



# **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS DEL CENTRO TIERRA VIVA DE ROSILLAS”**

## **PERFIL DEL TRABAJO**

### **1. ANTECEDENTES**

Recientes estudios científicos han determinado que el consumo de leche empezó hace unos 7,500 años, en Europa central, para compensar la deficiencia de la vitamina D. El consumo de leche fue posible luego de la domesticación de los animales. Los primeros animales en ser domesticados como fuente de alimentación, fueron el ovino y el caprino, en territorios que hoy en día son parte de países como Grecia, Hungría, Turquía, Bulgaria, Siria, Iraq e Irán. La vaca fue domesticada poco tiempo después, alrededor de 7,000 años antes de Cristo.

Asimismo, los lácteos son un grupo de alimentos comprendidos principalmente por la leche y sus derivados procesados o fermentados, como el caso del yogur y queso en sus diferentes presentaciones, por sus características nutricionales, son los más básicos y completos (equilibrados) en cuanto a composición de nutrientes. Por ejemplo, la leche contiene hidratos de carbono, proteínas, grasas, vitaminas y minerales.

Durante los últimos años, la oferta de leches y productos lácteos ha aumentado de tal manera que el ama de casa se encuentra con la responsabilidad de conocer mejor los nutrientes que aportan y las ventajas de cada uno para la alimentación de su familia. Sólo así podrá elegir correctamente, adaptando las compras a su bolsillo, sin olvidar la calidad nutricional.

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria (2008), realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la cantidad producida de leche en Bolivia es de 353.511.753



litros al año, de este total los productores destinan una cantidad para el procesamiento en su unidad productiva, otra parte para el autoconsumo y otro porcentaje para la venta a las unidades industriales y aun así el consumo de leche está muy por debajo del promedio aconsejado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), pues en el País se consumen 45 litros de leche anuales per cápita siendo lo recomendable tomar 150 litros per cápita por año.

En el departamento de Tarija se producen aproximadamente 51.500 litros de leche por día, de los cuales se destina 22.000 litros al procesamiento en unidades industriales, 26.000 litros a la fabricación de queso artesanal y otros derivados y 3.500 litros son destinados al autoconsumo.

Las empresas del rubro lácteo del Departamento: industriales, semi industriales y artesanales; comercializan sus productos lácteos y derivados en mas de 9.000 puntos de venta, atendiendo la demanda tanto del mercado local como de otros departamentos, buscando lograr el equilibrio en la atención al cliente, un precio justo y sobre todo calidad en sus productos.

La lista de los productos lácteos más comunes o consumidos por la población, está liderada por la leche y los quesos, mientras que el yogurt es consumido preferentemente en verano, ya que en invierno disminuye notablemente su consumo por ser un producto frío, pero es muy nutritivo y saludable.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la producción de leche es considerada como una actividad que promueve el desarrollo en el departamento de Tarija y que brinda un aporte a su economía, especialmente las provincias: Arce, Méndez, Avilés y Gran Chaco, por lo cual, indagar en el mercado tanto industrial como artesanal al que se dirige la leche en forma de materia prima e identificar la demanda existente de los productos lácteos en el mercado tarijeño, se convierten en elementos de estudio importantes para el desarrollo del presente trabajo.

Tomando en cuenta que la administración estratégica permite preparar planes estratégicos que se encaminen hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que coadyuve a que la empresa continúe en el mercado y analizando que sin el marketing no se venderían productos ni servicios y que el sector lácteo en nuestro departamento está en constante crecimiento, se tornan en factores por lo que el presente Proyecto de Investigación con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado dadas las condiciones actuales, la alta competitividad del sector, las exigencias y necesidades de los clientes actuales y potenciales; se decide desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas que permita planificar, organizar, ejecutar y controlar las funciones y procedimientos a nivel del marketing estratégico, aprovechando al máximo el potencial de la Fábrica con el fin de incursionar en el mercado mediante la formulación de estrategias diferenciadoras que le permitan una óptima participación dentro de su actual mercado y el posicionamiento de sus productos lácteos “Rosillas”, ofertados dentro de un segmento previamente identificado mejorando la efectividad en las ventas, por lo cual, el Plan Estratégico de Marketing se torna en una herramienta de gestión importante para la vida institucional de la Empresa.

Asimismo, el desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing, proporcionará a la Fábrica una visión actual y del futuro que le permitirá marcar sus directrices con el



mínimo error y las máximas garantías, mediante la elaboración de estrategias coherentes, prácticas y realistas que le permitan adaptarse a los cambios del entorno.

Tomando en cuenta la amplitud y atracción del mercado lácteo en el departamento de Tarija, ya que éste es bastante disputado por empresas locales, nacionales e internacionales, resulta indispensable realizar una investigación de mercados, que permita a la Fábrica analizar las necesidades del consumidor, segmentar y analizar el atractivo del mercado, para formular estrategias competitivas que permitan marcar diferencia en relación a su competencia.

Con tal motivo el presente trabajo centra su fundamentación desde la perspectiva económica y social.

Económicamente, permitirá a la Fábrica de Lácteos mejorar sus ingresos por el incremento en la venta de sus productos, sustentándose en bases sólidas para la comercialización de los mismos.

Socialmente, resulta prioridad a largo plazo proporcionar a los pequeños productores de leche de la zona (Rosillas) un mercado seguro para su producción, haciéndole apreciar el valor financiero que tiene para él la leche recogida con regularidad y cobrada periódicamente. Al poseer dinero, no cabe duda de que el productor lechero procurará gastarlo para mejorar su nivel de vida, estimulando así el comercio local de diversos productos para su familia, o de alimentos y equipo lechero. Cuando varios agricultores de una misma zona empiezan a hacer lo mismo, se produce un impacto considerable sobre el desarrollo social y económico de la comunidad en su conjunto. Se ha demostrado en numerosas ocasiones que la apertura de un centro de acopio lechero donde se lleva a diario la leche, ha mejorado el nivel de vida, no sólo del agricultor, sino de otras personas residentes en la zona. El comercio local de todos los productos básicos se beneficiará por la acción vigorizante que ha de significar para la economía local el dinero procedente en un futuro, de la venta de leche cruda a la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas.



### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, La Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas presenta un índice bajo en ventas, bajos ingresos e incluso se ha incurrido en despido del personal por la limitada producción que presenta y no cuenta con estrategias de marketing claramente definidas, enfocadas a incrementar su participación en el mercado.

Los puntos de venta a los cuales distribuye la Fábrica sus productos, cada vez adquieren menores cantidades de yogurt; el dulce de leche y queso se lo comercializa solo dos veces al mes, la única demanda relativamente estable es la de los sueritos Jugo Lac, en sus distintos sabores y tamaños.

Por otro lado, la Fábrica no cuenta con una misión, que es la razón de ser del negocio, tampoco tiene objetivos establecidos y carece de una visión que implica la declaración de hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo y qué es aquello en lo que pretende convertirse; al ser la Fábrica una unidad estratégica de negocio del Centro Tierra Viva requiere misión, visión y objetivos propios de la unidad.

Asimismo, no se concibe al marketing como un recurso estratégico, por lo que la carencia de información sobre las características del mercado, no permite seguir de cerca la evolución del mercado meta, identificando los distintos productos-mercado y segmentos actuales o potenciales consumidores de productos lácteos.

La producción de la planta es baja en relación a su capacidad productiva, por lo que en la actualidad procesa 150 litros por día, alternando la producción de sus diversos productos, siendo que la capacidad total de la fábrica es 500 litros al día, es decir que se utiliza un 30% de la capacidad instalada, dejando un saldo de capacidad ociosa del 70% respectivamente, lo cual repercute en los bajos ingresos que se perciben y el poco alcance que logra en el mercado; atribuyéndose como posible causa la inestabilidad de la demanda.



De aquí nace el origen de la necesidad que tiene la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas de adaptarse a un entorno de cambios permanentes y profundos, que va ofreciendo continuamente nuevos retos que obligan a la Fábrica a entrar en un proceso de adaptación continuo del sector en el que se desenvuelve, tratando de encontrar nuevas soluciones a las crisis abriendo paso al concepto de marketing estratégico.

### **3.1. Definición del Problema**

La baja participación en el mercado, está íntimamente relacionada con la ausencia del pensamiento estratégico de marketing en la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas.

### **3.2. Formulación del Problema**

*¿Qué factores estratégicos de marketing, limitan a la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas lograr una mayor participación en el mercado?*

## **4. HIPÓTESIS**

“El desconocimiento de: las características del mercado, las necesidades del consumidor, la segmentación y el atractivo del mercado; son los factores que dificultan la identificación y formulación de estrategias competitivas para el Centro Tierra Viva de Rosillas en la elaboración de productos lácteos, lo que conlleva a una baja participación en el mercado”.

### **Variables:**

- Necesidades del Mercado de Referencia.
- Segmentación de Mercado (Macro-micro segmentación).
- Atractivo de Mercado (Mercado potencial-ciclo de vida).
- Análisis de Competitividad (Ventaja competitiva defendible).
- Análisis de Estrategias de Desarrollo.
- Participación en el Mercado.



## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo General**

“Demostrar que la dificultad para la identificación y formulación de estrategias competitivas; está relacionado al desconocimiento de: las características del mercado, las necesidades del consumidor, la segmentación y el atractivo del mercado; que son los factores que conllevan a una baja participación de mercado”.

### **5.2. Objetivo General de Solución**

“Formular un Plan Estratégico de Marketing para la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, que le permita alcanzar una óptima participación de mercado tanto en la comunidad de Padcaya como en la ciudad de Bermejo”.

### **5.3. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la Fábrica, determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con respecto a su ambiente interno y externo.
- Analizar el producto-mercado actual de la empresa.
- Identificar las características del mercado de lácteos en las zonas de estudio.
- Identificar y definir el segmento de mercado para los distintos productos ofertados.
- Formular estrategias de desarrollo, crecimiento, segmentación y posicionamiento pertinentes que se adecuen a las exigencias de la empresa.



## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utilizó diferentes tipos de investigación según la necesidad del mismo.

**En el perfil** se utilizó una investigación exploratoria mediante la técnica de entrevista a profundidad, (*Ver Anexo N°1*), se entrevistó al Sr. Eiber Colque Laimé encargado de producción de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, se recabó información importante acerca del estado actual de la Fábrica, que permitió plantear el problema, la hipótesis y los objetivos. También se realizaron entrevistas con los expertos de la industria tanto internos como externos, mediante entrevistas personales no estructuradas.

Por otra parte, se utilizaron datos primarios cuantitativos brindados por el INE y se indagó en páginas web con fuente de información confiable, para lo cual se aplicó el método sintético que permitió llegar a conclusiones particulares respectivamente.

**Para el marco teórico** se consideró dos etapas que comprenden el desarrollo de la perspectiva teórica; la revisión analítica de la literatura y la construcción del marco teórico.<sup>1</sup>

Para la revisión de la literatura se detectó, consultó y obtuvo bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrajo y recopiló información relevante y necesaria de manera selectiva para el problema de investigación.

En cuanto a la construcción del marco teórico se utilizó el método por índices, desarrollando un índice tentativo del tema en estudio y se lo fue afinando poco a poco.

---

<sup>1</sup> Hernández, Sampieri, Roberto y otros; METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Quinta Edición Mc Graw Hill Educación, México, 2010. Pág. 53-70.





Asimismo, el método deductivo permitió realizar razonamientos que van de lo general a lo particular, también se utilizó el método analítico, ya que todo concepto implica un análisis general, por último el método analógico permitió hacer comparaciones en cuanto a los conceptos que presentan diversos autores.

**En el diagnóstico**, se utilizó principalmente el método descriptivo y el método analítico, para describir y analizar las principales variables del entorno y de los factores internos, para lo cual se recopiló información significativa de fuentes primarias y secundarias, también se utilizó el método deductivo para generar conclusiones a partir de un análisis general sobre el objeto de estudio y por último se indagó en información bibliográfica brindada por el Sr. Ronald Cardozo director del Centro Tierra Viva de Rosillas.

También para la Investigación de Mercados, se realizó una investigación cuantitativa y concluyente de tipo descriptiva, donde se utilizó el método de la encuesta a través de la técnica del cuestionario estructurado con preguntas cerradas.

**Para la Propuesta** se formuló un modelo de Planeamiento Estratégico de Marketing, donde se hizo uso del método deductivo e inductivo, partiendo de hechos particulares para llegar a una proposición general.



## **7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1. Alcance Teórico**

El alcance se enmarca bajo los fundamentos de la administración aplicada, para desarrollar conceptos y teorías de marketing estratégico, que serán indispensables para identificar estrategias competitivas.

### **7.2. Alcance Temporal**

En el presente trabajo de investigación, se analizó información de las gestiones 2009, 2010 y 2011.

### **7.3. Alcance Espacial**

El presente trabajo se desarrolló en la comunidad de Padcaya y en la ciudad de Bermejo del departamento de Tarifa.



## PRIMER CAPÍTULO

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

#### 1.1. INTRODUCCIÓN

El marketing estratégico es una herramienta necesaria para toda empresa ya que con el mismo se logra planificar con garantía el éxito futuro, para lo cual se debe basar en las demandas del mercado; comprendiendo en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará, afectarán a la empresa. Tiene como fin el análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a diversos grupos de compradores que presentan cualidades distintivas, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible, permitiendo a su vez formular estrategias que beneficien a la organización, facilitando información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas, así como también analiza las capacidades y recursos de la empresa para adaptarla al entorno.

Se desarrolla el presente marco teórico para profundizar los conocimientos y hacer énfasis en la importancia del marketing estratégico dentro de toda [empresa](#) deseosa de involucrarse en el [proceso](#) de la [Globalización](#), primero se desarrollan aspectos generales del marketing para posteriormente introducirse en la teoría del marketing estratégico y finalizar con la teoría referente a la planificación estratégica.



## 1.2. ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING

### 1.2.1. Definición de Marketing

Actualmente existen numerosas definiciones de marketing y a continuación se hará mención de algunas de ellas:

Philip Kotler, una de las principales autoridades mundiales en marketing, realiza la siguiente definición:

*“El Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.”<sup>1</sup>*

Por otro lado, Peter Drucker, importante teórico en administración, define el marketing de la siguiente manera:

*“Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio.”<sup>2</sup>*

Tomando en cuenta las definiciones presentadas por los autores, se puede decir que el marketing es un proceso social administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos para la satisfacción de sus deseos o necesidades, cuyo propósito es lograr que las ventas resulten superfluas. El objetivo es conocer y atender al cliente tan bien que el producto o el servicio se venda solo.

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip; DIRECCIÓN DEL MARKETING, Décima Edición Pearson Educación de México S.A., México, 2001. Pág. 8.

<sup>2</sup> (2) Ídem. Pág. 8.



## 1.2.2. Conceptos Centrales de Marketing

A continuación se presentan algunos de los conceptos mencionados por Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing, Edición del Milenio:

### Mercados Meta y Segmentación

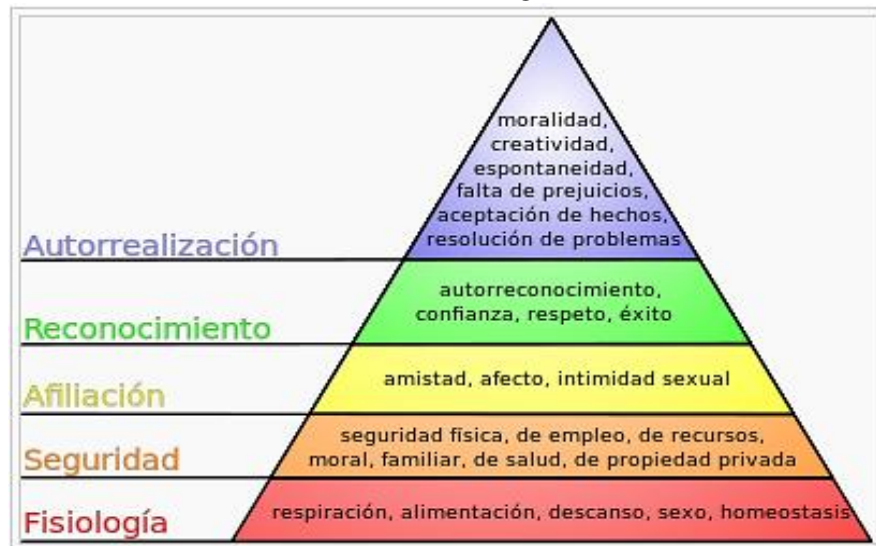
Segmentar el mercado es identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing. Los segmentos de un mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores. Luego, la empresa decide qué segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor.

### Necesidades, Deseos y Exigencias

Las necesidades describen cosas básicas que las personas requieren. A continuación se presenta la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas, propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una Teoría sobre la Motivación Humana de 1943, donde se engloba y clasifican las principales necesidades de las personas:

**GRÁFICO 1.1.**

### PIRÁMIDE DE MASLOW: JERARQUÍA DE NECESIDADES



Fuente: [www.marketingdirecto.com/la-piramide-de-maslow](http://www.marketingdirecto.com/la-piramide-de-maslow)



El gráfico 1.1, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad.

Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad.

Las exigencias son deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pago que se tenga hacia los mismos. Las empresas deben medir no sólo cuánta gente quiere su producto sino también cuántas personas están realmente dispuestas a comprarlo y pueden hacerlo.

### **Producto u Oferta**

Las personas satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, siendo los principales tipos de ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

### **Valor y Satisfacción**

El producto u oferta tendrá éxito si entrega valor y satisfacción al comprador meta. El comprador escoge entre diferentes ofertas con base en el valor que, según él, proporciona la oferta. Se define el valor como el resultado entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos. Los beneficios incluyen beneficios funcionales y beneficios emocionales. Los costos comprenden costos monetarios, costos de tiempo, costos de energía y costos psíquicos.

### **Relaciones y Redes**

El marketing de relación tiene como propósito forjar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, entre las partes clave (clientes, proveedores, distribuidores), a fin de ganar y retener su preferencia y compras a largo plazo.



Una red de marketing consiste en la relación existente entre la empresa y las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, detallistas, agencias publicitarias y otros), con los que se han establecido relaciones de negocios mutuamente benéficas.

### **Canales de Marketing**

Para llegar a un mercado meta, los mercadólogos utilizan tres tipos de canales de marketing: los canales de comunicación, canales de distribución y canales de venta.

Los canales de comunicación, se usan para entregar mensajes a los compradores meta y recibir mensajes de ellos, estos canales incluyen diarios, revistas, radio, televisión entre otros.

Los canales de distribución se usan para exhibir e entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario y por ultimo los canales de venta se los utiliza para realizar transacciones con los compradores potenciales.

### **Cadena de Abasto**

La cadena de abasto describe un canal que se extiende desde las materias primas, pasando por los componentes, hasta los productos terminados que se llevan a los compradores finales, representa un sistema de entrega de valor.

### **Competencia**

La competencia incluye todos los ofrecimientos reales, potenciales y sustitos que un comprador pudiese considerar.

Para ampliar el panorama se distinguen cuatros niveles de competencia, con base en cuan sustituibles sean los productos:

- **Competencia de marca:** Una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen un producto y servicios similares a los mismos clientes, a precios parecidos.



- **Competencia de industria:** una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan el mismo producto o clase de productos.
- **Competencia de forma:** Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan productos que proporcionan el mismo servicio.
- **Competencia genérica:** Una empresa ve como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores.

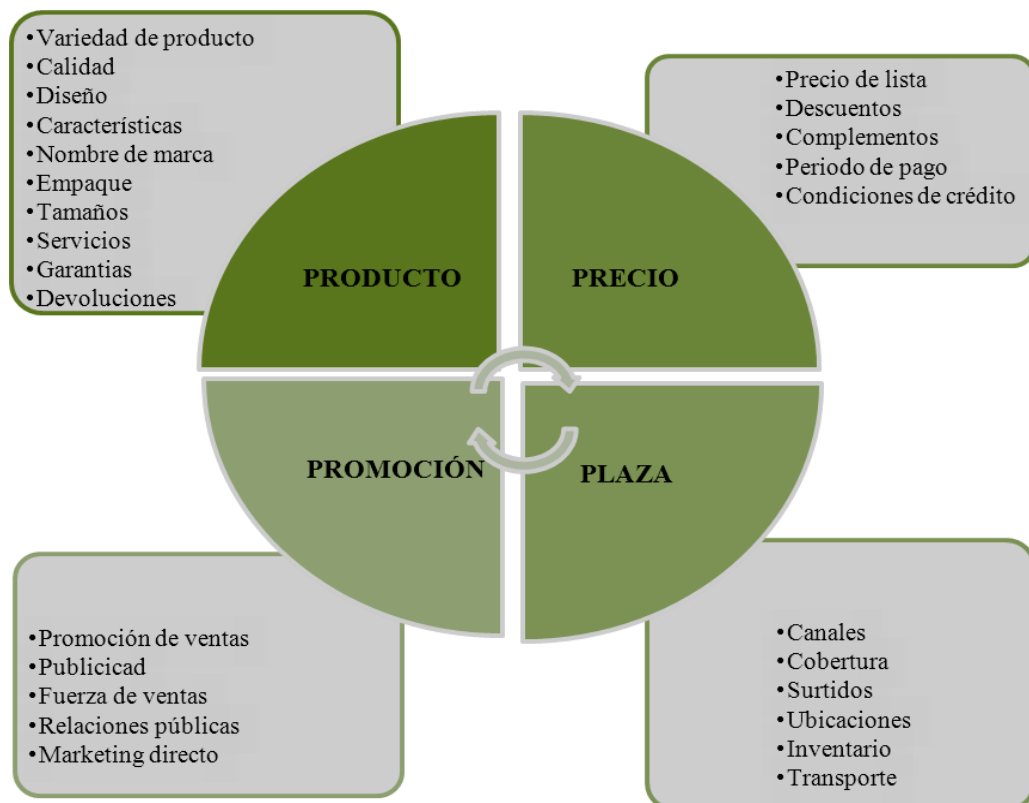
### Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

McCarthy clasificó dichas herramientas en cuatro grupos amplios a los que llamo las cuatro “pes” de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Las variables específicas de cada grupo se muestran a continuación:

**GRÁFICO 1.2.**

### LOS CUATRO COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MARKETING



Fuente: Elaboración propia.





### **1.2.3. El Marketing Operativo**

El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

Su función es la siguiente:

*“Crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costos de venta.”<sup>3</sup>*

El objetivo de cifras de venta a realizar, se traduce por la función “producción” en un programa de fabricación y en un programa de almacenaje y de distribución física por los servicios comerciales. El marketing operativo, es pues, un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa, sus medios de acción son principalmente las variables precio, publicidad, potencial de venta y dinamización de la red de distribución.

El marketing operativo se propone un objetivo de cuota de mercado a alcanzar en cada producto-mercado, así como los presupuestos de marketing necesarios para la realización de estos objetivos.

## **1.3. MARKETING ESTRATÉGICO**

### **1.3.1. Definición de Marketing Estratégico**

Según Lambin el marketing estratégico es esencialmente una vía de análisis, cuyo objetivo es orientar a la empresa hacia la satisfacción de las necesidades que constituyen oportunidades económicas atractivas para ella.

---

<sup>3</sup> Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 6.



El principio fundamental que guía el marketing estratégico es el siguiente: solo identificando el interés de los compradores, la empresa logrará mejorar sus principales objetivos de crecimiento y rentabilidad.

En resumen, el marketing estratégico consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos y busca principalmente diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al empresario una ventaja competitiva sustentable.

### **1.3.2. Función del Marketing Estratégico en la Empresa**

La función del marketing estratégico es seguir de cerca la evolución del mercado meta e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades y funciones a encontrar. Los productos-mercados identificados presentan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar.

La función del marketing estratégico se sitúa en medio y largo plazo, su objetivo es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.<sup>4</sup>

Si bien el marketing estratégico forma parte esencial dentro de las funciones del marketing en la empresa, este no tendría éxito por sí solo, puesto que va acompañado del marketing operativo en el proceso de planificación del marketing.

Las siguientes gráficas indican las principales características en cuanto a ambas funciones y la relación existente entre el marketing operativo y el marketing estratégico:

---

<sup>4</sup> Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 8.



### GRÁFICO 1.3. LAS DOS CARAS DEL MARKETING



Fuente: Lambin, Jean Jacques; *MARKETING ESTRATÉGICO*, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 6.

El gráfico 1.3., muestra los pasos inmersos para el desarrollo de las dos funciones principales del marketing, sin embargo cabe resaltar que existen cinco funciones del marketing que se encuentran latentes dentro de una empresa.



**GRÁFICO 1.4.**  
**EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL MARKETING**



Fuente: Lambin, Jean Jacques; **MARKETING ESTRATÉGICO**, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 9.

El gráfico 1.4., muestra una función de reflexión y planificación estratégica muy diferente a la del marketing operativo e implica otro tipo de habilidades en los individuos que ejercen estas funciones. Sin embargo ambas funciones son complementarias al momento de elaborar un plan estratégico de marketing.



### **1.3.3. El Nuevo Papel del Marketing Estratégico**

Para ser eficaz, una estrategia debe apoyarse en un conocimiento profundo del mercado y su puesta en acción supone planes coherentes de penetración al mercado, así como políticas de distribución, precio y promoción sin las cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito.

Esta función de reflexión estratégica existe, de una forma o de otra, en la mayor parte de las empresas rentables. Se concibe que esta función tome una importancia nueva frente a los cambios tecnológicos, económicos, competitivos y socioculturales que caracterizan el entorno de toda empresa, que las fuerza a replantearse su posicionamiento estratégico.

Estos cambios reclaman, en particular, una consolidación del marketing estratégico en la empresa con el objeto de a) fundamentar su actividad en opciones estratégicas sólidas y claramente definidas, b) desarrollar sistemas de vigilancia del entorno y de análisis de la competencia, c) reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y d) prever regularmente la renovación de la cartera de productos-mercados.

Dos de los tres factores del éxito identificados, tras un análisis realizado por Cooper en el año 1979 con el fin de identificar las causas del éxito de más de doscientos nuevos productos industriales, dependen directamente de la calidad del marketing estratégico: a) la superioridad del producto para el comprador y la presencia de cualidades distintivas, b) el conocimiento del mercado y el saber hacer en marketing.

## **1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

La planeación estratégica sólo se la puede realizar tras un estudio profundo de la empresa, que permita conocer profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es



generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se desenvuelva la misma.

#### **1.4.1. Definición de Planeación Estratégica**

A continuación, se hará referencia a definiciones presentadas por dos grandes autores de libros de marketing:

Philip Kotler, define la planeación estratégica de la siguiente manera:

*“Es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento.”<sup>5</sup>*

Así mismo, la planificación estratégica es:

*“Tipo básico de planificación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.”<sup>6</sup>*

Analizando las definiciones presentadas anteriormente, se puede definir a la planeación estratégica, como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la empresa llevar a cabo sus objetivos.

Si bien se hace mención del término planeación y estrategia, se considera necesario definir cada expresión por separado para tener un conocimiento claro de lo que implica cada uno de ellos.

---

<sup>5</sup> Kotler, Philip; DIRECCIÓN DEL MARKETING, Décima Edición Pearson Educación de México S.A., México, 2001. Pág. 64.

<sup>6</sup> Jurado Nery, Aldo y otros: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEL VALLE LTDA., Tesis U.A.J.M.S., Tarija, 2001. Pág. 9.



## **Planeación**

También conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través del cual se analiza la situación actual de la empresa (dónde se encuentra), se establecen objetivos (dónde pretende llegar).

Por tanto, planificar es:

*“Decidir en el presente lo que ha de hacerse en el futuro. Abarca la determinación del futuro deseado y de las etapas necesarias para realizarlo. Es el proceso mediante el cual las empresas ajustan los recursos con los objetivos y oportunidades.”<sup>7</sup>*

## **Estrategia**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.

Carlo Cutropía, un hombre de marketing por formación básica, trabajo profesional y vocación, define a la estrategia como:

*“El punto de vista del desarrollo de las acciones que se van a plantear para la consecución de los objetivos marcados. Por tanto, lo que harán las estrategias será determinar las grandes líneas de acción que se pretenden poner en marcha para obtener los objetivos que se hayan marcado.”<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> Rojas Abascal, Francisco; COMO SE HACE UN PLAN ESTRATÉGICO, Segunda Edición ESIC Editorial, Madrid, 1998. Pág. 310.

<sup>8</sup> Cutropía, Carlo; PLAN DE MARKETING PASO A PASO, Segunda Edición ESIC Editorial, España, 2005. Pág. 133.



## SEGUNDO CAPÍTULO

### PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

#### 2.1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de marketing es una herramienta de gestión en la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar objetivos determinados, formando parte de la planificación estratégica de una compañía.

Es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente se lo puede elaborar si se desconoce el entorno actual en el que opera la empresa y hacia donde se dirige.

#### 2.2. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Un plan estratégico de marketing es:

*“Un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.”<sup>1</sup>*

En el Plan Estratégico de Marketing permite determinar con base en la naturaleza del producto, el tipo de empresa y la rama industrial a la cual pertenece. Proporcionando cursos alternativos de acción sobre los cuales se generan decisiones más acertadas para el beneficio de la misma. Cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de "organizar el futuro", expresando en forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo.

---

<sup>1</sup> Rojas Abascal, Francisco; COMO SE HACE UN PLAN ESTRATÉGICO, Segunda Edición ESIC Editorial, Madrid, 1998. Pág. 187.





## **2.3. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

El proceso de la planeación estratégica de unidades de negocios consiste en ocho pasos que se describen a continuación<sup>2</sup>:

### **2.3.1. Misión de Negocio**

Cada unidad de negocio necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa.

Una vez que la misión se ha definido, la empresa podrá empezar a eliminar las oportunidades que carecen de ventaja diferencial. El concepto de Misión debe ser difundido en toda la organización y revisado continuamente para evitar la obsolescencia. Su definición se facilita cuanto se le relaciona con el producto-mercado que maneja la empresa y la necesidad que se pretende satisfacer.

Asimismo, la misión de la empresa permite establecer o formular las metas y estrategias que deberá utilizar la organización en la elaboración de la planeación estratégica.

### **2.3.2. Análisis del Entorno Externo (Análisis de Oportunidades y Amenazas)**

Una unidad de negocio tiene que vigilar las fuerzas clave del macroentorno (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socio-culturales) y los actores importantes del microentorno (cliente, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades.

Las oportunidades que se puedan presentar de la exploración del entorno se las pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito.

---

<sup>2</sup> Kotler, Philip; DIRECCIÓN DEL MARKETING, Décima Edición Pearson Educación de México S.A., México, 2001. Pág. 76-84.



Así mismo, los riesgos o amenazas se deben clasificar según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia.

Los factores externos pueden definirse como todas aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no se tienen ningún control.

### **2.3.3. Análisis del Entorno Interno (Análisis de fuerzas y debilidades)**

Los factores del entorno interno son considerados como situaciones o condiciones que pueden ser controlados por la propia empresa, el análisis de cada uno de éstos pondrá en manifiesto las fuerzas y debilidades que tiene la misma. Dichos factores son<sup>3</sup>:

- **La empresa;** se define el tipo de empresa y se determina si su estructura organizacional actual es la indicada o si debe cambiar para lograra sus metas y objetivos.
- **Proveedores;** se analiza si los proveedores satisfacen correctamente las necesidades de la empresa. La empresa debe estar al tanto de las condiciones y ofertas que cada uno de ellos proponen y de su actuación en general.
- **Competidores;** se debe efectuar un estudio sobre la competencia, independientemente de su tamaño; para ello se puede analizar el número, tipo y situación de los competidores, su participación en el mercado, las tendencias sobre sus ventas, las estrategias comerciales que emplean los productos y servicios que ofrecen.
- **Cliente;** el conocimiento del los gustos, deseos y necesidades del cliente, proporcionará a la empresa grandes posibilidades de éxito al encaminar sus actividades a la satisfacción de dichos deseos y necesidades.

---

<sup>3</sup> Fischer, Laura; MERCADOTECNIA, Segunda Edición Mc Graw Hill, México, 1993.



#### **2.3.4. Formulación de Metas**

En esta etapa del proceso, el gerente de la empresa debe utilizar el término meta para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

La unidad de negocio establece objetivos para luego administrarlos, para que esta administración por objetivos funcione, los objetivos deben cumplir con cuatro criterios: se deben ordenar jerárquicamente, se deben plantear cuantitativamente, las metas deben ser realistas y los objetivos plantados deben ser congruentes.

#### **2.3.5. Formulación Estratégica**

Las metas indican lo que la unidad de negocio quiere lograr; una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas.

Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles. Aunque hay muchos tipos de estrategias de marketing que se pueden usar, Michael Porter los ha condensado en tres tipos genéricos que son un buen punto de partida para el razonamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

#### **2.3.6. Formulación de Programas**

Una vez que la unidad de negocio ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados.

Una vez formulados tentativamente los programas de marketing, se debe estimar el costo de los mismos y argumentar mediante la probabilidad de producir suficientes resultados que justifiquen su costo.



### **2.3.7. Implementación**

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico de marketing en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la unidad de negocio se mueva en la dirección elegida. Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión de la unidad, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implementación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización.

### **2.3.8. Retroalimentación y Control**

Al implementar una estrategia, las personas que toman decisiones deben mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente, otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles.

La planeación estratégica tiene exigencia de carácter irregular respecto al tiempo, ya que los cambios dentro de una organización no se dan de manera ordenada o predecible; por lo mismo se requiere de mucha habilidad para saber cuando instituir cambios estratégicos en el momento exacto y para saber qué hacer para lograr el éxito de la empresa.



## 2.4. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing, presenta las siguientes ventajas en lo que respecta a su gestión<sup>4</sup>:

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.
- Explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.
- Es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando hay conflictos o incompatibilidades.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados.
- Incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de éstos cambios para la empresa.

---

<sup>4</sup> Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 571.



## **TERCER CAPÍTULO**

### **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las mismas.

Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará.

La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización,

No puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada. El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades y los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, la estrategia debe ser real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo.



## **3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Existen diversos tipos de estrategias que le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, a continuación se describen algunas de ellas:

### **3.2.1. Estrategias Básicas de Desarrollo**

Lo primero a realizar para elaborar una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

La ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones: una dimensión de **productividad** (la ventaja está en términos de precio de coste), y una dimensión de **poder de mercado** (la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable). La ventaja competitiva debe ser privilegiada teniendo en cuenta las características de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y de los de sus competidores. Por lo cual resulta indispensable crear una ventaja competitiva en un área específica.

Porter (1980) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa; una ventaja en coste o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.<sup>1</sup>

#### **3.2.1.1. La Estrategia del Liderazgo en Costes**

Esta primera estrategia básica se apoya en la dimensión productividad, ligada a la existencia de un efecto experiencia. Implica una vigilancia de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad, dirigido esencialmente a la obtención de un coste unitario bajo, en relación a sus competidores.

---

<sup>1</sup> Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 336 y 337.



El hecho de tener una ventaja en costes constituye una protección eficaz contar las cinco fuerzas competitivas.<sup>2</sup>

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

### **3.2.1.2. Las Estrategias de Diferenciación**

La estrategia de diferenciación tiene por objetivo dar al producto cualidades distintas importantes para el comprador y que la diferencien de las ofertas de los competidores.

Implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas de los productos ofertados.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

### **3.2.1.3. Las Estrategias del Especialista**

Esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de consumidores. Su objetivo es asignar una población-objetivo restringida

---

<sup>2</sup> Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 338.





y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.

Esta estrategia implica diferenciación, liderazgo en costes, o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogida.<sup>3</sup>

Esta estrategia se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

### **3.2.2. Estrategias de Crecimiento**

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

Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente, a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece.<sup>4</sup>

Algunas de las estrategias de crecimiento son:

#### **3.2.2.1. Crecimiento Intensivo**

Este tipo de estrategia es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente.<sup>5</sup>

En este sentido son varias las estrategias que pueden ser adoptadas:

- **Las Estrategias de Penetración de Mercado;** tratan de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

---

<sup>3</sup> Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 339.

<sup>4</sup> (16) Ídem. Pág. 340 y 341.

<sup>5</sup> (16) Ídem. Pág. 342.



- **Estrategias de Desarrollo para los Mercados;** consiste en introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
- **Las Estrategias de Desarrollo para los Productos;** trata de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

### 3.2.2.2. Estrategias de Integración

Se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.<sup>6</sup>

Entre las estrategias de integración se tienen las siguientes:

- **Estrategias de Integración hacia Arriba;** trata de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
- **Estrategias de Integración hacia abajo;** busca adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
- **Estrategias de Integración Horizontal;** buscan tener un mayor control sobre los competidores.

### 3.2.3. Estrategias Competitivas de Philip Kotler

Kotler establece cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias: las estrategias del líder, del retador, del seguidor u ocupante de nicho de mercado.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Lambin, Jean Jacques; *MARKETING ESTRATÉGICO*, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 344 y 345.

<sup>7</sup> Kotler, Philip; *Dirección de Marketing*, Décima Edición Pearson Educación, México, 2001. Pág. 231.



### 3.2.3.1. Estrategias de Líder de Mercado

Muchas industrias contienen una empresa que es el líder reconocido del mercado. Esta empresa tiene la mayor cuota del mercado del producto pertinente, y por lo regular encabeza a las demás empresas en cuanto a cambios de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de distribución.

Mantenerse como el número uno requiere acción en tres fuentes: La empresa debe encontrar formas de expandir la demanda total del mercado, de proteger su participación actual de mercado tomando buenas medidas defensivas y ofensivas y la empresa puede tratar de incrementar más su participación en el mercado, aunque el tamaño de mercado no cambie.<sup>8</sup>

El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. Varias son las estrategias que considera la empresa líder en este aspecto, las cuales son descritas a continuación:

- **Desarrollo de la Demanda Primaria;** La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.<sup>9</sup>
- **Estrategia Defensiva;** Consiste en proteger la cuota de mercado precisando la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores.<sup>10</sup>
- **Estrategia Ofensiva;** El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y mejorar así la rentabilidad. Si una empresa tiene

---

<sup>8</sup> Kotler, Philip; Dirección de Marketing, Décima Edición Pearson Educación, México, 2001. Pág. 347.

<sup>9</sup> (21) Ídem. Pág. 350.

<sup>10</sup> (21) Ídem. Pág. 350.



interés en aumentar su cuota de mercado, es evidente que existe un límite más allá del cual el costo de un aumento suplementario de la cuota de mercado llega a ser prohibitivo.

### **3.2.3.2. Estrategias del Retador del Mercado**

Las empresas que ocupan los lugares segundo, tercero e inferiores en una industria se conocen como empresas contendientes o rezagadas. Estas empresas pueden adoptar una de dos actitudes, pueden atacar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado (retadores del mercado), o pueden colaborar y no “hacer olas” (seguidores de mercado).

Existen muchos casos en los que el retador de mercado ganó terreno y rebasaron al líder. Estos retadores se fijan metas elevadas y aprovechan sus recursos limitados mientras los líderes de mercado siguen operando con normalidad.<sup>11</sup>

El retador debe definir a quien atacará, ya que este puede atacar al líder del mercado, puede atacar a empresas de su propio tamaño que no están cumpliendo y que no tienen suficiente financiamiento y pueden atacar a empresas locales y regionales pequeñas. A sí mismo, los ataques que puede emplear una empresa son los siguientes: ataque frontal, ataque por los flancos, ataque de envolver, ataque de desvío y ataque de guerrilla.

En la elección del campo de batalla, dos posibilidades se ofrecen al retador: el ataque frontal o el ataque lateral. El ataque frontal consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles.

Los ataques laterales dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Una estrategia

---

<sup>11</sup> Kotler, Philip; Dirección de Marketing, Décima Edición Pearson Educación, México, 2001. Pág. 240.



clásica para un retador es atacar la empresa dominante por el precio: ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido.<sup>12</sup>

### **3.2.3.3. Estrategias de Seguidor de Mercado**

El seguidor de mercado debe saber como retener a sus clientes actuales y conseguir un buen número de clientes nuevos, ingresando a nuevos mercados cuando estos se abren, para ello debe emplear cuatro estrategias amplias que son: falsificador, clonador, imitador y adaptador.

### **3.2.3.4. Estrategias de Ocupante de Nicho de Mercado**

Una alternativa a ser seguidor en un mercado grande es ser líder en un mercado pequeño o nicho. Las empresas pequeñas normalmente evitan competir con empresas más grandes dirigiéndose a mercados con poco o ningún interés para las empresas mayores. El éxito de esta estrategia se atribuye a elegir con cuidado su campo de batalla, mantener bajos los costos desarrollando y produciendo su producto internamente, innovando constantemente y sacando nuevos productos al mercado, y adquirir rivales pequeños que coadyuven a expandir la oferta.<sup>13</sup>

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Se trata de desarrollar una estrategia en base a las evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

---

<sup>12</sup> Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, Tercera Edición Mc Graw Hill Interamericana de España, Colombia, 1995. Pág. 352.

<sup>13</sup> (25) Ídem. Pág. 345.



## **OCTAVO CAPÍTULO**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **8.1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el avance tecnológico, la inestabilidad de las economías y la fuerte competitividad, hacen que las características del mercado, los gustos, preferencias y condiciones de los consumidores cambien frecuentemente, en este sentido, las empresas deberán optar por una investigación de mercados con el propósito de identificar la actualización de su propio sistema estratégico, de información y comunicación correspondiente a un segmento y atractivo del mercado, además de la oferta y demanda, que ha de permitirle a la empresa mantenerse de pie y ser competitiva dentro de una industria.

Corresponde a la investigación de mercados, proporcionar y evaluar la información necesaria y relevante que permita a los administradores de las organizaciones de negocios tomar las mejores decisiones que a su vez les consientan subsistir y crecer en el mercado.

Por tal motivo se considera trascendental para el presente trabajo realizar una investigación de mercados que permita identificar variables para poder segmentar y analizar tanto cualitativa como cuantitativamente el mercado en estudio para los productos lácteos “Rosillas”.



## **8.2. JUSTIFICACIÓN**

La investigación de mercados se la realizó con el fin de acreditar veracidad a la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo (pág. 6).

Si bien los productos lácteos “Rosillas” se distribuyen en las comunidades de la provincia Arce, la investigación de mercados se desarrolló únicamente en la comunidad de Padcaya y en la ciudad de Bermejo, dado a que el tamaño de mercado y la tendencia a crecimiento poblacional en los lugares mencionados es mayor a la del resto de las comunidades que forman parte de la provincia indicada (Datos obtenidos a través del análisis del macroentorno) y debido a que es de interés para quienes toman decisiones incrementar sus ventas en el mercado lácteo Padcayeno y Bermejeno, por los reducidos costos de transporte que implica la distribución de los productos en estos dos lugares.

La encuesta fue dirigida a mujeres madres de familia, puesto que son las personas con mayor decisión de compra sobre la canasta familiar, tomando en cuenta que los lácteos son alimentos básicos y necesarios que se encuentran inmersos en el consumo cotidiano.

## **8.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Para definir el problema de decisión gerencial como el de investigación de mercados, se realizó una entrevista a profundidad con el Director de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, también se utilizó información generada a través del análisis del macro y microentorno.

### **8.3.1. Problema de Decisión Gerencial**

El problema de decisión gerencial viene dado tras la preocupación de quienes toman decisiones en la Fábrica en cuanto al bajo registro de ventas que se ha ido generando en los últimos 3 meses.



En la entrevista a profundidad realizada, el encargado de producción de la Fábrica manifestaba su preocupación al desconocer un segmento específico de mercado al cual dirigir los esfuerzos de venta, además en la Fábrica se carece de información en relación a cuál es su mercado potencial, con qué producto-mercado se encuentran actualmente y qué cuota de mercado poseen.

De lo expuesto anteriormente, se concluye que los problemas de decisión gerencial son los siguientes:

- I. ¿Cómo detener la pérdida de participación en el mercado de Padcaya y Bermejo de los productos lácteos “Rosillas”?*
- II. ¿Cómo se deberá segmentar el mercado para los productos lácteos que oferta la Fábrica”?*

### **8.3.2. Problema de Investigación de Mercados**

Tomando en cuenta los problemas de decisión gerencial, a continuación se define y formula el problema de la investigación de mercados:

#### **8.3.2.1. Definición del Problema**

Los bajos registros de ventas de los productos de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, se encuentra relacionado al desconocimiento de un segmento de mercado, del producto-mercado, de la cuota de mercado y de sus variables estratégicas que limitan la adecuada oferta de los mismos.

#### **8.3.2.2. Formulación del Problema**

Se formula el siguiente problema, analizando que se espera detener la pérdida de participación en el mercado y por ende incrementar la participación en el mismo:

*¿Qué variables del marketing estratégico frenan el crecimiento en el mercado de la comunidad de Padcaya y la ciudad de Bermejo para los productos lácteos “Rosillas”?*





#### **8.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

“El desconocimiento de las necesidades del consumidor, de un segmento y del atractivo de mercado, conllevan a la pérdida de participación en el mercado de Padcaya y Bermejo para los productos lácteos “Rosillas”.

##### **Variables:**

- Necesidades del consumidor potencial.
- Macro y Micro Segmentación.
- Mercado Potencial.
- Cuota de mercado.
- Producto-mercado.
- Competencia Potencial.

#### **8.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **8.5.1. Objetivo General**

“Demostrar que el desconocimiento de las necesidades del consumidor, del segmento y del mercado potencial, ocasionan la pérdida de participación en el mercado para los productos lácteos “Rosillas”.

##### **8.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales.
- Identificar el producto-mercado actual de la Fábrica.
- Determinar el atractivo de mercado.
- Identificar la competencia potencial para los productos lácteos “Rosillas”.



## **8.6. METODOLOGÍA**

### **Tipo de Investigación**

Se desarrollará una investigación Exploratoria y otra Concluyente de tipo descriptiva.

### **Investigación Exploratoria**

Mediante la investigación exploratoria se obtendrá un conocimiento amplio de los factores determinantes, que permitirán obtener información relevante para dar respuesta a los objetivos planteados.

Dentro de la investigación exploratoria se aplicó entrevistas no estructuradas a las personas que toman decisiones el Sr. Ronald Cardozo y al Sr. Eiber Colque Laime, mediante la información que se recopiló se pudo establecer la población objetivo de estudio.

### **Investigación Concluyente**

Dentro de la investigación concluyente se tomo en cuenta la investigación descriptiva como principal proveedor de información, donde se utilizó el método de la encuesta a través de la técnica del cuestionario estructurado.

El principal propósito del diseño descriptivo fue dar un panorama claro acerca de los factores que influyen en el problema de estudio.

## **8.7. TRABAJO DE CAMPO**

### **8.7.1. Alcance**

Mediante el análisis de una encuesta previamente estructurada (*Ver anexo N°6*), se obtuvo información indispensable para los fines de la investigación.

La recolección de datos se llevó a cabo en Padcaya y Bermejo por las razones expresadas en el punto 8.2.



### 8.7.2. Esquema (Recolección de datos)

<b>Elemento</b>	<b>Unidad de muestra</b>	<b>Extensión</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Parámetro pertinente</b>
Mujeres madres de familia de un nivel económico medio a alto que forman parte del mercado en estudio.	Mujeres madres de familia que viven en la comunidad de Padcaya y en la ciudad de Bermejo.	Primera y Segunda Sección de la Provincia Arce (Padcaya y Bermejo).	01 de Octubre del 2012 hasta 15 de Octubre del 2012.	Mujeres madres de familia que realizan las compras para el hogar y buscan productos lácteos que colmen sus expectativas de compra.

Fuente: Elaboración propia.

### 8.7.3. Prueba Piloto

La elaboración de una prueba piloto fue de utilidad para poder obtener proporciones que permitieron calcular posteriormente el tamaño de la muestra para la presente investigación de mercados, también se obtuvo mediante la misma datos acerca del porcentaje de éxito y fracaso que se le asignaron al cálculo de la muestra, la pregunta básica para la elaboración de la prueba piloto fue realizada a 20 personas que se escogieron de manera aleatoria y que cuentan con las características del mercado objetivo, la pregunta fue la siguiente:



## ¿Consumen en su hogar productos lácteos?

Las respuestas a la pregunta nos brindaron los siguientes datos:

a=N° de personas que respondieron si.

n=Muestra.

p=Proporción en la muestra.

### a) Para Padcaya

$$p = a/n$$

$$p = 14/20$$

$$p = 0.70 = 70\%$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.70$$

$$q = 0.30 = 30\%$$

### b) Para Bermejo

$$p = a/n$$

$$p = 12/20$$

$$p = 0.60 = 60\%$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.60$$

$$q = 0.40 = 40\%$$

## 8.7.4. Grados de Precisión

Debido a que los resultados están sujetos a cierta incertidumbre, ya que solo se recolectó datos de una mínima parte de la población y por los errores en las mediciones realizadas se determina un grado de precisión del 90% en los resultados tanto para Bermejo como Padcaya.



### 8.7.5. Tamaño de la Población

En base a los datos que proporcionó el INE (pág. 63), se tiene una población total de 21 568 habitantes para Padcaya y 40 665 habitantes para Bermejo.

La población total fue dividida entre 5, puesto que el INE informa que el número promedio de las familias esta constituido por 5 integrantes, donde se tomó en cuenta a las amas de casa o madres de familia como las representantes de la misma.

### 8.7.6. Tamaño de la Muestra

En base al tamaño de la población, se emplea la siguiente fórmula:

#### a) Para Padcaya

**Datos:**

$$N=4313.6 \quad (1-E)= 90\% \quad Z_{E/2}= 1,96 \quad e = 10\% \quad p= 0.70 \quad q= 0.30$$

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

$$n_o = \frac{(1.96^2) * (4313.6) * (0.70) * (0.30)}{(0.09^2) * (4313.6-1) + (1.96^2) * (0.70) * (0.30)}$$

$$n_o = 349$$

**n definido:**

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

$$n = \frac{349}{1 + \frac{349}{4613.6}}$$

$n = 98$
----------



## b) Para Bermejo

### Datos:

$$N=8133 \quad (1-E)=90\% \quad Z_{E/2}=1,96 \quad e=10\% \quad p=0.60 \quad q=0.40$$

$$n_o = \frac{Z_{E/2}^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z_{E/2}^2 * p * q}$$

$$n_o = \frac{(1.96^2) * (8133) * (0.60) * (0.40)}{(0.09^2) * (8133-1) + (1.96^2) * (0.60) * (0.40)}$$

$$n_o = 112$$

### n definido:

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

$$n = \frac{112}{1 + \frac{112}{8133}}$$

$$n = 105$$

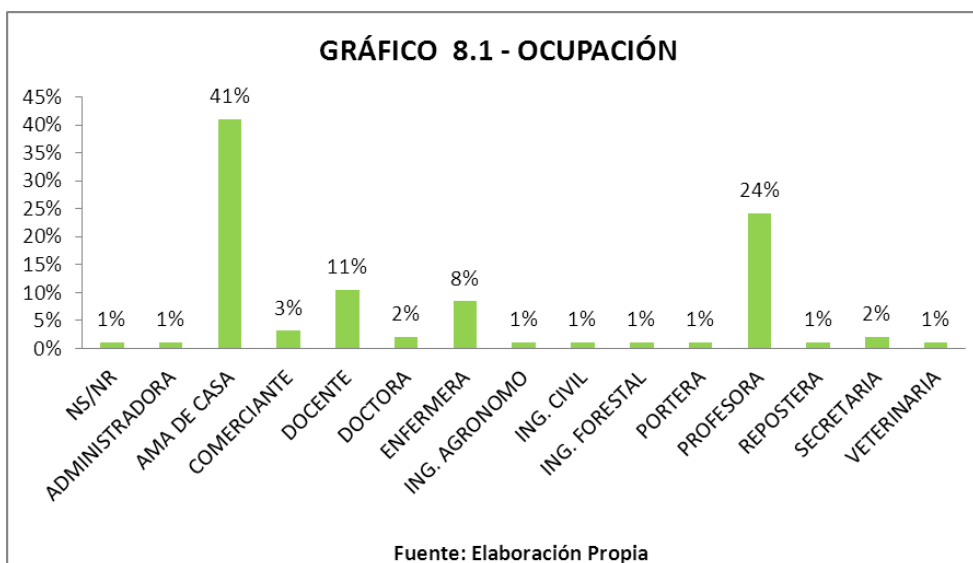
Tras realizar el cálculo de la muestra se tiene un total de 98 encuestas a realizar en la comunidad de Padcaya y 105 encuestas en la ciudad de Bermejo.



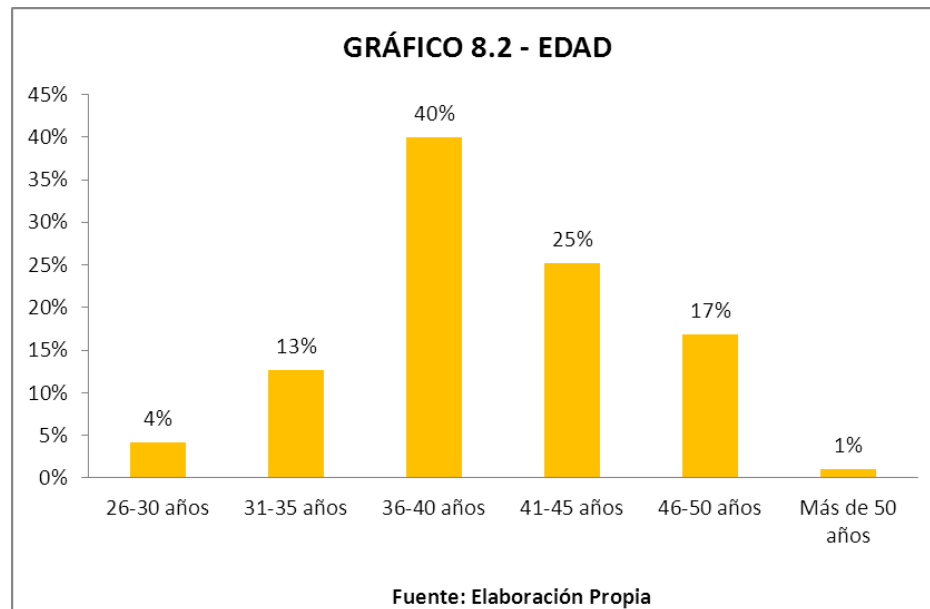
## 8.8. ANÁLISIS DE DATOS

Tras desarrollar el trabajo de campo y recopilar la información necesaria, se procedió a la tabulación de las encuestas para lo cual se empleo el paquete estadístico SPSS, donde se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación, los cuales fueron indispensables para analizar las variables estratégicas en estudio y realizar la prueba de hipótesis correspondiente.

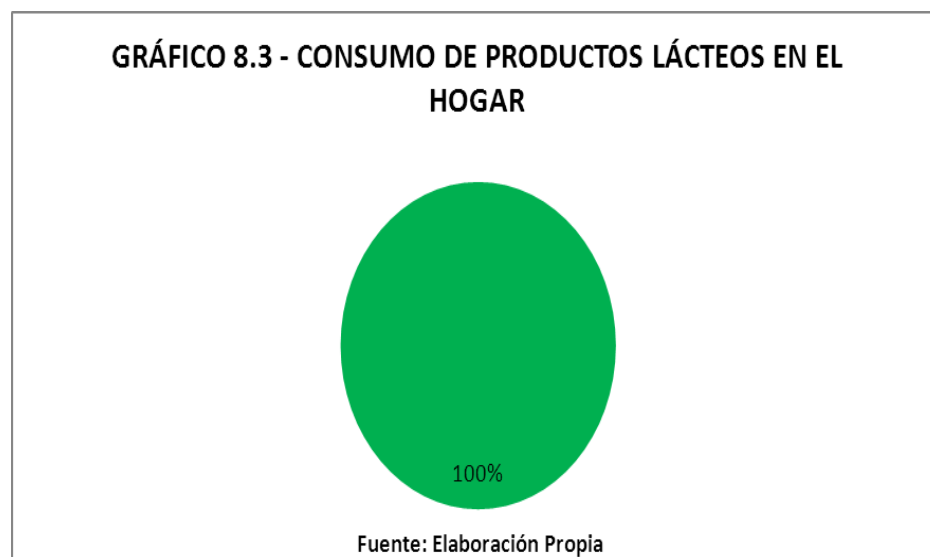
### RESULTADOS INVESTIGACION DE MERCADOS “PADCAYA”



La población de estudio de la presente investigación fueron principalmente mujeres de las comunidades de Padcaya y Bermejo, particularmente las primeras, dedicadas casi en un 50% a labores del hogar.

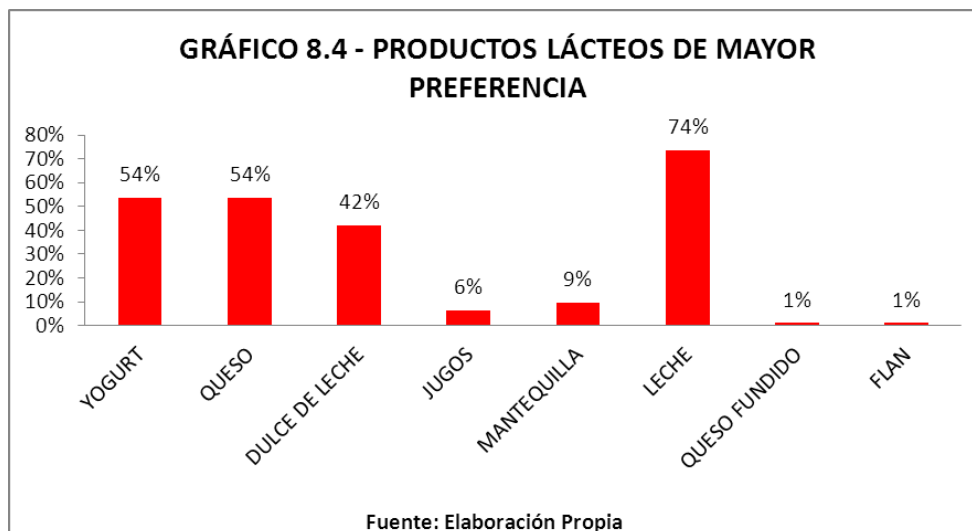


Como se puede observar en el gráfico precedente, la mayoría la población femenina de la comunidad de Padcaya se encuentra entre 36 y 45 años.

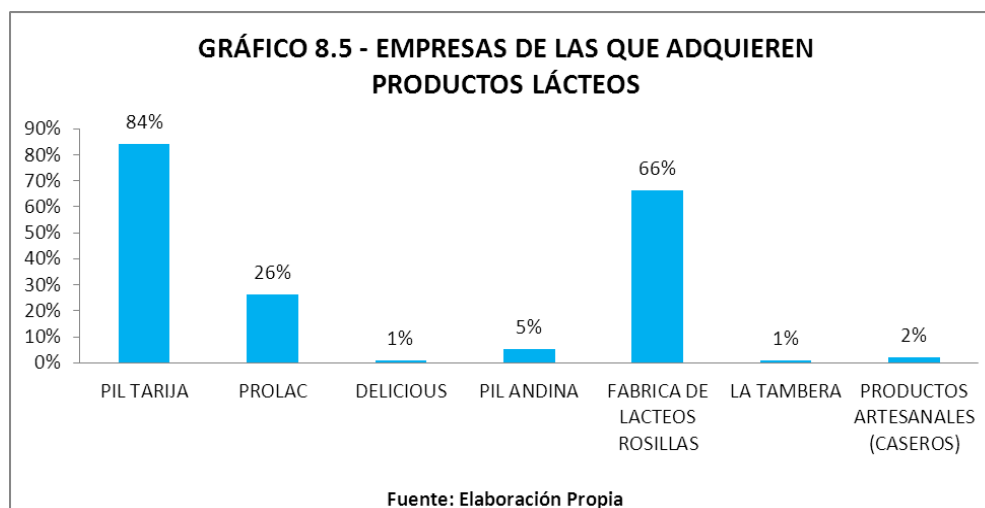


Según el gráfico anterior, el 100% de los hogares de la comunidad de Padcaya consumen productos lácteos, lo cual se constituye en una oportunidad para la empresa.

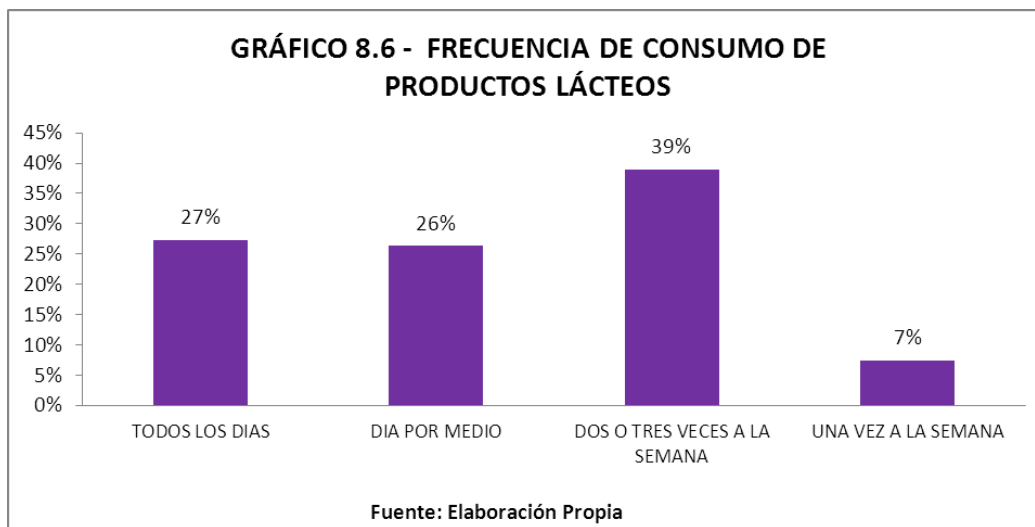




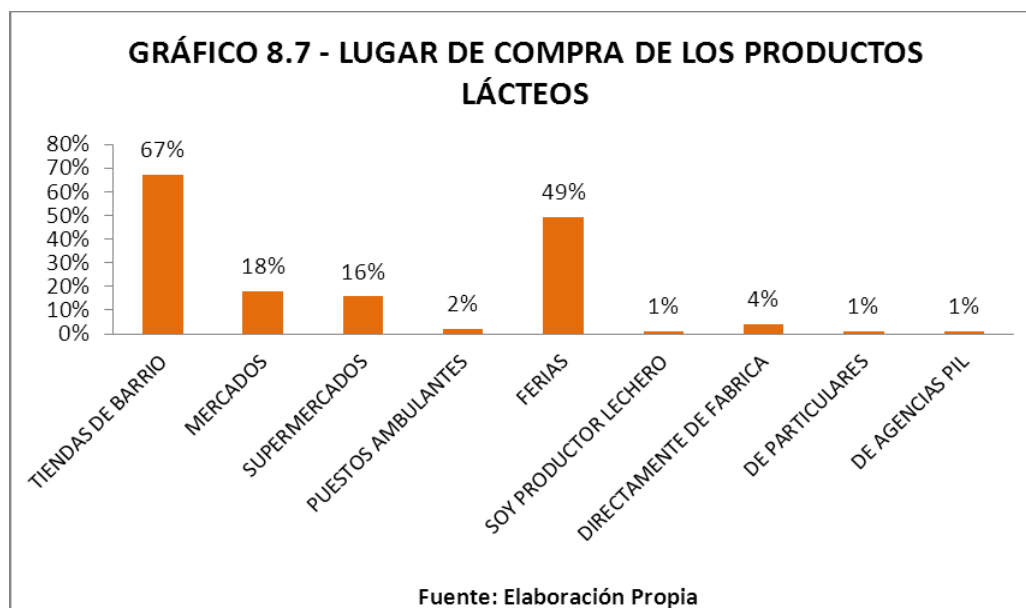
Como se puede observar en el gráfico precedente, el producto lácteo de mayor preferencia en los hogares de la comunidad de Padcaya y por tanto el de mayor consumo es la leche, seguida del yogurt y el queso.



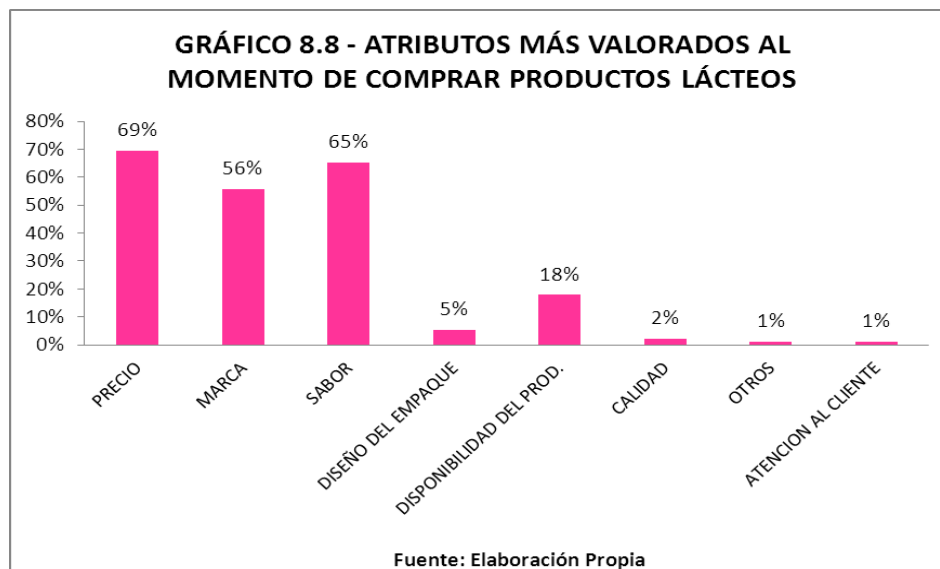
Se puede evidenciar que en la comunidad de Padcaya la gran mayoría de los hogares consumen productos PIL TARIJA, considerando no obstante, que existe un porcentaje muy significativo de familias, más del 50%, que consumen los productos de la Fábrica de Lácteos de Rosillas, lo cual es muy alentador e indica que la empresa en estudio se encuentra compitiendo directamente con PIL TARIJA (en mencionada comunidad).



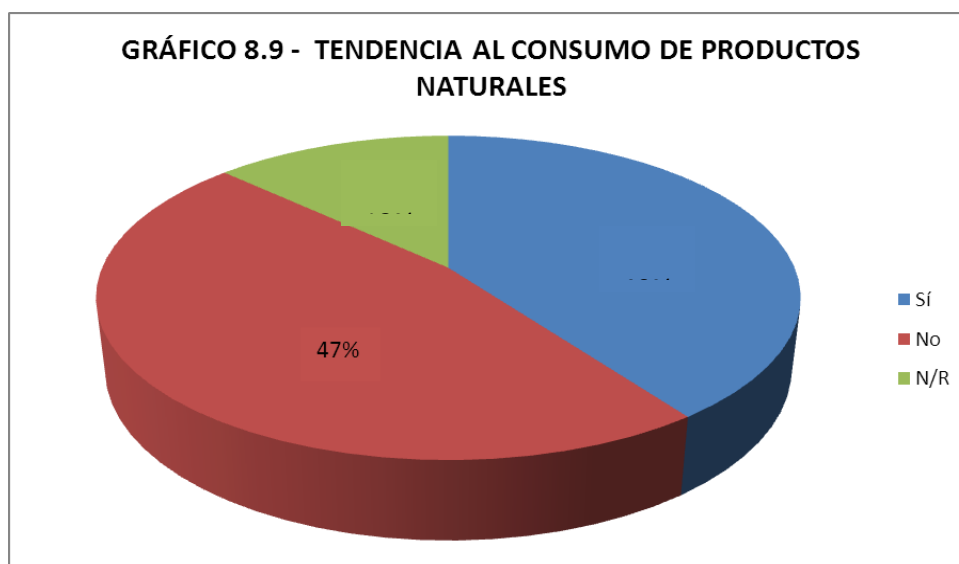
Un porcentaje significativo de familias Padcayañas consumen productos lácteos “dos o tres veces a la semana”, debiendo incentivar a la población al consumo diario de los mismos.



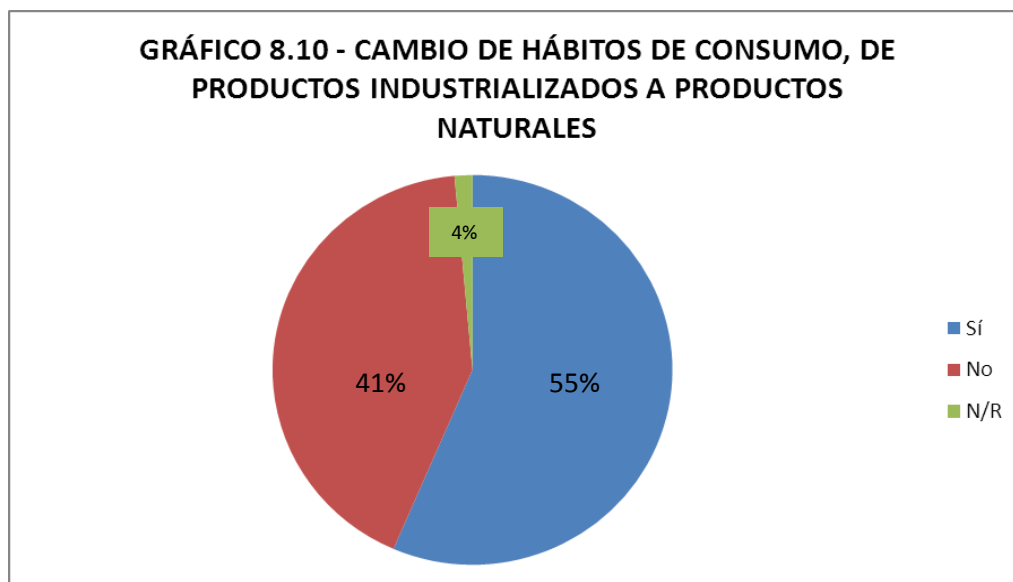
La mayoría de las familias de la comunidad de Padcaya adquieren los productos lácteos en Tiendas de Barrio y Ferias, por cuánto, se debería incrementar la disponibilidad de dichos productos en mencionados lugares.



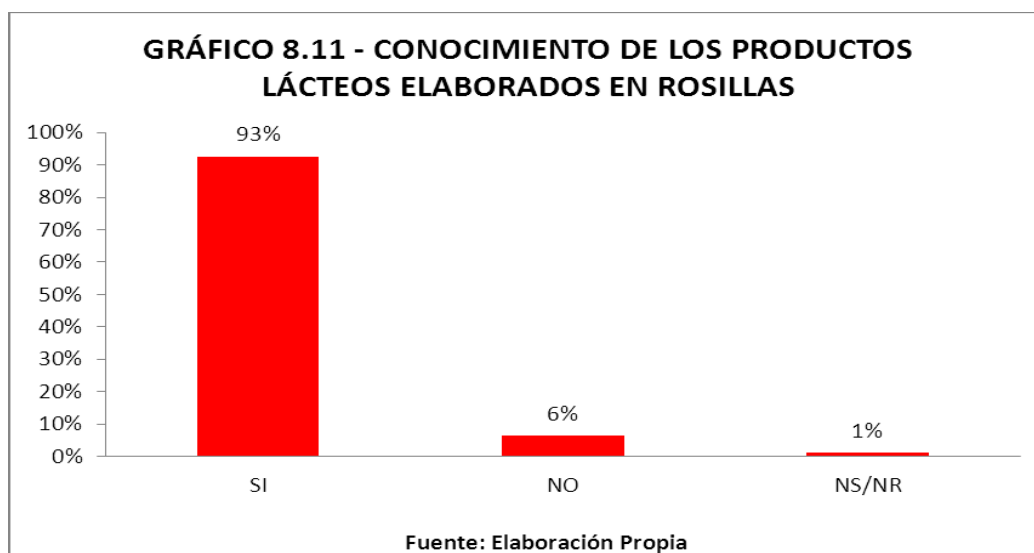
Los atributos más valorados por las mujeres Padcayenas al momento de comprar productos lácteos son el precio y sabor, factores que se deberían tomar en cuenta para incrementar la participación de mercado de la empresa.



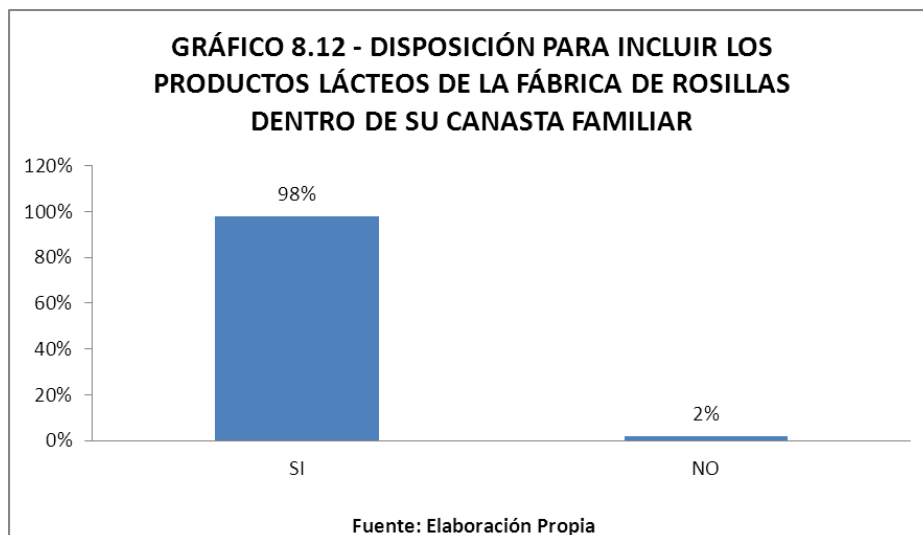
Si bien un 47% de las mujeres encuestadas mencionaron que no se consumen productos naturales en su hogar, un 40% dijeron que sí, por lo que existe un porcentaje considerable de personas consumidoras de productos naturales en la comunidad de Padcaya.



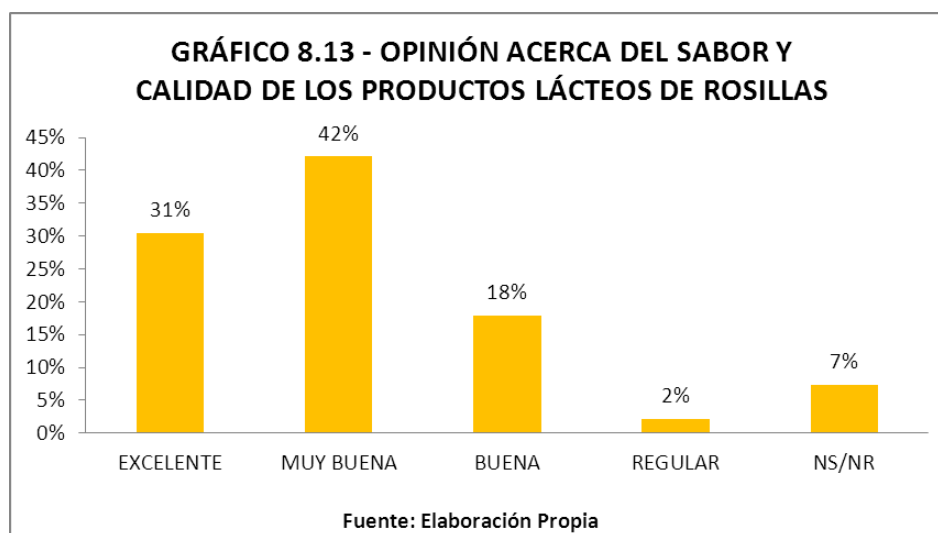
Es alentador el resultado obtenido en esta pregunta, puesto que se muestra gran interés por el consumo de productos naturales con un 55% de respuestas positivas.



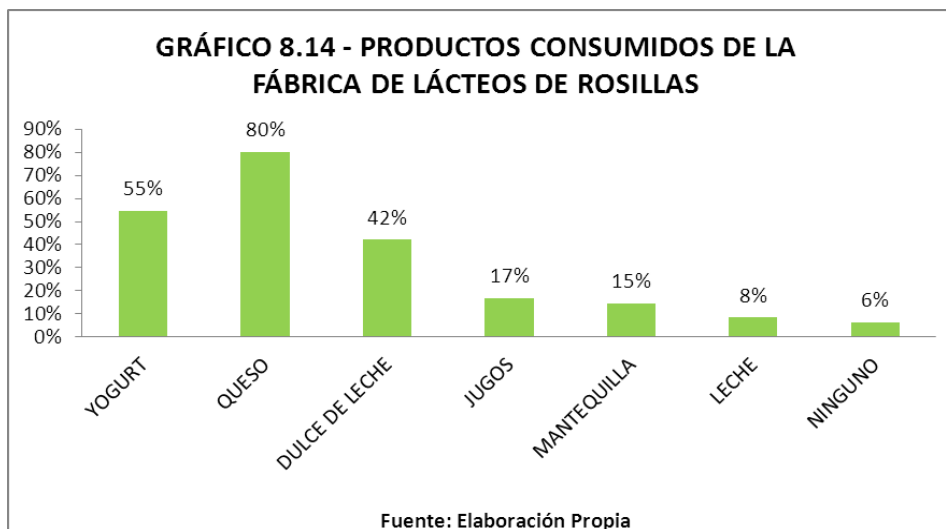
Se podría decir que casi el 100% de la población de Padcaya conoce los productos lácteos elaborados en Rosillas, esto estaría dado por la cercanía existente entre ambas comunidades.



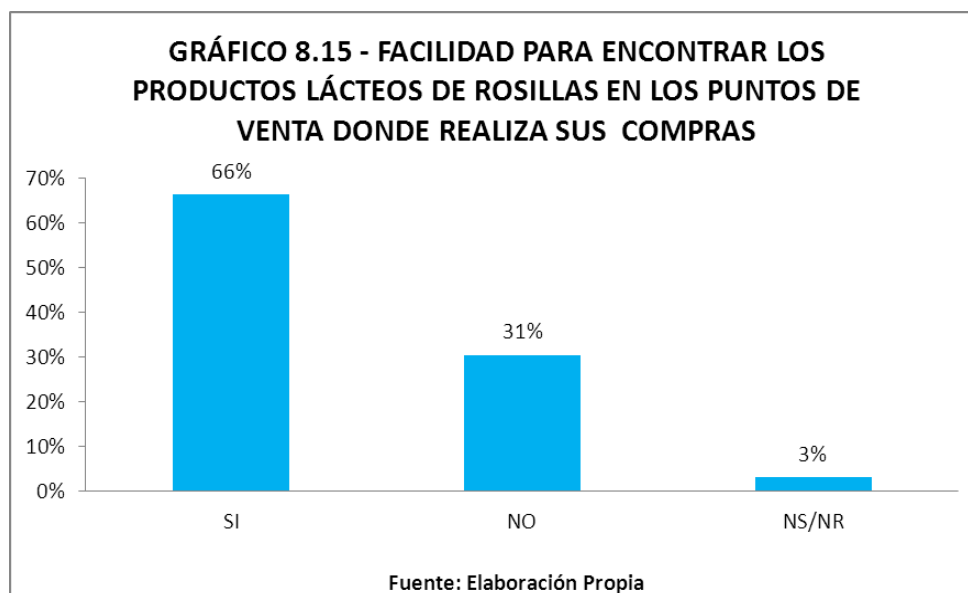
Según el gráfico anterior, prácticamente el 100% de las mujeres de la comunidad de Padcaya estarían dispuestas a incluir los productos lácteos de la fábrica de Rosillas dentro de su canasta familiar, lo cual se constituye en una oportunidad para la empresa de incrementar su participación de mercado.



La mayoría de las mujeres Padcayeyñas opinan que los que los productos lácteos de Rosillas son entre “muy buenos” y “excelentes”, hecho que deja en evidencia la buena calidad de los productos.



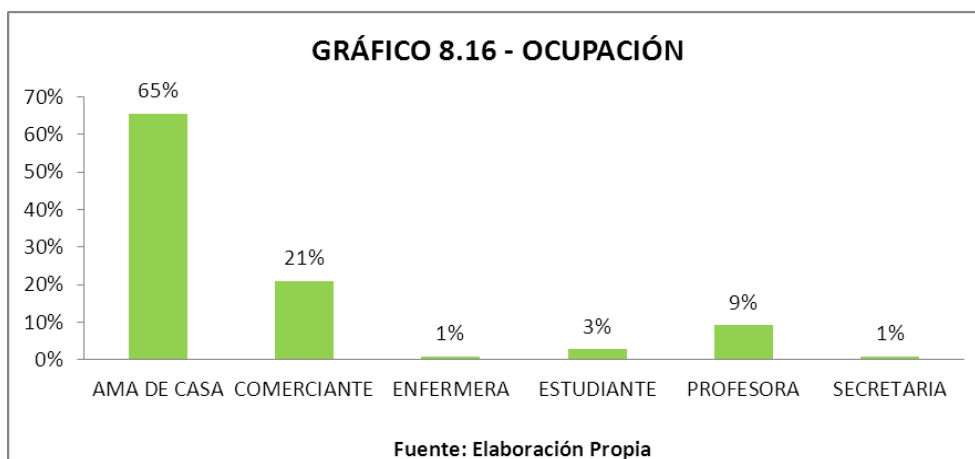
Los productos de la fábrica de lácteos de Rosillas más consumidos por la población de Padcaya, son el queso, yogurt y dulce de leche, debiendo dar impulso al resto de los productos, principalmente a la leche.



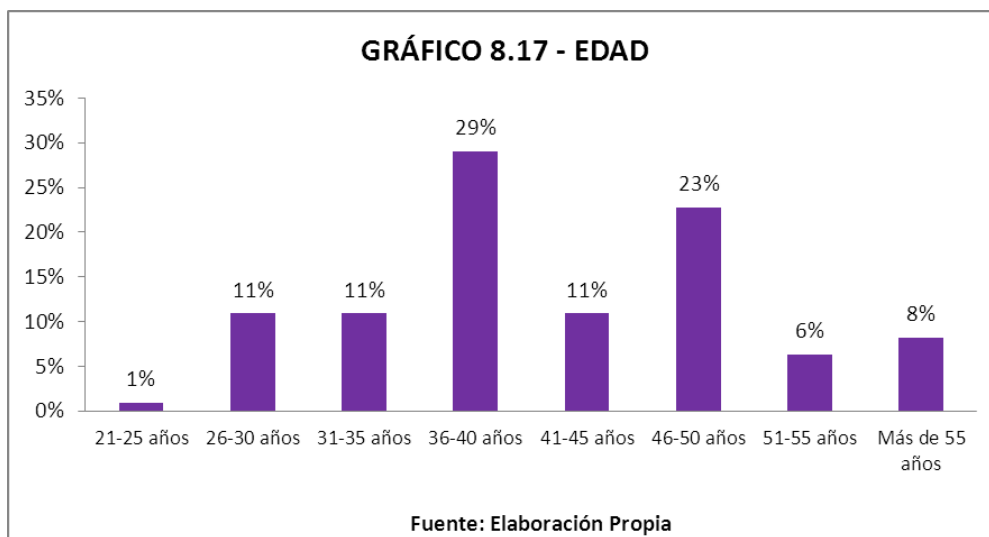
El cuadro precedente deja en evidencia que si bien más del 50% de la población encuentra fácilmente los productos lácteos de Rosillas, se debe mejorar la distribución de los mismos en dicha comunidad, pues existe un porcentaje significativo de puntos de venta que no disponen de los mismos.



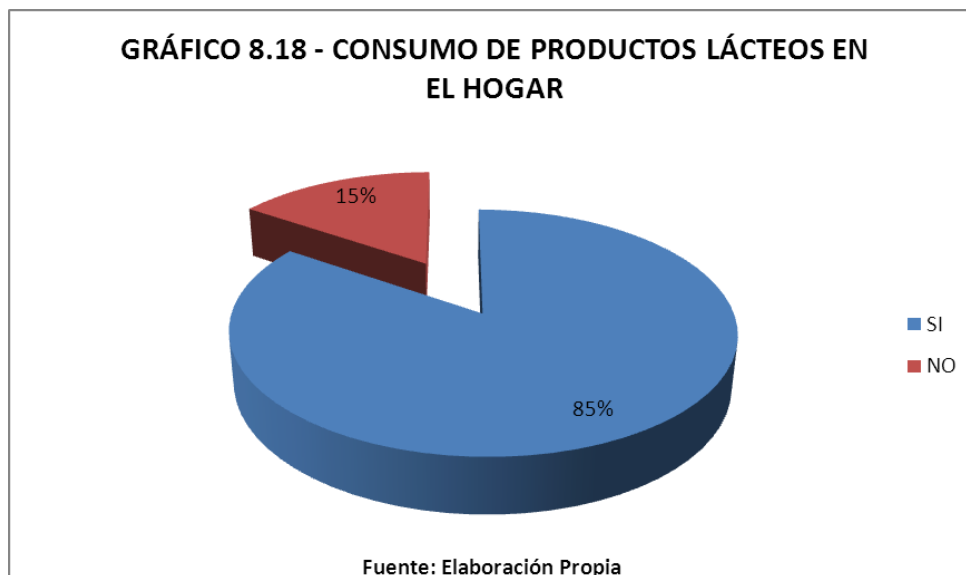
## **RESULTADOS INVESTIGACION DE MERCADOS “BERMEJO”**



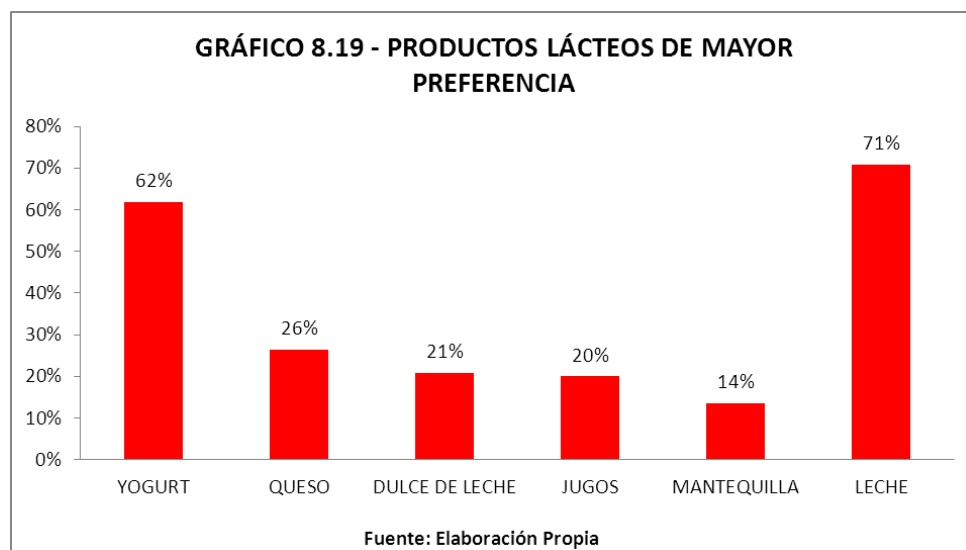
La población de estudio de la presente investigación fueron principalmente mujeres de las comunidades de Padcaya y Bermejo, particularmente las segundas, dedicadas en más del 50% a labores del hogar.



Como se puede observar en el gráfico precedente, un porcentaje significativo de la población femenina de la ciudad de Bermejo se encuentra entre 36 y 40 años.

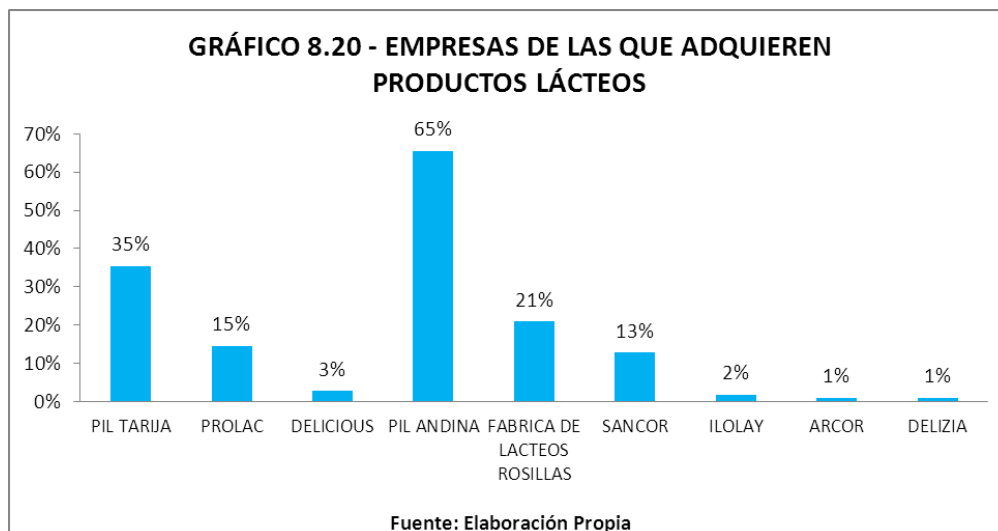


Según el gráfico anterior, la mayoría de los hogares de la ciudad de Bermejo consumen productos lácteos, lo cual se constituye en una oportunidad para la empresa.

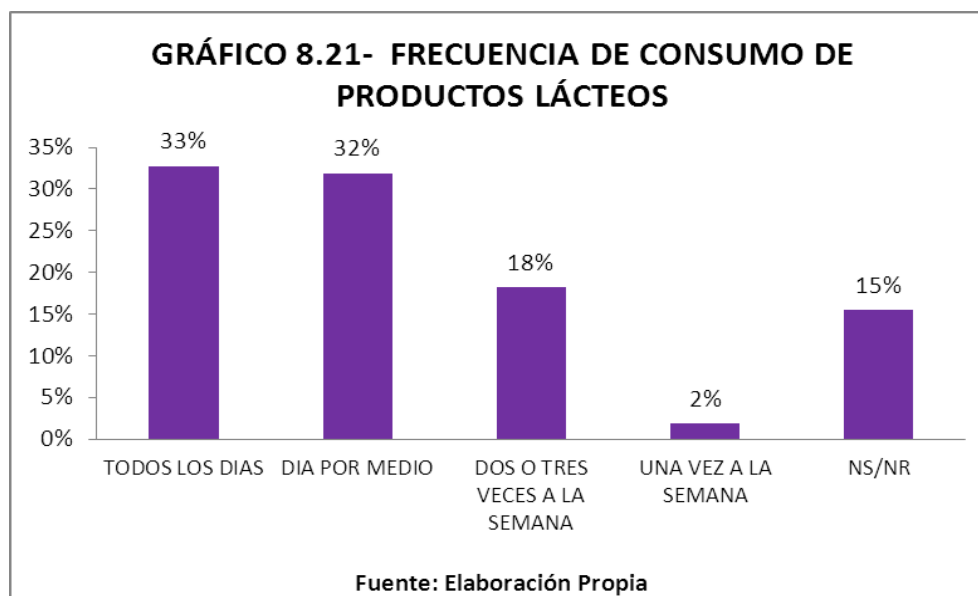


Como se puede observar en el gráfico precedente, el producto lácteo de mayor preferencia por la ciudadanía Bermejeña y por tanto el de mayor consumo es la leche, seguida del yogurt y el queso.

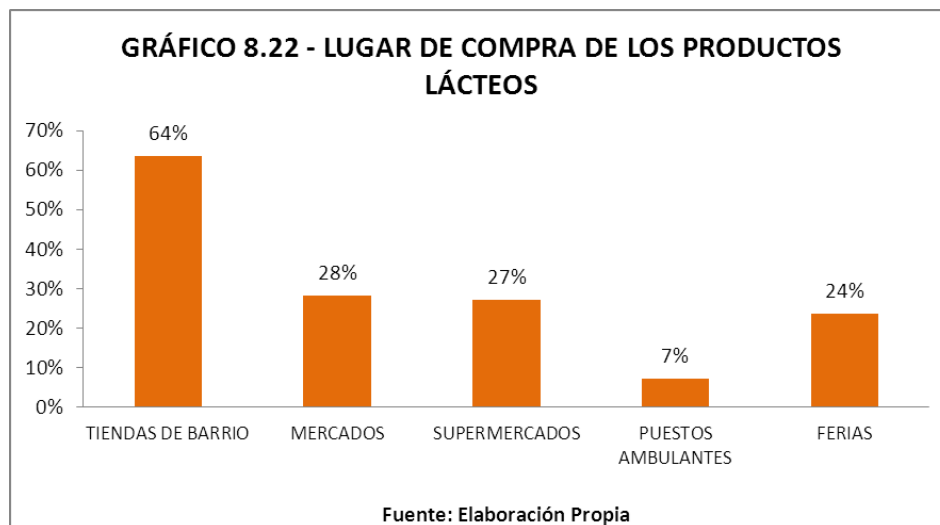




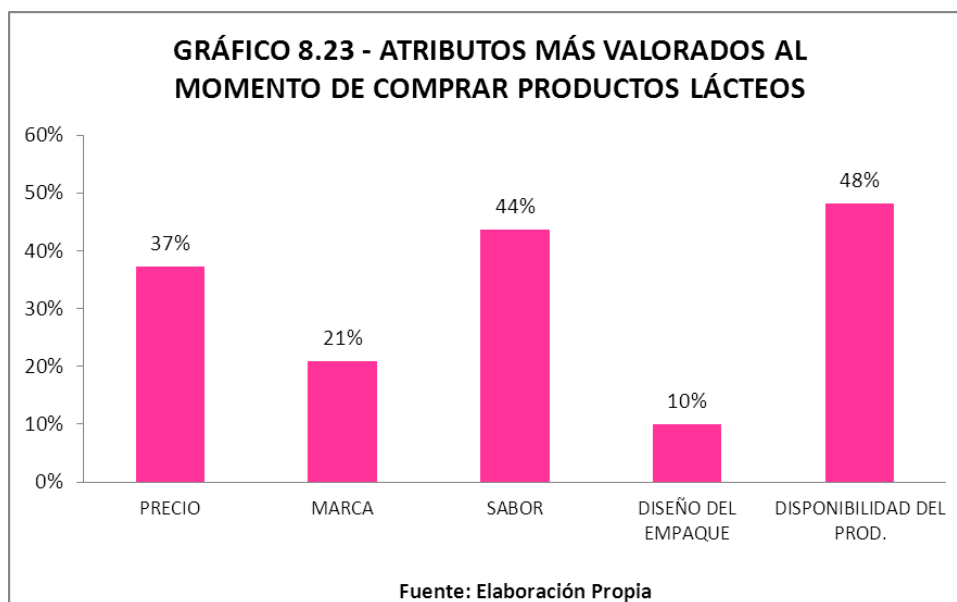
Se puede evidenciar que en la ciudad de Bermejo más del 50% de los hogares consumen productos PIL ANDINA, seguidos de PIL TARIJA, encontrándose la Fábrica de Lácteos de Rosillas en tercer lugar.



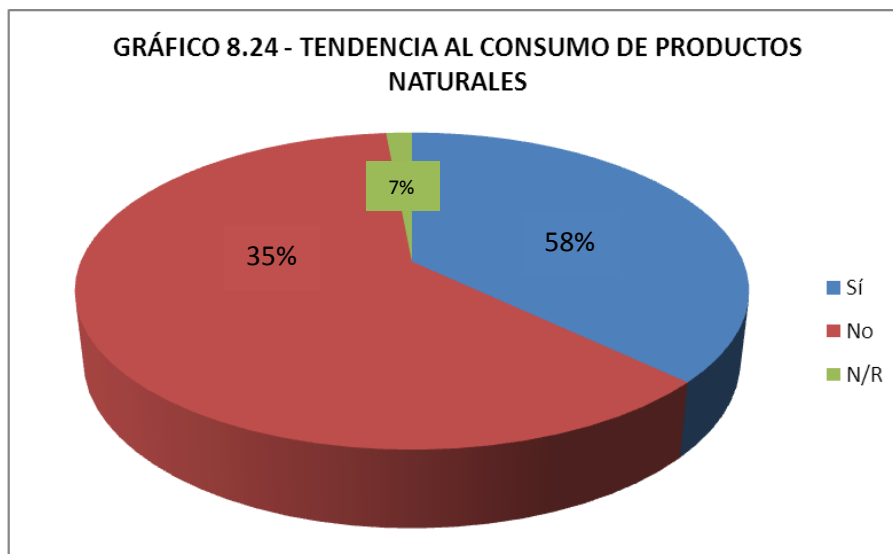
La mayoría de la ciudadanía Bermejeña consume productos lácteos entre “todos los días” y “día por medio”, lo cual indica que las mismas tienen mayor hábito de consumo de dichos productos, constituyéndose en una oportunidad para la empresa.



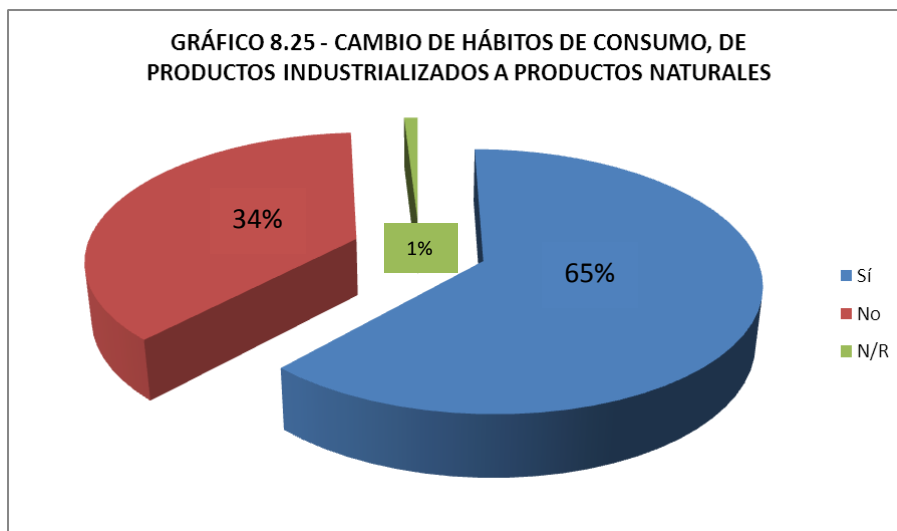
Se puede observar que más del 50% de las familias de la ciudad de Bermejo adquieren los productos lácteos en Tiendas de Barrio, por cuánto, se debería incrementar la disponibilidad de dichos productos en mencionados lugares.



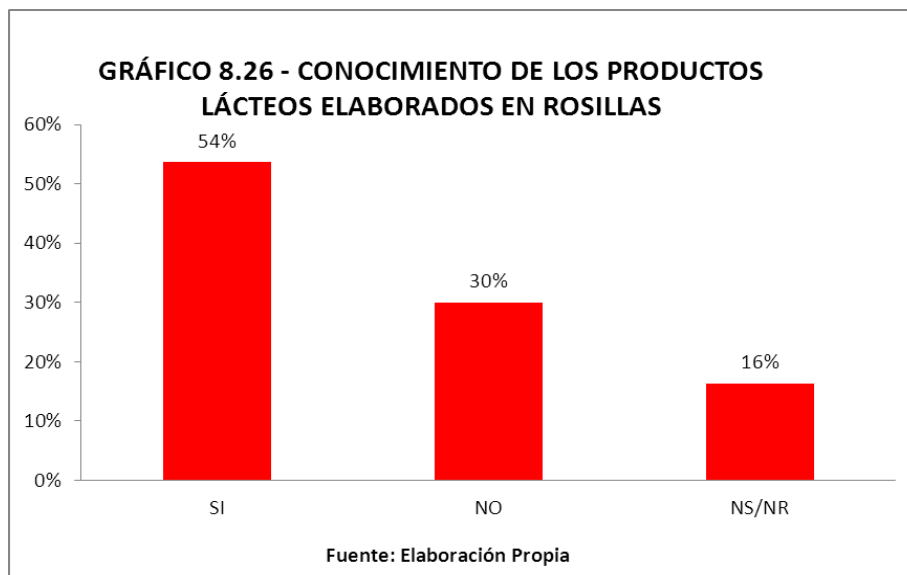
Los atributos más valorados por las mujeres Bermejeñas al momento de comprar productos lácteos son la disponibilidad del producto y el sabor, factores que se deberían tomar en cuenta para incrementar la participación de mercado de la empresa en dicha comunidad o para ingresar a nuevos mercados.



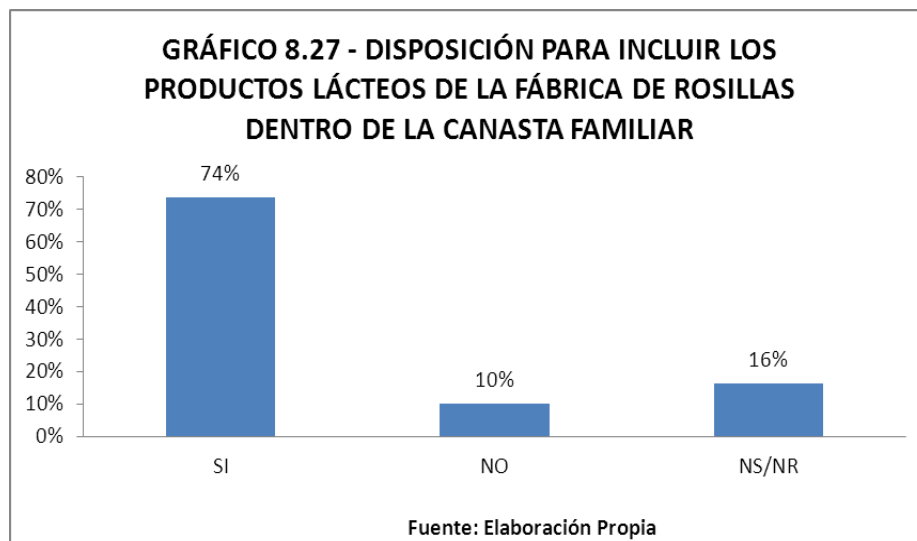
La tendencia a consumir productos naturales en la ciudad de Bermejo es menor al porcentaje plasmado para Padcaya, pero no deja de ser significativa puesto que un 35% de las personas encuestadas mostraron interés por el consumo de mencionados productos.



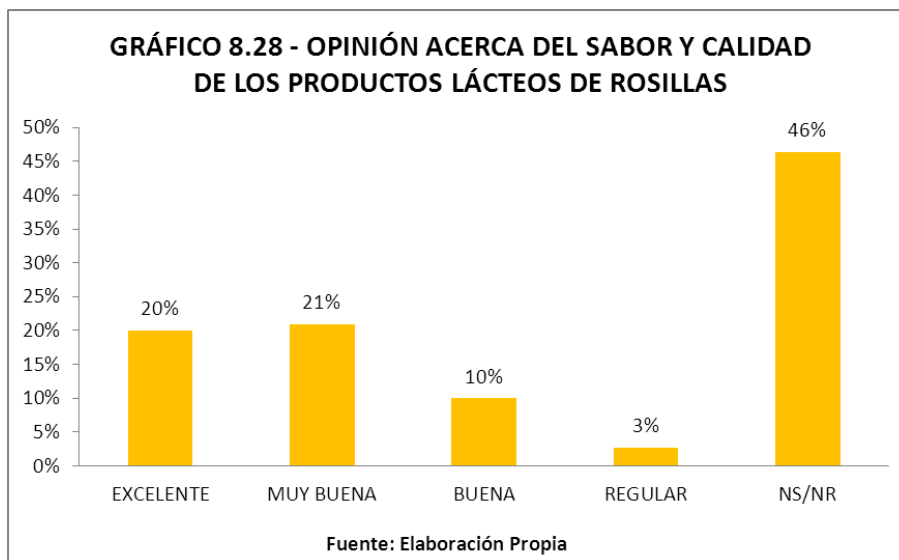
El 65% de las personas encuestadas mencionan que se encuentran dispuestas a consumir productos elaborados de manera natural (artesanalmente), lo cual muestra posibles nuevos consumidores para los productos lácteos “Rosillas” en la ciudad de Bermejo.



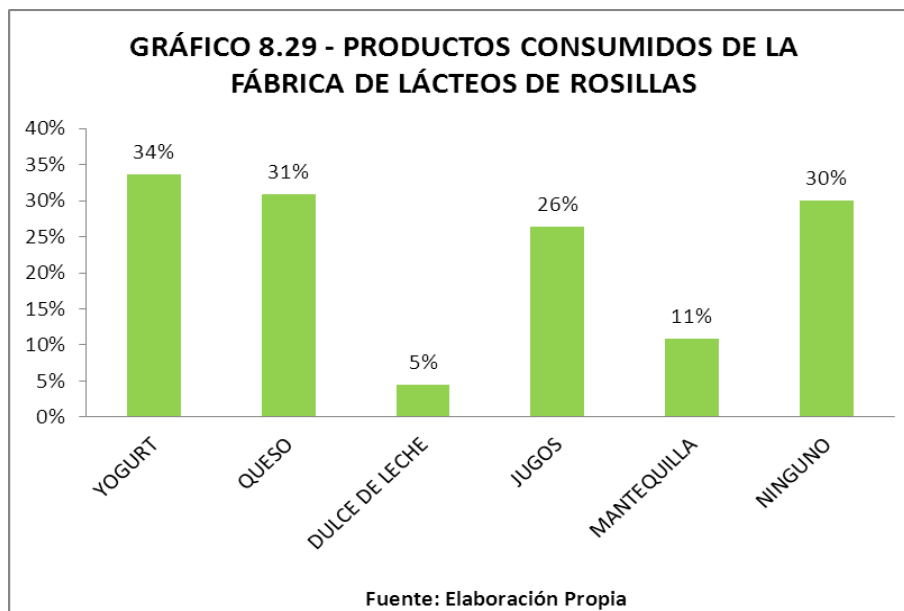
Según el gráfico anterior, si bien más del 50% de la población de Bermejo conoce los productos lácteos elaborados en Rosillas, existe un porcentaje significativo, 30%, que no tiene conocimiento de los mismos.



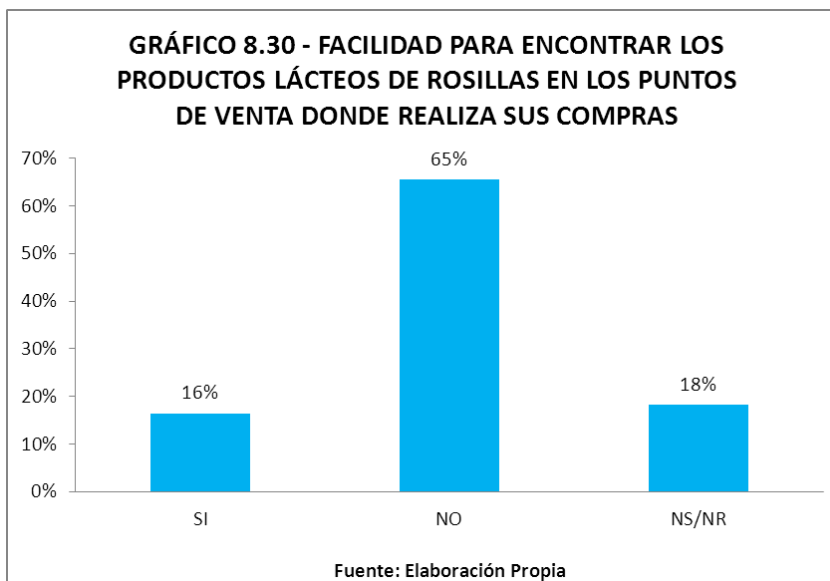
Según el gráfico anterior, la mayoría de las mujeres de la ciudad de Bermejo estarían dispuestas a incluir los productos lácteos de la fábrica de Rosillas dentro de su canasta familiar, lo cual se constituye en una oportunidad para la empresa de incrementar su participación de mercado.



Al existir un porcentaje significativo de ciudadanos que no conocen los productos lácteos de Rosillas, no tienen una opinión acerca de los mismos, habiendo no obstante, un porcentaje considerable de habitantes que los consideran entre “muy buenos” y “excelentes”.



Los productos de la fábrica de lácteos de Rosillas más consumidos por la población de Bermejo, son el yogurt y queso, existiendo un porcentaje significativo de habitantes que al no conocer los mismos, no consumieron ningún producto.



El cuadro precedente deja en evidencia que más del 50% de los puntos de venta en la ciudad de Bermejo no disponen de los productos lácteos de Rosillas, debiendo realizar la empresa grandes esfuerzos por mejorar y/o fortalecer la distribución de los mismos en dicha ciudad.

## **8.9. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Una vez tabulados y analizados los datos obtenidos mediante la encuesta realizada, se procedió en este punto a elaborar la prueba de hipótesis correspondientes a la hipótesis planteada al inicio del trabajo (perfil) cuyas variables son consideradas como principales y a la hipótesis de la investigación de mercados donde las variables de la misma son consideradas como sub variables para el cuadro que se presenta a continuación:



**CUADRO 8.1.**  
**PRUEBA DE HIPÓTESIS**

<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>SE CUMPLE</b>	<b>NO SE CUMPLE</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
NECESIDADES DEL MERCADO DE REFERENCIA	Necesidades del consumidor potencial.	X		Ya que mediante la investigación de mercados se identificó las mismas y en las conclusiones se plasma su utilidad.
SEGMENTACIÓN DE MERCADO	Macro y Micro Segmento.	X		La Fábrica no contaba con una segmentación de mercado, pero en la propuesta se procede a realizar una posible segmentación en base a los resultados de la investigación de mercados.
ATRACTIVO DEL MERCADO	Mercado Potencial.	X		Se pudo definir el atractivo de mercado en base a las características del mercado potencial (consumidores de productos lácteos naturales).
ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	Competencia Potencial.	X		La competencia potencia de la Fábrica esta dada por las empresas: PIL TARIJA y PIL ANDINA.
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	-Cuota de mercado.  -Producto-mercado.	X		La cuota de mercado promedio se determina en base a la cantidad de leche procesada por la Fábrica y la cantidad procesada por la competencia potencial (análisis del microentorno).
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS			X	Hasta este punto de la investigación aun no se identifican estrategias competitivas, las mismas se las desarrolló en la propuesta tomando en cuenta que la Fábrica no cuenta con ninguna estrategia.

Fuente: Elaboración propia.



## **8.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

De acuerdo al análisis de la información obtenida de la investigación de mercados se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las personas encuestadas en Padcaya y Bermejo se encontraron en un rango de edad entre los 21 y 55 años, constituyendo las mujeres entre los 36-40 años el mayor porcentaje de personas encuestadas, por lo cual se cumple con el objetivo de dirigir las encuestas a las mujeres madres de familia puesto que la mayoría de las encuestadas en ambos segmentos mencionaron ser amas de casa.
2. El 100% de los hogares en la comunidad de Padcaya y el 85% de los hogares en la ciudad de Bermejo consumen productos lácteos, tornándose en una oportunidad para incrementar la participación en el mercado para la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas.
3. El precio, sabor, marca y disponibilidad de los productos, son los atributos más valorados por las personas encuestas al momento de realizar la compra de los productos lácteos.
4. La leche, el queso y el yogurt son los productos lácteos de mayor preferencia tanto en Padcaya como Bermejo, mediante estos datos se pudo construir la matriz BCG (propuesta) para los productos lácteos “Rosillas”.
5. La competencia potencial para la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas la constituyen las empresas PIL TARIJA y PIL ANDINA.
6. Las familias Padcayañas y Bermejeñas compran y consumen productos lácteos diariamente.
7. El 49% de los hogares en Padcaya y Bermejo consumen productos naturales libres de químicos y otros insumos artificiales.





### 8.11. ANÁLISIS F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A para la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas fue construida en base a la información obtenida en el macroentorno, microentorno, análisis interno y en la investigación de mercados.

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ La producción se la realiza de acuerdo a normas de calidad exigidas por SENASAG.</li><li>❖ Los productos son elaborados de manera artesanal sin uso de químicos ni conservantes.</li><li>❖ Ubicación de la unidad productiva en relación a los proveedores de materia prima.</li><li>❖ El autoabastecimiento de materia prima.</li><li>❖ La Fábrica se encuentra en una región reconocida por producir leche y queso.</li><li>❖ Alta preferencia por los productos lácteos “Rosillas” en Padcaya con respecto a la competencia.</li><li>❖ Bajos costos de producción.</li><li>❖ Costos reducidos en el transporte para la distribución de los productos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ No se concibe al marketing como un recurso estratégico.</li><li>❖ Grado de centralización elevado para la toma de decisiones.</li><li>❖ Se carece de segmento de mercado.</li><li>❖ No se cuenta con una imagen ni marca que diferencie a la Fábrica de la competencia.</li><li>❖ Inexistencia de políticas dentro de la empresa</li></ul>



### **OPORTUNIDADES**

- ❖ El 92% de los hogares en Padcaya y Bermejo consumen productos lácteos.
- ❖ El 49% de los hogares de Padcaya y Bermejo consumen productos naturales.
- ❖ El incremento del PIB año tras año, presenta un escenario económico estable y que coadyuva a mejorar el poder adquisitivo de las familias.
- ❖ La ayuda que brinda el Gobierno Nacional a los productores lecheros de zonas rurales y la cooperación al crecimiento de las PyMES.
- ❖ La posibilidad de conseguir financiamiento para el incremento de activos por medio de la ONG Brucke - Le Pon.

### **AMENAZAS**

- ❖ El 40% de los hogares de Padcaya y Bermejo no consumen productos naturales.
- ❖ El alto consumo de productos de la empresa PIL ANDINA en Bermejo.
- ❖ Ingreso de nuevos productos por parte de la competencia actual.
- ❖ Los fuertes cambios climatológicos inciden en la producción de la materia prima.
- ❖ La inestabilidad política del país genera temor a las inversiones en el sector empresarial.
- ❖ Escasa presencia de barreras de entrada al sector de lácteos, lo que facilita el ingreso de nuevos competidores.



## **CUARTO CAPÍTULO**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

La investigación de mercados, tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de marketing para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes. La investigación de mercados es un medio para alcanzar un fin y mejorar la toma de decisiones.<sup>1</sup>

En el presente capítulo se desarrollan conceptos importantes inmersos dentro de la investigación de mercados, así como los pasos sistemáticos necesarios que se deben seguir para recopilar información relevante indispensable para desarrollar mencionada investigación.

#### **4.2. CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados es una de las funciones de marketing que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica del mismo, permite conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc...), cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros.

A continuación se presentan definiciones del término investigación de mercados desde distintos puntos de vista de algunos autores:

---

<sup>1</sup> Chisnall, Peter M.; LA ESENCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS; Edición en español Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.



Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es:

*"La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia"*<sup>2</sup>.

Philip Kotler, define la investigación de mercados como:

*"El diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa"*<sup>3</sup>.

Peter Chisnall:

*La investigación de mercados "tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes"*<sup>4</sup>.

Analizando las tres definiciones brindadas anteriormente, se puede concluir que la investigación de mercados es un método sistémico y objetivo para recolectar datos del mercado que permiten la toma de decisiones adecuadas para resolver situaciones de marketing específicas.

---

<sup>2</sup> Malhotra, Naresh K.; INVESTIGACIÓN DE MERCADOS UN ENFOQUE PRÁCTICO, Segunda Edición Pearson Educación, 1997. Págs. 21 y 22.

<sup>3</sup> Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MARKETING CONCEPTOS ESENCIALES, Primera Edición Prentice Hall, México, 2002. Pág. 65.

<sup>4</sup> Chisnall, Peter; LA ESENCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Prentice Hall, México, 1996. Pág.6.



### **4.3. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El proceso de la investigación de mercados es un conjunto de seis pasos que define las tareas a realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.<sup>5</sup>

A continuación se describen cada uno de los pasos inmersos en la investigación de mercados:

#### **4.3.1. Definición del Problema**

El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. En la definición del problema, el investigador deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, qué información es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones.

La definición del problema incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas con los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y quizá algunas investigaciones de tipo cualitativo, como las que se hacen en las sesiones de grupo. Una vez que el problema es definido con precisión, la investigación puede diseñarse y conducirse con prioridad.

#### **4.3.2. Desarrollo de un Planteamiento del Problema**

El desarrollo de un planteamiento del problema incluye formular un objetivo o estructura teórica; preparar modelos analíticos, preguntas e hipótesis a investigar; identificar características o factores que puedan influir en el diseño de la investigación. Éste proceso está guiado por los análisis que se llevarán a cabo con gerentes y expertos de la industria, el análisis de los datos secundarios, la investigación cualitativa y las consideraciones prácticas.

---

<sup>5</sup> Malhotra, Naresh K.; INVESTIGACIÓN DE MERCADOS UN ENFOQUE PRÁCTICO, Segunda Edición Pearson Educación, 1997. Págs. 21 y 22.



### **4.3.3. Formulación de un Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es la estructura o plano de ejecución que permite llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, su propósito es diseñar un estudio que pruebe la hipótesis planteada, determina las posibles respuestas a las preguntas que están investigándose y provee la información necesaria para la toma de decisiones. Para llevar a cabo la investigación exploratoria, es preciso definir las variables y diseñar también las escalas adecuadas para medirlas. Deberán tratarse los aspecto acerca de como se obtendrán los datos de las respuestas (por ejemplo, al llevar a cabo un estudio o experimento). Asimismo, es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar la población que habrá de responder al estudio.

Establecer un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

- 1) Análisis de datos secundarios.
- 2) Investigación cualitativa.
- 3) Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
- 4) Definición de la Información necesaria.
- 5) Procedimientos de medición y escalas.
- 6) Diseño de cuestionarios.
- 7) Procesos de muestreo y tamaño de la muestra.
- 8) Planeación del análisis de datos.

### **4.3.4. Trabajo de Campo o Recopilación de Datos**

La recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo de campo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadora) o a través del correo (correo tradicional,



cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados). La selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo, ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.

#### **4.3.5. Preparación y Análisis de Datos**

La preparación de los datos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se revisa o edita y, si es necesario, se corrige. Se asignan códigos de números o letras para representar la respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos se transcriben de los cuestionarios a cintas magnéticas o discos, o bien, se cargan directamente a la computadora. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada. Las técnicas con una variable se utilizan para analizar los datos cuando hay una sola medida para cada elemento o unidad en la muestra; si hay varias medidas para cada elemento, cada variable se analiza en forma aislada. Por otro lado, las técnicas con variables múltiples se utilizan para analizar los datos cuando hay dos o más medidas en cada elemento y las variables se analizan de manera simultánea.

#### **4.3.6. Preparación y Presentación de Informes**

Todo el proyecto deberá documentarse en un informe escrito que consigne de manera específica, las preguntas que se identificaron durante la investigación; el planteamiento, el diseño de la investigación, la recopilación de datos y los procedimientos de análisis de datos adoptados; así como la presentación de los resultados y hallazgos más importantes. Los hallazgos deberán presentarse en un formato comprensible a fin de que estén listos para utilizarse en la toma de decisiones. Además, en la presentación verbal pueden utilizarse tablas, figuras y gráficas que dan mayor claridad e impacto.



A continuación se presenta un gráfico en el cual se muestran los pasos necesarios para desarrollar una investigación de mercados:

**GRÁFICO 4.1.**  
**PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

<b>TAREAS A REALIZAR</b>	<b>EN QUÉ CONSISTE LA TAREA</b>	<b>QUÉ HAY QUE HACER</b>	<b>COMO SE HACE</b>
<b>Definir el problema.</b>	Aislar factores que ayuden a comprender o valorar el marco o contexto en el que surge el problema.	- Analizar el entorno general. - Analizar el entorno de la empresa.	- Mediante discusiones. - Buscando información ya publicada. - Pidiendo opiniones a personas expertas.
<b>Tratar de explicar el problema que sugiere la investigación.</b>	Comprender como se ha llegado a esa situación.	Encontrar las causas del problema.	- Mediante teorías. - Formulando hipótesis. - Aplicando modelos.
<b>Fijar objetivos de la investigación.</b>	Concretar con precisión que debe investigarse, qué es lo que debe conocerse y por qué.	Ponerse de acuerdo en la organización para decidir el tema de la investigación.	- Preguntando directamente qué se desea investigar. - Preguntando qué decisiones se tomarán en función de los resultados obtenidos.
<b>Diseñar la investigación.</b>	- Investigar para comprender mejor el problema.  - Investigar para tomar decisiones internas.	- Análisis exploratorios. - Contrastar hipótesis. - Verificar hipótesis.	- Aplicando métodos cualitativos. - Consultando información ya publicada. - Analizando experiencias. - Analizando casos similares. - Analizando datos con técnicas cuantitativas.
<b>Ejecutar la investigación.</b>	Desarrollar la investigación.	- Recoger información. - Analizar información. - Obtener resultados. - Sacar conclusiones.	- Aplicando métodos cualitativos. - Aplicando métodos cuantitativos.
<b>Evaluar la investigación.</b>	Valorar el interés de la investigación para solucionar el problema de la organización.	- Valorar periódicamente la metodología. - Valorar los resultados que se obtengan.	- Lista de comprobación. - Comités de asesores. - Auditorías.

Fuente: Abascal, Fernández, Elena y Grande, Esteban, Ildelfonso; FUNDAMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN COMERCIAL, Quinta Edición Esic Editorial, Madrid, 2000. Pág. 30.





## QUINTO CAPÍTULO

### ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

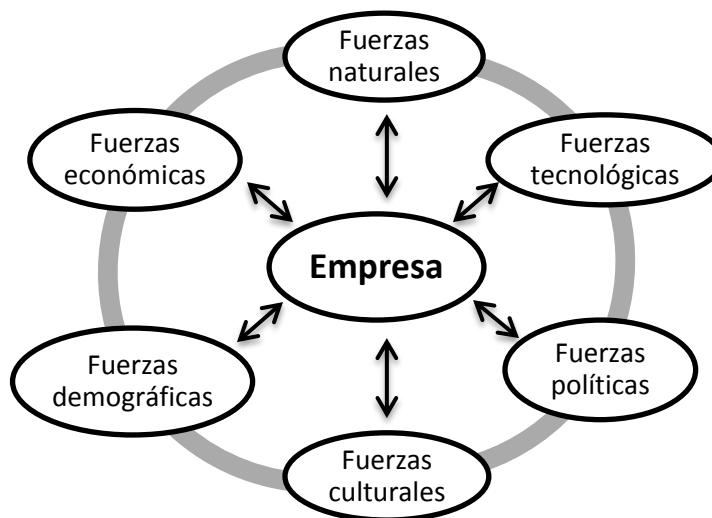
#### 5.1. INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta que la Fabrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas es un sistema abierto que crece, cambia, se adapta, que se encuentra en constante interacción dual con el medio ambiente que lo rodea y por ende se encuentra inmerso en un sistema mayor donde compite con otros sistemas; investigar sobre los factores que conforman el entorno en el que opera la Fábrica se torna indispensable para poder identificar las fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la misma.

Philip Kotler junto a Gary Armstrong en su libro *MARKETING Versión Para Latinoamérica* en su Decimoprimer edición, hacen mención sobre seis fuerzas principales que conforman el macroentorno de una empresa, las cuales se reflejan en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 5.1.**

#### **PRINCIPALES FUERZAS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración Propia.



## **5.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

El presente análisis externo se desarrolló mediante la recopilación de datos a través de investigaciones, estudios y observaciones.

### **5.2.1. Entorno Demográfico**

El entorno demográfico se torna en un factor de investigación y análisis importante para el presente trabajo en el cual se recopiló información de las poblaciones humanas en estudio, en términos de magnitud, ubicación, sexo y ocupación, pues son los seres humanos los demandantes de la diversidad de productos existentes, conformando el mercado de consumidores al cual se dirige la empresa.

La evolución Demográfica y las oportunidades en el departamento de Tarija durante los últimos tres años han progresado tendentes a converger con un perfil de departamento en vías de desarrollado.

El Departamento de Tarija se encuentra ubicado al sur de Bolivia en la frontera con las Repúblicas de Argentina y Paraguay, según datos estadísticos brindados por el INE, el mismo cuenta con una:

- Extensión: 37.623 km<sup>2</sup>.
- Población Estimada al año 2011: 534.687 habitantes
- Idiomas: Castellano, Guaraní, Quechua y otras lenguas nativas.

Para tener mayor conocimiento sobre la división poblacional del departamento y sus provincias se presenta el siguiente cuadro:



**CUADRO 5.1.**  
**POBLACIÓN TOTAL PROYECTADA POR SEXO PARA EL DEPARTAMENTO**  
**DE TARIJA, SUS PROVINCIAS Y SECCIÓN DE PROVINCIAS**

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y SECCIÓN DE PROVINCIA (MUNICIPIO)	2009			2010			2011		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>TOTAL BOLIVIA</b>	<b>10.227.299</b>	<b>5.101.733</b>	<b>5.125.567</b>	<b>10.426.155</b>	<b>5.201.974</b>	<b>5.224.181</b>	<b>10.624.495</b>	<b>5.301.942</b>	<b>5.322.553</b>
<b>TARIJA</b>	<b>509.708</b>	<b>256.738</b>	<b>252.970</b>	<b>522.339</b>	<b>263.307</b>	<b>259.032</b>	<b>534.687</b>	<b>269.704</b>	<b>264.983</b>
<b>Cercado</b>	<b>205.533</b>	<b>100.064</b>	<b>105.469</b>	<b>211.018</b>	<b>102.889</b>	<b>108.129</b>	<b>216.138</b>	<b>105.438</b>	<b>110.700</b>
Primera Sección - Tarija	205.533	100.064	105.469	211.018	102.889	108.129	216.138	105.438	110.700
<b>Aniceto Arce</b>	<b>60.360</b>	<b>31.732</b>	<b>28.628</b>	<b>60.811</b>	<b>32.023</b>	<b>28.788</b>	<b>62.234</b>	<b>32.797</b>	<b>29.436</b>
Primera Sección - Padcaya	21.053	11.281	9.772	21.075	11.325	9.750	21.568	11.599	9.970
Segunda Sección - Bermejo	39.307	20.451	18.856	39.736	20.698	19.038	40.665	21.199	19.467
<b>Gran Chaco</b>	<b>169.455</b>	<b>86.588</b>	<b>82.867</b>	<b>175.998</b>	<b>89.927</b>	<b>86.071</b>	<b>180.045</b>	<b>92.064</b>	<b>87.981</b>
Primera Sección - Yacuiba	132.067	66.152	65.915	138.414	69.349	69.065	141.595	70.997	70.597
Segunda Sección - Caraparí	10.016	5.954	4.062	10.034	5.999	4.035	10.266	6.142	4.125
Tercera Sección - Villamontes	27.372	14.482	12.890	27.550	14.579	12.971	28.184	14.926	13.259
<b>José María Avílez</b>	<b>18.896</b>	<b>9.497</b>	<b>9.399</b>	<b>18.926</b>	<b>9.518</b>	<b>9.408</b>	<b>19.373</b>	<b>9.747</b>	<b>9.626</b>
Primera Sección - Uriondo	13.430	6.838	6.592	13.454	6.854	6.600	13.772	7.019	6.753
Segunda Sección - Yunchará	5.466	2.659	2.807	5.472	2.664	2.808	5.601	2.728	2.873
<b>Eustaquio Méndez</b>	<b>34.186</b>	<b>16.644</b>	<b>17.542</b>	<b>34.211</b>	<b>16.651</b>	<b>17.560</b>	<b>35.008</b>	<b>17.046</b>	<b>17.961</b>
Primera Sección - Villa San Lorenzo	23.927	11.702	12.225	24.019	11.751	12.268	24.578	12.030	12.548
Segunda Sección - El Puente	10.259	4.942	5.317	10.192	4.900	5.292	10.429	5.016	5.413
<b>Burnet O'Connor</b>	<b>21.278</b>	<b>12.214</b>	<b>9.064</b>	<b>21.375</b>	<b>12.299</b>	<b>9.076</b>	<b>21.889</b>	<b>12.610</b>	<b>9.279</b>
Primera Sección - Entre Ríos	21.278	12.214	9.064	21.375	12.299	9.076	21.889	12.610	9.279

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

El hecho de que la provincia Cercado tenga mayor crecimiento poblacional en relación a las demás provincias, se debe en su mayoría a las oportunidades laborales que presenta la Ciudad, generando la migración de personas que viven en áreas rurales e incluso de otros departamentos del País, buscando mejorar sus condiciones de vida.

Los datos reflejados en el cuadro 5.1, especialmente las cifras presentadas de la provincia Aniceto Arce coadyuvan al análisis y proyección del segmento de mercado para los productos de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, este factor permitirá determinar el crecimiento o disminución de la demanda de los productos lácteos que ofrece la Fábrica en el mercado sujeto a estudio, puesto a que la demanda viene dado por el crecimiento poblacional, mientras mayor población mayor demanda de productos y por el caso contrarió si se registra un decrecimiento poblacional se presentará un disminución en la demanda de productos de consumo.



**CUADRO 5.2.**  
**ESTIMADORES DEMOGRÁFICOS DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA**  
**POR AÑOS CALENDARIO, 2009, 2010 y 2011**

INDICADORES	AÑO CALENDARIO		
	2009	2010	2011
<b>Tasa Media Anual de Crecimiento (En porcentaje)</b>			
Exponencial	2,53	2,45	2,34
Geométrico	2,56	2,48	2,36
<b>Tasa de Crecimiento Natural (Por mil)</b>	18,97	18,56	18,17
<b>Tasa Bruta de Natalidad (Por mil)</b>	25,07	24,60	24,16
<b>Tasa Bruta de Mortalidad (Por mil)</b>	6,10	6,04	5,99
<b>Tasas de Reproducción (por mujer)</b>			
Bruta	1,48	1,45	1,42
Neta	1,37	1,34	1,32
<b>Tasa de Fecundidad</b>			
Global (Por mujer)	3,07	2,99	2,91
General (Por mil mujeres)	96,98	94,78	92,66
<b>Edad Media de la Fecundidad (Años)</b>	28,41	28,40	28,39
<b>Esperanza de vida al nacer</b>			
Hombres	66,70	66,97	67,24
Mujeres	70,78	71,07	71,36
Total	68,69	68,97	69,25
<b>Tasa de Mortalidad Infantil</b>	35,45	34,35	33,29

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

La tasa de natalidad es el factor principal y decisivo que permite determinar la tasa de crecimiento, por lo tanto ambos indicadores van de la mano, pero en la tasa de crecimiento se incrementa la población no solo por nacimiento si no también por las migraciones que realizan al departamento.

Analizando la tasa bruta de mortalidad de los últimos 3 años, se tiene que en el año 2009 el departamento tenía una tasa de mortalidad de 6,10 muertes por cada mil habitantes, en el año 2010 la tasa de mortalidad se redujo al 6,04 por cada mil habitantes y en el año 2011 la tasa se redujo aun mas hasta alcanzar una cifra de 5,99 muertes/1000 habitantes. Esto significa que en los últimos 3 años a habido un decremento de 0.11 muertes/1000 habitantes. La desnutrición, pobreza, edad,



accidentes, entre otros, son algunos de los factores causantes de que la tasa de mortalidad en el Departamento no presente un mayor decremento en su porcentaje.

### CUADRO 5.3.

#### DEPARTAMENTO DE TARIJA: TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD (TGF) Y TASA DE MORTALIDAD INFANTIL (TMI) SEGÚN MUNICIPIOS A NIVEL DEPARTAMENTAL, CENSO 2001

PROVINCIA Y SECCIÓN DE PROVINCIA (MUNICIPIO)	TGF (Hijos por mujer)	TMI (Por mil nacidos vivos)
<b>CERCADO</b>		
Primera Sección - Tarija	3,1	38
<b>ANICETO ARCE</b>		
Primera Sección – Padcaya	5,3	57
Segunda Sección - Bermejo	4,1	55
<b>GRAN CHACO</b>		
Primera Sección – Yacuiba	4,2	52
Segunda Sección – Caraparí	5,1	55
Tercera Sección – Villamontes	4,6	52
<b>JOSÉ MARÍA AVILÉS</b>		
Primera Sección – Uriondo	4,1	61
Segunda Sección - Yunchará	4,8	97
<b>EUSTAQUIO MÉNDEZ</b>		
Primera Sección – Villa San Lorenzo	5,1	68
Segunda Sección – El Puente	6,6	67
<b>BURNET O’CONNOR</b>		
Primera Sección – Entre Ríos	4,8	68

Fuente: Elaboración propia.



La tasa bruta de natalidad, es un elemento de análisis útil para la Fábrica, ya que las mujeres madres constituyen un mercado potencial consumidor de productos lácteos, debido a que éstos son la principal fuente de vitaminas y calcio para los niños en sus primeros años de vida, e identificar los gustos y preferencias de este segmento en cuanto a la leche y sus derivados, resulta útil para ofertar al mercado un producto que satisfaga sus necesidades y colme sus expectativas.

En promedio en la provincia Arce las mujeres tienen 4 hijos, lo cual da certeza a la proyección realizada por el INE en cuanto al número de integrantes en una familia, puesto que se promedia 5 personas por familias, incluido padres e hijos. Éste dato es trascendental para estimar la muestra en la investigación de mercados.

Uno de los municipios con niveles críticos de desnutrición en el departamento de Tarija es el de Bermejo, donde hay alta vulnerabilidad a la seguridad alimentaria, el cual registra un porcentaje elevado de desnutrición, según los datos estadísticos que en la actualidad maneja el Servicio Departamental de Salud (Sedes).

El responsable del Programa Nutrición, hizo conocer que Bermejo tiene porcentajes altos de desnutrición con población menor dispersa y siendo una de las ciudades intermedias de mayor población en el departamento.

En cuanto al porcentaje de desnutrición global en menores de cinco años, Bermejo se encuentra con 11,8%, mientras que Padcaya tiene 2,9%.

Las diferencias urbano-rurales son el principal problema en la temática de desnutrición infantil.

La desnutrición en niños es uno de los efectos más directos del hambre porque genera un daño crónico en la salud física y mental de los infantes.

Esto se explica por la falta de acceso a alimentos adecuados ricos en proteínas y los efectos negativos de la desnutrición afectan a las capacidades cognitivas, bajo desarrollo corporal y tendencia a contraer enfermedades.



Tanto la leche como sus derivados contienen altas propiedades nutritivas y su consumo adecuado ayudaría a disminuir los índices de desnutrición en el Departamento, si bien algunos pobladores del área rural debido al factor económico no se encuentran en la posibilidad de adquirir mencionados productos, existen programas del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal destinados a brindar subsidios y otro tipo de ayuda para que las personas puedan tener acceso a esta fuente de nutrientes.

#### CUADRO 5.4.

#### DEPARTAMENTO DE TARIJA: POBLACIÓN TOTAL PROYECTADA, POR AÑO CALENDARIO Y SEXO, SEGÚN EDADES SIMPLES, 2009-2011

EDAD	2009			2010			2011		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>TOTAL</b>	<b>509.708</b>	<b>256.738</b>	<b>252.970</b>	<b>522.339</b>	<b>263.307</b>	<b>259.032</b>	<b>534.687</b>	<b>269.704</b>	<b>264.983</b>
0-4	61.399	31.382	30.017	61.984	31.676	30.308	62.469	31.922	30.547
5-9	58.319	29.786	28.533	59.113	30.238	28.874	59.822	30.617	29.205
10-14	55.974	28.334	27.640	56.298	28.496	27.802	56.881	28.829	28.052
15-19	55.994	28.594	27.400	57.035	29.136	27.899	57.573	29.390	28.183
20-24	49.823	25.545	24.278	51.208	26.251	24.957	52.664	27.011	25.653
25-29	44.374	22.843	21.531	45.927	23.703	22.224	47.348	24.452	22.897
30-34	37.815	19.144	18.671	39.068	19.853	19.215	40.484	20.660	19.824
35-39	32.445	16.239	16.206	33.685	16.868	16.817	34.796	17.455	17.341
40-44	26.403	13.280	13.123	27.459	13.810	13.649	28.604	14.370	14.235
45-49	21.879	10.919	10.960	22.613	11.313	11.300	23.415	11.733	11.682
50-54	18.229	8.890	9.339	18.949	9.272	9.677	19.590	9.619	9.971
55-59	14.221	6.791	7.430	14.794	7.073	7.721	15.437	7.396	8.041
60-64	11.217	5.317	5.900	11.711	5.552	6.159	12.173	5.768	6.405
65-69	8.397	3.900	4.497	8.709	4.047	4.662	9.086	4.224	4.862
70-74	6.354	2.863	3.491	6.593	2.972	3.621	6.806	3.069	3.737
75-79	4.095	1.787	2.307	4.242	1.851	2.391	4.416	1.926	2.490
80+	2.771	1.123	1.648	2.951	1.195	1.756	3.122	1.264	1.859

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA



Los datos expuestos anteriormente, son de gran utilidad para la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva, ya que podría de acuerdo a la edad segmentar el mercado de mayor consumo en cuanto a productos lácteos, analizando la frecuencia y necesidad del consumo como alta fuente generadora de vitaminas y la preferencia que se tenga en cuanto a un producto lácteo determinado.

### **5.2.2. Entorno Económico**

Se proyecta indagar significativamente en el entorno económico departamental y nacional, lo cual permitirá a la Fábrica, identificar los factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gastos de los consumidores, tomando en cuenta que la correcta combinación de calidad en el producto y buen servicio a un precio justo, permite hacer frente a cualquier cambio económico que se desarrolle en el entorno.

#### **5.2.2.1. Entorno Económico Nacional**

Los factores que explican el crecimiento de la economía boliviana descansan en dos motores: el motor de la demanda y el motor de la oferta. Por un lado, los impulsos que mueven el primer motor provienen de la política fiscal y de la demanda externa.

La política fiscal se ha reflejado en incrementos del gasto e inversión pública, que han expandido la demanda agregada estimulando a la economía. Además, las transferencias hechas desde el Estado hacia las familias incrementaron la renta disponible y el consumo de más de 1,2 millones de hogares (Renta dignidad, Bono Juancito Pinto y Bono Juana Azurduy de Padilla).

Por otra parte, analizando el contexto económico del País el impulso que hace funcionar el motor de la oferta procede de las empresas públicas de hidrocarburos, minería y alimentos. Las dos primeras han jugado un rol importante en la generación de ingresos para el Estado, y la tercera ha desplazado la oferta agregada, conteniendo las presiones inflacionarias que avivaban los precios de los alimentos básicos. El trabajo combinado de los dos motores ha permitido alcanzar los resultados

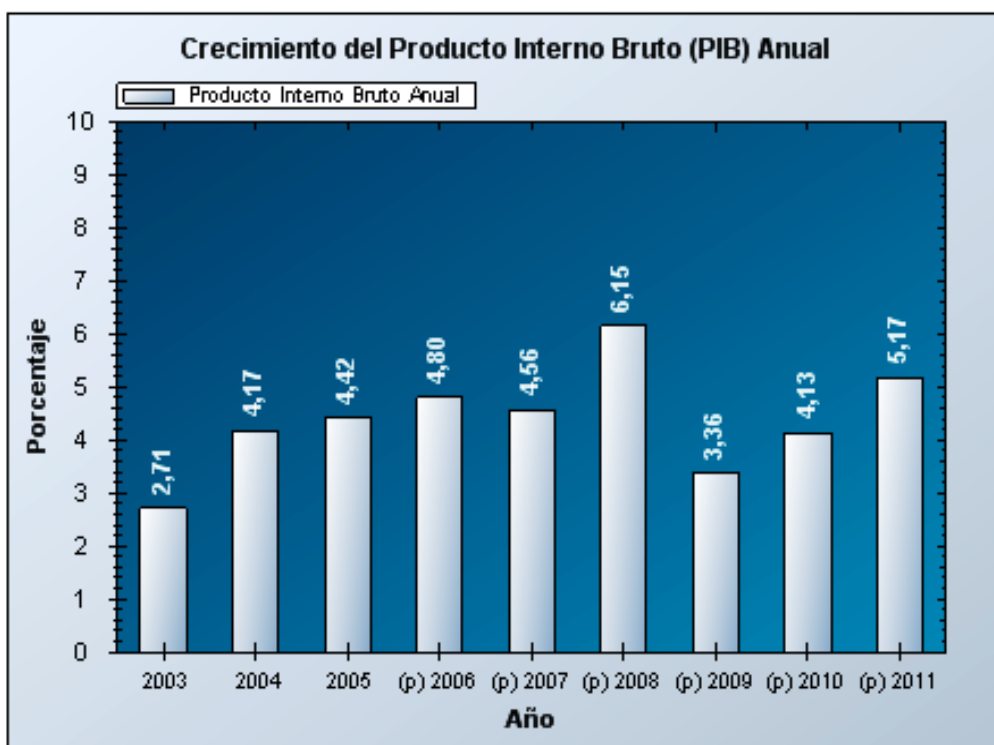




macroeconómicos que se mencionan a continuación, superando las limitaciones que impone la propia estructura de la economía boliviana.

**a) Producto Interno Bruto (PIB)**

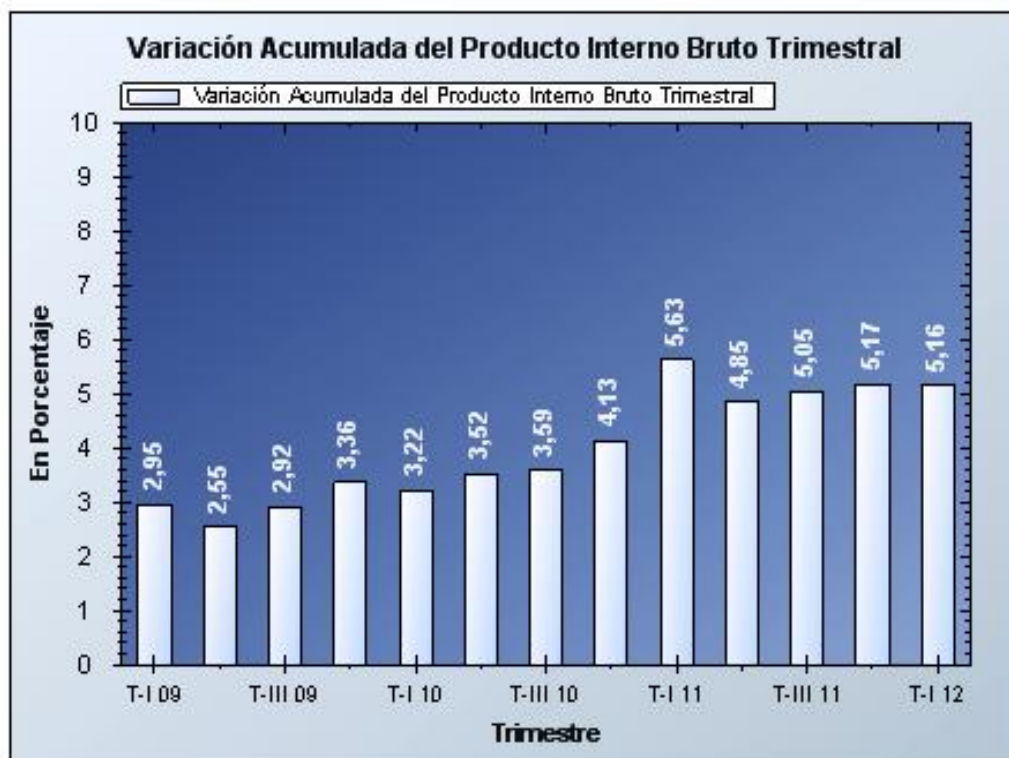
**GRÁFICO 5.2.**  
**CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**  
**(PIB) ANUAL**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).



**GRÁFICO 5.3.**  
**VARIACIÓN ACUMULADA**  
**DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) TRIMESTRAL**



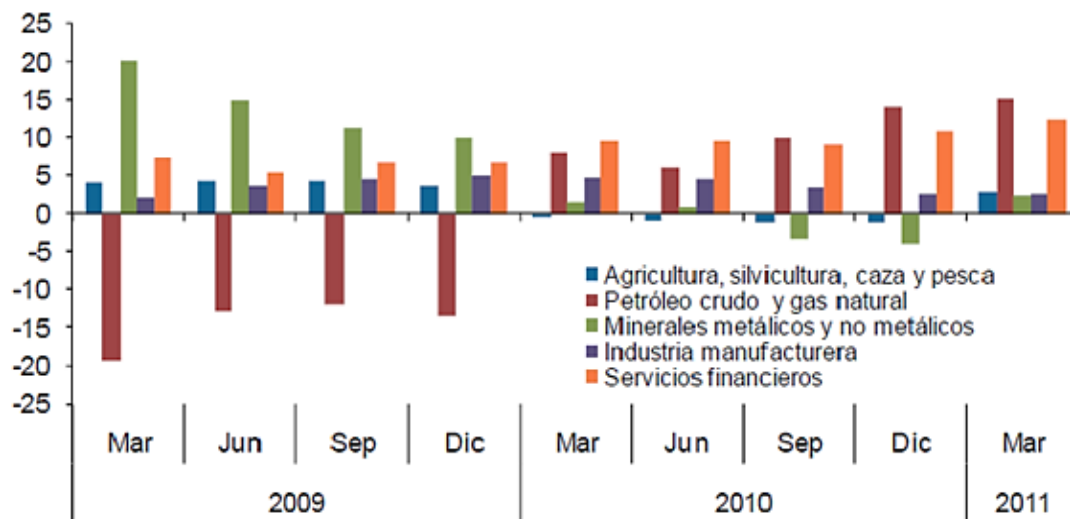
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

La tasa promedio del crecimiento del PIB entre los años 2009, 2010 y 2011 fue de 4,22%. Ese crecimiento se explica fundamentalmente por la inversión pública, que ha tenido un papel creciente.

Como efecto del incremento de la renta por hidrocarburos y los impuestos, el presupuesto de los gobiernos sub-nacionales (gobiernos departamentales y gobiernos municipales) aumentó para la gestión 2011 en comparación a la gestión 2010 y 2009.



**GRÁFICO 5.4.**  
**VARIACIÓN ACUMULADA DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**  
**(En Porcentajes)**



FUENTE: INE  
ELABORACIÓN: BCB - Gerencia de Entidades Financieras

Con relación a las proyecciones de la actividad económica, se espera un crecimiento del PIB mayor al estimado en el Informe de Política Monetaria (IPM) de enero del 2011, alcanzando una tasa entre 5% y 6% en el 2011. Este dinamismo se sustentaría en el comportamiento favorable de los sectores de hidrocarburos, transporte, almacenamiento y servicios financieros, coadyuvado por la recuperación agrícola.

En la gestión 2011, el crecimiento del PIB fue de 5.17%. Esta tasa se encuentra por encima del promedio proyectado para Latinoamérica.

Esta estabilidad esperada refleja una mejoría en la calidad de vida de nuestro País, favoreciendo en el crecimiento de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva, quizás aumentando el interés de invertir tanto por parte del sector público como privado en la industria láctea.



### 5.2.2.2. Entorno Económico Departamental

#### a) Producto Interno Bruto (PIB)

En el siguiente gráfico se puede observar que el departamento de Tarija se encuentra en un alto nivel de crecimiento del PIB con respecto a otros departamentos, considerando que Tarija es el principal productor de gas nacional que genera un vital ingreso económico al departamento.

**CUADRO 5.5.**  
**BOLIVIA-TARIJA: PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB, 2009<sup>(P)</sup>**

INDICADOR	TARIJA	BOLIVIA
PIB REAL (millones de bolivianos)	3.138,29	31.294,25
PIB REAL (millones de dólares estadounidenses)	990,00	9.872,00
PIB NOMINAL (millones de bolivianos)	14.127,46	121.726,75
PIB NOMINAL (millones de dólares estadounidenses)	1.998,23	17.217,36
PIB PER CÁPITA (bolivianos)	27.717	11.902
PIB PER CÁPITA (dólares estadounidenses)	3.920	1.683

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

(p): Preliminar

- Producto Interno Bruto (PIB) per cápita \$4,700 (2010 est.).
- Producto Interno Bruto (PIB) per cápita \$4,800 (2011 est.).

Debido al incremento del PIB año tras año, se presenta un escenario económico estable que coadyuva a mejorar el poder adquisitivo de las familias, favoreciendo de esta manera a las empresas del departamento, ya que les permite ofertar mayor cantidad de productos y por ende la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas tiene la oportunidad de crecer en el mercado lácteo departamental.



## b) Índice de Inflación

**CUADRO 5.6.**  
**TABLA DE INFLACIÓN POR DEPARTAMENTOS**  
**(Variaciones acumuladas, en porcentajes)**

	2009		2010		2011		
	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Ene-Jun
Bolivia	-0,6	0,9	0,4	6,7	3,9	0,4	4,3
Cobija	-4,2	0,0	0,8	5,1	5,0	2,6	7,7
Tarija	-0,7	1,0	-0,6	7,7	6,1	0,1	6,2
Potosí	-3,3	1,0	-0,4	7,8	6,9	-1,2	5,5
Oruro	-2,5	1,3	-0,4	8,1	6,5	-1,6	4,8
La Paz	-1,2	1,0	0,2	6,8	4,2	0,5	4,7
Santa Cruz	0,1	0,8	1,2	6,2	3,4	0,7	4,1
Trinidad	-0,7	0,2	0,4	3,3	3,6	0,1	3,7
Sucre	-0,9	0,8	-0,1	7,9	4,1	-0,6	3,5
Cochabamba	-0,5	1,0	-0,2	7,5	3,1	0,2	3,3

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

ELABORACIÓN: BCB - Asesoría de Política Económica

En la ciudad de Tarija, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), tuvo una variación porcentual positiva de 0,33%, con un índice de inflación de 2,71%.

Se registró un incremento en algunos productos de la canasta familiar como la cebolla, el queso criollo y la zanahoria. Siendo los productos que registraron mayor incremento en sus precios; la arveja, el tomate, la papa, la carne de res con hueso y la carne de res sin hueso.



**c) Ingreso Departamental**

**CUADRO 5.7**

**DEPARTAMENTO DE TARIJA: INGRESO DEPARTAMENTAL,  
SEGÚN INSTITUCIÓN Y TIPO DE INGRESO, 2009 – 2010**

(En millones de bolivianos)

TIPO DE INGRESO	TARIJA		VARIACIÓN PORCENTUAL
	2009 <sup>(p)</sup>	2010 <sup>(p)</sup>	
<b>INGRESOS</b>	1.825,59	1.993,59	9,20
<b>GOBIERNOS MUNICIPALES</b>	190,57	219,84	15,36
Coparticipación Municipal <sup>(1)</sup>	161,09	187,61	16,46
Impuesto a la Propiedad de Bienes	29,48	32,23	9,33
<b>PREFECTURA</b>	1.594,78	1.726,85	8,28
Regalías	1.492,26	1.611,17	7,97
Impuesto Especial Hidrocarburos y sus Derivados	10,19	16,76	64,47
Impuesto Directo a los Hidrocarburos IDH	92,33	98,92	7,14
Ingresos de Operación	0,00	0,00	0,00
<b>UNIVERSIDAD<sup>(1)</sup></b>	40,24	46,90	16,55

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PÚBLICAS

(p): Preliminar

**CUADRO 5.8.**

**DEPARTAMENTO DE TARIJA: INGRESOS DE  
COPARTICIPACIÓN, SEGÚN SECCIÓN MUNICIPAL, 2009 - 2010**

(En millones de bolivianos)

GOBIERNO MUNICIPAL	2009 <sup>(p)</sup>	2010 <sup>(p)</sup>	VARIACIÓN PORCENTUAL
Tarija	161,09	187,61	16,46
Tarija	63,19	73,59	16,46
Padcaya	7,93	9,24	16,52
Bermejo	13,71	15,97	16,48
Yacuiba	34,39	40,05	16,46
Caraparí	3,72	4,33	16,40
Villamontes	9,79	11,40	16,45
Uriondo (A. Concepción)	5,08	5,91	16,34
Yunchará	2,13	2,48	16,43
San Lorenzo	8,80	10,25	16,48
El Puente	4,39	5,11	16,40
Entre Ríos	7,96	9,27	16,46

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PÚBLICAS

(p): Preliminar



Los ingresos percibidos por el departamento proveniente de regalías, impuestos, entre otros, permiten a los Gobiernos Municipales de Padcaya y Bermejo ser los mayores benefactores con los montos mas altos en cuanto a los ingresos brindados a las Secciones Municipales del Departamento, autorizando a los mismos realizar inversiones en el sector productivo.

El Municipio de Padcaya para la gestión 2010 recibió 9,24 millones de bolivianos, destinados a las obras públicas del Municipio, así como al fomento de las PyMES de la región.

### **5.2.3. Entorno Natural**

El entorno natural abarca todos los recursos naturales que los gerentes de marketing necesitan como insumos o que se ven afectados por las actividades del marketing.

Así mismo, los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante en los últimos años, esto debido a la alta contaminación que se registra principalmente por causas industriales.

En Bolivia, el Artículo 342 de la Constitución Política del Estado bajo Decreto Supremo N° 443 emitido el 10 de marzo de 2010, establece que es deber del Estado y de la población conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales y la biodiversidad, así como mantener el equilibrio del medio ambiente. Por lo tanto, toda empresa debe tener especial cuidado en el efecto que puedan tener sus actividades con respecto al medio ambiente e incluir en su responsabilidad social planes y actividades que ayuden a disminuir la contaminación y al mantenimiento del mismo.

Muchas empresas hablan de la importancia de ser responsables, saben la relevancia sobre cuidar el medio ambiente, la necesidad de ser solidario, ayudar a la sociedad y contribuir al desarrollo de la economía, sin embargo, no desarrollan un trabajo significativo en este sentido, como parte de la política de su actividad, si bien realizan apoyos a sectores, en proporción al tamaño de cada una éstas, contribuyendo de



diferentes formas; lo cierto es que el 95% de las empresas no tiene indicadores que midan impactos.

Responsabilidad Social Empresarial Bolivia S.A. (RSE) es una institución que nace con el propósito de promover buenas prácticas entre las empresas, la sociedad y el gobierno, además, pretende trabajar en sintonía y en apoyo a toda causa que promueva e incursione en estos desafíos, pues cada vez es más evidente y visible el problema del clima y sus efectos, recalentamiento global, sequías, inundaciones, tsunamis, terremotos, etc. Estos problemas demandan muchos recursos, limitando así disponibilidades para el desarrollo. Un cambio climático continuado, con el ritmo actual, planteará desafíos cada vez más graves para el desarrollo. A finales del siglo, podría llevar a un calentamiento de 5° C o más con respecto a la era preindustrial con cambios atmosféricos extremos. Entre los grandes desafíos ambientales se encuentra la necesidad de reducir la concentración de CO<sub>2</sub>, considerado como uno de los más importantes gases de efecto invernadero.

RSE Bolivia S.A. desea reemplazar la filantropía por acciones responsables, promoviendo alianzas entre empresas y sectores, pero también apelando al esfuerzo y los valores de cada persona.

#### **5.2.3.1. Datos Climatológicos de Tarija**

Se presentó una disminución considerable en las precipitaciones fluviales para los meses de enero, febrero, marzo, octubre, noviembre y diciembre en los últimos tres años, desde el año 2009 hasta el 2011 se sufrió las consecuencias de las sequías, sin embargo, en el presente año si bien se registraron temperaturas elevadas en el departamento esto fue equilibrado por las lluvias que se presentaron hasta la fecha.

Las sub gobernaciones, según el Director de la Unidad de Gestión de Riesgos de Tarija; tienen un presupuesto asignado para trabajos de prevención de riesgos de los fenómenos.





Cabe recalcar que existe una Ley, mediante la que se ordena a las autoridades actuar antes, durante y después de los fenómenos, estableciendo sanciones para las autoridades que no usen esos recursos para la prevención y atención de efectos climatológicos.

La presencia del fenómeno El Niño en el departamento de Tarija, traerá efectos que se dejarán sentir en la región del Chaco y los valles.

La OMM mencionó que este fenómeno tendrá repercusiones en el agua, salud, alimentación y energía, entre otros, por tanto, desde esa institución se pidió a los gobiernos elaborar políticas que permitan la evaluación de los riesgos de este fenómeno.

Analizando los datos climatológicos que se pronostican para el departamento de Tarija y teniendo en cuenta que el pasado año en la comunidad de Rosillas se sufrió fuertes sequías lo que ocasionó incluso muertes de cabezas de ganado, se torna en una amenaza tanto para los productores lecheros de la zona como para la Fábrica del Centro Tierra Viva, ya que la baja producción de leche desembocaría en una disminución de la producción de la Fábrica, por lo tanto tomar medidas preventivas a los riesgos es de vital importancia.

#### **5.2.4. Entorno Tecnológico**

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales, nuevos servicios, nuevas técnicas y nuevos conocimientos.

Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, un claro ejemplo es la contaminación del agua y del aire. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.



En el proceso productivo de los productos “Rosillas” por tratarse de una Fábrica artesanal, interviene la mano del hombre durante todo el proceso de producción, el uso de la tecnología es mínimo, pero se requiere de técnicas y conocimientos actualizados para mejorar constantemente. Como usar lienzo para cubrir los moldes del queso, la mejora en las pruebas de calidad de la leche y el uso de análisis sensorial en los productos finales.

### 5.2.5. Entorno Político/Legal

Las empresas Bolivianas y Tarijeñas están condicionadas a un marco impositivo por parte del gobierno y del municipio lo cual dificulta de alguna manera el desarrollo empresarial; se añade a esto la falta de control por parte del Gobierno con relación al contrabando, la falta de incentivos para las empresas, difícil acceso al financiamiento, tasas de interés elevadas y otros.

El complejo productivo es un conglomerado de actores productivos, de apoyo público y privado, de distintos eslabones de uno o más rubros económicos que interactúan, comercian y colaboran entre sí, potenciando su sector.

Los siguientes son los complejos productivos con mayor potencial inicialmente identificados.

### CUADRO 5.9.

#### COMPLEJOS PRODUCTIVOS

Complejo productivo	Rubros que interactúan	Eco regiones involucradas
COMPLEJO DE BOVINOS DE LECHE Y CARNE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bovinos de carne</li><li>• Bovinos de leche</li><li>• Maíz</li><li>• Soya</li><li>• Sub productos azucareros</li><li>• Carne y derivados</li><li>• Leche y derivados</li><li>• Cuero y manufacturas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>o Chaco Norte</li><li>o Chaco Sur</li><li>o Sub andino Norte</li><li>o Sub andino Sur</li><li>o Valle Central</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.



Hasta ahora el Gobierno Departamental ha apoyado el desarrollo de las cadenas productivas, con un fuerte encadenamiento hacia atrás, es decir hacia la producción de insumos y de productos que van directo al consumo y un débil encadenamiento hacia adelante, es decir hacia la transformación productiva o industrialización. Sin embargo mediante el proyecto a largo plazo del actual Gobierno Nacional, el cuál pretende industrializar todos los recursos naturales, la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, se convertiría en una potencial fuente generadora de empleos para la región, adquiriendo al mismo tiempo mayor materia prima, lo que desembocaría en el crecimiento económico de las familias ganaderas de la región. Toda empresa para establecerse legalmente debe cumplir con los siguientes requisitos:

## **1. FUNDEMPRESA**

Para registrar una empresa se necesitan dos cosas:

a) Control de Homonimia  
b) Efectuar el Registro de Comercio de acuerdo a la forma legal que tendrá la empresa. Ya sea:

- Empresa Unipersonal o Comerciantes individuales.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Colectiva o Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad Anónima (S.A.) o Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad Anónima Mixta (S.A.M.).

## **2. Servicio de Impuestos Nacionales**

Pertenecer al universo de los contribuyentes es uno de los pasos mas importantes hacia la formalidad, es decir adquirir el Número de Identificación Tributaria (NIT).



Las empresas nacionales y las del medio se encuentran condicionadas a un marco impositivo que limita el desarrollo empresarial por medio del sistema tributario que establece un 13% el IVA, 3% el IT y el impuesto a las Unidades es un 25%.

### **3. Gobierno Municipal**

Previo a otorgar la Licencia de funcionamiento una vez cubiertos todos los requerimientos, el Gobierno Municipal efectuará una inspección que verificará las condiciones técnicas, ambientales, laborales, higiene y salubridad aprobando o rechazando la solicitud de la Licencia de Funcionamiento.

### **4. Caja Nacional de Salud**

Las empresas deben inscribir a sus empleados a la Caja Nacional de Salud para cumplir con las normas sociales vigentes.

### **5. AFPs (Administradoras de Fondos de Pensiones)**

La Administradora de Fondos de Pensiones, son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada.

El principal objetivo es incrementar el nivel de ahorro del país, de acuerdo a las leyes vigentes, todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFPs.

### **6. Ministerio de Trabajo**

Permite obtener el Certificado de Inscripción en el Registro de Empleadores del Ministerio de Trabajo. En cumplimiento de las normas legales vigentes en el país, el empleador y/o empresa inscrita en el mencionado Registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Plantillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.



Por otra parte las normas que rigen a las fábricas de productos alimenticios en el país son impuestas por el SENASAG, éste organismo de certificación garantiza la inocuidad alimentaria y emitir el registro sanitario correspondiente. Se encarga del registro de empresas del rubro alimenticio, otorga certificados de Libre Venta, realiza la Certificación y elaboración de programas.

El SENASAG, de acuerdo a ley es responsable de:

- La protección sanitaria del patrimonio agrario y forestal.
- La certificación de la sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria de productos de consumo nacional, de exportación e importación.
- La acreditación a personas, naturales o jurídicas, idóneas para la prestación de servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- El control, prevención y erradicación de plagas y enfermedades en animales y vegetales.
- El control y garantía de inocuidad de los alimentos, en los tramos productivos y de procesamiento que correspondan al sector agropecuario.
- El control de insumos utilizados para la producción agropecuaria, agroindustrial y forestal.

Las normas de SENASAG, aplicables al sector lácteo son:

- La Norma boliviana 273 para productos lácteos, leche cruda y fresca establece los requisitos que deben cumplir tanto la leche cruda como la fresca para ser sometida al proceso de pasterización, como etapa previa a la elaboración de los diferentes productos lácteos.
- Norma boliviana (NB) 366, *Normas para la leche en polvo* en el momento de expendio o venta.



- NB 442-81, *Mantequilla*, donde se describen requisitos de calidad y características de tipos de mantequillas.
- NB 442-81, *Leche reconstituida y recombina*da. Se presentan los requisitos para el expendio de estos productos.
- NB 443-81, *Leche saborizada y pasteurizada*, se hace mención de las características de los productos mencionados.
- NB 444, Yogurt, sus características están descritas en la norma.
- NB 445-85, *Dulce de leche*, la norma describe sus requisitos y características.
- NB 476-86, *Quesos*, la norma describe la clasificación de quesos.
- NB 479-86 y NB 480-86, describen las determinaciones de humedad y contenido graso en el queso.
- NB 700, *Helados*, describe los requisitos para estos productos.
- NB 701, *Helados*, describe la toma de muestra.
- NB 702-703, *Helados*, describe la determinación de sólidos totales y el aireado.
- NB 632, describe todo lo referente al envasado y etiquetado de los productos.

## 7. Certificación de Productos

IBNORCA, es la entidad encargada a nivel nacional, además de reconocida a nivel internacional, que se encarga e garantizar la producción de calidad, a través de un sello.

Este sello asegura que los productos que lo poseen son objetos de evaluaciones y controles establecidos en el sistema de certificación con el fin de:

- Proteger al consumidor al garantizar mediante la supervisión, la adquisición de productos confiables.



- Facilitar la elección entre otros productos similares.
- Asegurar el cumplimiento de requisitos técnicos y legales del producto.
- Fortalecer la imagen y competitividad de las empresas.
- Herramienta primordial para ayudar a los distribuidores y consumidores en la elección de sus compras, que les transmite la seguridad que el producto adquirido responde a sus expectativas.

### **5.2.6. Entorno Cultural**

Actualmente, en el departamento se demuestra que el consumo de bebidas alcohólicas supera al consumo de la leche, encontrándose el departamento de Tarija como uno de los principales consumidores de bebidas alcohólicas en el país, lo cual denota la preocupación tanto de las autoridades, las familias y población en general.

En algunas comunidades como Abra de San Miguel (Provincia Arce), Juntas (Provincia Avilés), El Rancho (Provincia Méndez) y Rosillas (Provincia Arce) se realiza una vez al año ferias típicas de la leche y el queso, sin embargo las mismas que tienen la finalidad de ofertar y dar a conocer sus productos lácteos, pero debido al hábito de consumo de bebidas alcohólicas que se tiene, las ferias desembocan en el consumo de estas, dejando de lado la razón de ser de las mismas.

Cabe resaltar que la feria más conocida en el medio es la que se realiza la comunidad de Rosillas, ya que su nombre es sinónimo de calidad en cuanto a productos lácteos, logrando realizar un movimiento de dinero superior al de las demás ferias realizadas en el departamento de Tarija.

Como un apoyo al fomento en el consumo de la leche, el actual Gobierno Nacional declaró que el 26 de octubre será considerado como el día Nacional de la Leche y Tarija por primera vez llevó a cabo la pasada gestión un acto de celebración por el día Nacional de la leche para concientizar a la población sobre la importancia del consumo de este producto lácteo en el diario vivir.



## SEXTO CAPÍTULO

### ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

#### 6.1. INTRODUCCIÓN

Para el análisis del microentorno de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, se tomó en cuenta las 5 fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter en el año 1979, ya que es un modelo holístico que permitió analizar la industria láctea en términos de rentabilidad, constituyendo una herramienta de gestión que permitió realizar un análisis del sector que abarca el entorno más cercano de la Fábrica.

#### 6.2. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS PROPUESTAS POR PORTER

##### 6.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el rubro lácteo del departamento de Tarija es relativamente alta, debido al atractivo crecimiento del sector, además la leche como sus derivados forman parte de canasta familiar diaria y Tarija constituye un fuerte proveedor de leche a nivel departamental, facilitando la disponibilidad de materia prima para quien desee ingresar en el rubro.

El sector lácteo no cuenta con barreras de entradas importantes para las microempresas, debido a que en la actualidad cualquier persona independiente se puede dedicar a la elaboración del yogurt artesanal y otros derivados simplemente obteniendo conocimientos previos para esta actividad.

Sin embargo para las pequeñas y medianas empresas que pretendan ingresar se puede torna en barreras:

➤ **Curva de Experiencia**

Dentro de la curva de experiencia el análisis del know how acumulado por las empresas en el sector lácteo, conlleva una gran ventaja frente a nuevas





empresas que quieran incursionar en el rubro, así por ejemplo PIL TARIJA y PROLAC, son las empresas en el departamento con mayor know how, debido a la tecnología empleada en sus plantas, al tamaño de las mismas y al tiempo que llevan en el mercado.

➤ **Inversión Necesaria o Requisitos de Capital**

Las principales empresas que conforman el mercado de lácteos del departamento, cuentan con altas inversiones en sus plantas, es el caso de PIL TARIJA que tiene previsto para el 2013 abrir una nueva planta procesadora de leche en la región de Villamontes, estimando una inversión de 3,5 millones de dólares, teniendo la planta una capacidad de procesar 120 mil litros de leche por día.

➤ **Identificación de Marca**

Actualmente el mercado lácteo del departamento se encuentra liderado por PIL TARIJA, PROLAC y PIL ANDINA, empresas cuya marca denota credibilidad, seriedad, fiabilidad y calidad. Por lo que muy difícilmente una nueva empresa puede ocupar el lugar de alguna de estas empresas.

Si bien la marca de los Productos de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva es productos lácteos “Rosillas”, éstos son reconocidos por la región en la que se los produce; la comunidad de Rosillas denota la imagen de leche y queso, todo producto que se elabore en Rosillas o que sea proveniente de ésta región, es sinónimo de calidad y excelente sabor.

### **6.2.2. Amenaza de Posibles Productos Sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



A continuación se muestra un cuadro con los productos lácteos que elabora la Fábrica del Centro Tierra Viva y los principales sustitutos para cada uno de ellos:

**CUADRO 6.1.**  
**POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS**

<b>Productos Lácteos de la fábrica del Centro Tierra Viva</b>	<b>Posibles Sustitutos</b>
1. Yogurt	Superpil, Pilshake y Chikychok.
2. Queso	Jamón y mortadela.
3. Mantequilla	Mermelada, dulce de leche, picadillo.
4. Juguitos	Gaseosas, Karpil, refrescos y agua mineral.
5. Dulce de Leche	Mantequilla, mermelada y picadillo.

Fuente: Elaboración Propia.

### **6.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva con relación a sus proveedores de materia prima (leche de vaca), no es fácil, según el censo realizado a los productores de leche de la Primera sección de la Provincia Arce, la mayoría de ellos son accionistas de la empresa PIL TARIJA, por lo que tienen la obligación de entregar su producción a dicha planta.

Los pequeños productores de leche de la zona son los únicos proveedores de materia prima para la Fábrica, los cuales cuentan con una producción diaria de 20 litros dependiendo la época.

En cuanto a la adquisición de los insumos, utilizados en la elaboración de los derivados de la leche, éstos son adquiridos de la industria Jansey que los distribuye Viotal, los envases se los compra de plásticos Derqui y el azúcar es adquirida de la agencia I.A.B.S.A.



#### 6.2.4. Poder de Negociación de los Clientes

Los consumidores de productos lácteos en Padcaya y Bermejo abarca el 92% del total de la población, lo que indica un mercado en crecimiento que ocupa casi la mitad del total de la población.

El poder de negociación de los clientes en el sector de lácteo ejerce un alto grado de negociación, obligando a la Fábrica a efectuar rebajas en los precios de los productos “Rosillas”, conservando su calidad y exigiendo servicios más amplios.

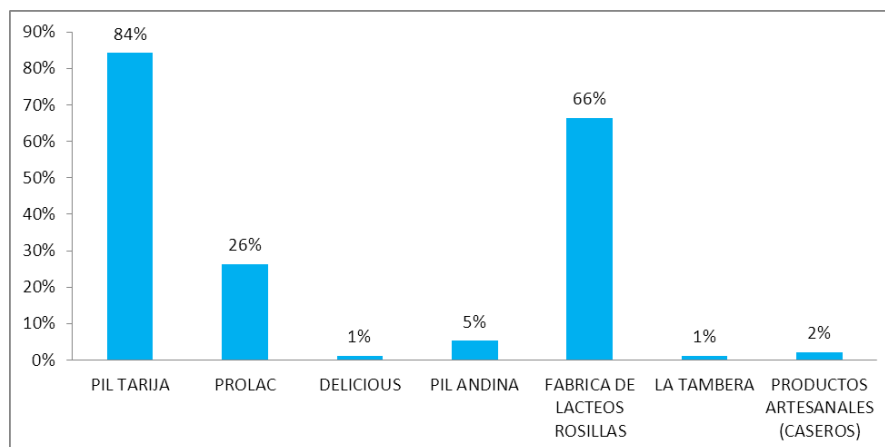
La empresa tiene como principales clientes a:

- MINORISTAS (tiendas de barrio).
- CONSUMIDOR directo.

#### 6.2.5. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad existente en el sector de lácteos en el departamento es amplia, existiendo para la venta productos de distintas marcas, a continuación se muestran gráficos que indican las empresas dentro del rubro y grado de preferencia de cada una dentro del mercado en estudio.

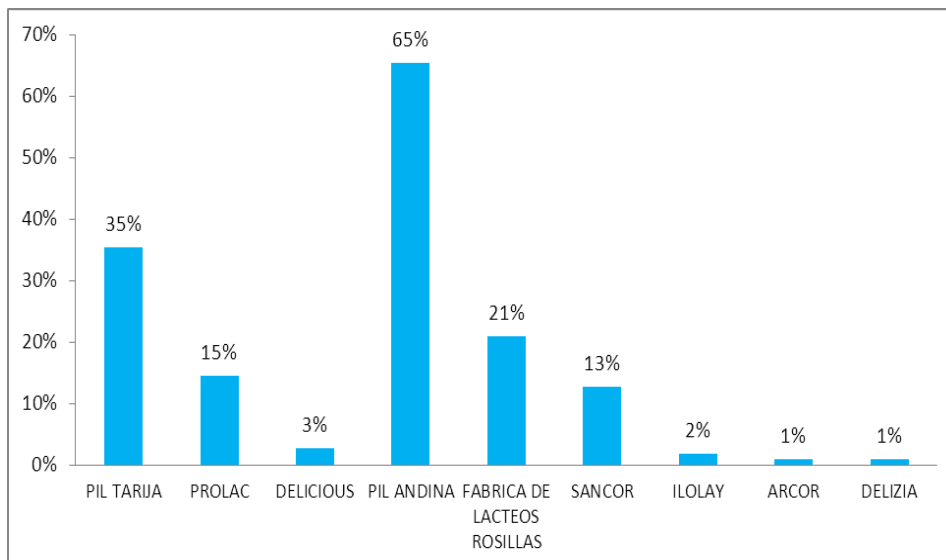
**GRÁFICO 6.1.**  
**PADCAYA: PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS SEGÚN LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en la investigación de mercados.



**GRÁFICO 6.2.**  
**BERMEJO: PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE LOS PRODUCTOS**  
**LÁCTEOS SEGÚN LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en la investigación de mercados.

Analizando los datos presentados en las gráficas anteriores se puede observar que en Padcaya los productos “Rosillas” compiten de manera directa con la empresa Pil Tarija, cabe resaltar que si bien la empresa Pil Tarija lidera el mercado en Padcaya, la Fábrica de Lácteos Rosillas se encuentra en el segundo lugar con un porcentaje del 66% de preferencia, lo cual es alentador para la misma, mientras que en Bermejo su competencia principal es la empresa Pil Andina, además la Fábrica se encuentra en tercer lugar con un porcentaje del 21%, cifra que denota preocupación para la empresa.



### **6.2.5.1. Análisis de la Competencia Potencial**

Tomando en cuenta que Pil Tarija y Pil Andina son las empresas que lideran el mercado lácteo del sector, a continuación se realiza una descripción cuantitativa de cada una de ellas:

#### **1) PIL TARIJA S.A.**

PIL TARIJA, se crea en enero de 1978 dependiente de la Corporación Boliviana de Fomento, con el objeto único y exclusivo de contribuir a la nutrición de la población infantil y promover la producción lechera para atender las necesidades locales, a través de programas orientados a fomentar tales actividades.

En el año 1996, dentro de la política de privatización emprendida por el Estado Boliviano, PIL TARIJA S.A. pasa a propiedad de los productores lecheros, quienes, observando los objetivos primarios y al contar con un mercado seguro para su producto, se embarcaron en este desafío.

#### **Misión de Pil Tarija S.A.**

“PIL Tarija es la industria de producción de lácteos y derivados del Sur de Bolivia con alto valor nutricional y elevada calidad para consumo de todos los grupos etéreos de la población”.

#### **Visión de Pil Tarija S.A.**

Al 2015, PIL-TARIJA S.A. será una industria moderna y eficiente, reconocida por sus clientes por la alta calidad nutricional y la innovación de productos, con cobertura en al menos el 70% de las poblaciones rurales y el 100% de las poblaciones urbanas del Sur de Bolivia.



### **Valores de la empresa Pil Tarija S.A.**

- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad Social
- Innovación
- Eficiencia
- Excelencia Empresarial
- Legalidad
- Solidaridad
- Creatividad

### **Objetivos de la Empresa Pil Tarija S.A.**

#### **Objetivo General**

Contribuir a la nutrición de la población infantil promoviendo la producción lechera para atender las necesidades del sur del país, a través de programas orientados a fomentar tales actividades.

#### **Objetivos Específicos**

- Asegurar la satisfacción del consumidor.
- Asegurar el bienestar de nuestros empleados.
- Asegurar la calidad de los Productos.

#### **Metas de la Empresa Pil Tarija S.A.**

- Incrementar programas en el área rural para aumentar la producción de leche del 2012 con respecto al 2011 en un 20% que corresponde a 27000 litros/día.
- Abarcar todo el mercado del sur del país.

#### **Políticas de la Empresa Pil Tarija S. A.**

- Estamos al servicio de nuestros clientes, comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y salud de todos los que formamos la Empresa.
- Los accidentes de trabajo o cualquier lesión generada en el mismo son, fundamentalmente, fallos de gestión, por tanto, evitables mediante una gestión adecuada que permita adoptar las medidas para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos.



- La línea jerárquica es la responsable de la prevención de los accidentes y debe considerarla tan importante como la calidad o la productividad.
- No se aceptan devolución de los productos pasadas las 24hrs.
- Los trabajadores que falten tres veces sin justificación serán despedidos.
- Los atrasos serán sancionados con un descuento de 50 Bs.

### **Producción de la Empresa Pil Tarija S.A.**

En 1995 la capacidad de proceso de la Planta de Tarija alcanzaba a 20.000 litros de leche al día. En 1996, a diario, PIL Tarija acopiaba 15 mil litros de leche. A la fecha, en promedio se acopia 23 mil litros/día. Actualmente, tienen capacidad para acopiar 80.000 litros y procesar 120.000 litros de leche al día.

### **Pil Tarija en cifras**

- 70% del mercado lácteo departamental lo tiene PIL Tarija.
- 500 familias de productores de leche viven de la PIL.
- 327 socios forman parte de los accionistas de PIL Tarija.
- 90 empleados figuran en planilla de la empresa.

La empresa de lácteos Pil Tarija S.A. cuenta con una dirección estratégica sólida, lo cual se traduce en la cuota de mercado que ocupa, que es el 70% del total del mercado de lácteos del departamento. Asimismo, la capacidad productiva de su planta es incomparable a la de la Fábrica de Rosillas, puesto que la capacidad de la fábrica en estudio no alcanza ni al 1% de la de Pil Tarija, se considera un monstruo como competencia a Pil Tarija.

Pil Tarija lleva funcionando 34 años en la industria de lácteos, lo cual también le da la sólida imagen que posee actualmente.



## 1) PIL ANDINA

PIL Andina S.A, nace el 11 de septiembre de 1996 cuando el grupo GLORIA S.A, del Perú, junto a más de 6.000 pequeños productores de leche locales, organizados en dos sociedades anónimas, PROLEC y LEDAL, aceptan el desafío de privatizar las Plantas Industrializadoras de Leche, en La Paz y en Cochabamba.

En septiembre de 1999, el grupo GLORIA S.A, adquiere el 100% de las acciones de PIL S.A.M. de Santa Cruz, para luego convertirla en IPILCRUZ.

### **Producción de la Empresa Pil Andina**

En 1995 la capacidad de proceso de la Planta de Cochabamba alcanzaba a 80.000 litros de leche al día. En 1996, a diario, PIL Andina acopiaba 9 mil litros de leche en La Paz, 90 mil en Cochabamba y 100 mil en Santa Cruz. A la fecha, en promedio, La Paz acopia 65 mil litros/día, Cochabamba 220,000 litros/día y Santa Cruz 400.000 litros por día, habiendo registrado un crecimiento consolidado de la cuenca lechera en Bolivia de aproximadamente el 200 por ciento en 14 años. Actualmente, las tres plantas industriales que posee PIL (en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) tienen capacidad para acopiar y procesar más de un millón de litros de leche al día.

Hasta 1996, el país importaba grandes volúmenes de leche en polvo. Hoy en día, Bolivia es autosuficiente en la industrialización de este producto y, aunque la premisa de la empresa es mantener plenamente abastecido el mercado interno, PIL logró exportar algunos excedentes de leche en polvo, particularmente a mercados de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

En marzo del año 2004, PIL Andina S.A decide fusionar las tres compañías que administra en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, y en conjunto forma la gran familia PIL, empresa líder en la industrialización de productos lácteos.





### **Pil Andina en Cifras**

- 72-75% del mercado lácteo nacional lo tiene PIL Andina.
- 9 mil familias de productores de leche a nivel nacional viven de la PIL.
- 1.300 empleados figuran en planilla de la empresa.
- 80 mil empleos directos e indirectos genera PIL Andina a nivel nacional.
- 1 millón de lts. de leche al día es la capacidad de acopiar e industrializar que tiene la empresa.
- 90 millones de bolivianos es la suma que aporta la empresa anualmente en impuestos al Estado.
- 10 son las empresas más grandes del país y entre ellas se ubica PIL Andina.

Se toma en cuenta como principal competencia a Pil Andina por ser la empresa de lácteos más grande del país, abarcando con sus ventas el 75 % del territorio nacional y por producir lácteos con características similares a las de los productos “Rosillas”, si bien Pil Andina no fabrica productos artesanales, sí elabora productos naturales, como el yogurt natural, leches naturales descremadas entre otros; mencionados productos están dirigidos a las personas consumidoras de productos artesanales o naturales, que también son el segmento de interés para la Fábrica de Lácteos del Centro tierra Viva.



## **SÉPTIMO CAPÍTULO**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **7.1. INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente capítulo, es analizar los elementos estratégicos que posee actualmente la Fábrica así como identificar aquellos de los cuales carece; del ambiente interno se pudo identificar las fortalezas y debilidades que permitieron elaborar la matriz FODA de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra viva de Rosillas.

#### **7.2. ANTECEDENTES**

La Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, elabora productos lácteos de manera artesanal, iniciando sus actividades a partir el año 2004, el emprendimiento nace como forma integral del Centro de Formación Técnica Agropecuaria “Tierra Viva – Rosillas”; el domicilio legal de la Fábrica se encuentra en el cantón de Rosillas Primera Sección de la Provincia Arce del departamento de Tarija.

La Fábrica inicialmente fue financiada en su totalidad por donaciones Suizas, actualmente el 75% es financiado con recursos propios por la venta de los productos y el 25% es financiado por la ONG Brucke – Le Pon.

#### **7.3. PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

La Fábrica actualmente no tiene definida de manera explícita los principales elementos de la planeación estratégica (Visión, Misión y objetivos); su accionar esta basado en la experiencia y conocimiento de su personal.

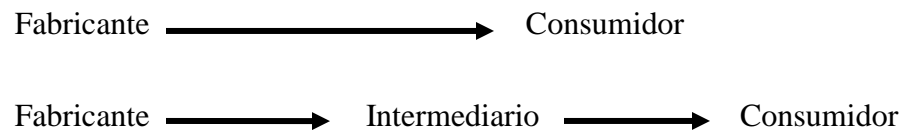


### **7.3.1. Estrategia Actual**

No se cuenta con estrategias competitivas formuladas, como resultado del análisis que se realizó de la situación interna y externa, la Fábrica se encuentra compitiendo sobre las siguientes bases:

- Estrategias de precios en base a los de la competencia.
- Canal de distribución similar al de la competencia.

El canal de distribución viene dado de dos maneras:



### **7.3.2. Ventaja Competitiva Defendible**

La ventaja competitiva defendible para los productos de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas estaría en base a una ventaja en costes, la cual vendría dada por el bajo costo que implica la obtención de materia prima (leche natural de vaca), ya que la Fábrica tiene un hato lechero conformado por 6 cabezas de ganado que producen un aproximado de 100 litros de leche al día y los proveedores de leche en época alta son los comunarios de la misma región donde opera la Fábrica, lo cual repercute en el ahorro del transporte en cuanto al abastecimiento de la materia prima, puesto que la misma es llevada por los proveedores hasta las instalaciones de la Fábrica.

### **7.3.3. Sistema de Información**

La Fábrica cuenta con informes como registros de ventas, compras, cotizaciones y estados financieros de manera formal, lo cual permite llevar registros claros que permiten elaborar estados de resultados necesarios para identificar las utilidades o pérdidas de la Fábrica.



### 7.3.4. Estructura Organizativa

**GRÁFICO 7.1.**  
**ORGANIGRAMA DEL CENTRO TIERRA VIVA DE**  
**ROSILLAS**



Fuente: Información brindada por el director de la Fábrica.



El Centro Tierra Viva de Rosillas cuenta con un organigrama que indica una organización lineal centralizada. Siendo el director del centro (Sr. Ronald Cardozo) el responsable de administrar los recursos humanos, materiales y económicos de la institución. Él es el representante legal de la institución ante todos los organismos naturales o jurídicos, sean estos nacionales o extranjeros; también es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades operativas.

Se cuenta con una dirección administrativa, financiera y productiva, responsable de proveer a la dirección ejecutiva, información económica, financiera y administrativa necesaria y oportuna para facilitar la toma de decisiones.

La dirección administrativa, financiera y productiva, posee autoridad lineal sobre los responsables del área productiva en el que se encuentra la Fábrica de Lácteos.

También tiene a su cargo al responsable de contabilidad, quien es el encargado de aplicar correctamente los sistemas administrativos y contables de conformidad con las normas contables, tributarias y administrativas en vigencia.

La dirección administrativa, financiera y productiva, se encarga de efectuar el registro de producción, elaborar las solicitudes de compra de materiales e insumos para la producción y de realizar el registro del kardex tanto de productos como de materiales e insumos.

La Fábrica no cuenta con estatuto orgánico, reglamento interno ni manual de funciones donde se describan las funciones que debe ejecutar cada trabajador, ya que actualmente los mismos efectúan diversas funciones, lo que puede ocasionar problemas en el rendimiento de los mismos.



## **7.4. PRODUCCIÓN**

### **7.4.1. Materiales y Suministros (Materia prima)**

La materia prima que se utiliza para elaborar los productos lácteos “Rosillas”, es la leche de vaca, el aprovisionamiento de materia prima se encuentra parcialmente garantizado, ya que se cuenta con seis socios que aseguran el abastecimiento regular de la misma.

El Centro cuenta con seis cabezas de ganado, si bien el mismo no cubre el requerimiento total de la materia prima, permite reducir los costos para el suministro de la misma. (*Ver Anexo N°2*).

Entre los insumos utilizados en la producción de la leche y sus derivados se tiene: Azúcar, saborizantes, sal, cuajo, gas y energía eléctrica.

### **7.4.2. Proceso Productivo**

La materia prima (leche) es entregada por los proveedores en las instalaciones de la Fábrica.

El personal de producción se encarga de procesar la leche y de distribuir el producto final.

El proceso productivo de los productos lácteos “Rosillas”, cuenta con las siguientes etapas:



**GRÁFICO 7.2.**  
**PROCESO PRODUCTIVO DE LOS PRODUCTOS**  
**LÁCTEOS “ROSILLAS”**



Fuente: Elaboración Propia.



Los equipos que se utilizan durante el proceso productivo son: pasteurizadora, recipientes de aluminio inoxidable de diferentes tamaños, selladora manual de envases, cámaras frigoríficas, frishers, tinas queseras, termómetros y lactómetros. (*Ver Anexo N°3*).

La Fábrica esta diseñada para procesar 500 litros de leche al día.

## **7.5. RECURSOS HUMANOS**

Los RRHH que conforman la Fábrica están dados por: el Director, contador, encargado de producción y un operario permanente.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la edad, antigüedad y profesión de los trabajadores.

**CUADRO 7.1.**  
**FUERZA LABORAL DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS DEL**  
**CENTRO TIERRA VIVA**

<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>ANTIGUEDAD</b>	<b>PROFESIÓN</b>
1. Ronald Cardozo	48	6 años	Administrador
2. Eiber Colque L.	34	4 años	Técnico en Alimentos
3. Víctor Quiroga	46	4 años	Ing. en Alimentos
4. Alicia Laime	33	2 años	Promotora

Fuente: Registros de la empresa.

El grado de ausentismo es mínimo debido a la cantidad de trabajadores, no se consideran factores como incentivos, primas ni horas extra, pero si se otorgan vacaciones a todos los trabajadores de acuerdo a la ley.





## **7.6. INFRAESTRUCTURA**

La Fábrica de Lácteos, cuenta con instalaciones inmersas dentro del Centro Tierra Viva de Rosillas, la planta fue construida especialmente para el desarrollo de sus actividades productivas, también cuenta con ambientes para oficinas, sala de reuniones y un depósito.

## **7.7. ANÁLISIS DEL MIX MARKETING**

En base a información proporcionada por el Sr. Eiber Colque Laime encargado de producción de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, se realizó el siguiente análisis:

### **Producto**

Los productos lácteos mantienen una demanda constante puesto que son un alimento que se encuentra presente en la mayoría de los hogares por las altas propiedades nutritivas que contiene, además de que la leche es un alimento indispensable tanto para niños y adultos por el alto porcentaje de calcio que posee.

Los productos lácteos “Rosillas” son elaborados de manera artesanal evitando el uso de conservantes e insumos químicos, por lo cual las propiedades nutritivas son mayores que la de los productos industrializados, según los registros de venta de la Fábrica, los productos más demandados son: el yogurt, los sueritos y el queso.

*(Ver Anexo N°4).*

Los sueritos (Jugo Lac) son preferidos mayormente por los niños, quienes los consumen en el recreo del colegio, después de hacer deporte o simplemente para saciar su sed en cualquier momento, el yogurt es de preferencia de las amas de casa, puesto que constituye una alternativa saludable para un buen desayuno de los niños, el queso de igual manera es adquirido para formar parte del desayuno, cena o para preparar distintas comidas.

*(Ver Anexo N°5).*



La Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas oferta ocho variedades de productos, los mismos que tienen distintas presentaciones en cuanto al contenido, a continuación se muestra un cuadro de los productos más el tamaño en el que se los puede encontrar en el mercado.

**CUADRO 7.2.**  
**CARTERA DE PRODUCTOS DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS**  
**DEL CENTRO TIERRA VIVA**

PRODUCTO	PRODUCTO
<b>Yogurt Saborizado</b>	* Botella 2 Lts. * Botella 1 Lt. * Sachet 1 Lt. * Sachet ½ Lt. * Sachet Personal. * Sachet Escolar.
<b>Yogurt Natural</b>	* Botella 2 Lts.
<b>Jugo Lac</b>	* Botella 2 Lts. * Sachet 130 ml.
<b>Leche Saborizada</b>	* Sachet Personal. * Bolos.
<b>Dulce de Leche</b>	* Frasco de 1kl. * Frasco de 600 gramos. * Frasco de 400 gramos.
<b>Leche Pasteurizada</b>	* Botella 2 Lts.
<b>Leche Natural</b>	* Litros Suelos.
<b>Queso</b>	* Kilogramo.

Fuente: Elaboración propia.



**GRÁFICO 7.3.**  
**PRODUCTOS DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS DEL CENTRO**  
**TIERRA VIVA**



Todas las etiquetas de los productos llevan el nombre de Productos “Rosillas”, datos del contenido neto, la fecha de vencimiento de los mismos y la temperatura recomendada.

**Precio**

Dentro del sector lácteo en el Departamento, se mantienen relativamente precios estándar en cuanto a la leche y sus principales derivados, sin embargo la única empresa que presenta precios superiores en sus productos es PIL ANDINA, dado que la planta procesadora más cercana al departamento de Tarija se encuentra en la ciudad



de Cochabamba y se incurre en elevados costos de transporte, pero aun así tienen una alta demanda en el medio.

La Fábrica de Lácteos Rosillas, se basa en los precios de empresas como PIL TARIJA, PROLAC y DELICIOUS para establecer sus precios, sin embargo, los precios de algunos productos de la Fábrica están por debajo de los de la competencia.

A continuación se presenta un cuadro con los nombres de los productos de la Fábrica y el precio respectivo para cada uno de ellos de acuerdo a su presentación.

**CUADRO 7.3.**  
**PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS DEL**  
**CENTRO TIERRA VIVA**

PRODUCTO	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO
<b>Yogurt Saborizado</b>	* Botella 2 Lts.	* 16Bs.
	* Botella 1 Lt.	* 9Bs.
	* Sachet 1 Lt.	* 8Bs.
	* Sachet ½ Lt.	* 5Bs.
	* Sachet Personal.	* 1Bs.
	* Sachet Escolar.	* 0.50Ctvs.
<b>Yogurt Natural</b>	* Botella 2 Lts.	* 16Bs.
<b>Jugo Lac</b>	* Botella 2 Lts.	* 4Bs.
	* Sachet 130 ml.	* 050Ctvs.
<b>Leche Saborizada</b>	* Sachet Personal.	* 1Bs.
	* Bolos.	* 1Bs.
<b>Dulce de Leche</b>	* Frasco de 1kl.	* 40Bs.
	* Frasco de 600 gramos.	* 25Bs.
	* Frasco de 400 gramos.	* 20Bs.
<b>Leche Pasteurizada</b>	* Botella 2 Lts.	* 10Bs.
<b>Leche Natural</b>	* Litros Sultos.	* 3Bs.
<b>Queso</b>	* Kilogramo.	* 38Bs.

Fuente: Elaboración propia.



## **Plaza**

Se comercializan los productos “Rosillas” a comunidades aledañas a la región, siendo el mercado más amplio debido a sus condiciones demográficas la comunidad de Padcaya y Bermejo.

Durante pasados meses, también se distribuían los productos a unidades educativas como parte del proyecto impulsado por el Gobierno Municipal en cuanto al desayuno escolar. Se vendían productos a cuatro colegios de la provincia Arce ubicados en la comunidad de Rosillas, Padcaya, La Mamora y Camacho y también se vendía al colegio Belgrano de la ciudad de Tarija. Sin embargo como la gestión escolar 2012 concluyó las ventas a este segmento de mercado quedaron varadas.

Cabe resaltar que el colegio Belgrano dejó de comprar los productos lácteos “Rosillas” antes que la gestión escolar concluyera, debido a que la empresa PROLAC brindó mejores ofertas convirtiéndose en proveedora del desayuno escolar para esta unidad educativa.

Es aquí donde se puede observar claramente la poca capacidad de negociación con los clientes puesto que resulta muy fácil para la competencia quitarle los mismos a la Fábrica Rosillas.

La venta de los productos es directa al consumidor; como así también a intermediarios, es decir a kioscos, tiendas de barrio y supermercados.

La empresa cuenta con un vehículo para distribuir los productos, la distribución se la realiza de acuerdo a la producción que se haya tenido, no tiene días, segmentos, ni horarios establecidos para realizar la distribución.



## **Promoción**

Los productos lácteos “Rosillas” no cuentan con ningún tipo de promoción ni publicidad en emisora de radio, canales televisivos o medios escritos.

La única promoción que se realiza para lograr vender los productos, es la visita del carro repartidor a los distintos puntos de venta para darles a conocer que productos hay, los precios y las características de los mismos.

Los factores que influyen para que no se ejecute publicidad es la falta de presupuesto y la poca importancia que le dan a éste aspecto los ejecutivos de la Fábrica.



## NOVENO CAPÍTULO

### PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

#### 9.1. INTRODUCCIÓN

Para desarrollar el presente capítulo se hizo uso de la información recopilada y analizada durante el diagnóstico, mismo que finaliza con el desarrollo de la investigación de mercados, de donde se extrajo información trascendental para identificar las estrategias pertinentes que den una solución óptima y adecuada a los principales problemas por los que atraviesa la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas.

#### 9.2. FORMULACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTARTÉGICA

Al no contar la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva con una dirección estratégica propia, se torna primordial plantear: una visión, misión, objetivo general y objetivos específicos propios para la unidad, los cuales en conjunto permitan guiar y mejorar la posición actual de la Fábrica.

##### 9.2.1. Visión

La visión que se plantea para la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva es la siguiente:

*“Constituirse en una sólida empresa dentro del mercado de lácteos, reconocida a nivel departamental por ofertar productos artesanales de calidad en base a la perspectiva de las necesidades y expectativas de los clientes, cuidando la buena salud de la población tarijeña”.*



### **9.2.2. Misión**

En cuanto a la razón de ser de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva, se propone la siguiente misión:

*“Producir y comercializar productos lácteos naturales de calidad, mediante la transformación artesanal de la leche en sus derivados, permitiendo a las personas contar con una fuente de nutrientes a través del consumo de vitaminas A, D, E y de minerales como el calcio que son esenciales para un buen crecimiento y desarrollo humano; a través del trabajo arduo de un equipo humano representativo y competente, capaz de desarrollar su gestión con eficacia y eficiencia. Además de contribuir desde el sector PYME al desarrollo del departamento de Taríja”.*

### **9.2.3. Objetivos**

Los objetivos considerados para la Fábrica en estudio se los detalla a continuación mediante: un objetivo general, objetivos estratégicos, objetivos financieros y objetivos de marketing.

#### **9.2.3.1. Objetivo General**

“Incrementar la participación en el mercado de los productos lácteos “Rosillas” tanto en la comunidad de Padcaya como en la ciudad de Bermejo, logrando posicionar la marca de los productos en la mente del consumidor y obteniendo una imagen reconocida mediante una comercialización eficiente”.

#### **9.2.3.2. Objetivos Estratégicos**

- Investigar constantemente los cambios en los factores que influyen la decisión de compra.
- Mejorar la posición y la imagen de los productos lácteos “Rosillas”.
- Identificar nuevos segmentos de mercado para los productos lácteos Rosillas.
- Fortalecer la posición competitiva de la Fábrica mediante constantes estudios de investigación y desarrollo que respalde la toma de decisiones.





### **9.2.3.3. Objetivos Financieros**

- Obtener financiamiento necesario para el Fortalecimiento Institucional del Centro Tierra Viva de Rosillas, mediante la cooperación de la ONG Brücke Le-Pont.
- Obtener ingresos anuales que superen los costos.
- Reducir costos al mínimo para lograr precios altamente competitivos.

### **9.2.3.4. Objetivos de Marketing**

- Realizar innovaciones en los productos, de acuerdo a las exigencias del mercado.
- Incrementar la cuota de mercado para los productos lácteos “Rosillas”, mediante la implementación de estrategias competitivas.
- Lograr la fidelidad de los consumidores produciendo productos de calidad.

## **9.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Tomando en cuenta que el mercado de referencia de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas son todas las personas consumidoras de productos lácteos de la provincia Arce y analizando la variable descriptiva con características sociodemográficas obtenidas tras el análisis del macroentorno, se procede a hacer la segmentación del mercado para la Fábrica que viene dado en dos etapas: la micro segmentación y la macro segmentación.

### **9.3.1. Macro Segmentación**

La macro segmentación esta orientada a dos segmentos de mercado los cuáles fueron objeto de estudio en la presente investigación, por tanto se tiene como macro segmentos a las personas consumidoras de productos lácteos de la comunidad de Padcaya y la ciudad de Bermejo, las cuales constituyen la primera y segunda sección de la provincia Arce.

La macro segmentación del mercado, se respalda en la demanda favorable en cuanto al consumo de productos lácteos, puesto que en Padcaya el 100% de las familias



consumen productos lácteos y en Bermejo el 85% de las familias de igual manera consume productos derivados de la leche de vaca (según estudio de mercado realizado en el anterior capítulo).

### **9.3.2. Micro Segmentación**

Las principales variables para la micro segmentación vienen dadas por: Variable demográficas en cuanto a ubicación geográfica, género y estilo de vida; además de variables conductuales como el consumo de un producto específico y la fuente de abastecimiento del mismo.

La micro segmentación para los productos lácteos “Rosillas”, lo conforman las familias de la localidad de Padcaya y la ciudad de Bermejo, con un ingreso medio-alto, que en promedio consumen de manera diaria productos derivados de la leche, con preferencia productos elaborados de manera artesanal, que les permita tener una alimentación saludable y nutritiva.

La micro segmentación se la realizó de acuerdo al hábito de consumo que tienen las familias en cuanto al consumo de productos lácteos naturales, puesto que Padcaya el 40% de las familias incluyen estos productos en la dieta diaria y un 55% de hogares se encuentran dispuestos a cambiar su hábito de consumo, de productos industrializados a productos naturales.

Mientras que en Bermejo el 58% de las familias suelen consumir productos naturales y un 65% se encuentran dispuestos a cambiar su hábito de consumo. (Según estudio de mercado).

### **9.3.3. Mercado Secundario**

Segmento formado por unidades educativas que brindan desayuno escolar a los estudiantes, el cual es financiado mediante proyectos aprobados por la Gobernación del Departamento.



También se considera como posible mercado secundario al subsidio otorgado a las mujeres embarazadas y durante el periodo de lactancia.

#### **9.4. PROPUESTA DE PRODUCTO-MERCADO PARA LA FÁBRICA DEL LÁCTEOS DEL CENTRO TIERRA VIVA**

Para desarrollar la propuesta del producto-mercado para los lácteos “Rosillas” se procedió a utilizar el método cuantitativo más conocido y simple, la matriz de crecimiento-cuota de mercado también conocido como análisis BCG.

A continuación se colocan los productos “Rosillas” según información obtenida en la investigación de mercados, ubicando a los productos de acuerdo al grupo de la matriz que pertenezca.

##### **Producto estrella:**

Tomando en cuenta los datos de la pregunta 10 (¿Qué productos de la Fábrica de Lácteos de Rosillas consume usted?) el Yogurt se constituye en el productos estrella al ser aceptado, reconocido y por encontrarse con un elevado porcentaje en el mercado, contribuyendo al incremento en las ventas de la Fábrica. El porcentaje promedio de consumo del yogurt en Padcaya y Bermejo es del 44,5%, mientras que el porcentaje promedio de crecimiento en el mercado en estudio es del 58%.

##### **Producto vaca:**

Según los resultados de la pregunta 10 de la encuesta realizada, se obtuvo que el producto de mayor consumo en Padcaya es el queso, con un porcentaje de preferencia del 80%, mientras que en Bermejo se tiene un porcentaje del 31% y en promedio se obtuvo un porcentaje del 55% en cuanto al consumo de queso tanto en Padcaya como Bermejo.

Si bien el queso es el producto de la Fábrica de mayor consumo, presenta un débil crecimiento en el mercado según resultados de la pregunta 2 (¿Qué productos son de mayor consumo en su hogar?), ya que los resultados muestran un débil crecimiento con un porcentaje promedio del 40%, por lo cual constituye el producto vaca al tener ventas relativamente estables.

**Producto incógnita:**

Los productos incógnitas lo conforman el Jugo Lac y el dulce de leche, porque solo sustentan sus ventas y son poco conocidos en el mercado teniendo una débil cuota de mercado.

En la investigación de mercados se mostro un porcentaje promedio de consumo del 21,5% para los jugos y un 23,5% para el dulce de leche.

**Producto perro:**

Dentro de la empresa se clasifica como producto perro a la mantequilla, por ser un producto poco rentable al tener una tasa de crecimiento en el mercado del 11,5%, este producto esta rodeado por diferentes competidores que generan productos iguales y que tienen una marca ya posicionada en el mercado, como es el caso de las mantequillas Regia.

A continuación se procede a realizar la matriz BCG que resume la propuesta de los productos – mercados de la Fábrica:





## **9.5. PROPUESTA DEL ATRACTIVO DEL MERCADO**

El atractivo de mercado viene dado tras el análisis de la frecuencia de consumo de productos lácteos que tienen los consumidores de los segmentos en estudio.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta 4 (¿Con qué frecuencia consume productos lácteos?), en la comunidad de Padcaya se tienen un porcentaje de consumo del 27% todos los días, del 26% día por medio y de un 39% que consumen dos o tres veces a la semana, lo cual muestra una demanda latente para este primer segmento.

Un 66% de las mujeres entrevistadas en Padcaya citaron que encuentran con facilidad los productos “Rosillas” en los puntos de venta donde realizan sus compras, siendo las tiendas de barrio y las ferias donde acuden con mayor frecuencia a realizar sus compras en un 67% y un 49% de preferencia.

Para la ciudad de Bermejo se tiene una demanda del 33% en cuanto al consumo diario, del 32% día por medio y de un 18% que consumen dos o tres veces a la semana, lo cual muestra una demanda estable para este segmento.

En Bermejo se muestra un caso preocupante puesto que solo un 16% de las personas entrevistadas mencionaron que pueden encontrar los productos lácteos “Rosillas” con facilidad y 65% presenta dificultad en el momento de adquirir los productos, siendo las tiendas de barrio, mercados y supermercados los principales lugares donde acuden a realizar sus compras (productos lácteos), por lo cual se debería abastecer a los puntos de venta que tienen mayor frecuencia para que los productos lácteos “Rosillas” se encuentren disponibles en todo momento.

## **9.6. ACTUAL COMPETENCIA DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS**

La competencia en el medio que se da en cuanto a productos lácteos, esta compuesta por empresas oligopólicas, donde la gran mayoría muestra un comportamiento adaptativo al adaptar sus propias decisiones a las decisiones observadas en la



competencia, por ejemplo el incremento en el precio de la leche no se da en una sola empresa si no en la industria en su conjunto.

La empresa con mayor participación de mercado en Padcaya es PIL TARIJA con un 84% de preferencia, seguida por la Fábrica de Lácteos de Rosillas que tiene un porcentaje de participación en el mercado del 66%, lo cual es alentador para incrementar la producción.

Sin embargo en Bermejo los productos distribuidos por PIL ANDINA son de mayor preferencia teniendo un porcentaje de aceptación del 65% seguido por PIL TARIJA con un 35% y en tercer lugar se encuentra la Fábrica de Rosillas con un 21%, lo cual muestra una fuerte competencia por las dos empresas mencionadas.

Promediando los resultados obtenidos tanto en Padcaya como Bermejo, se concluye que la principal competencia de los productos lácteos “Rosillas”, es la empresa PIL TARIJA con un 59,5% de preferencia.

## **9.7. POSICIONAMIENTO**

Se busca crear una imagen positiva y reconocida para los productos lácteos “Rosillas”, suscitando la percepción deseada en la mente del consumidor hacia los distintos productos ofertados por la Fábrica.

El segmento de mercado identificado deberá tener conocimiento de las ventajas y beneficios que conlleva el consumo de productos artesanales.

La Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas procesa la leche de manera artesanal para obtener los diversos derivados lácteos sin utilizar conservante ni químico alguno, bajo el cumplimiento de las normas de calidad e higienes establecidas.

De esta manera se propone utilizar el siguiente lema que permita identificar a los productos lácteos “Rosillas”:

**“Productos lácteos “Rosillas”; 100% Natural – 100% Vida”**



Es importante que el slogan vaya acompañado con un logotipo que permita a lo consumidores identificar la marca del producto a simple vista, para lo cual se deberá contratar a una persona o empresa especialista en diseño gráfico.

## **9.8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

Se considera que el actual mercado para el consumo de productos lácteos naturales se encuentra en constante crecimiento, por lo cual proponer estrategias básicas de desarrollo, estrategias de crecimiento y estrategias competitivas, permitirá a la Fábrica crecer e incrementar la participación en su mercado objetivo (Bermejo y Padcaya) y al mismo tiempo se podrá cumplir con el objetivo general del presente trabajo.

A continuación se presenta una propuesta con base a las estrategias mencionadas cuya implementación en la Fábrica se considera fundamental:

### **9.8.1. Estrategias Básicas de Desarrollo**

De las tres estrategias inmersas en las Estrategias Básicas de Desarrollo, se tomará en cuenta la Estrategia de Liderazgo en Costes para elaborar la siguiente propuesta:

#### **9.8.1.1. Estrategia de Liderazgo en Costes**

La presente estrategia se plantea en base a la ventaja competitiva defendible que implica los costes bajos en cuanto a materia prima.

Tomando en cuenta el atractivo de mercado existente para los productos lácteos naturales que ofrece la Fábrica, es posible que la misma empiece a utilizar el total de la capacidad productiva de la planta que le permita generar una producción estándar mediante una programación sistémica, para lo cual se propone producir determinado producto un día por semana.





**GRÁFICO 9.1.**  
**PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

<b>PRODUCTO</b>	<b>DÍA DE PRODUCCIÓN</b>
<b>Yogurt</b>	Lunes
<b>Queso</b>	Martes
<b>Jugos</b>	Miércoles
<b>Dulce de leche</b>	Jueves
Leche en sus distintas presentaciones	Viernes

Fuente: Elaboración propia.

El grafico 9.1., se la elaboró en base a información obtenida en la investigación de mercados, que muestra datos sobre la demanda y consumo de los productos de la Fábrica, por tanto, los primeros días se asignaron a aquellos productos con mayor demanda.

Para implementar la presente estrategia es necesario tener una producción en masa, para lo cual resulta indispensable que la Fábrica utilice la mayor parte posible de su capacidad productiva que le permita tener una reducción en costes que conlleve a obtener una ventaja competitiva dentro de su segmento de mercado, ya que los consumidores son sensibles a los precios y se tiene la premisa de que los productos naturales u orgánicos tienen precios mayores, lo cual es todo lo contrario para la Fábrica puesto que presenta precios incluso mas bajos que su competencia.



## 9.8.2. Estrategias de Crecimiento

Mediante este tipo de estrategia, se proyecta que la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas, logre un crecimiento y una expansión de forma controlada y planificada dentro de su segmento de mercado identificado, sin dejar de lado la posibilidad de incursionar en segmentos de mercado nuevos.

A continuación se plantea una estrategia de penetración de mercados, justificada por la necesidad que se tiene de comercializar e incrementar los volúmenes de ventas, estimulando a los consumidores a incrementar el gasto en productos lácteos e incentivando la preferencia hacia los productos de la Fábrica por parte de nuevos clientes.

También resulta necesario aplicar una estrategia de desarrollo de mercados, para incrementar los volúmenes de venta en nuevos mercados, tratando de identificar posibles clientes potenciales.

### 9.8.2.1. Estrategias de Penetración de Mercados

El objetivo de esta estrategia es incrementar el volumen de ventas de los productos lácteos en el mercado actual, por lo cual se plantea lo siguiente:

- **Desarrollo de la demanda primaria;** mediante las variables del marketing operativo, especialmente en la promoción para que los consumidores conozcan los beneficios y ventajas de los productos.
- Incitar a los intermediarios a elevar sus niveles de ventas a través de un servicio adicional que contemple el remplazo de cierta cantidad de productos que se le hayan caducado tras un determinado lapso de tiempo y de bonificaciones por compras mayores a 3 docenas, ofertando la docena de 13.



### **9.8.2.2. Estrategias de Desarrollo de Mercados**

Teniendo en cuenta que el grado de participación en el segmento identificado puede alcanzar un nivel óptimo de participación tras la implementación de la actual propuesta, se considera significativo proponer acciones concretas para ingresar con los mismos productos a un segmento de mercado nuevo. Por lo cual se propone:

- Analizar a la provincia Cercado como posible nuevo mercado, mediante una investigación de mercados que revele las características del mismo.
- Incursionar en nuevos segmentos de mercado analizando nuevas variables.
- Crear nuevos circuitos de distribución a través de agentes de venta.

### **9.8.3. Estrategias Competitivas**

A continuación se presenta una propuesta en base a las estrategias de seguidor de mercado, ya que, la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas ocupa una cuota de mercado reducida, adoptando un comportamiento adaptativo sobre sus decisiones en base a las decisiones tomadas por la competencia.

Tomando en cuenta que en el departamento el sector lácteo se encuentra inmerso en un mercado oligopólico debido a que la diferenciación de los productos es escasa, el hecho de que la empresa enfrente una cuota de mercado débil, refuerza la importancia de los objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambición estratégica

#### **9.8.3.1. Estrategias de Seguidor de Mercado**

Para el desarrollo efectivo de la presente estrategia se propone lo siguiente:

- La Fábrica debe adaptarse a los cambios en los productos que pueda hacer la competencia, puesto que si esta saca nuevos productos se debe tratar de imitarlos y ofrecer un producto similar al mercado, procurando mejorarlo y generar una ventaja adicional.



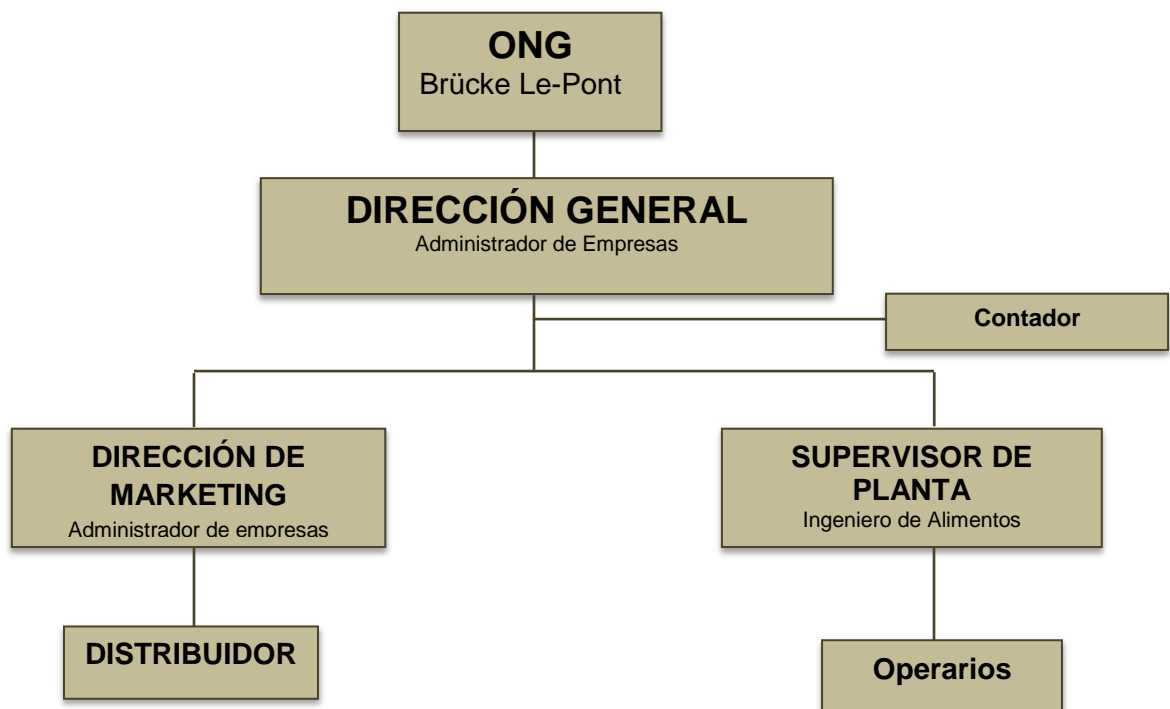
- **Utilizar eficazmente la I + D (Investigación y Desarrollo);** debido a que la Fábrica presenta una baja cuota de mercado no puede luchar contra su principal competidor en el campo de la investigación fundamental, por tanto su I+D debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos, que implica investigar sobre nuevas técnicas y medios para la fabricación de productos artesanales.

Una estrategia de seguidor no implica una pasividad por parte del Director del Centro, sino más bien la preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.

### 9.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que la Fábrica se adecue a las exigencias del entorno y al plan estratégico de marketing, se propone la siguiente estructura organizacional:

**GRÁFICO 9.2.**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Fuente: Elaboración propia.



Interpretando el gráfico 9.2., se propone una estructura orgánica funcional, encabezando el modelo se encuentra la ONG Brücke Le-Pont a quien el gerente general debe rendir informes tras periodos de tiempo previamente establecidos, ya que la misma financió el proyecto para la creación de la Fábrica de Lácteos. Asimismo, se propone dos departamentos funcionales que se encarguen exclusivamente del área de marketing y otro encargado del área de producción.

La propuesta de la estructura orgánica surge como un elemento necesario para apoyar el desarrollo y el cumplimiento del plan estratégico de marketing.

### **9.9.1. Propuesta de un Equipo de Trabajo y de un Manual de Funciones**

Estaría conformado por:

- Un director general (Lic. Administrador de Empresas).
- Un director de Marketing (Lic. Administración de Empresas).
- Un supervisor de planta. (Ingeniero de Alimentos o Lic. Administración de Empresas con especialidad en producción).
- Contador (Lic. en Contaduría Pública).
- Un operario (Técnico en producción o alimentos).
- Un distribuidor (Egresado de Administración de Empresas)

#### **1) Director General**

##### **Responsabilidad del puesto**

- Encargado de aprobar los programas y presupuestos generales de la Fábrica e Lácteos.
- Encargado de la revisión e interpretación de los estados financieros.
- Encargado de estudiar los contratos y documentos contraídos por la Fábrica.
- Debe controlar el cumplimiento de las funciones del director de marketing, supervisor de planta y del contador.
- Debe tomar decisiones y velar constantemente por los intereses de la Fábrica.



## **Relaciones**

El gerente tiene en su cargo:

- ✓ Al director de marketing.
- ✓ Al supervisor de la Fábrica.
- ✓ Al contador.
- ✓ Al operario.
- ✓ Al distribuidor.

## **Perfil del Puesto**

El puesto requiere:

- Título en licenciatura en Administración de Empresas.
- Mínimo de dos años de experiencia en cargos similares.
- Personas entre 25 y 35 años.
- Responsable y emprendedor.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

## **2) Director de Marketing**

### **Responsabilidad del puesto**

- Recopilar información del entorno de la Fábrica y la constante competencia.
- Realizar cuadros comparativos de ventas.
- Diseñar spots publicitarios que capten la atención del consumidor.
- Programar la publicidad en los medios de comunicación mediante presupuestos.
- Supervisar y controlar al personal de su área.

## **Relaciones**

- ✓ Depende del director general.
- ✓ Supervisor del encargado de ventas.



### **Perfil del puesto**

- Título en licenciatura en Administración de Empresas.
- Ser una persona ordenada, carismática y creativa para elaborar la publicidad.
- Ser mayor de 23 años.

### **3) Encargado de ventas**

#### **Responsabilidad del puesto**

- Atención directa al público en la oferta de los productos lácteos.
- Controlar la recepción e productos terminados y las devoluciones posibles de los clientes.
- Programar la promoción de ventas.
- Encargado de elaborar el libro de ventas.

#### **Relaciones**

- ✓ Dependen del director de marketing.

#### **Perfil Profesional**

- Egresado de Administración de Empresas.
- Experiencia en ventas.

### **4) Supervisor de Planta**

#### **Responsabilidad del Puesto**

- Realizar las solicitudes de compra de insumos y materiales necesarios para la producción.
- Realizar registros de producción.
- Encargado de llevar el registro del kardex tanto de materiales e insumos como de productos terminados.
- Control de calidad durante el proceso productivo.
- Realizar mantenimientos a la maquinaria de la Fábrica.



### **Relaciones**

- ✓ Depende del Gerente General.
- ✓ Supervisor del operario.

### **Perfil del puesto**

- Egresado en la carrera de Ingeniería de Alimentos o Lic. Administración de Empresas con especialidad en producción.
- Experiencia en anteriores trabajos.
- Conocimientos técnicos acerca del proceso productivo de productos lácteos.

## **5) Operario**

### **Responsabilidad del puesto**

- Recepción la materia prima.
- Control de calidad de la materia prima.
- Elaboración de los productos lácteos.

### **Relaciones**

- ✓ Dependen de supervisor de planta.

### **Perfil Profesional**

- Técnico en alimentos o producción.
- Conocimiento acerca del proceso productivo de los derivados de la leche.

## **6) Contador**

### **Responsabilidad del Puesto**

- Elaborar los estados financieros.
- Procesar y presentar al director general la información contable.
- Debe hacer un análisis y depuración periódica de las principales cuentas: Cuentas y documentos por pagar y cobrar, deudores diversos y empleados.





## **Relaciones**

- ✓ Depende del Gerente General

## **Perfil del Puesto**

El puesto requiere:

- Título en Contaduría Pública.
- Mínimo de dos años de experiencia en cargos similares.
- Personas entre 25 y 35 años.
- Responsable, ordenado y crítico.

## **9.10. FACTORES DE ÉXITO**

Los factores de éxito identificados a lo largo del desarrollo del presente trabajo se lo analizan en dos grupos: factores externos de éxito y factores internos de éxito.

### **9.10.1. Factores Externos de Éxito**

- Crecimiento de la población en el departamento de Tarija.
- Incremento del poder de compra como consecuencia del crecimiento del PIB.
- Programas de apoyo por parte del Gobierno Regional, Departamental y Nacional hacia las PYMES inmersas en el rubro lácteo.
- Alto grado de consumo de productos lácteos en el mercado objetivo.
- Tendencia a consumir productos artesanales.

### **9.10.2. Factores Internos de Éxito**

- Productos elaborados de manera artesanal sin uso de químicos ni conservantes.
- Apoyo financiero por parte de ONGs.
- Bajos costos de producción.

Acorde a los resultados obtenidos en el análisis de los capítulos 5, 6, 7 y 8, se puede establecer una relación con los factores de éxito mencionados, destacando el crecimiento de la población la cuál permitirá incrementar la cuota de mercado.



Así mismo el apoyo que brinda el Gobierno Nacional al fomento del consumo de la leche y sus derivados, viene dado tras la creación del Fondo Pro Leche y de diversas actividades como la declaración del 26 de octubre como Día Nacional de la Leche y el proyecto del actual Presidente Evo Morales de industrializar todos los productos naturales.

El alto grado de consumo de productos lácteos en Padcaya como en Bermejo, generan un panorama favorable para la comercialización de la leche y sus derivados.

Dentro de los factores internos se destaca la elaboración artesanal de los productos lácteos, que genera una ventaja competitiva al ofrecer productos que cuidan la salud.

Contar con costos bajos de producción permitirá ofertar productos a precios accesibles, ya que dentro de la investigación de mercados realizada en Padcaya se destacó la variable precio como el factor de mayor importancia al momento de efectuar el acto de compra de los productos derivados de la leche. Mientras que en Bermejo los consumidores brindan mayor importancia a las variables sabor y disponibilidad del producto, ocupando la variable precio el tercer lugar.

Si bien en Bermejo la población no tiene un conocimiento certero y claro de los productos que ofrece la Fábrica, de igual manera se tienen un conocimiento sobre la existencia de los mismos en un 35 %, frente a un 66% obtenido en Padcaya.



## 10. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación en su totalidad y de haber elaborado la propuesta, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

1.\_ La carencia de una Visión empresarial con orientación al mercado y de la aplicación estratégica de marketing, ocasionaron que los productos de la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas sean poco competitivos dentro de la industria.

2.\_ El entorno político se muestra favorable para el crecimiento de la Fábrica, debido a los diversos proyectos que se realizan en apoyo al crecimiento de las PYMES como en el fomento del consumo de la leche y sus derivados.

3.\_ En el entorno económico el incremento del PIB, conlleva a que exista un mayor poder de compra por parte de las personas, en especial de los ciudadanos tarijeños, ya que el Tarija recibe regalías superior al monto destinado a los demás departamentos del país.

4.\_ Mediante la Investigación de Mercados, se ha identificado las tiendas de barrio, ferias y supermercados como principales intermediarios para la comercialización de los productos lácteos de la Fábrica.

5.\_ La producción artesanal de los productos lácteos “Rosillas” genera una ventaja competitiva defendible orientada en la reducción de costos de producción, que debe ser explotada en su totalidad.

6.\_ Las estrategias propuestas permitirán a la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas incrementar sus ventas generando una mayor participación en el segmento de mercado identificado.

7.\_ Se ha comprobado la hipótesis planteada al principio del trabajo de investigación, puesto que el desconocimiento de los elementos del marketing estratégico, ocasionaban la pérdida en el mercado para los productos lácteos “Rosillas”.



## **11. RECOMENDACIONES**

- 1.\_** Realizar estudios de mercado de manera anual para identificar posibles cambios en el comportamiento del consumidor.
- 2.\_** Negociar convenios con unidades educativas para introducir el yogurt y el Jugo Lac que ofrece la Fábrica de Lácteos del Centro Tierra Viva de Rosillas en el desayuno escolar.
- 3.\_** Incrementar el número de intermediarios para lograr una óptima comercialización de los productos.
- 4.\_** Controlar periódicamente la evolución de las estrategias en relación a los objetivos planteados.
- 5.\_** Se recomienda enfocarse únicamente a la comercialización de los productos y no así a su venta directa para evitar competir de manera indirecta con los intermediarios.
- 6.\_** Se debe informar a todo el personal de la Fábrica sobre el contenido del presente plan estratégico de marketing y comprometerlos con la misión y objetivos propuestos, para garantizar el éxito del mismo.
- 7.\_** Crear un imagen atractiva y sólida para los productos lácteos “Rosillas”.
- 8.\_** Tener como una de sus políticas la responsabilidad social, formulando planes y actividades que ayuden a disminuir la contaminación y al mantenimiento del medio ambiente.
- 9.\_** Se considera importante impulsar la creación de complejos productivos con la participación de los sectores involucrados en la producción, de tal manera que en base a esta interacción se potencie el desarrollo de los sectores y rubros productivos, con el apoyo técnico del Gobierno Departamental y el financiamiento con recursos públicos y privados, aprovechando las potencialidades productivas existentes en las diferentes regiones del departamento.