su estrategia promocional y la proposición de soluciones efectivas y viables. En consecuencia, se espera que los resultados obtenidos puedan ser de gran utilidad tanto para la empresa en cuestión como para otras organizaciones del mismo sector.

3.1.1. *Análisis PESTA*

3.1.1.1. Factores Legales

Estos factores están relacionados con una serie de disposiciones y normas de orden político, legal y ambiental que a nivel del gobierno nacional y también regional afectan el funcionamiento de las unidades económicas y el cuidado del medio ambiente en nuestro país.

Actualmente Bolivia se encuentra en una situación política inestable dividida que ha afectado a las empresas, a los negocios, llevando a cerrar a muchos de ellos en los últimos años.

Por este motivo, el mercado laboral se ha visto afectado, pues son muchas las personas que perdieron sus fuentes laborales, que, si bien se dedicaron al negocio y la



actividad económica a escala individual o familiar, pero que la mayoría prefiere no arriesgarse con la creación de nuevos negocios con inversiones importantes.

En Bolivia, más del 90% de las empresas son Pymes, varias aún no se han formalizado legalmente, adicionalmente, el país está rezagado en materia de emprendimiento, frente a los otros países de la región. Así mismo, según información del periódico “El Diario”, el Ministerio de Producción y Economía Plural y la Confederación Nacional de Micro y Pequeña Empresa poseen un fondo para financiar préstamos, capital semilla y operaciones, dicho plan está asociado al Fondo para Capital Semilla para la otorgación de créditos por el Banco de Desarrollo Productivo, dirigido a personas que requieren financiamiento de inversión para emprendimientos productivos o de servicios y para la operación e inversión de micro y pequeñas unidades productivas de antigüedad menor a los 18 meses. También, PRODEM apoya el emprendimiento dinámico de proyectos y empresas nuevas con el potencial para ser PYMES competitivas en crecimiento, cuyas propuestas de valor deben ofrecer diferenciación, innovación, negocios con tendencias económicas, dinámicas y escalables, además, el factor humano también es un elemento relevante de la evaluación.

En Bolivia existe un amplio marco legal basado en la visión del Vivir Bien, relacionado al manejo de los recursos naturales, la producción ecológica, el consumo de alimentos sanos y nutritivos y las competencias de los niveles autonómicos del Estado para sus implementaciones.

Esto afecta a las actividades productivas de la empresa salteñería "Mordisco", ya que existen muchos pequeños negocios sin los permisos legales para producir y vender productos comestibles o alimentos de comida rápida, por ende también afecta a las actividades de la empresa, en el municipio de Bermejo.

3.1.1.2. Factores Económicos

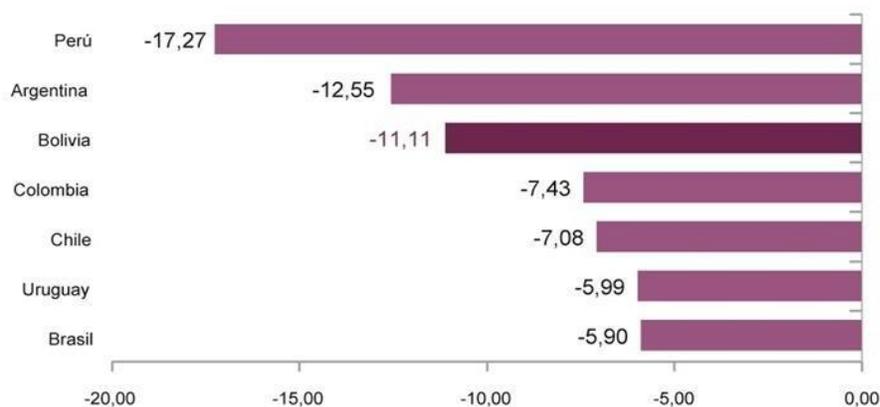
Al segundo trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una variación acumulada de -11,11% debido a los efectos relacionados a la emergencia sanitaria COVID-19 que afectó a todas las economías del mundo. Sin embargo, el Índice Global de Actividad Económica (IGAE) a julio de 2020 muestra fuertes indicios

de recuperación en la economía, en línea con lo proyectado por instituciones nacionales e internacionales para el PIB de esta gestión.

Las necesarias medidas de confinamiento adoptadas para hacer frente al coronavirus y resguardar la salud de la población afectaron el normal desenvolvimiento de las actividades económicas, que tuvieron que paralizar o disminuir sus capacidades productivas. De esta forma, actividades como la construcción y la minería se vieron particularmente afectadas. Por el contrario, los servicios de comunicación registraron un crecimiento debido al incremento en el uso de Internet doméstico con fines laborales y educativos.

Esta caída en la actividad económica es parte de un fenómeno global, dado que todas las economías del mundo sufrieron efectos negativos en sus niveles de producción por la pandemia y continua esa tendencia. Perú fue la economía que registra la mayor caída acumulada en la región, presentando una tasa negativa de 17,27%, seguido por Argentina (-12,55%), Bolivia (-11,11%), Colombia (-7,43%), Chile (-7,08%), Uruguay (-5,99%) y Brasil (-5,90%). Cabe destacar que los países que decrecieron a una tasa menor, presentaron cuarentenas menos rígidas que la aplicada en el país.

Tabla N° 2 Variación Acumulada del Producto Interno Bruto de Bolivia (alsegundo semestre 2020 – en porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Se hace este análisis porque Bermejo es una ciudad fronteriza y la caída de la moneda argentina tiene efecto directo en el nivel de circulante y en la afluencia de turistas tanto del interior del país como del extranjero.

a) PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es el valor de los bienes y servicios de destino final producidos dentro de la frontera económica de un país, durante un periodo determinado de tiempo, con la concurrencia de factores de la producción, propiedad de residentes y de no residentes.

PIB EN BOLIVIA - La Economía Boliviana Registró Un Crecimiento De 3,97% Al Primer Trimestre De 2022 Consolidando Su Retorno Al Crecimiento Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia registró una tasa de crecimiento de 3,97% en el primer trimestre de 2022, hecho que refleja que el país cuenta con una economía estable y describe una trayectoria de recuperación económica sostenida, producto de las medidas de reactivación económica implementadas.

➤ PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

En el primer trimestre de 2022, respecto de similar período de 2021, las actividades económicas que registraron mayor crecimiento fueron Transporte y Almacenamiento con variación positiva de 11,09%, Electricidad, Gas y Agua que reportó incremento de 8,82% y Construcción en 7,07%. En el primer caso, el incremento se debió al repunte del transporte aéreo que incrementó 44,43% gracias al mayor flujo de pasajeros. Respecto de los servicios básicos la provisión de electricidad registró el mayor crecimiento de 9,60%. Por su parte la actividad de la Construcción fue impulsada por la inversión pública y las edificaciones privadas, que resultó en el incremento de las ventas de cemento en 13,78%.

A pesar que el sector de la industria Manufacturera, en el periodo de análisis registró un crecimiento de 2,06%, al interior de este sector, las actividades del subsector de la Industria de Alimentos registraron una importante recuperación, una de ellas es la actividad agroexportadora de la industria oleaginosa que creció en 12,77%, así también la industria de carnes frescas y elaboradas que mostró un incremento de 5,78%.

Respecto de la Industria no Alimentaria, destaca el crecimiento de 14,85% de las industrias químicas debido a la reactivación de la industria de urea y derivados de litio, por su parte las industrias de productos Básicos de Metales se incrementaron en 10,84% principalmente debido al crecimiento de la producción de estaño metálico.

Gráfica N° 1 *BOLIVIA: Variación del PIB por Actividad Económica, Primer Trimestre 2022^(p)*



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
 (1) Incluye las actividades: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca.
 (2) Incluye las actividades: Restaurantes y Hoteles, y Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos.
 (3) Incluye las actividades: Servicios financieros, Servicios a las Empresas y Propiedad de Vivienda.
 (p) Preliminar

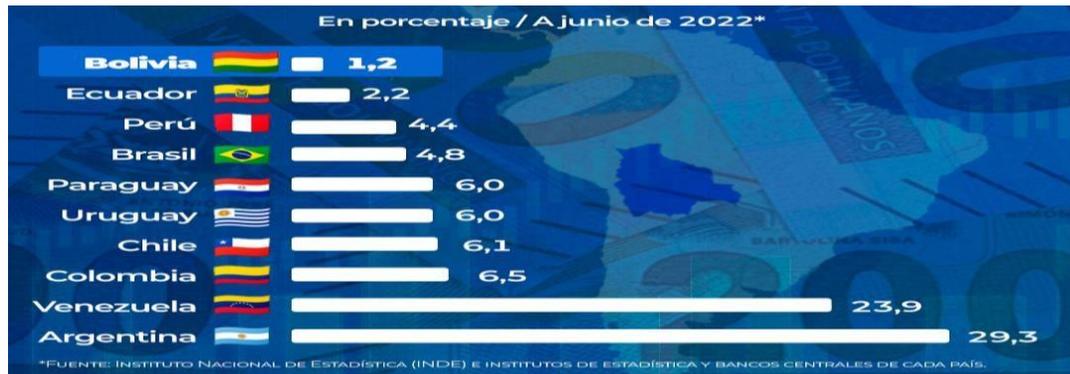
Mediante el grafico se puede observar que el PIB 2022 por el tipo de actividad económica tuvo crecimiento en comparación de anteriores años a pesar de haber pasada por un confinamiento a causa de la pandemia, el tipo de actividad Otros Servicios que incluye los restaurantes y Hoteles al cual pertenece salteñería “Mordisco” tiene un aporte en el PIB de Bolivia y que cada vez va en crecimiento en comparación a anteriores gestiones.

b) INFLACIÓN

La inflación es uno de los indicadores de gran incidencia en la economía del país y de cualquier empresa.

Pese a la crisis internacional, Bolivia alcanzó a junio de 2022 una inflación de 1,2%, la más baja del continente sudamericano con la aplicación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP) además debido a las políticas de estabilización de los precios para otorgar certidumbre y precautelar el poder adquisitivo de la población.

Gráfica N° 2 *BOLIVIA con la menor inflación acumulada en Sudamérica*



¿Cómo se explica que Bolivia haya podido sortear la crisis y mantener una inflación baja? La respuesta está en las políticas de estabilización de precios y en el tipo de cambio fijo de la moneda nacional frente al dólar estadounidense, medidas que se aplican en el país desde hace más de una década.

Bolivia aplica una política de subvenciones a los carburantes, a la harina y granos como el maíz, principal alimento para aves, cerdos y ganado lechero. También mantiene congelado el tipo de cambio desde noviembre de 2011.

Estas políticas le han permitido al Estado boliviano sortear los efectos de varias crisis que azotaron a los países de la región.

“Gracias a esta política soberana, a diferencia de otros países, en Bolivia no hay inflación galopante ni tenemos escasez de alimentos”, sostuvo en reiteradas oportunidades el presidente Luis Arce.

Según el gráfico de inflación se puede evidenciar que la tasa de inflación en comparación con otros países es la más baja, por lo que llega a favorecer a la empresa por medio de los precios de insumos necesarios para la elaboración de las salteñas - empanadas, tomando en cuenta que se utilizan varios insumos de la canasta familiar para la elaboración de las salteñas - empanadas.

c) EMPLEO Y DESEMPLEO EN BOLIVIA

Montenegro destacó que la tasa de desempleo abierto urbano se redujo de 7,6% en abril de 2021 a 5,3% en abril de 2022 gracias a las medidas aplicadas por el Gobierno. “Con la recuperación económica más personas han encontrado empleo, en

un mundo de volatilidad, con variaciones abruptas donde se sintió la recesión económica a nivel global”.

Gráfica N° 3 Tasa de Desempleo abierto urbano, Enero 2018 – Abril 2022 (en porcentaje)



La tasa de desempleo abierto urbano en Bolivia disminuyó de 11,6%, en julio de 2020, a 4,2% **en mayo de 2022**, es decir que se registró un descenso de 7,4 puntos porcentuales (pp) durante el período señalado.

d) SALARIO MÍNIMO NACIONAL

Decreto Supremo No. 4711 en Bs. 2.250.- (Dos Mil Doscientos Cincuenta 00/100 bolivianos), siendo obligatorio para todos los trabajadores de las empresas cualquiera sea su modalidad de contratación o relación laboral, por jornada de trabajo a tiempo completo.

Gráfica N° 4 Salario Mínimo Nacional Bolivia 2002 – 2022 (enbolivianos)





e) INDICADORES ECONÓMICOS DE TARIJA – LA ECONOMÍA DE TARIJA SE RECUPERA CON EL AUMENTO DE LAS RECAUDACIONES TRIBUTARIAS Y LAS EXPORTACIONES.

En 2022 los principales indicadores económicos del departamento de Tarija se recuperan, las exportaciones aumentan, las recaudaciones tributarias suben y el mercado interno se dinamiza con las medidas económicas implementadas por el Gobierno.

En el marco de la celebración de los 205 años de la batalla de la Tablada, Tarija cumple un nuevo aniversario y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas presenta los principales indicadores económicos del departamento.

Entre enero y febrero de 2022 la recaudación tributaria en Tarija llegó a Bs326 millones, mayor en 49% respecto al mismo período de 2021, cuando se recaudó Bs218, este aumento en las recaudaciones es el reflejo de la reactivación de las actividades económicas

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2021 las exportaciones totales del departamento llegaron a \$us1.277 millones y en comparación con 2020 se observa un crecimiento del 12%, cuando estaban en \$us1.141 millones.

3.1.1.2.1. Análisis de la influencia económica

La situación económica para el Departamento después de pasar por la pandemia del COVID- 19 fue de gran impacto el cual de poco a poco recién se está estabilizando, llego a afectar desfavorablemente a la salteñería “Mordisco” porque las ventas no eran las esperadas además que la competencia y precios en oferta y demanda varían. Además, que los precios en cuanto a la materia prima también variaron y más aún el tipo de cambio que se tuvo en la frontera los cuales se adquieren productos argentinos por el tema que son un poco más económicos, pero con la variación del cambio también estos eran afectados y por ende también afectaba el precio del gasto de inversión.

3.1.1.3. Factores sociales y culturales

Todas las organizaciones desarrollan sus funciones en una sociedad con todas sus características y dinámica.

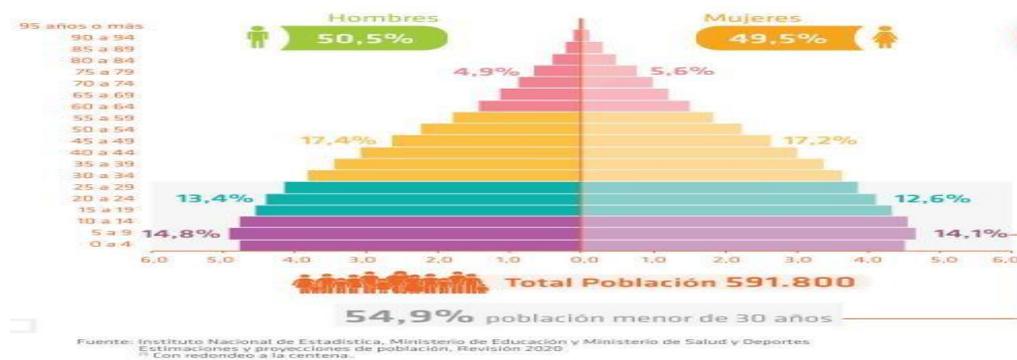
Son especialmente este tipo de análisis, ya que condiciona enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores, principalmente el sector público, ya que es las personas el factor principal para el desarrollo su actividad.

Tomando en cuenta el ambiente social en el que se desenvuelve la salteñería “Mordisco” se puede apreciar que en Bermejo hay familias de ingresos altos, medios y bajos, por lo que las empresas y restaurantes deben tomar muy en cuenta este factor al momento de fijar los precios de sus productos o servicios, es importante que se tome en cuenta y se defina el segmento al que desea dirigirse un restaurante porque de dicha definición dependerán las características con las que debe contar dicho restaurante para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

a) POBLACIÓN POR SEXO SEGÚN GRUPO QUINQUENAL DE EDAD

Según proyecciones a 2021, el departamento de Tarija tiene aproximadamente 591.800 habitantes: 50,5% hombres y 49,5% mujeres.

Gráfica N° 5 TARIJA: **PROYECCION¹** de población por SEXO según grupo quinquenal de edad, 2021



b) NIVEL DE INSTRUCCIÓN ALCANZADO

Es el nivel de escolaridad alcanzado en el que se encuentra

Gráfica N° 6 TARIJA: Nivel De Instrucción Máximo Alcanzado De La Población De 19 Años O Mas De Edad, 2019 (En porcentaje)



c) NIVEL DE POBREZA

La pobreza moderada se redujo de 39% en 2020 a 36,4% en 2021, en tanto que la pobreza extrema bajó de 17,7% a 11,1% en el período mencionado, retornando a la senda de la reducción de este indicador luego de su deterioro en 2020.

La pobreza extrema se ubicó en 11,1% en 2021 producto de las medidas aplicadas por el Gobierno para preservar la estabilidad económica y mejorar las condiciones de vida de la población.

d) INDICADORES DEMOGRAFICOS:

Entre los indicadores demograficos según proyección 2021 se proyecta lo siguiente:

Gráfica N° 7 TARIJA: INDICADORES DEMOGRAFICOS, SEGÚN PROYECCIONES 2021



e) CONDICION DE ACTIVIDAD:

En cuestión a la población según la condición de actividad del Departamento de Tarija.

Gráfica N° 8 TARIJA – URBANA: Población Según Condición De Actividad 4T – 2020^(P) (En numero de personas)



f) ESTILO DE VIDA

Vivimos en un mundo donde cada vez es más frecuente consumir comida rápida como una nueva tendencia y estilo de vida de las personas.

Los científicos afirman que nuestro deseo de consumir comida rápida, está determinado por el proceso evolutivo. La historia de la alimentación del ser humano es una historia de precariedad alimentaria.¹⁸

En Tarija el estilo de vida de las personas está ligado al consumo de alimentos rápidos, por tanto, así que para la salteñería “Mordisco” se ve favorecido.

3.1.1.3.1. Análisis de la influencia del entorno cultural – social

De acuerdo al crecimiento de la población el municipio de Bermejo cuenta con mayor cantidad de habitantes, el cual al estilo de vida que tienen son considerados consumidores habituales de salteñas - empanadas es como una costumbre o tradición desayunar unas empanadas, debido al clima caluroso que tiene el municipio la población opta por desayunar jugos frescos acompañados de unas salteñas - empanadas. Es como una opción también de interactuar entre los miembros de una sociedad los cuales en una convivencia o en un acto entre otros también se sirven salteñas - empanadas por el tema de que no se necesitan implementos (cubiertos, platos, mesas, etc.) pueden ser consumidas en cualquier lugar solo con una servilleta se puede manipular. El nivel de pobreza influye debido a que si no tienen recursos no

¹⁸ <http://www.dw.com/es/comida-rapida-y-saludable-una-nueva-tendencia/av-18775127>.

pueden acceder a productos, pero como el nivel de pobreza es bajo es por ello que las familias o personas son consideradas consumidores potenciales.

3.1.1.4. Factores tecnológicos

Una de las dimensiones que están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnología, hoy es una variable del entorno fundamental para muchas empresas. La rapidez y desarrollo del cambio tecnológico afectan a numerosos sectores, modificando constantemente las condiciones en las que compete la empresa.

✓ Acceso a la Tecnología

Bolivia se caracteriza por su bajo nivel de desarrollo tecnológico, producido por la escasez de capital financiero, capital humano cualificado, investigación y desarrollo. Aunque actualmente Bolivia comienza con un avance tecnológico, está lejos de un desarrollo tecnológico.

En nuestra región los microempresarios, se encuentran limitados en la adquisición de diversas maquinarias de última tecnología por el significativo costo que esto implica.

✓ Tecnología Disponible en el Sector

Desde la perspectiva de la salteñería “Mordisco”, el factor tecnológico es necesario debido a que en la salteñería se utilizan electrodomésticos y otro tipo de máquinas como ser las cocinas, hornos, entre otros, los cuales mientras más modernos sean permiten ser más eficientes en el servicio que se ofrece al cliente, en caso de que no se cuente con las máquinas, herramientas e indumentaria moderna se pueden presentar diversos problemas como ser la demora en la elaboración, la dificultad para cumplir con los pedidos en el tiempo establecido.

✓ Avances Tecnológicos que Favorecen a la Empresa

Los nuevos avances tecnológicos se están revelando, año tras año, como un eficaz elemento, clave a la hora de satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, profesionales o aficionados en todo tipo de sectores, entre ellos el de la gastronomía en general y la restauración y los hogares en concreto.

Por ejemplo en el sector de la panadería o productos horneados, existe la tecnología semi automática para la elaboración de las tapas de empanadas, el relleno,

el trenzado y el horneado; proceso donde se requiere muy poco la intervención humana y donde se optimizan los costos de producción. Pero dicha tecnología sólo es recomendable implementar en caso de que la cadena de producción sea en línea o en grandes cantidades, por lo que es útil esta investigación, en el sentido que busca alguna alternativa para incrementar los niveles de venta y en el futuro considerar la implementación de dicha tecnología; pero aún así es necesario analizarla, porque la competencia también puede acceder a dicha tecnología y adelantarse a los objetivos de largo plazo de la empresa.

Desde la posibilidad de conocer, en todo momento, el estado de conservación de alimentos perecederos, o el del aceite de freír, hasta controlar el coste de los platos servidos en un restaurante, las nuevas tecnologías ayudarán a lo largo del nuevo año a gestionar unos servicios gastronómicos más eficaces, pero sobre todo, más sostenibles.¹⁹

3.1.1.5. Factores Ecológicos y ambientales

Todas las organizaciones de Bolivia deben ayudar al entorno ambiental de manera de proteger y preservar el medio ambiente, con la cual se crearon leyes las cuales obligan a las organizaciones a realizar labores las cuales protejan el medio ambiente y la Madre Tierra, así evitando la contaminación, deforestación de árboles el cual previene los riesgos para la salud.

Con los cambios climáticos que persisten y si no se protege la naturaleza es lo que ocasionan los desastres naturales y enfermedades que afectan la salud de la población.

Hoy en día existen numerosas campañas y leyes que promueven la protección y el cuidado del medio ambiente sobre todo en las empresas y diferentes organizaciones. Por este motivo las empresas que quieren posicionarse en un determinado mercado deben considerar en sus políticas diferentes estrategias que promuevan la conservación tanto del medio ambiente como de la biodiversidad; en Bolivia se promulgó la ley N^o 1333 que se denomina la ley del medio ambiente la cual

¹⁹ <http://diariodegastronomia.com/diez-avances-tecnologicos-que-cambiaran-la-gastronomia-en-2013>.



tiene como objetivo la preservación del medio ambiente para que las empresas operen dentro del país considerando la responsabilidad social ambiental de diversas formas.

3.1.1.5.1. Factores ambientales

Entorno a la influencia se podría decir que la salteñería intenta preservar el medio ambiente de cierta manera implementando el uso de cajas de cartón o bolsas de papel disminuyendo el uso de bolsas plásticas como la implementación de reutilización y el mantenimiento de los implementos para la elaboración de las salteñas - empanadas. Además de que en el proceso de la elaboración se reduzca lo más que se pueda la contaminación reciclando, además del manejo de desperdicios y desechos de una forma que ayude con la no contaminación. Por otro lado, cuidar el uso del agua evitando su derroche o contaminarla con desechos.

3.1.2. Evaluación de impactos de las variables del macroentorno

En base al análisis de cada factor del macro ambiente, con relación a la influencia sobre la actividad principal de la empresa salteñería "Mordisco" y el nivel de sus ventas.

Tabla N° 3 Evaluación de impacto mediante el Valor de Análisis PESTEL salteñería "Mordisco"

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO			OBSERVACIONES
	Alto	Medio	Bajo	
Factor Legal	X			Afecta de manera directa al negocio por el ingreso continuo de nuevos negocios de comida rápida.
Factor Económico	X			La economía de la región afecta a la empresa, sobre todo por el bajo nivel de circulante y poco tránsito por la frontera.
Factor Socio - Cultural		X		Tienen la costumbre de consumir este producto, pero la variedad es muy amplia.

Factor Tecnológico	X	La competencia puede exceder a mejor tecnología, pero es relativamente caro, y por el nivel de utilidades del sector es poco probable que la adquieran.
Factor Ambiental	X	La empresa no afecta al medio ambiente

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Conclusiones del macroentorno

El análisis efectuado sobre el macroentorno, permitió tener conocimiento sobre el ambiente externo e identificar las principales amenazas y oportunidades para la salteñería “Mordisco”

- Realizando un análisis del factor legal, se destaca la importancia de tomar en cuenta las diferentes normas y reglamentos que rigen el estado que son importantes y necesarias para que en un futuro la empresa no tenga problemas legales que impidan su funcionamiento. Es un factor de alto impacto negativo.
- También se pudo evidenciar que el factor económico es el más afectado en la ciudad de Bermejo, por la inestabilidad económica del vecino país, lo cual afecta al circulante y los niveles de compras por el consumidor, es una de las variables de mayor impacto para la salteñería “Mordisco”.
- En el ámbito social - cultural se analizó indicadores como el crecimiento poblacional, nivel de instrucción alcanzado, los niveles de pobreza, indicadores demográficos, condición de actividad y el estilo de vida llegando a ser favorable por el hecho de que estos indicadores nos reflejan que existe un crecimiento poblacional en crecimiento, se tiene más personas con instrucción alcanzada los niveles de pobreza están disminuyendo con el tiempo, cuántas mujeres y varones hay y su tasa de vida, en la condición de actividad cuantos trabajan y el estilo de vida está ligado al consumo de alimentos rápidos.
- En cuanto al ambiente tecnológico, la constante evolución y acceso a la misma son aspectos que se pueden considerar en las actividades de la salteñería



“Mordisco”, el cual no llega a afectar en forma directa a la empresa, pero si influir en forma indirecta del cómo se use en torno a la competencia. Asimismo, los avances tecnológicos están cambiando año tras año, y eso puede ser eficaz si la empresa utiliza este elemento a la hora de satisfacer necesidades de los clientes cubriendo la demanda y en menos tiempo.

- El entorno ambiental es de vital importancia para todas las empresas, el cuidado del medio ambiente está tomando cada vez más importancia para la sociedad, en cuanto a la salteñería “Mordisco” cumple con esta ley, ya que busca maneras de contribuir al cuidado del medio ambiente con el reciclado, evitando contaminar, evitar el uso de la mayor cantidad de plásticos y la reutilización de algunos implementos.

3.2. MICRODIAGNOSTICO

3.2.1. Introducción

Para cualquier tipo de empresas, el análisis del micro diagnóstico es muy importante porque el mismo permite contar con una visión general del sector en el cual opera la empresa y así poder identificar oportunidades que se presentan en el entorno y también las amenazas para buscar la manera de pronosticar y poder tener la capacidad de anticiparse a las mismas y evitar que afecten a la empresa tanto a corto como a largo plazo.

Es importante que se tome en cuenta de que una empresa sin su entorno no es capaz de mantenerse por mucho tiempo en el mercado, en la actualidad se hace mucho énfasis en que una determinada empresa debe tomar en cuenta su entorno para diseñar estrategias que le permitan identificar ventajas competitivas, esto tomando en cuenta de que sus clientes, proveedores, competidores son las principales fuentes de información que tienen las empresas para definir estrategias y diferenciarse de sus competidores, además es importante remarcar de que por ejemplo en el caso de los proveedores es importante saber la capacidad de abastecimiento que le pueden ofrecer a la empresa, ya que si un proveedor no tiene la capacidad de proveer la cantidad requerida de un determinado insumo esto puede afectar directamente a la empresa, evitando que esta sea capaz de satisfacer y superar las expectativas de sus clientes,

además provocará la insatisfacción de los mismos, por ello resulta importante tomar en cuenta el entorno que rodea a la empresa a la hora de tomar decisiones o de diseñar estrategias.

3.2.2. *Las 5 Fuerzas de Porter*

Es una manera estructurada de examinar el entorno competitivo de una organización y de entender las fuerzas actuantes, el análisis de las cinco fuerzas muestra cómo puede ayudar a una organización a entender el entorno cambiante de un sector.

En este análisis del micro entorno es importante tomar en cuenta las cinco fuerzas de Porter que es un modelo simplificado del entorno microeconómico que rodea a una empresa determinada, así como una representación gráfica del análisis de la estrategia empresarial. Las fuerzas definen la intensidad competitiva de un mercado determinado y la probabilidad de un determinado negocio o la rentabilidad de un producto en el clima económico actual.

Gráfica N° 9 *Cinco Fuerzas De Porter*



El entorno en que se encuentra la salteñería “Mordisco”, requiere ser estudiado por que juega un papel muy importante en la prestación de los servicios que se ofrecen.

3.2.2.1. *Consumidores*

Aunque la mayoría de los alimentos se ingieren en casa, cada vez hay una mayor proporción de clientes que adquieren alimentos rápidos que se consumen fuera de casa; por ejemplo, en los colegios, en el trabajo y en restaurantes.

La comida rápida es un éxito internacional. Su triunfo radica en la rapidez del servicio, y por otro lado en los bajos precios y la flexibilidad de horarios, el "sabor"



resulta ser una y otra vez uno de los factores que más influyen en la conducta alimentaria. En realidad, el "sabor" es la suma de toda la estimulación sensorial que se produce al ingerir un alimento. En dicha estimulación sensorial está englobado no solo el sabor en sí, pero también el aroma, el aspecto y la textura de los alimentos, desde una edad temprana, el sabor y la familiarización con los alimentos influyen en la actitud que tenemos hacia estos últimos.

Mediante las entrevistas realizadas a los encargados de la Salteñería “Mordisco”, se pudo identificar que los principales clientes son las familias y personas de ingresos medios y altos ya que los precios de los servicios son de calidad, además de que se considera que el local representa una ventaja para atraer a más clientes a consumir las empanadas.

Según la información recopilada se puede evidenciar que los miembros de salteñería “Mordisco” conocen cuál es su mercado objetivo, y esto hace que estos traten de conocer las características de los principales clientes.

3.2.2.2. Competidores Directos

En la actualidad existen numerosas microempresas que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a los clientes para venderles prácticamente lo mismo.

Las personas tienen muchas opciones a la hora de elegir una salteñería, y las motivaciones para cada una de dichas oportunidades difieren entre sí.

Los competidores directos en el sector de alimentos y la venta de comida rápida de la Salteñería “Mordisco” son los que se mencionan a continuación:

Tabla N° 4 *SALTEÑERIAS*

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEFONO
Salteñería Soruco	Av. Bolívar entre La Madrid y Luis de Fuentes	69308135
Salteñería Gabito	C/. Mariscal Sta. Cruz entre Barrientos y La Paz	79274688
Salteñería Cardozo	Av. Luis de Fuentes entre Bolívar y Oruro	70006814
Salteñería Ludo	C/ Aniceto Arce entre Cochabamba y Ameller.	72905354
Salteñería Coni	C/ Mariscal Sta. Cruz e/ Luis de Fuentes y Belgrano	71192948

Salteñería Balderrama	C/ Cochabamba entre Aniceto Arce y Belgrano	60255050
Salteñería Stefano	C/ Tarija entre La Paz y Barrientos	67997215
Salteñería Tere	Dentro del Mercado Central	67998236

3.2.2.3. *Competidores Potenciales*

Es necesario analizar a la competencia para saber qué están vendiendo, si tienen un producto muy parecido al nuestro, en qué se diferencia, qué políticas de marketing siguen, qué venden, a qué precio, con qué gastos, qué acciones comerciales desarrollan, etc. Y a partir de ahí, se puede estimar qué le cuesta a la competencia, en qué gasto está incurriendo para hacer todo este tipo de estrategias, etc.

Entre estos podemos mencionar a aquellos locales que ofrecen comida rápida, los cuales cada día se incrementan en nuestro medio, ya que estos desde su posición de seguidores conocen el mercado y pueden definir su posicionamiento dentro de este rubro tomando en cuenta las experiencias de los líderes de este tipo de negocios.

3.2.2.4. *Productos Sustitutos*

En un mundo en que cada vez se incrementa la oferta de distintos productos, resulta ser más competitivo para las empresas que ofrecen sus servicios ya que a menudo aparecen productos que llegan a remplazar a los diferentes bienes y a menor precio.

Al analizar o elegir un mercado en el cual queremos posicionar nuestro producto se debe tener en cuenta los riesgos que presentan en ese segmento los demás sustitutos.

Dentro del rubro de alimentación existen numerosos productos sustitutos que pueden satisfacer la misma necesidad de alimentación entre ellos se pueden mencionar:

- ◆ Empanadas de Matahambre
- ◆ Empanadas Árabes
- ◆ Empanadas de Queso
- ◆ Empanadas de Yuca



3.2.3.5. Proveedores

Los proveedores son un elemento vital para una empresa ya que ellos ayudan a que se otorgue a los clientes el servicio o producto que ellos esperan, la elección de buenos proveedores juega un papel decisivo dentro del proceso comercial además define en gran parte el presente y futuro de la empresa.

Para la cantidad de salteñas - empanadas elaboradas es necesario contar con proveedores que tengan la capacidad de cubrir la cantidad demandada de los insumos necesarios en la Salteñería “Mordisco”

Tabla N° 5 Proveedores De Salteñería “MORDISCO”

PROVEEDORES	DETALLE
Carnicería Doña Reina	Carnes Pollo
Carnicería Doña Núñez	Carnes Pollo
Distribuidora Los Amigos	Azúcar Aceite Sal Harina Manteca Vinagre Aceitunas
Jaime Mora	Huevo
Tienda Doña Dina	Verduras y Hortalizas Condimentos y especias
Plásticos La Gringa	Bolsas de papel Cajas de Cartón Vasos desechables Servilletas Bombillas
Librería Chanito	Material de Escritorio
Almacén Don Daniel	Insumos de Limpieza



Prolac	Fresquín
Distribuidora Martínez	Cerveza Vino Jugos agua
Distribuidora Halley	Soda Pepsi

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.4. Evaluación del impacto de las variables del microentorno

Tabla N° 6 Evaluación del Impacto de las Variables del Microentorno

LEYENDA	
Relacion Positiva	1
Relacion Negativa	0

Alta rivalidad entre los competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de productos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociacion de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociacion de los clientes	Valoración
Numero de competidores	1	Niveles de precios	0	cantidad de productos sustitutos	0	cantidad de proveedores	0	nivel de organización	0
tamaño de los competidores	1	niveles de inversiones	1	aceptacion de los productos sustitutos	0	concentracion de proveedores	0	nivel de informacion	0
crecimiento del sector	0	economias de escala	0			variedad de articulos sustitutos	0		
diferenciacion del producto	1	lealtad de los clientes	1			estructura de canales de distribucion	0		
concentracion del mercado	1	expertise acumulado	1			servicio de atencion	1		
elasticidad del producto	1	acceso a los canales de distribucion	1						
		barreras politicas - legales	0						
Promedio	0,83		0,57		0,00		0,20		0,00

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.5. Conclusiones del microentorno

Una vez llevado a cabo el respectivo análisis del micro ambiente tomando en cuenta a los consumidores, proveedores, competidores, competidores potenciales y productos sustitutos se pudo concluir que:

- Los principales consumidores de la Salteñería “Mordisco” son las familias y personas de recursos medios y altos del municipio de Bermejo, por este motivo



se busca la manera de satisfacer sus necesidades conociendo sus principales características.

- El sector de alimentos en el municipio de Bermejo se va incrementando día a día, entre los principales competidores de la Salteñería “Mordisco” podemos mencionar a salteñería Cardozo, Soruco, Gabito, Ludo, etc. quienes ofrecen un mismo servicio.
- En la actualidad se puede evidenciar la relación directa de Salteñería “Mordisco” con sus proveedores, esto debido a que la naturaleza del negocio implica que se debe tener un contacto muy cercano con los mismos, tanto para conocer las variaciones en los precios de los insumos como en las cantidades disponibles de los mismos para cubrir los requerimientos del local. Asimismo, es importante contar con proveedores confiables que no provoquen retrasos ni en los procesos productivos ni en la atención final brindada al cliente.
- En el municipio de Bermejo existen diversos productos sustitutos como ser los que elaboran empanadas árabes, empanadas de matahambre que satisfacen la misma necesidad, los cuales representan una amenaza para la empresa debido a que conlleva a una pérdida de ventas y con ello de ingresos.
- Los competidores potenciales en el municipio son una amenaza para el local, ya que los mismos van en incremento y cada día se ven más locales que amplían sus instalaciones para seguir el ejemplo de los líderes del sector de alimentos.

3.2.6. Recomendaciones del microentorno

Es necesario plantear las siguientes recomendaciones a Salteñería “Mordisco” para que se tomen en cuenta las amenazas y oportunidades causadas por las variables del micro ambiente:

- Se recomienda a la empresa definir como desea entrar al mercado objetivo ya sea como líder o seguidor con el propósito de definir claramente las estrategias necesarias para llegar a donde se pretenda.
- Es recomendable realizar un estudio con el propósito de conocer las características con las que cuentan sus principales clientes, para buscar la



manera de satisfacer sus necesidades de manera óptima ofreciendo el servicio que estos esperan y cubrir de esta manera sus expectativas.

- En un rubro como en el de la alimentación es recomendable buscar a los proveedores que ofrezcan mayores garantías en cuanto a la provisión de los insumos necesarios, las cantidades requeridas, la facilidad de entrega para evitar contratiempos y retrasos en el proceso productivo y en la atención al cliente.
- Utilizar herramientas que le permitan a la Salteñería aplicar la mejora continua en los diferentes procesos que se aplican en el local con el propósito de superar a los competidores potenciales que cada día se incrementan en el municipio.

3.3. ANÁLISIS INTERNO

3.3.1. Introducción

El análisis interno de una empresa o institución se desarrolla con la finalidad de evaluar la situación en la que se encuentra la empresa tomando en cuenta los aspectos organizacionales necesarios para su correcto funcionamiento, entre los aspectos que se evaluaron en dicho análisis están la misión, visión, organigrama, manuales de funciones de los diferentes puestos de Salteñería “Mordisco”.

Asimismo es importante que la empresa tenga una idea clara de lo que es y de hacia dónde pretende llegar para dar a conocer a sus miembros sus objetivos y lograr que estos se sientan comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa y pongan su mejor esfuerzo en el desempeño de su trabajo, también es importante tener claro los objetivos a largo plazo de una empresa ya que estos sirven como parámetros para evaluar el grado en el que estos se están cumpliendo y en caso de que no sea así tomar las medidas necesarias para orientar las actividades de la empresa a la consecución de los mismos.

Si una empresa no cuenta con los aspectos organizacionales básicos para su funcionamiento, esto lleva a que los empleados busquen el logro de sus intereses u objetivos personales y ven a la empresa simplemente como una fuente de dinero, no sienten el compromiso de contribuir en el crecimiento de la empresa debido a que no



tienen conocimiento de a donde pretende llegar la empresa y cuáles son los medios que se emplearán para llegar donde se pretende. Por tal motivo resulta importante analizar cómo esta internamente la empresa y así poder contribuir a la mejora continua de la misma logrando que los miembros se sientan comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa.

3.3.2. Gestión Estratégica

3.3.2.1. Visión, Misión, Políticas y Objetivos Estratégicos de la empresa

3.3.2.1.1. Misión:

Actualmente Salteñería “Mordisco” no cuenta con una misión formalmente establecida, por lo que se recurrió a una entrevista con el gerente propietario para poder elaborarla de la siguiente manera:

“Ser líder en el sector alimenticio satisfaciendo los paladares más exigentes de nuestros clientes ofreciendo un servicio de máxima calidad.”

3.3.2.1.1.1. Análisis

¿Qué servicio ofrece actualmente la empresa?

El servicio que ofrece es de comida rápida.

¿Cómo es que se va a satisfacer las necesidades?

Ofreciendo a los clientes alimentos de buena calidad.

¿Considera los valores importantes dentro de la empresa?

Si, por que los valores son fundamentales dentro de una empresa.

¿Cuál es su negocio?

Nuestro negocio es el de la alimentación.

3.3.2.1.2. Visión:

De igual manera la salteñería “Mordisco” no cuenta con una visión formalmente establecida, por lo que también se recurrió a una entrevista con el gerente propietario para poder elaborarla de la siguiente manera:

“Ser la empresa líder en el mercado de salteñas, siendo reconocida por la sociedad por ofrecer un excelente servicio de alta calidad de nuestros deliciosos productos.”



3.3.2.1.2.1. Análisis:

¿Qué trata de lograr en el futuro la empresa?

Ser la líder en sector alimenticio.

¿Considera importante la sociedad dentro de la empresa?

Si, considero importante ya que sin ella no es posible existir.

¿Cómo pretende lograr la empresa ser competitiva?

Mediante la calidad en su producto - servicio y en la atención brindada.

3.3.2.1.3. Objetivos estratégicos de la empresa.

- ✓ Brindar un servicio de excelente calidad.
- ✓ Contribuir a la conservación del medio ambiente con un manejo y reutilización adecuada de los materiales.
- ✓ Establecer al cliente como ente principal y motivador de la empresa para el desarrollo de nuevas estrategias.
- ✓ Implementar procesos de selección de personal en donde se tenga muy en cuenta las habilidades, conocimientos para mejorar lograr un desempeño eficaz y eficiente que contribuyan al logro de los objetivos de mejor manera.

Como se pudo evidenciar Salteñería “Mordisco” no cuenta con una misión, visión y objetivos estratégicos formalmente establecidos, pero, aunque el gerente propietario no es una persona con conocimientos profesionales si tiene conocimiento del negocio en el cual se encuentra dicha Salteñería y lo que desea lograr en un futuro.

3.2.2.1.4. Políticas de la Empresa

- Ofrecer un servicio bien preparado, presentado y servido al cliente.
- El personal debe respetar sus horarios de trabajo y debe ser comprometido en su área de trabajo.
- Actuar de manera ética y moral durante la prestación de servicios en la empresa.

3.2.2.1.5. Ventajas Competitivas

- Calidad en el producto y servicio que se brinda a los clientes.
- El servicio delivery que se les ofrece a los clientes.



- Sabor diferenciado en cuestión de la competencia

3.3.3. Área de Marketing

3.3.3.1. Marketing Mix

3.3.3.1.1. Producto/Servicio

Tomando en cuenta la información recopilada en la entrevista con el gerente - propietario, se puede observar que Salteñería “Mordisco” ofrece dos tipos de variedad, salteñas (pollo y carne) como también empanadas fritas de carne, además de que va acompañado con sus aderezos a gusto del cliente. Las salteñas - empanadas preparadas se caracterizan por la calidad de las mismas, para que sean de calidad se toma en cuenta que los insumos sean de calidad ya que de esto depende en gran medida la calidad del producto final que se oferta a los clientes, para esto también es importante que el personal que elabora las diferentes salteñas - empanadas sea muy cuidadoso en la higiene y en la manipulación de los insumos que intervienen en el proceso productivo los cuales son frescos ya que diariamente se adquieren productos como las verduras y carnes que estén frescos.

Se cumplen con las normas de salud e higiene en la preparación de las empanadas, se puede evidenciar que los trabajadores que preparan las empanadas cuentan con un determinado uniforme que los distinga, además se puede evidenciar que los clientes quedan satisfechos con el servicio que se otorga porque se vuelven clientes habituales.

Considerando la capacidad de producción que tiene la salteñería podría llegarse a más mercado como ser brindar el servicio de entrega a los kioscos de colegios o instituciones

3.3.3.1.2. Precio

Los precios de la Salteñería “Mordisco” son considerados módicos, comparado con las demás salteñerías son accesibles para las personas de clase media alta, para la fijación de los precios se toman en cuenta que el producto sea de buena calidad en la preparación de los mismos entre los que se puede mencionar el costo de los insumos, el salario del personal, en el caso de las empanadas son de mayor tamaño que las de



algunos de sus competidores que las ofrecen a un precio menor que las de Salteñería “Mordisco”.

A pesar de los precios de los productos ofertados por Salteñería “Mordisco”, se puede evidenciar de que el mismo cuenta con muchos clientes que confían en la calidad que se les ofrece y que creen que el precio justifica el servicio que se les brinda, y que a pesar de que a veces no se realiza promociones, descuentos o regalos continúan asistiendo los jóvenes, parejas, grupos de amigos y las familias a degustar de las salteñas - empanadas.

A continuación, se presenta una lista de los diferentes productos de Salteñería “Mordisco” con sus respectivos precios:

Tabla N° 7 *Productos Ofertados Por Salteñería “MORDISCO”*

PRODUCTOS PRINCIPALES		DETALLE	PRECIO
POR LAS MAÑANAS (7:30am a 12:00pm) jueves a domingo			
Salteñas de Carne	✓	Salteña	3 Bs.
	✓	Escabeche	
	✓	Ají (Locoto picado)	
	✓	Aceitunas	
Salteñas de Pollo	✓	Salteña	3 Bs.
	✓	Escabeche	
	✓	Ají (Locoto picado)	
	✓	Aceitunas	
Empanadas Fritas	✓	Empanada	3 Bs
	✓	Escabeche	
	✓	Ají (Locoto picado)	
	✓	Aceitunas	
BEBIDAS			
Ades de 1 Lt.	✓	Jugo a elección	8 Bs.
Power de 1 Lt.	✓	Jugo a elección	8 Bs



Aquarius de 2 Lt.	✓	Jugo a elección	10 Bs.
Gaseosa Coca-Cola Personal	✓	Sabor a elección	2 Bs.
Gaseosa Coca-Cola Popular	✓	Sabor a elección	5 Bs.
Gaseosa Coca-Cola de 1lt.	✓	Sabor a elección	7 Bs.
Gaseosas Coca-Cola de 1lt y Medio	✓	Sabor a elección	8 Bs
Gaseosa Coca-Cola de 2lt.	✓	Sabor a elección	10 Bs.
Gaseosa Coca-Cola de 3lts	✓	Sabor a elección	12 Bs.
Agua sin gas de 500ml.			2 Bs.
Agua sin gas de 2 lts.			8 Bs.
Cerveza Quilmes de Lt.			10 Bs.
Pepsi 3lt.			13 Bs.

Fuente: Elaboración propia

3.3.3.1.3. Plaza

Tomando en cuenta que lo que ofrece Salteñería “Mordisco” es un servicio, se puede observar que cuenta con un canal de distribución directo que va de productor a consumidor final, aunque en algunos casos se podrían tomar en cuenta a los radio móviles como intermediarios, esto debido a que varios clientes hacen pedido mediante WhatsApp, en la actualidad la Salteñería no cuenta con sucursales siendo la única la que está ubicada en el barrio Luis de Fuentes calle La Madrid entre Narciso Campero y Cañeros, la ubicación se podría decir que es céntrica ya que está ubicada en medio de 2 hospitales, la sub gobernación, el edificio judicial, la fiscalía un mercado y un colegio es bastante accesible tanto para cualquier persona o para las familias, esto tomando en cuenta de que por esta zona viven muchos universitarios que vienen de la capital o de otras provincias hacer sus pasantías y requieren de servicios de alimentación, como también de familias o personas que tienen diversos negocios que no les da la oportunidad de salir de sus fuentes de trabajos por ellos recurren a las empanadas como desayuno.



Como tiene la capacidad de producción alta se considera que la salteñería podría hacer convenios con colegios para la entrega a los kioscos de los mismos y así se tengan más clientes como también convenios con instituciones financieras

3.3.3.1.4. Promoción

Actualmente Salteñería “Mordisco” no desarrolla ningún tipo de estrategia promocional, esto debido a que en el local se tiene la creencia de que si a un cliente le gusta las empanadas regresara y le comentará a sus amistades y familiares para que estos también puedan degustar de las empanadas, este medio de llegar a los clientes es denominado relaciones públicas, con esto se puede evidenciar de que no se toman en cuenta los objetivos, medios y canales de comunicación:

- a) **Objetivo de Comunicación:** Salteñería “Mordisco” no logra dar a conocer a sus clientes los atributos tangibles e intangibles que los caracterizan y que podrían ayudarles a posicionar a la empresa como primera opción al momento de buscar un lugar para desayunar. Esto debido a que se considera que basta con que las empanadas sean agradables para que el cliente tenga al local como primera opción.
- b) **Medios Promocionales:** En cuanto a los medios promocionales existen falencias puesto que estos no se toman en cuenta para comunicar el valor que se crea para el cliente y mantener relaciones sólidas con ellos, en cuanto a la publicidad que permite dar a conocer de manera masiva a la empresa, no se hace nada al respecto ya que no cuenta con una página en redes sociales que dé a conocer sus servicios, no se realizan estrategias de promoción de ventas que incentive a los clientes a consumir el producto; en cuanto a la fuerza de ventas con la que se cuenta las que juegan un papel importante dentro de la empresa, no se preocupan por conocer las necesidades de los clientes para satisfacerlas en el mayor grado posible; en el marketing directo la empresa si cuenta con estrategias que les permiten comunicarse directamente con los clientes aunque estas no estén formalmente establecidas; tomando en cuenta las relaciones públicas, la salteñería no se preocupa por tener relaciones sólidas con su entorno que le beneficien ya sea a corto o largo plazo y que le permita mejorar su



imagen, no se toma en cuenta de que entre sus clientes existen personas con las que tener buenas relaciones puede resultar muy beneficioso para la salteñería.

- c) **Canales de Comunicación:** Considerando que no se toman en cuenta los elementos de la mezcla promocional, se puede observar que no se hace nada por dar a conocer el valor que le da la empresa al cliente y tampoco se preocupan por conocer la imagen que tienen los clientes del local para conocer su posicionamiento dentro del mercado.

✓ **SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

El mercado al que está dirigido Salteñería “Mordisco” son las familias y personas de ingresos medios y altos, que buscan alimentos accesibles y de calidad; actualmente se puede observar que son varias las familias que frecuentan la salteñería, así como también estudiantes estos prefieren cuidar su alimentación adquiriendo alimentos de calidad. Tomando en cuenta lo mencionado se puede observar que el segmento de Salteñería “Mordisco” está bien definido ya que son estos los que más frecuentan en el local.

✓ **ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMIENTO**

En los últimos años el posicionamiento de una empresa ha cobrado importancia, dicho posicionamiento determina el lugar que ocupa una empresa dentro de la mente del consumidor, en el caso de Salteñería “Mordisco” lo que se pretendió desde el principio fue posicionarse en el mercado Bermejeño mediante la calidad de su producto y servicio, sin haber recurrido a medios promocionales para dar a conocer sus servicios por el poco tiempo que lleva en el mercado pero se continua ganando y fidelizando clientes, también el precio de los productos se ha mantenido a lo largo del tiempo y ha jugado un papel importante en el posicionamiento del local ya que a pesar de que existen múltiples competidores que ofrecen sus productos con un precio menor no logran tener la aceptación que tiene la Salteñería.

Además, se pretende seguir ganando clientes ofreciendo un mejor servicio con el fin de cuidar la salud y bienestar de los consumidores tomando en cuenta de que en la actualidad las personas optan por cuidar la salud de sus familias y ya que en nuestro



medio existen muchos locales que no ofrecen un buen servicio, es necesario que exista un local capaz de satisfacer las necesidades de esas personas.

La principal falencia en este aspecto es que no se destina un presupuesto a comunicar los servicios de la salteñería para continuar fidelizando clientes, se considera que no es necesario utilizar este tipo de herramientas ya que los dueños tienen la creencia de que el sabor del producto es lo que determina el posicionamiento de una empresa en un determinado mercado.

✓ **ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO**

Es importante tomar en cuenta que, desde el cambio en la administración de la salteñería, actualmente a cargo de la Sra. Erika Arce, ha mejorado mucho en cuanto al ambiente local y las ventas. El gerente - propietario de la empresa tiene la intención de realizar las mejoras necesarias para permitir el crecimiento. Con la remodelación del local, cambio hornos y máquinas modernas para reducir el tiempo de preparación de los alimentos, permitiendo una preparación más eficiente de las empanadas.

✓ **PLAN Y ESTRATEGIA DE VENTAS**

La Salteñería “Mordisco” no cuenta con un plan, tampoco con estrategias de ventas formalmente establecidas, esto debido a la falta de información de los dueños acerca de métodos de proyecciones que les pueden servir como guía para definir la cantidad de empanadas a preparar, esto tomando en cuenta de que en un negocio como este el producto no puede guardarse en caso de que no se venda, es decir es un bien perecedero y el hecho de que no se venda toda las salteñas - empanadas implica que esta debe desecharse y esto implica mayores costos que podrían evitarse llevando un método formal que les permita estimar su volumen aproximado de ventas y reducir costos.

Se lleva control de las ventas mensuales del local, pero dicho control se puede mejorar haciéndolo mediante sistemas informáticos, también se pudo observar que los dueños preparan las empanadas tomando en cuenta las corazonadas y las épocas en las que se encuentran.



✓ **MARKETING ECOLÓGICO Y SOCIAL**

La salteñería si intenta preservar el medio ambiente, implementando cajas de cartón y bolsas de papel para poder disminuir el uso de las bolsas plásticas y así proteger y preservar el medio ambiente.

Lo que hace la empresa por cuidar la integridad de las personas es ofrecerles un producto saludable que no dañe la salud realizada con las normas sanitarias correspondientes.

3.3.4. Área de Recursos Humanos

La Salteñería “Mordisco “cuenta con 11 trabajadores cuyas funciones se describen a continuación:

Área administrativa y financiera

- ✓ **Gerente General - Propietario:** Cargo ocupado por el señor Israel David Humacata actual dueño de Salteñería “Mordisco”, es el encargado de tomar las principales decisiones del local tanto en la distribución de los recursos como en aspectos de la cocina, salteñería y el personal.
- ✓ **Administrador/a:** La señora Erika Maribel Arce, las funciones que desempeña son las de supervisar y dirigir el cumplimiento de las funciones de los demás miembros de la salteñería, también se encarga de contratar y evaluar al personal de la empresa.
- ✓ **Cajera:** Este puesto está ocupado por la señorita Yanitza Anabel Martínez, quien es la encargada de recibir los pedidos y de llevar el control de las ventas diarias de las salteñas, se encarga de la facturación, supervisión del personal encargado de la atención al cliente, encargada de mantener contacto con los proveedores, también se encarga de cancelar al personal y llevar un control oportuno.

Área de cocina

- ✓ **Cocinera:** Se cuenta con una sola señora doña Hilda su función es elaborar el recado de las salteñas - empanadas al horno de (pollo, carne) y de las fritas también es la encargada de la supervisión de los alimentos que estén en buen estado para la realización de las salteñas.



- ✓ **Elabora la Masa:** esta función la realiza el joven Kevin, quien se encarga de la preparación de la masa y los discos de acuerdo a los kilos que se va a realizar.
- ✓ **Salteñeras:** Se cuenta con 3 salteñeras que son la señora Yuli, la señora Mari Luz y la señora Adriana quienes se encargan de tener los insumos listos para el llenado de las empanadas, en el caso de la señora Yuli también se encarga del horneado de las salteñas al horno que se ofrecen, en el caso de doña Mari Luz se dedica al llenado y la cocción de las empanadas fritas y la señora Adriana ayuda a ambas, todas dejan lavando todos los servicios y de la limpieza del local.
- ✓ **Mesero:** Se cuenta con un mesero que es el joven Marcelo Jiménez; quien es el encargado de mantener el orden y la limpieza del lugar donde se atiende a los clientes.
- ✓ **Delivery:** Deybi y Hugo son los jóvenes que realizan el transporte de las empanadas a cualquier punto que requiere la clientela del municipio de Bermejo y también son los encargados de armar las cajas para los envíos de las empanadas.

La empresa no cuenta con una estructura formal establecida, tampoco con manuales de funciones lo que provoca que exista duplicidad de funciones, y malos entendidos entre los miembros de la salteñería.

Es importante mencionar que la empresa no realiza el proceso de integración de personal que consiste en el **reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal** en el área de atención al cliente, por lo que se contrata al personal por medio de una entrevista de manera informal en la que se determina las condiciones de trabajo y se informa de las políticas de la empresa.

La empresa no se realiza la **evaluación de desempeño** a los trabajadores para mejorar la eficiencia de los mismos, lo que sería necesario que se haga por tratarse de una empresa de servicios.



3.3.5. Área de Producción

En un negocio de este tipo es muy importante analizar el área de producción ya que es donde se elaboran las empanadas que serán entregados a los consumidores finales, por lo que se requiere contar con la capacidad requerida para cubrir la demanda de clientes, asimismo es necesario cumplir con las condiciones de higiene para garantizar la calidad de las empanadas y velar por el cuidado de la salud de los clientes.

Se puede decir que la salteñería tiene una capacidad de producción para llegar a mayor cantidad de clientes y cubrir la demanda que se tiene de las otras salteñerías.

3.3.5.1. Descripción del proceso de producción

3.3.5.1.1. Tipo de procesos

Tomando en cuenta el proceso productivo para las empanadas se puede evidenciar que el proceso que se sigue es un proceso en serie porque se producen cantidades de empanadas de carne y pollo y las empanadas fritas de carne, según la dimensión temporal es un proceso intermitente por que la producción no es continua, y según el destino es un proceso para el mercado porque tomando en cuenta que los clientes no tienen las mismas características, se produce para las familias y personas en general.

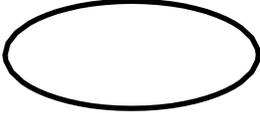
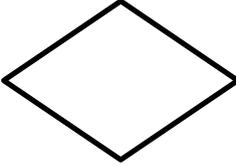
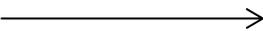
Tomando en cuenta el proceso productivo que se sigue en las mañanas se lleva un proceso por pedido, porque tanto las empanadas al horno como las empanadas fritas se realizan en base a los pedidos de los clientes.

3.3.5.1.2. Flujograma del proceso

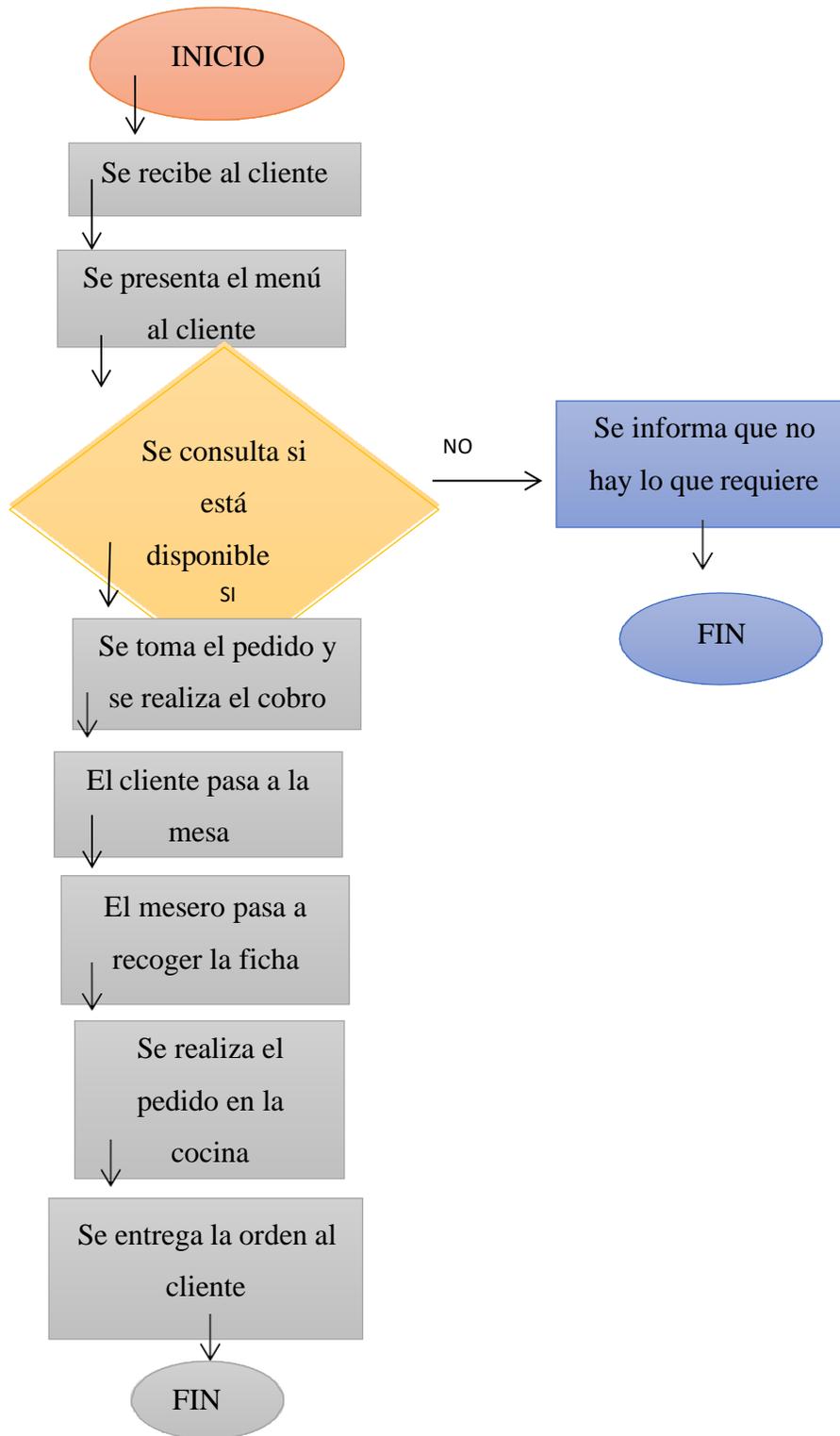
Es la representación gráfica de las secuencias de actividades del proceso, muestra lo que se efectúa en cada etapa, los materiales que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

En el siguiente gráfico se muestra la simbología utilizada para desarrollar en flujo grama de la salteñería “Mordisco”:

Tabla N° 8 *Simbología del Flujoograma*

SIMBOLO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Inicio	Representa el ingreso del cliente a las instalaciones del local para el inicio del proceso de atención al cliente.
	Proceso	Representa los diferentes procesos que se siguen desde que el cliente ingresa hasta que sale.
	Interrogante	Representa las diferentes interrogantes que se presentan a lo largo del proceso, definen si el proceso continua o concluye
	Traslado	Representa el traslado de un proceso a otro.

Gráfica N° 10 *Flujograma del Proceso de Atención al Cliente*



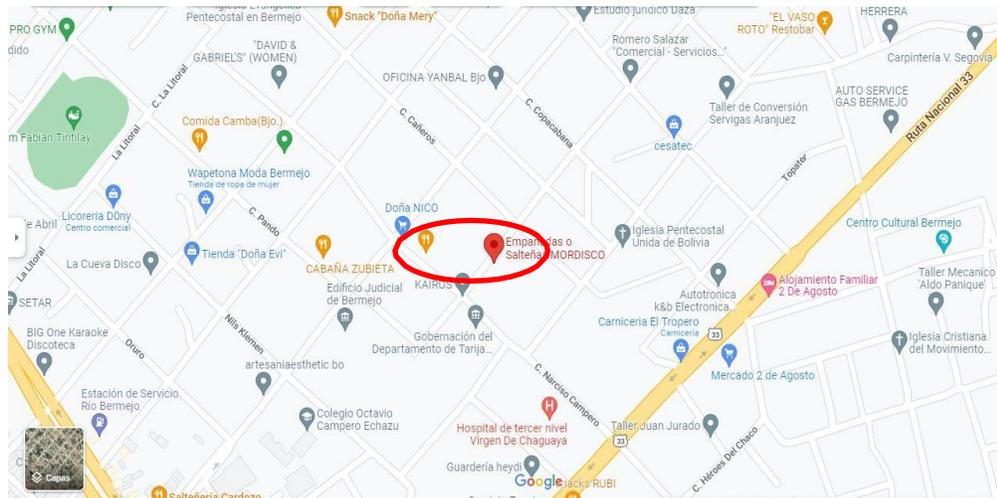
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico presentado se puede evidenciar el proceso que se sigue en la salteñería “Mordisco” en cuanto a la atención al cliente, muestran los diferentes pasos seguidos para la atención que se da al cliente que están representados por figuras, las que representan los pasos que se siguen desde que un cliente ingresa al local hasta que se retira después de haber satisfecho sus necesidades, también representan las interrogantes que surgen durante el proceso como por ejemplo la disponibilidad de la cantidad de salteñas - empanadas al momento que los solicita el cliente.

3.3.5.1.3. Localización de la empresa

En su macrolocalización la empresa se encuentra ubicada en Bolivia el municipio de Bermejo Provincia Arce del departamento de Tarija, donde ofrece sus funciones como empresa en el sector de servicios. En la microlocalización de la empresa salteñería “Mordisco” se encuentra ubicada en el Barrio Luis de Fuentes Calle Real Madrid entre Narciso Campero y Cañeros

Figura N° 1 Croquis de la empresa Salteñería “MORDISCO”

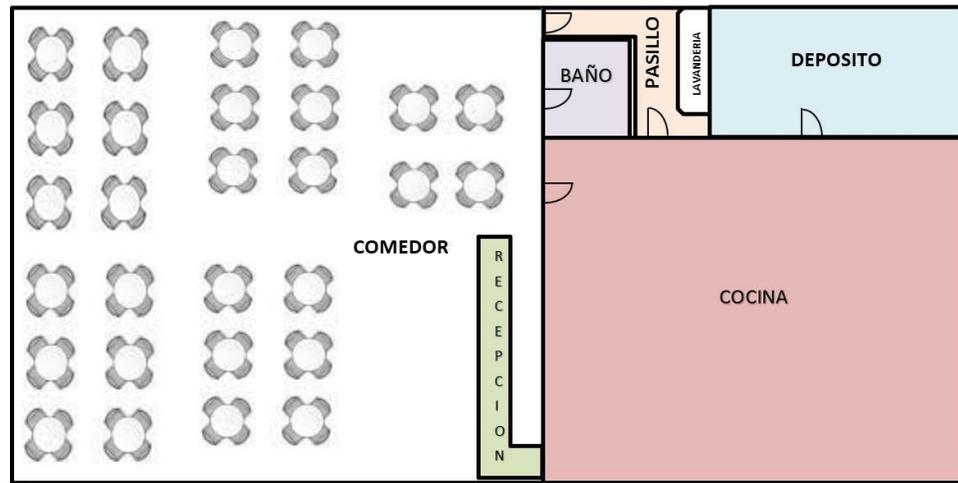


Fuente: Google Maps.

3.3.6. 3.1.2.1. Diseño y distribución de la planta y oficina

En la siguiente imagen se muestra la distribución actual de las instalaciones del local que ha sufrido mejoras y ampliación en este último año.

Figura N° 2 *Distribución de ambientes de la Salteñería “MORDISCO”*



Fuente: Elaboración propia.

La distribución de los ambientes del local se muestra en el gráfico anterior, donde se muestra la localización de la cocina donde se prepara todo para la elaboración de las salteñas - empanadas desde la masa hasta sus acompañamientos (ají, escabeche, salsa), el comedor en los que se atiende diariamente a los clientes que frecuentan el local, la recepción donde se atienden los pedidos del mismo local y los delivery. Esta el depósito donde se guarda la mercadería que se puede almacenar y demás, la lavandería que está en un pasillo en la cual se la utiliza para hacer el lavado de los platos y ollas que se utilizan en la preparación como en la atención del cliente y un baño donde los clientes pueden ingresar. Desde que se decidió realizar numerosas modificaciones en cuanto a la ampliación de ambientes las que permitieron mejorar el servicio que se ofrece a los clientes teniendo un más amplio espacio de comedor y sobre todo en la cocina donde el personal puede desempeñarse sin ningún problema porque todo está a su alcance y orden para su uso.

3.3.6. Área de finanzas

A continuación, se presenta una tabla que muestra los ingresos de las empanadas por meses del año 2021-2022, en ella se puede evidenciar que no existe un ascenso significativo de las ventas, para dicho análisis también hay que tomar en cuenta la



naturaleza del negocio ya que en este tipo de negocios no existen cantidades fijas de ventas y tampoco clientes fijos.

Tabla N° 9 *VENTAS MENSUALES DEL AÑO 2021-2022*

MES DE VENTA	INGRESOS POR MES
Julio de 2021	1965 Bs.
Agosto de 2021	1899 Bs.
Septiembre de 2021	2551 Bs.
Octubre de 2021	3327 Bs.
Noviembre de 2021	2138 Bs.
Diciembre de 2021	3072 Bs.
Enero de 2022	2862 Bs.
Febrero de 2022	3739 Bs.
Marzo de 2022	3416 Bs.
Abril de 2022	2739 Bs.
Agosto de 2022	3916 Bs.
Septiembre de 2022	4393 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.7. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis correspondiente podemos concluir que:

- La empresa no cuenta con misión, visión y estructura organizacional formalmente establecidas por lo que se procedió a realizar una entrevista informal con los miembros de la salteñería para proponer la misión y visión.
- No se cuenta con manuales de funciones para cada cargo en los que se especifiquen los deberes de cada cargo dentro de la empresa.
- En el área de recursos humanos podemos mencionar que se cuenta con 11 personas que trabajan en la organización, existe un buen clima laboral, compañerismo y colaboración entre los mismos.



- En el área de finanzas no cuentan con un sistema informático para llevar el control de los ingresos y egresos, tampoco se cuenta con un control de inventarios para los materiales utilizados.

3.3.8. *Recomendaciones del análisis interno*

Vemos necesario realizar algunas recomendaciones a la Salteñería “Mordisco”, esto con el fin de fortalecer sus debilidades que se encontró dentro de este análisis interno.

De acuerdo a lo analizado se pueden dar las siguientes recomendaciones para que la Salteñería “Mordisco” las pueda considerar para la mejora continua de su servicio:

- Se deben definir las tareas de cada puesto dentro de la organización con el propósito de contar con manuales de funciones formales para cada cargo.
- Se debe definir formalmente la misión y visión de la empresa con el propósito de que todos los miembros se sientan identificados con las mismas y todos vayan en busca del logro de los objetivos organizacionales.
- Capacitar a todo el personal de la organización en cuanto a lo que implica un eficiente servicio al cliente.
- Se debe buscar asesoramiento de expertos en el área de Marketing para diseñar estrategias que le permitan a la Salteñería posicionarse entre las primeras salteñería en el municipio de Bermejo.
- Formalizar el proceso de contratación y realizar evaluaciones periódicas de desempeño.



3.3.9. MATRIZ FODA

Tabla N° 10 *MATRIZ FODA DE LA EMPRESA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación de la empresa. • Publicidad boca a boca por parte de los clientes. • Fidelidad de los clientes. • Proveedores confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento poblacional en los últimos años. • Crecimiento del movimiento económico por ser frontera. • Realización de eventos sociales en los que se requieran servicios de la Salteñería.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de estrategias promocionales. • No se cuenta con una estructura organizacional ni cuenta con un técnico en marketing • No se aprovecha el alcance de las redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de competidores directos e indirectos. • Numerosos productos sustitutos que pueden afectar a la empresa. • Bajo precio de los competidores directos.

Fuente: Elaboración propia

3.4. ESTUDIO DE MERCADO

3.4.1. INTRODUCCIÓN

Se realizó la encuesta a la muestra de 149 personas las cuales se eligieron al azar de acuerdo a la población urbana del municipio de Bermejo del muestreo probabilístico aleatorio simple (**Anexo N° 3**) lo cual se llegó a las siguientes respuestas:

3.4.2. *Objetivos específicos de la investigación de mercado*

- ✓ Identificar la frecuencia de compra de los clientes.
- ✓ Conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa y los productos.
- ✓ Determinar qué factores toman en cuenta los clientes al momento de elegir las empanadas.

- ✓ Identificar cuáles son los motivos y ocasiones por lo que los clientes compran empanadas con mayor frecuencia.

3.4.3. Población y determinación de la muestra

3.4.3.1. Población

La población de estudio para esta investigación científica, estará integrada por los habitantes del Municipio de Bermejo, los cuales se encuentran en diversos barrios y comunidades cercanos a la ciudad capital del Municipio de Bermejo, con un total de 34400 de acuerdo al informe del Ministerio de Salud, proyección 2022 para tiempos de Pandemia. Pero la población del área urbana suma un total de 29564 personas, de los cuales, 18329 son mayores de 18 años y que tienen la capacidad de pago. **Anexo N° 1**

3.4.3.2. Muestra

La muestra que se extrae de la población sujeta de estudio, será por medio de la población conocida de 18329 personas mayores de 18 años, de los cuales se descontará el 32% de personas catalogadas como pobreza y extrema pobreza (GAT, 2016, pág. 95), los cuales normalmente no acceden a estos productos. Esto hace un **total de 12464 personas** que tienen la posibilidad de consumir salteñas - empanadas.

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula para la población finita, con la cual se determinó la cantidad de personas que representan a la población como sigue:

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

Donde:

- σ = Nivel de confianza = 1.96
- N = Universo o población = 12464 (Bermejo, 2023)
- p = Probabilidad de ser elegidos = 0.50
- q = Probabilidad de no ser elegidos = 0.50
- e = Error de estimación = 0.08
- n = Tamaño de la muestra = ?

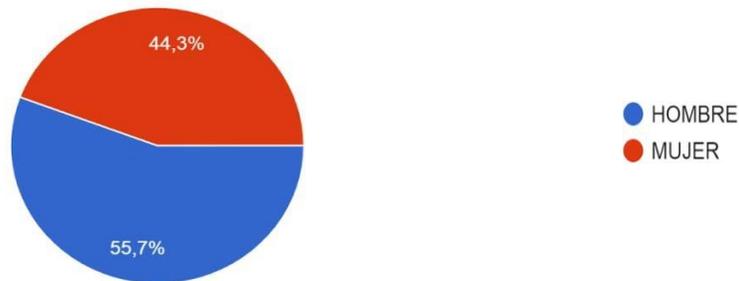
$$n = \frac{1.96^2 * 12464 * 0.5 * 0.5}{0.08^2 * (12464 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 148,,

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. GÉNERO

Gráfica N° 11 *GÉNERO*

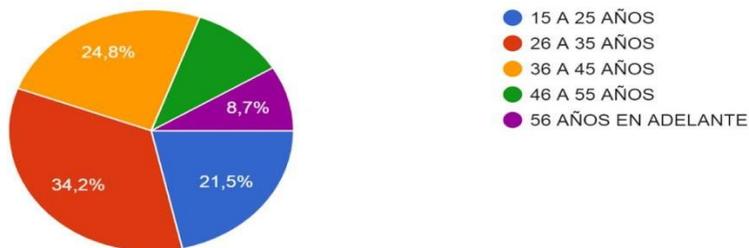


DESCRIPCIÓN: Del ciento por ciento de las encuestas realizadas se puede evidenciar que 83 son hombres que equivalen a un 55,7% y con un 44,3% que son 66 de las encuestadas son mujeres.

INTERPRETACIÓN: Según la información se puede evidenciar que la mayoría son de sexo masculino, esto debido a que mayormente son los hombres que salen a comer fuera de su hogar o piden por delivery por lo que es un producto que se puede adquirir de manera rápida y sin complicaciones.

2. EDAD

Gráfica N° 12 *EDAD*

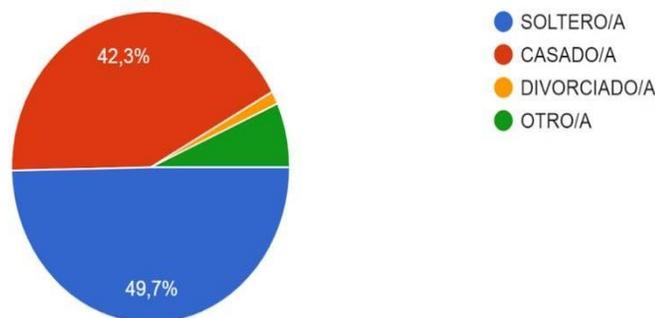


DESCRIPCIÓN: La mayoría de las personas que respondieron las encuestas tienen un rango de edad entre 26 a 35 años y después están las personas de edad de 36 a 45 años.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la gráfica se podría decir que los clientes potenciales son mayormente las personas o familias que tienen el rango de edad de 26 a 35 años y de 36 a 45 años que son los que más consumen por lo que se debería tener estrategias promocionales a cada rango de edad de acuerdo a los gustos y necesidades.

3. ESTADO CIVIL

Gráfica N° 13 *ESTADO CIVIL*



DESCRIPCIÓN: El estado civil de las personas que se realizó las encuestas 74 personas son solteras siendo la mayoría que respondieron, 63 son casados y 2 de las personas son divorciadas 10 son otro estado civil.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados adquiridos se puede observar que mayormente son solteros que les gustan las empanadas por lo tanto se va dirigir una estrategia para ellos y también ver que estrategias podemos dar a las demás personas de acuerdo a su estado civil. Porque cabe recalcar que al ser personas casadas son más miembros familiares y eso significa mayor cantidad de pedido, como también al ser personas solteras acuden a consumir en grupo de amistades o colegas de trabajo.

4. CONSUMO DE EMPANADAS

Gráfica N° 14 *CONSUMO DE SALTEÑAS O EMPANADAS*

1. ¿USTED CONSUME SALTEÑAS - EMPANADAS?
149 respuestas



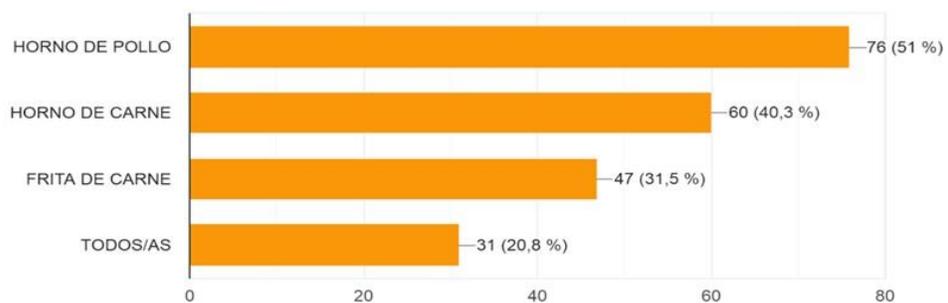
DESCRIPCIÓN: Según los resultados adquiridos se puede observar que 148 personas consumen empanadas y 1 sola persona no le gusta las empanadas.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la encuesta obtenida podemos decir que el 99,3% de los encuestados consumen empanadas lo cual nos motiva para poder hacer una implementación de estrategias promocionales para la mejora de la Salteñería que servirá a futuro llegando a más clientes y cubrir la demanda que tiene la competencia.

4. PREFERENCIA DE PRODUCTOS

Gráfica N° 15 *TIPO DE PRODUCTO QUE PREFIERE*

2. ¿CUANDO DEGUSTA LAS SALTEÑAS - EMPANADAS DE QUE PREFIERE:
149 respuestas



DESCRIPCIÓN: Según la recopilación de los datos 76 de las personas que fueron encuestadas les gusta las salteñas de pollo 60 de ellos les gusta la salteña de carne y 47 les gusta las empanadas fritas. Y 31 dijeron que les gustan los 3 tipos de variedad.

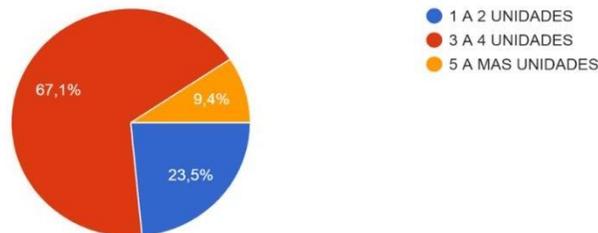
INTERPRETACIÓN: Teniendo en cuenta la presente investigación se puede observar frecuentemente se consume más la salteña de pollo por tanto tiene más

aceptación en el mercado que las de carne. Sin dejar de lado la demás variedad debido a que cada consumidor tiene un gusto y característica diferente por lo cual la Salteñería tiene que tomar en cuenta eso al realizar su producto.

5. COMPRA PROMEDIO

Gráfica N° 16 *PROMEDIO DE EMPANADAS COMPRADAS*

3. ¿CUANTAS SALTEÑAS - EMPANADAS USTED DEGUSTA GENERALMENTE?
149 respuestas



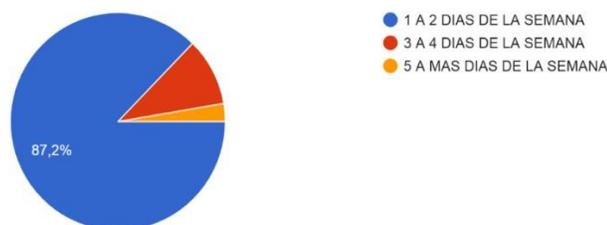
DESCRIPCIÓN: La mayoría de las personas encuestadas comúnmente consumen de 3 a 4 empanadas con un 67.1% mientras que un 23.5% comen de 1 a 2 y un 9.4% consume de 5 a más salteñas.

INTERPRETACIÓN: según los datos obtenidos podemos ver que es mucha la gente que consume de 3 a 4, siendo una ventaja en las ventas y por lo tanto es importante ofrecer a las personas una opción diferente que pueden confiar en la calidad del servicio y producto de la Salteñería para puedan volver a consumir haciéndose clientes frecuentes.

6. FRECUENCIA DE COMPRA

Gráfica N° 17 *FRECUENCIA DE CONSUMO*

4. ¿CUAN SEGUIDO DIRIA USTED QUE CONSUME SALTEÑAS - EMPANADAS?
149 respuestas



DESCRIPCIÓN: El 87.2% de las personas entrevistadas adquieren empanadas de 1 a 2 días a la semana mientras que el 10.1% consumen de 3 a 4 días de la semana y un 2.7% más de 5 días entre la semana.

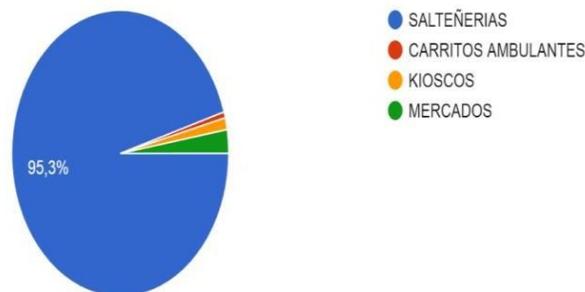
INTERPRETACIÓN: Aquí se puede observar que mayoría de las personas adquieren empanadas de 1 a 2 días por lo tanto se prefiere hacer una estrategia de promoción para poder incentivar a los consumidores que adquiera el producto y servicio más días de lo que se frecuenta ayudando a incrementar las ventas como también así que aumenten los clientes de la Salteñería y cubra con los días de ventas.

7. LUGAR DE COMPRA

Gráfica N° 18 *DONDE COMPRA GENERALMENTE EMPANADAS*

5. ¿DONDE CONSUME USTED CON MAYOR FRECUENCIA LAS SALTEÑAS-EMPANADAS?

149 respuestas



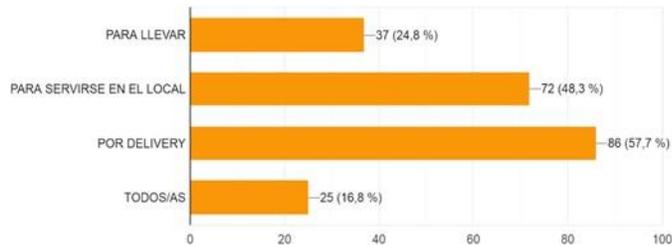
DESCRIPCIÓN: Las personas que mayormente adquieren empanadas es de una Salteñería con un total de 95.3% mientras que los demás encuestados prefieren kioscos, mercados o en los carritos ambulantes.

INTERPRETACIÓN: Con esta pregunta podemos verificar que mayormente las personas que frecuentan más a las salteñería que en los kioscos mercados y los carros ambulantes por lo que se podría hacer sorteos regalos o descuentos de acuerdo a los días que concurran para que no dejen de asistir.

8. TIPO DE COMPRA

Gráfica N° 19 TIPO DE COMPRA

6. POR LO GENERAL PREFERE PEDIR SALTEÑAS - EMPANADAS:
149 respuestas



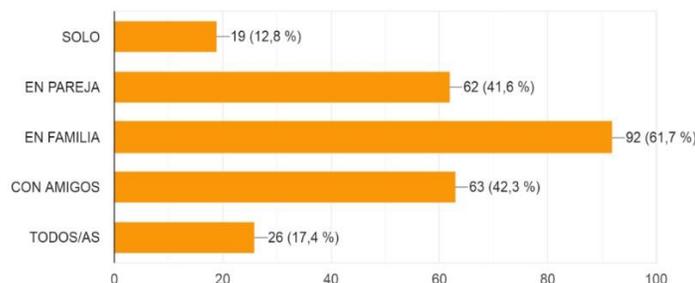
DESCRIPCIÓN: Por lo general la preferencia de las personas que consumen empanadas prefieren hacer pedir por delivery con un total del 57.7% en cuanto para poder consumir en el local es de un 48.3% y para llevar prefieren un 24.8%.

INTERPRETACIÓN: según los resultados adquiridos se puede observar que son varios los clientes que hacen pedir por delivery esto quiere decir que conviene atraer más clientes y poder fidelizar con estrategias de promoción que distinga de la competencia. Además, que estos pedidos son realizados para su hogar o lugar de trabajo y poder compartir un momento agradable degustando de productos de calidad.

9. CANTIDAD DE PERSONAS EN LA COMPRA

Gráfica N° 20 COMPRA SOLO O ACOMPAÑADO

7. ¿CUANDO CONSUME SALTEÑAS - EMPANADAS USTED PREFERE ESTAR?
149 respuestas



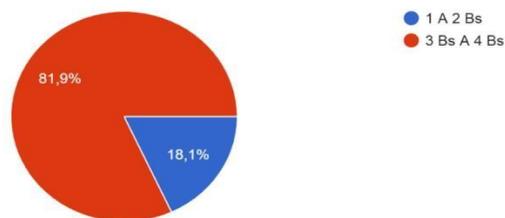
DESCRIPCIÓN: El 61.7% de las personas que adquieren empanadas prefieren estar en familia, mientras que un 42.3% requiere estar con los amigos y el 41.6% desea estar en pareja y con 12.8% consumen empanadas solos.

INTERPRETACIÓN: Viendo las encuestas realizadas las personas que adquieren las salteñas - empanadas preferentemente les gusta consumir en familia gracias a esto el local podría usar algún tipo de promociones para distintas fechas festivas e incrementar ventas por la cantidad de miembros en el hogar

10. PROMEDIO DE GASTO POR COMPRA

Gráfica N° 21 *PROMEDIO DE GASTO POR COMPRA*

8. ¿CUANTO ACOSTUMBRA A PAGAR USTED POR UNA SALTEÑA - EMPANADA?
149 respuestas



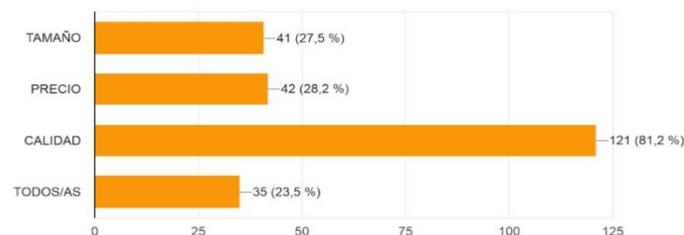
DESCRIPCIÓN: Mediante las encuestas realizadas el 81.9% de las personas entrevistadas prefieren pagar de 3 a 4 bolivianos por empanadas mientras que el 18.1% eligen pagar entre 1 a 2 bolivianos por empanadas.

INTERPRETACIÓN: Las entrevistas que se realizó a las personas, máximamente prefieren pagar una salteña - empanada de 3 a 4 bolivianos, pero siempre tomando en cuenta que el producto sea de una buena calidad y un buen servicio. Por lo que la salteñería “Mordisco” tiene una ventaja en cuanto a la competencia.

11. FACTORES AL MOMENTO DE LA COMPRA

Gráfica N° 22 *FACTORES QUE CONSIDERA AL COMPRAREMPANADAS*

9. ¿QUE FACTORES CONSIDERA USTED AL CONSUMIR UNA SALTEÑA - EMPANADA?
149 respuestas





DESCRIPCIÓN: Las personas encuestadas opta más por la calidad de las empanadas con un 81.2% mientras que las demás personas prefieren una salteña por el precio siendo esta un 28.2%, y un 27.5% prefieren por el tamaño.

INTERPRETACIÓN: Las personas encuestadas respondieron que la calidad es un factor muy importante a la hora de consumir una salteña - empanada y por eso es que la salteñería “Mordisco” debe incrementar sus estrategias promocionales para hacer conocer a los consumidores lo que ofrece es un producto de calidad.

12. TIPOS DE PROMOCIONES

Gráfica N° 23 TIPO DE PROMOCIÓN QUE DESEA RECIBIR



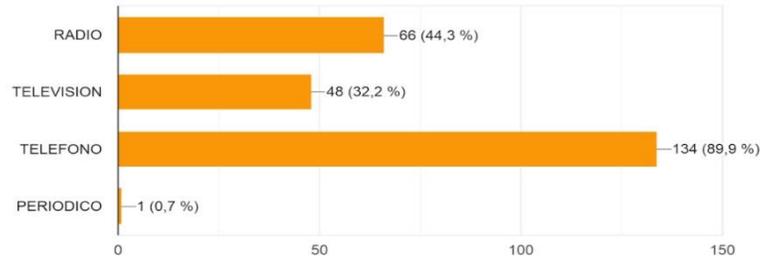
DESCRIPCIÓN: Teniendo en cuenta que la presente investigación va orientada a la implementación de estrategias promocionales de la Salteñería “Mordisco”, resulta importante conocer cuáles son los principales factores que requieren los clientes podemos observar que un 49% de las personas les gusta los sorteos y 47.7% quisieran un regalo y así quedando como tercero con 46.3% los descuentos.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la encuesta realizada las personas prefieren varios tipos de promociones, pero la que más resalta son los sorteos esto debido a que se pueda obtener un mejor incremento en las ventas y atraer nuevos clientes para la Salteñería. De acuerdo a la actualidad en la que se vive los consumidores son atraídos por obtener algún beneficio al comprar un producto.

13. MEDIO DE COMUNICACIÓN DE SU PREFERENCIA

Gráfica N° 24 *MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE USA HABITUALMENTE*

11. ¿USTED QUE MEDIOS DE COMUNICACION USA HABITUALMENTE?
149 respuestas



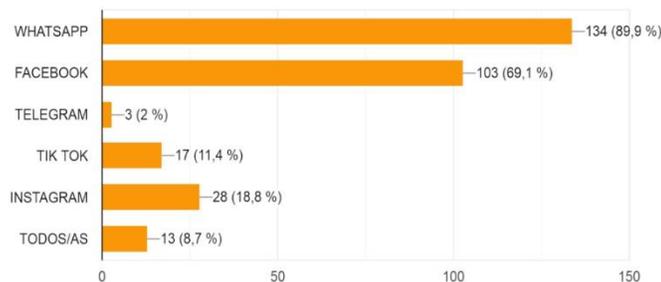
DESCRIPCIÓN: Con los datos recopilados con un 89.9% usan el teléfono como medio de comunicación mientras que con un 44.3% siguen usando la radio y otros prefieren la televisión con un 32.2%.

INTERPRETACIÓN: Tomando en cuenta que la Salteñería “Mordisco” no utiliza ningún medio promocional y que solo gana clientes mediante el comentario de clientes ya actuales como de los alrededores del local, por ello es que se debe usar estrategias promocionales mediante teléfono ya que hoy en día es más usado comúnmente como además que la radio también es un medio muy escuchado por la población.

14. PREFERENCIA DE REDES SOCIALES

Gráfica N° 25 *REDES SOCIALES QUE FRECUENTA*

12. ¿QUE REDES SOCIALES USTED USA HABITUALMENTE?
149 respuestas



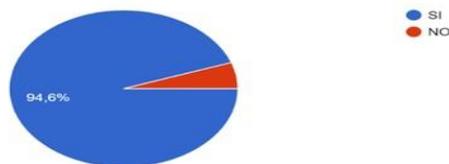
DESCRIPCIÓN: La mayoría de las personas encuestadas con un 89.9% usan el WhatsApp como redes sociales, y el 69.1% prefieren el Facebook, el 18.8% prefieren Instagram mientras que los demás Tik Tok y Telegram.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos que se obtuvo la gente usa habitualmente el WhatsApp como red social esto lleva a que se tiene que lanzar mayormente las promociones por este medio también seguido del Facebook que también es un medio usado por varias de las personas encuestadas. Debido a que la gente está en constante uso de estas redes.

15. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Gráfica N° 26 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

13. ¿CONOCE USTED SALTEÑERÍA MORDISCO? (si su respuesta es NO conoce concluya con su encuesta)
148 respuestas



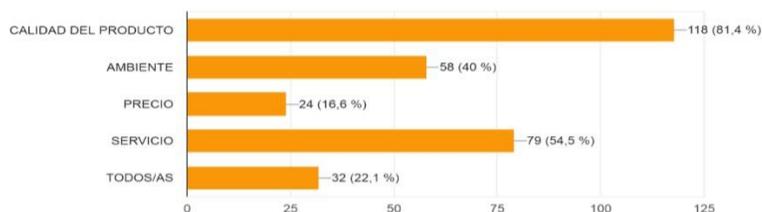
DESCRIPCIÓN: Realizando el total de los encuestados un 94.6% conoce la salteñería Mordisco mientras que 5.4% no conoce el local.

INTERPRETACIÓN: Mediante la siguiente grafica se puede apreciar que las personas que respondieron las encuestas si conocen la Salteñería “Mordisco” por lo tanto es una oportunidad para lanzar las estrategias promocionales para que la Salteñería “Mordisco” pueda generar mejores ventas y lograr mayores ganancias

16. FAMILIARIDAD CON LA EMPRESA

Gráfica N° 27 FAMILIARIDAD CON LA EMPRESA

14. CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LA SALTEÑERÍA "MORDISCO"
145 respuestas



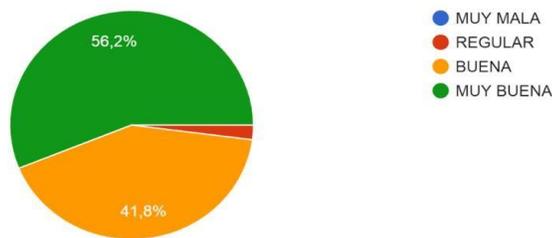
DESCRIPCIÓN: Tomando en cuenta las opiniones de los consumidores podemos ver que el 81.4% consideran la calidad del producto, pero también una gran parte considera el servicio 54.5% mientras que un 40% prefieren un buen local.

INTERPRETACIÓN: Es importante tomar en cuenta las opiniones de los clientes sobre los aspectos que distinguen a la salteñería, y según la información de los consumidores consideran que lo que distingue a la salteñería es la calidad del producto - servicio, esto revela si se opta por tener estrategias promocionales sería mucho mejor para la salteñería.

17. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

Gráfica N° 28 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

15. ¿COMO CALIFICA USTED EL SERVICIO DE LA SALTEÑERIA "MORDISCO"?
146 respuestas



DESCRIPCIÓN: En el gráfico se puede evidenciar que 82 personas que equivalen al 56.2% de los entrevistados afirman que el servicio que ofrece Salteñería Mordisco es muy buena; así mismo 61 personas que es el 41.8% afirma que es bueno el servicio y 3 de los encuestados que son el 2.1% dijo que el servicio es regular.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información recopilada se puede ver la importancia que otorgan los consumidores a la atención que perciben, puesto que muchas veces de esta depende la selección de una salteñería, hoy en día las salteñerías se preocupan por competir con la calidad del producto y no toman en cuenta la calidad en el servicio la cual podrían desarrollarla como una ventaja competitiva considerando la importancia que representa para los clientes.

3.4.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir lo siguiente:



- Se puede evidenciar que la mayor cantidad de consumidores del municipio de Bermejo son hombres debido a que estos prefieren salir del hogar a servirse algo o por lo fácil de adquirir el producto.
- se podría decir que la mayor cantidad de personas las cuales consumen las salteñas – empanadas son del rango de 26 a 35 años edad contemplándolos como personas que ya perciben un ingreso propio.
- Debido a que las salteñas – empanadas es un producto rico las personas o familias por lo menos una vez o dos en su semana consume salteñas – empanadas.
- La gran mayoría de personas o familias degustan generalmente 3 a 4 unidades lo cual es una ventaja en el rubro de las salteñas – empanadas porque existe más venta.
- Las personas o familias les gustan asistir a los locales que venden salteñas – empanadas para degustar en familia, en pareja con amigos entre otros
- Se puede decir que un gran número de personas o familias del gusta hacer pedido por delivery de las salteñas – empanadas para degustar en el calor de su hogar o en su establecimiento de trabajo por algún motivo en particular o solo por el simple hecho de ser un alimento más rápido para consumir y el más usual en cualquier evento.
- La mayor cantidad de personas se basan en la calidad del producto por lo que es un factor esencial en la venta de salteñas – empanadas.
- Las personas encuestadas usan el teléfono celular como medio de comunicación, además de usar el WhatsApp y Facebook como red social habitual para interrelacionar entre personas.
- Que de los encuestados más del 94,6 % conoce la salteñería “Mordisco.
- La diferencia que caracteriza a la salteñería “Mordisco es la calidad en el producto que ofrece y el servicio que otorga es de muy buena calidad.
- los clientes más habituales en adquirir salteñas – empanadas son personas siempre buscan promociones de acuerdo a algún evento en especial.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA



4.1. INTRODUCCION

Después de haber realizado tanto un diagnóstico externo como un interno del escenario actual en el que se desenvuelve Salteñería Mordisco”, posteriormente la realización de una investigación de campo y de mercado que permitieron tener conocimientos sobre las dimensiones de la no implementación de estrategias promocionales que generan el no incremento de las ventas de la salteñería, se prosigue a plantear una propuesta para incrementar las ventas en la Salteñería “Mordisco”.

La siguiente propuesta es una guía para aplicar las estrategias de promoción diseñada específicamente para la Salteñería “Mordisco”. Se diseñó estrategias de promoción que permitirán dar respuesta de forma más específica a los antecedentes obtenidos con la investigación previa. La propuesta busca principalmente el incremento de las ventas.

Con la aplicación de la presente propuesta mix o mezcla promocional la salteñería tendrá la capacidad de promocionar su producto por medio de la promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas.

Se espera que con la aplicación de la propuesta se logre la incrementación de las ventas y por ende de la ganancia económica para los dueños de la salteñería.

4.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer estrategias de promoción para el incremento de las ventas de la Salteñería “Mordisco”, atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Y plantear el manual de funciones

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.3.1. Estrategia de publicidad

Es importante mostrar los atributos más destacados de los productos y servicios que oferta la Salteñería “Mordisco” para que los clientes potenciales se sientan convencidos a comprar los mismos.

4.3.2. Publicidad por redes sociales

Mediante la implementación de la publicidad por las redes sociales debido a que son muy concurridos en la actualidad por todo público y que resulta económico su uso, se creará una página de la empresa en una de las redes sociales que es la más concurrida que es el Facebook, en la cual se actualizará continuamente, asimismo se mantendrá contacto con los clientes quienes podrán dar a conocer sus opiniones, sugerencias y reclamos. **Anexo N° 4**



Además del WhatsApp Business debido a que es una aplicación desarrollada para empresas que ayuda a interactuar más fácilmente con los clientes porque tiene herramientas para automatizar, organizar y dar respuesta rápida a los mensajes Es importante que la salteñería “Mordisco” cuente con una página web novedosa y específica según las necesidades que tiene para atender los requerimientos de la población del municipio de Bermejo, así también dé a conocer características de la salteñería. **Anexo N° 4**

4.3.3. Publicidad por medios de comunicación

Para la elección de los medios de comunicación, se toma en cuenta los resultados de la encuesta, donde la mayoría de las familias y personas mencionaron que escuchan radio además de las redes sociales por lo cual se pondrá en contacto con las emisoras más sintonizadas y se ara contratos para pasar spots publicitarios de la salteñería para llegar a más gente, además de hacer conocer la promoción de las ventas para que los radioescuchas puedan asistir al local y ser clientes de la salteñería “Mordisco”

4.3.4. Recomendación boca a boca

Motivando a comprar el producto que ofrece salteñería “Mordisco” mediante lo subjetivo como ser la emoción y felicidad que se obtiene al adquirir el producto debido al buen servicio que se otorga a los clientes actuales, aunque es el más



complicado realizar, pero es uno de los más efectivos debido a que la gente casi siempre se deja guiar por los comentarios de las otras personas. Siendo esta una publicidad gratuita y favorable cuando se habla positivamente de los atributos por lo cual se empleará este tipo de publicidad mediante las conversaciones para llegar a más clientes.

4.3.5. *Publicidad mediante dispositivos móviles*

Esta publicidad es una de las más concurrentes por los negocios debido a que la mayoría de la población ya cuenta con un dispositivo móvil el cual tiene redes sociales para interactuar o para realizar compras de toda índole por lo que el dispositivo móvil jugará un papel muy importante a la hora de realizar la publicidad y promoción de las ventas mediante la implementación de las redes sociales se creará grupos en redes sociales, se mandará mensajes haciendo conocer las promociones a los clientes para que puedan participar, además se publicarán por estados publicidad y promociones y se mantendrá activa de manera continua los dispositivos móviles para llegar a cubrir cualquier evento extra fuera del horario de servicio el cual genera también mejores resultados en las ventas mensuales.

4.3.6. *Estrategia de promoción de ventas*

Para realizar la promoción se toma en cuenta las siguientes estrategias: descuentos, regalos, sorteos - concurso y cupones.

- **DESCUENTOS**

Para incitar a nuestros clientes también a las familias y personas del municipio de Bermejo que consumen nuestro producto haremos llegar un anuncio a través de los medios y de las redes sociales que por ir a recoger sus salteñas - empanadas del local de acuerdo a un horario establecido y por un evento determinado, se le dará un cierto descuento ya que les va convenir mucho a la clientela o clientes potenciales.

- **REGALOS**

Con el fin de incentivar a las familias y personas para que compren las salteñas -empanadas de la salteñería se propone la entrega de regalos ya que es una estrategia para motivar a los compradores y darles un valor agregado.



La entrega de regalos se realizará por la compra de cualquiera de los productos en un cierto monto. De modo que todos los clientes tengan opción para recibir un regalo.

El regalo consistirá en la entrega de poleras y gorras que además estarán diseñadas con el logotipo de la empresa que servirá para realizar publicidad de la empresa.

Además de acuerdo a fechas especiales como día del niño, la madre, la mujer entre otros a los que vayan a consumir se la hará la entrega de regalos respecto a esa fecha que sea un bonito detalle, pudiendo ser suvenir, decoraciones entre otros dependiendo de la fecha.

Los regalos son beneficiosos para la empresa del servicio porque se logra atraer mayor cantidad de clientes que tendrán un regalo por la compra nuestro producto siendo un aspecto diferente a la competencia.

- **SORTEO - CONCURSO**

Para que la promoción sea más atractiva se realizará una convocatoria a un concurso abierto para todas las familias del municipio de Bermejo.

En la cual por fechas importantes y festivas como día del padre, del niño o estudiante poder hacer concursos en la página de redes sociales en las cuales se envíe una foto de acuerdo a las especificaciones correspondientes y la que reciba mayor cantidad de me gusta podrá ser acreedor de algún incentivo.

- **CUPONES**

Se hará la entrega de cupones a aquellos clientes que compren una cierta cantidad de empanadas en tiempos determinados en la cual se sorteará bien productos de la salteñería entre otros. Siendo los ganadores los cuales adquieran una mayor cantidad de cupones en el plazo que se decida en la especificación de la promoción.

Todas estas promociones de ventas generan un cultura de compra habitual de los consumidores de salteñas- empanadas, debido a que siempre los consumidores se atraen con publicidad y promoción el cual genera una reacción favorable para todo negocio. Anexo N° 5

4.4.RELACIONES PÚBLICAS

Para implementar las relaciones públicas se presenta estrategias de contratación del personal como también la visita a medios de comunicación para dar a conocer la marca de salteñería “Mordisco”

4.4.1. Contratar el personal adecuado

Debido a algunos contratiempos que la parte administrativa tuvo a la hora de contratar el personal al no existir un previo reclutamiento, selección, contratación e inducción de todo el personal para luego evaluar el desempeño posterior en su fuente de trabajo, es por lo que se propone realizar un proceso definido y adecuado de contratación de personal para posterior necesidad que tenga la salteñería.

- **Reclutamiento**

El reclutamiento se lo hará previamente a la selección en la cual se definirá las características y cualidades del cargo en la que se necesite el personal para que las personas interesadas cumplan con los requisitos previos para el cargo. se realizará el anuncio por radio y redes sociales para que los postulantes al cargo puedan apersonarse al local e informarse de algunas dudas que presenten a la hora de postularse.

- **Selección**

Primeramente, se le hará una entrevista previa a los postulantes al cargo para preseleccionar a los que cumplan con los requisitos del cargo. Para luego realizar distintas pruebas a los preseleccionados y se llegue a comprobar cuál de los postulantes cumplen con las habilidades y requisitos que requiere el cargo. Luego finalmente seleccionar el adecuado y cumpla con lo exigido.



- **Contratación**

Una vez la persona ha sido elegida, se formalizará el proceso de contratación dando a conocer la duración del contrato, periodo de prueba y los beneficios que tendrá al ingresar al negocio. Se firmará el contrato con todas las cláusulas que se establezca entre el empleador y el empleado para su posterior cumplimiento habiendo algún problema.

- **Capacitación del personal**

Es necesario fortalecer la calidad de atención del personal, por tanto, se propone mejorar esta área a través de cursos de capacitación porque es importante que el personal cuente con mayor conocimiento sobre atención para brindar cordialidad a los clientes y satisfacer sus necesidades lo cual aumentará la relación entre los empleados y los clientes y como consecuencia mayor compromiso del personal con la visión y misión de la Salteñería.

Lo que se quiere es buscar un plan de capacitación al personal, con el que se pretende mejorar la labor de los mismos, que no se dediquen simplemente a vender los productos y servicios, sino a llevar una relación comercial más fluida con los clientes atendiendo sus necesidades y satisfaciendo sus inquietudes.

La capacitación debe abordar temas como:

- Manejo de relaciones humanas.
- Atención al cliente
- Estrategias de venta
- Productos y servicios.

Se realizará un taller de capacitación que tendrá una duración de 2 horas y puede ser desarrollado un fin de semana como por ejemplo un sábado en la tarde de 4 a 7pm.



Para la capacitación se contratará un profesional, también se otorgará un certificado que, como incentivo por la participación, de la misma incluye un pequeño refrigerio.

- **Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño se lo realizara posterior a su contratación a la medida que el personal este desarrollando sus funciones con el fin de ver como se encuentre percibiendo sus fortalezas y debilidades para mejorarlas y así la salteñería “Mordisco” mejore su calidad de servicio cada vez más en todos los aspectos como de la eficiencia del personal.

Estas evaluaciones serán en un tiempo determinado y con preguntas o de manera repentina en la cual el personal ni perciba la evaluación para que este no cambie su actitud.

4.4.2. Visita a los medios de comunicación

La visita a los medios de comunicación como ser principalmente la radio en las emisoras y programas más sintonizados se hará la visita para hacer publicidad y hacer conocer la promoción de ventas para que la población del municipio de Bermejo conozca sobre estas promociones que se tiene y pueda concurrir al local. Debido a la radio es uno de los medios de comunicación más sintonizados por la población del municipio de Bermejo es por lo que se pondrá énfasis en las visitas a los medios de comunicación haciendo planes de visitas mensuales o dependiendo la época que se encuentre. Siempre promocionando la salteñería “Mordisco” porque hoy en día la publicidad y promoción juega un papel muy importante en la adquisición de un producto o servicio por los consumidores.

4.5. VENTAS

El área de ventas es importante ya que determina las estrategias que se implementarán para motivar a las familias y personas a que compren los productos de la empresa.



Por tanto, se propone el diseño de un plan de ventas en la cual esta destacarse de la competencia y fidelizar a los clientes actuales y potenciales.

4.5.1. Destacarse por sobre la competencia

Destacarse por sobre la competencia es una fortaleza la cual no todos los negocios la tienen y a veces es muy difícil de diferenciarse de la competencia por lo cual la salteñería “Mordisco” debería aplicar la estrategia de diferenciación del producto - servicio.

4.5.2. Estrategia de diferenciación

Hoy en día es importante que las diferentes empresas busquen la manera de diferenciarse de sus competidores para lograr un mejor posicionamiento en la mente de sus competidores, tomando en cuenta de que en el rubro de la alimentación existe mucha competencia se deben proponer estrategias que permitan diferenciarse. Las diferentes formas de diferenciación que se pueden aplicar a salteñería “Mordisco” son:

4.5.3. Diferenciación por medio del producto - servicio

Tomando en cuenta que según la opinión de los clientes lo que distingue a salteñería “Mordisco” es la calidad del producto como del servicio que se pone a disposición de los consumidores se propone lo siguiente:

- a) Se continuarán utilizando ingredientes frescos en la preparación de las salteñas - empanadas, se cuidará la salud de los clientes tomando las medidas sanitarias necesarias para garantizar la calidad del producto ofrecido.
- b) Se ofrecerá un servicio oportuno, confiable y eficiente realizando las entregas por delivery siendo esta una característica única de la salteñería “Mordisco” debido a que la competencia no aplica el delivery.
- c) Otorgar tarjetas de presentación a los consumidores de manera física para que tengan más información de la salteñería como también de manera digital mediante los dispositivos móviles

Se pretende diferenciarse de la competencia utilizando materia prima natural y fresca con el propósito de cuidar la salud e integridad de los consumidores. Como también así realizar las entregas por delivery para dar facilidad a los consumidores de



acuerdo a la encuesta varios consumen en sus hogares como en su fuente laboral por lo que les facilita que reciban el pedido por delivery. **Anexo N° 6**

Implementar las tarjetas de presentación para establecer comunicación entre la empresa y los clientes (intermediarios o clientes finales) que tienen intención de compra, a través de tarjetas de presentación. Esta estrategia de promoción apoyará al canal de distribución corto. Las cuales tendrán características de la salteñería. **Anexo N° 7**

4.5.4. Fidelización de clientes

Es necesario considerar que no solo los empleados necesitan ser motivados, sino que también los clientes necesitan sentirse importantes para la empresa, que la empresa no solo se preocupe por generar utilidades con su concurrencia al local, sino que se preocupe por hacerle sentir parte de ella, motivarlo a seguir asistiendo al local.

a) Felicitaciones en días especiales.

Una vez teniendo una base de datos de los clientes, la salteñería debe hacer llegar unas felicitaciones a cada cliente en una fecha especial como su cumpleaños por ejemplo. Es un gesto valioso que los propietarios de la empresa conozcan las fechas especiales como fechas de cumpleaños de los clientes, felicitarles y obsequiarles algunos regalos sorpresas en el momento que se encuentren en el restaurante. **Anexo N° 8**

b) Mostrar a los clientes que se alegra al verlos.

Una de las recomendaciones que hacen los gerentes de ventas de grandes empresas como CASCADA, es conocer y llamar a cada cliente por su nombre, y adicional a eso mostrarles a los clientes que nos alegramos al verlos, es una aptitud que a los clientes les parece agradable, porque con esta aptitud los clientes se sienten más atraídos a frecuentar el local, por tanto, es necesario que el personal de salteñería “Mordisco” lo pongan en práctica cada vez que estén en contacto con ellos; y para ello se mencionan las siguientes actitudes las cuales son:



c) Regalos por errores.

Cuando un cliente presente una queja porque no se sirvió el pedido que solicitó o hubo una falla en su pedido, etc., la salteñería debe utilizar esos malos pases con el cliente y convertirlos en oportunidad para mostrarle buscamos como empresa resarcir los daños o perjuicios, por lo tanto la salteñería debe hacerlo, de esta manera estará demostrando la importancia que tiene la satisfacción del cliente para salteñería “Mordisco”. O sino el regalo de una lapicera o algún tipo de regalo de acuerdo al tipo de error. **Anexo N° 5**

4.5.5. Recomendaciones del capítulo

- Se recomienda la aplicación de las estrategias promocionales propuestas a la salteñería “Mordisco” para la incrementación de las ventas.
- Los administradores tienen que estar a la vanguardia, además de conocer las fechas festivas para poder aplicar las promociones de venta.
- Los administradores tienen que mantener un registro de clientes frecuentes para fidelizarlos.
- Se tiene que mantener activas las redes sociales para dar a conocer la publicidad y promoción de la salteñería “Mordisco”.
- Se debe visitar a medios de comunicación para estar en constante contacto con la población y hacer conocer sus promociones de la salteñería “Mordisco”.
- Se debe realizar una buena contratación del personal para no tener problemas a futuro y ayudar a que estos siempre sean eficientes.
- La salteñería “Mordisco” no deberá descuidar su diferenciación de la competencia para poderse destacar siempre y estar a la vanguardia.

4.6. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

El presupuesto es un factor crítico en el diseño de la estrategia de marketing de cualquier empresa, incluyendo la salteñería. Un presupuesto adecuado permitirá a la empresa llevar a cabo todas las actividades necesarias para implementar la estrategia recomendada de manera efectiva. Sin embargo, es importante señalar que un

presupuesto elevado no es necesariamente sinónimo de éxito en la implementación de una estrategia de marketing.

Es esencial que la salteñería realice un análisis exhaustivo de los costos involucrados en cada actividad de la estrategia recomendada, con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. Un presupuesto equilibrado permitirá a la salteñería llevar a cabo actividades publicitarias, de relaciones públicas, promociones, entre otras, con el objetivo de mejorar la visibilidad y las ventas de la empresa.

Es importante que la salteñería tenga en cuenta que los costos de las actividades promocionales, publicitarias y de relaciones públicas pueden variar significativamente en función de los medios y canales utilizados para su ejecución. Por lo tanto, es necesario establecer prioridades y elegir las herramientas de marketing adecuadas para alcanzar los objetivos deseados con el presupuesto disponible.

La salteñería también debe tener en cuenta que un presupuesto reducido no significa que deba comprometer la calidad de sus productos o servicios, ni descuidar las necesidades y preferencias de sus clientes. Por lo tanto, es importante establecer un equilibrio adecuado entre la calidad y el costo de las actividades promocionales y publicitarias.

En resumen, el presupuesto es un factor crucial para el éxito de la estrategia recomendada de la salteñería. La empresa debe realizar un análisis cuidadoso de los costos involucrados en cada actividad, priorizar las herramientas de marketing adecuadas y buscar un equilibrio adecuado entre calidad y costo para optimizar el uso de los recursos disponibles.

Tabla N° 11 *PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA (en bolivianos)*

Componente	Costo		Descripción
	Mensual	Anual	
Publicidad en Redes Sociales	150	1.800	Una campaña por mes
Publicidad Radial	400	400	Sólo cada fin de año



Presupuesto	Para	100	1.200	Sólo	compras	por
Descuentos					cantidad	
Presupuesto para Regalos		100	1.200	Dos veces	por año	
Presupuesto para Sorteos		400	400	Solo	por fin de año	
Presupuesto	Para	100	300	Tres veces	por año	
Cupones						
TOTAL		1.250	5.300			

Fuente: Elaboración propia

4.6.1. Análisis Beneficio-Costo

El análisis beneficio-costo es crucial para evaluar la rentabilidad y eficiencia de la estrategia recomendada para la salteñería. Este análisis permite estimar y comparar los beneficios que se obtendrán con la implementación de la estrategia, con los costos necesarios para llevarla a cabo. De esta manera, se podrá determinar si la estrategia es viable y si el retorno de la inversión es positivo. Además, este análisis también permite identificar los posibles riesgos y limitaciones de la estrategia, lo que permitirá tomar decisiones informadas y ajustar la estrategia en caso de ser necesario.

El objetivo de la estrategia propuesta es lograr un incremento en las ventas diarias de la salteñería de al menos 100 unidades por día, en comparación con el promedio de ventas habitual. Este aumento se espera que sea resultado de la implementación efectiva de la promoción planificada. Esto significa 10bs adicionales de utilidad por día o **36.000bs** por año, con lo cual se cubrirá los costos de implementación.

$$B/C = 36.000/5.300 = 6,79$$

Esto significa que por cada peso invertido en la implementación de la propuesta, la empresa, salteñería "Mordisco" tendrá **5,79bs** de utilidad.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES



5.1. CONCLUSIONES

- Llegamos a la conclusión de que la salteñería tiene mucho futuro, por el buen producto que tiene y el servicio que da, una recomendación es que la empresa debe crecer lo más día a día.
- Los dueños tienen la intención de hacer crecer más la salteñería “Mordisco” para mejorar sus ingresos económicos.
- Se comprueba que la implementación de las estrategias promocionales ayudara con la incrementación de las ventas
- Se comprueba la relación de las bajas ventas de las salteñas - empanadas con la falta de implementación de estrategias promocionales en la salteñería “Mordisco” debido que al no aplicar las estrategias los consumidores de empanadas no llegan a conocer a la salteñería.
- Se verifica que, al implementar las estrategias promocionales como descuentos, sorteos entre otros se incrementa los consumidores de salteñas – empanadas y produce un incremento en las ventas.
- La calidad del servicio que se ofrece sumado la implementación de estrategias de publicidad y promoción las ventas incrementaran en la salteñería “Mordisco”
- Debido al uso de redes sociales en la actualidad los consumidores de salteñas- empanadas puede acceder a publicaciones de la página de la salteñería y enterarse de novedades promocionales.

5.2. RECOMENDACIONES

- En la presente investigación se procedió a formular una misión y visión de la Salteñería “Mordisco” pero no con un análisis profundo donde se tome en cuenta a todos los miembros de la organización debido a la falta de tiempo se definió ambos aspectos siguiendo lineamientos generales y con una entrevista realizada al señor Israel David Humacata.
- Tomando en cuenta el impacto que tienen en la actualidad las diferentes redes sociales para una empresa, se recomienda utilizar estos medios para dar a



conocer los productos que se ofertan en la Salteñería “Mordisco”, para incrementar la cartera de clientes y dar a conocer su negocio de manera más amplia a la población en general.

- Se recomienda utilizar los medios de comunicación para hacer conocer el servicio y ofrecerlos a los clientes esto con el propósito de incrementar las ventas de nuestro servicio y poder obtener una mayor ganancia.
- Tomando en cuenta que el personal está en contacto directo con el cliente, se recomienda realizar capacitaciones constantes al personal sobre los procedimientos y métodos correctos para brindar una buena atención.
- Para contar con un mejor desempeño por parte del personal es necesario aplicar técnicas de motivación con el propósito de que el personal busque siempre la manera de dar lo mejor de sí en su fuente laboral ya que esto contribuirá a que se mejore la calidad del servicio prestado de la Salteñería “Mordisco”.
- Se recomienda que la salteñería implemente las estrategias promocionales debido a que incrementara sus ventas aumentando sus ingresos económicos-
- Tomando cuenta su aplicación de la propuesta la salteñería podrá incrementar sus ventas y así en un futuro lejano expandir su negocio con alguna sucursal.