

1. ANTECEDENTES

Panadería Tradicional Mariel, es un emprendimiento, como muchos otros dedicado a la elaboración de pan tradicional en la ciudad de Tarija, más específicamente su ubicación es en el Municipio de San Lorenzo en la Comunidad de Bordo El Mollar, lugar donde un gran número de familias se dedican a este rubro.

Esta panadería surge por la necesidad de obtener mayores ingresos por parte de la propietaria la Sra. Mary Arenas de Bejarano y con el apoyo de su esposo el Sr. Julio Bejarano inician el pequeño emprendimiento.

Gracias a los diferentes conocimientos transmitidos por sus familiares, la propietaria inicia con este emprendimiento en el año 2006, en principio ofreciendo su producto en pequeñas cantidades al pueblo de San Lorenzo, para luego obtener contratos con los colegios de este municipio.

Estos contratos se dieron durante los años 2007, 2008,2009 según indica la propietaria, luego de esto se genera un capital con el cual se logra ampliar el taller de panadería y se consigue un puesto fijo de ventas en el Mercado Campesino, que es el más concurrido de toda la ciudad; que es donde actualmente se vende y distribuye este producto al por mayor y por menor.

Entre las variedades del producto están el pan caspa, pan bollo con mollete, pan integral, pan con anís, biscocho, pan especial, pan cortado y otros.

La administración de esta panadería está a cargo de su propietaria, quien maneja todas las áreas de la empresa encargándose así de la venta del producto, supervisar su elaboración para que este tenga la calidad necesaria, asimismo de la compra de todos los insumos y suministros para su elaboración, también del control en los costos, con respecto a su marketing este es manejado de manera intuitiva por la empresa con

respecto a su precio está acorde a los precios de la competencia, sin embargo indica de manera intuitiva que la diferencia de su producto resalta en el sabor y la duración que posee. Este tipo de administración en que es muy común en emprendimientos de esta naturaleza.

Día a día la propietaria busca ampliar su mercado y ser más reconocida para poder generar más ingresos ampliar su panadería y lograr una posición entre las mejores panaderías de la Ciudad de Tarija.

Panadería Tradicional Mariel actualmente no cuenta con publicidad promocional de ningún tipo, su producto y sus características resaltan de los demás por su buen sabor y su duración con respecto al de la competencia; la cual crece día a día con mayor fuerza y para emprendimientos como este es un tanto difícil mantenerse en el mercado, sin embargo, esta panadería sigue firme buscando su crecimiento.

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

2.1. Justificación Teórica

En los últimos años hemos visto un gran incremento de micro y pequeñas empresas en el rubro de la panadería, y para que una microempresa como Panadería Tradicional Mariel pueda expandirse y tener mayores oportunidades en el mercado es muy necesario realizar una investigación estudiando diferentes aspectos como su competencia, su segmentación, sus ventajas que puedan generar valor para tener un posicionamiento y así desarrollar estrategias orientadas al cliente, que sirvan para crear valor a dichos clientes meta, y de esta forma encaminar el negocio a un mejor futuro en sus ventas y una buena posición en el mercado para que la empresa logre alcanzar en gran medida sus objetivos a futuro, la investigación de mercado propuesta de este negocio busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Marketing, Investigación de Mercados y otras ramas afines; las cuales ayudaran a encontrar explicaciones a situaciones internas como la limitación de crecimiento de mercado de la empresa u otras situaciones negativas que esté atravesando la

empresas. Esto permitirá contrastar los diferentes conceptos de la administración en una realidad concreta en la empresa Panadería Tradicional Mariel.

2.2. Justificación Metodológica

Mediante la investigación se desarrolló un método para poder medir las variables en el contexto de Tarija de la población consumidora de pan , así mismo con el tema de investigación se hizo alusivo el uso de metodologías y técnicas e instrumentos de medición por ejemplo la encuesta, que han de servir para la resolución de los problemas que enfrenta la empresa actualmente mediante la cual llegará a generarse una solución, así mismo servirá de aporte para el estudio de problemas similares al investigado y su aplicación posterior.

2.3. Justificación Social

En nuestra ciudad la panadería es un rubro muy importante el cual genera desarrollo económico debido a que este producto es uno de los principales en la canasta familiar; muchas familias de áreas rurales y urbanas se dedican a este negocio elaborando una gran variedad de productos de esta naturaleza de forma tradicional y artesanal sin utilizar conservantes dañinos para salud como lo es el bromato, es decir se hace uso tan solo de la levadura que contiene un menor grado de químicos que no afectan a la salud.

De esta forma empresas como esta deben buscar un crecimiento en el mercado lo cual es necesario porque una empresa de esta naturaleza generaría empleo con mejores ingresos, y una mejor estabilidad económica que garantizaría el entregar un producto alimenticio apto y de calidad para el consumo de la población tarijeña.

3. FUNDAMENTACIÓN

Según el PIEB Periódico Digital Boliviano, el segundo producto más consumido en nuestro país es la harina procesada en pan, fideo u otros productos con un consumo de 47 kilos por persona al año, estos datos nos muestran el crecimiento de consumo

de este producto por gran parte de la población es así que nuestra ciudad se caracteriza por el gran consumo de este producto por niños, jóvenes y adultos pues es un producto básico de la canasta familiar que no debe faltar en el hogar, debido las proteínas que aporta; en nuestra ciudad con tradiciones bien arraigadas vemos que la elaboración y consumo de este producto ha crecido enormemente en el mercado local y nacional. Sin dejar de lado todos esos productos sustitutos como ser, galletas, pan de avena, pan de arroz, barras de cereales etc. que también se han incrementado en gran medida en nuestro mercado.

Panadería Mariel desea expandirse y conseguir más mercado para su variedad de productos aportando así al crecimiento y desarrollo de nuestra economía. Cuenta con un gran potencial de producción con respecto a la elaboración de pan sin el bromato manteniendo su sabor y duración del producto, aunque aún carece de formalidades como empresa; tales como una misión una visión una marca, y legalidades en nuestra ciudad como lo es el registro en FUNDEMPRESA, por lo que necesita y desea lograr el crecimiento y poder establecerse en el mercado Tarijeño.

La panadería tradicional Mariel de la ciudad de Tarija dentro de su actividad comercial, elabora y distribuye el pan, producto alimenticio de gran reconocimiento y acequibilidad por gran parte de la población, que, gracias a su diversidad, se adapta a las exigencias del consumidor en cuanto a tamaño, sabor y precio. La producción de la panadería tradicional de la ciudad de Tarija, al igual que en muchas regiones del país, es bastante artesanal y conservadora, en la que aun suelen verse hornos de manejo manual y la utilización de técnicas caseras de amasado y horneado, que le otorgan una condición única y especial de sabor y hábito de consumo bastantes particulares. En el contexto local, se encuentra que la producción del pan, está compuesta en su gran mayoría, por panaderías tradicionales de barrio y empresas que sobresalen por poseer procesos tecnificados, con estandarización y producción a escala industrial.

La producción de la panadería hoy en día en Tarija y Bolivia son muy importantes debido al gran desarrollo económico que ha generado, gran cantidad de familias que habitan en la zona rural se dedican a la panadería debido a que se ha vuelto un medio de vida teniendo un mercado atractivo, sin embargo al igual que el mercado ha crecido la competencia también ha crecido en los diferentes mercados de nuestra ciudad esto a deriva en que los precios y el tamaño del pan se ha tenido que adecuar a este crecimiento de la competencia, el pan tradicional elaborado en San Lorenzo, es considerado como la cuna de la elaboración de pan en Tarija.

En Tarija existe un fomento por parte de las autoridades a la producción de pan tales como el PROSOL que lograron en muchos casos aumentar el capital de estas pequeñas empresas, por otro lado la provisión de materiales para la elaboración de este producto en esta ciudad está asegurada debido a la provisión de harina desde la República Argentina, pero esto no significa que los precios favorezcan a la industria panadera, muchas veces el alto precio de los materiales ocasionan la variación de este producto generando cambios en el tamaño del producto es decir se debe disminuir el tamaño del producto y aunque la calidad siga intacta el tamaño más pequeño ocasiona molestia y disconformidad de los clientes.

Características como esta resaltan la diferencia del pan tarijeño con el resto, su color, su aroma, su duración y textura crocante suelen ser las principales diferencias de nuestro pan con el resto del país.

Sin embargo, para panaderías como la que estudiaremos durante en desarrollo de este trabajo suelen carecer de varias formalidades en áreas de marketing, es decir que si bien aplica estrategias de venta y posicionamiento se hace de manera intuitiva es decir sin un razonamiento anterior.

Otro aspecto importante para que una panadería funcione es la mano de obra, la cual es difícil de contratar y mantener estable para la producción del pan tomando en

cuenta que las personas que se contratan no tienen el conocimiento necesario para la elaboración de este producto, si bien el Gobierno Municipal De Cercado ha desarrollado centros de desarrollo productivo y capacitación en industria, en Tarija no se ha sentido el progreso en muchas panaderías como la que estamos estudiando.

La gran mayoría de las panaderías en Tarija de acuerdo a sus características ya mencionadas carecen de la formalidad en sus actividades administrativas más aun en cuanto a lo estratégico para desarrollar sus ventas o expandir su mercado, por lo cual una planeación estratégica bien establecida y adecuada para posicionar la empresa en el mercado es indispensable, una estrategia de posicionamiento en la cual se trabaje sobre la diferencia competitiva y el valor del producto, que el cliente recuerde en el momento de comprar el producto, será la base para poder lograr esta expansión en el mercado tarijeño consumidor de pan.

En cuanto a sus clientes panadería Tradicional Mariel distribuye su producto en el Mercado Campesino uno de los mercados más visitados de la Ciudad de Tarija a precios similares a los de la competencia este producto es entregado a toda la población al por mayor y por menor sin embargo el consumo realizado por un segmento que son amas de casa con tiendas de barrio (intermediarios) son las que generan ventas significativas para la panadería.

4. ALCANCES

4.1. Alcance teórico-conceptual: El tema de planeación estratégica corresponde a la materia de marketing, a la vez que se apoya en temas como ventajas competitivas, estrategia de posicionamiento, estrategias de marketing, investigación de mercado y metodología de la investigación.

4.2. Alcance Temporal: El análisis del presente trabajo de investigación abarcó recopilación de la información desde el 2015 hasta el 2018, fecha actual.

4.3. Alcance espacial: La investigación se desarrollará en el departamento de Tarija, en el Municipio de Cercado.

5. PROBLEMATIZACIÓN

5.1. Identificación del Problema

Panadería Tradicional Mariel es aún, una empresa pequeña que quiere establecerse en el mundo empresarial, por la naturaleza de la empresa, la simplicidad de su estructura y basados en el análisis y la investigación exploratoria, estudiaremos diferentes variables que están generando los principales problemas en la empresa.

Así mismo resaltaremos la principal característica positiva del producto la cual es el sabor del producto es lo que afirma la propietaria, esto debido a su preparación de manera artesanal siguiendo las costumbres de la elaboración del pan típico de la región y la receta de la elaboración sin utilizar la sustancia llamado bromato que es un mejorador artificial sumamente dañino para salud, en la actualidad esta empresa sí cuenta con estrategias de venta en precios, pero estas son informales e iguales a las de la competencia las cuales consisten en la venta del producto con el 20 % del comúnmente llamado ‘vendaje’ el cual representa una ventaja para el comprador, esto quiere decir a todo cliente por cada 10 panes comprados se le da 2 demás y es ese el porcentaje que gana los intermediarios que venden en las diferentes tiendas de barrios.

En cuanto a venta y distribución del producto se realiza en un lugar de venta ubicado en el mercado Campesino del Municipio de Cercado, al por mayor y por menor, y la venta del producto se entrega en bolsas plásticas comunes que son utilizadas para la venta diaria de diferentes productos, sin tener ningún distintivo que la diferencie de la competencia.

Debido a la naturaleza de la empresa ésta no cuenta con estrategias de posicionamiento desarrolladas formalmente, indica la propietaria que el motivo por el cual el cliente regresa a comprar el producto, es decir unas características que más

atrae a los clientes es el sabor y la duración del producto, más allá de eso no cuenta con este tipo de estrategias, puede considerarse de manera intuitiva que esto puede ser una estrategia de posicionamiento pero no sabemos si está exactamente orientada a los criterios correctos, puesto que también se indica la preferencia del cliente respecto al precio del producto sin tomar en cuenta aspectos de un mercado específico.

Desde un punto de vista técnico no es adecuada la segmentación, según se indica se orienta a las amas de casa que tienen tiendas de barrio debido a que estas generan mayores ventas actuando como intermediarios, pero esto no es necesariamente segmentar.

No define un mercado meta específico en donde podría tener las oportunidades, no considera factores que son decisivos para definir dicho mercado meta, es decir factores como el tamaño y crecimiento del segmento, recursos con los que cuenta, etc.

Además de hablar de segmento profundizaré aún más en diferenciación y posicionamiento debido a las características favorables del producto es decir de los atributos como duración y sabor que son los más significativos y que deberían tomar una posición en la mente del consumidor, lo que actualmente en panadería Mariel existe de manera intuitiva y no formal, pero esto no significa que esté bien aplicada y orientada al mercado meta correcto.

En cuanto al comportamiento del consumidor intuitivamente estos se ven afectados en la decisión de compra por el producto y precio; el primero por la característica de duración y sabor y el segundo que, aunque sea igual que los precios de la competencia también es clave al momento de la decisión de la compra.

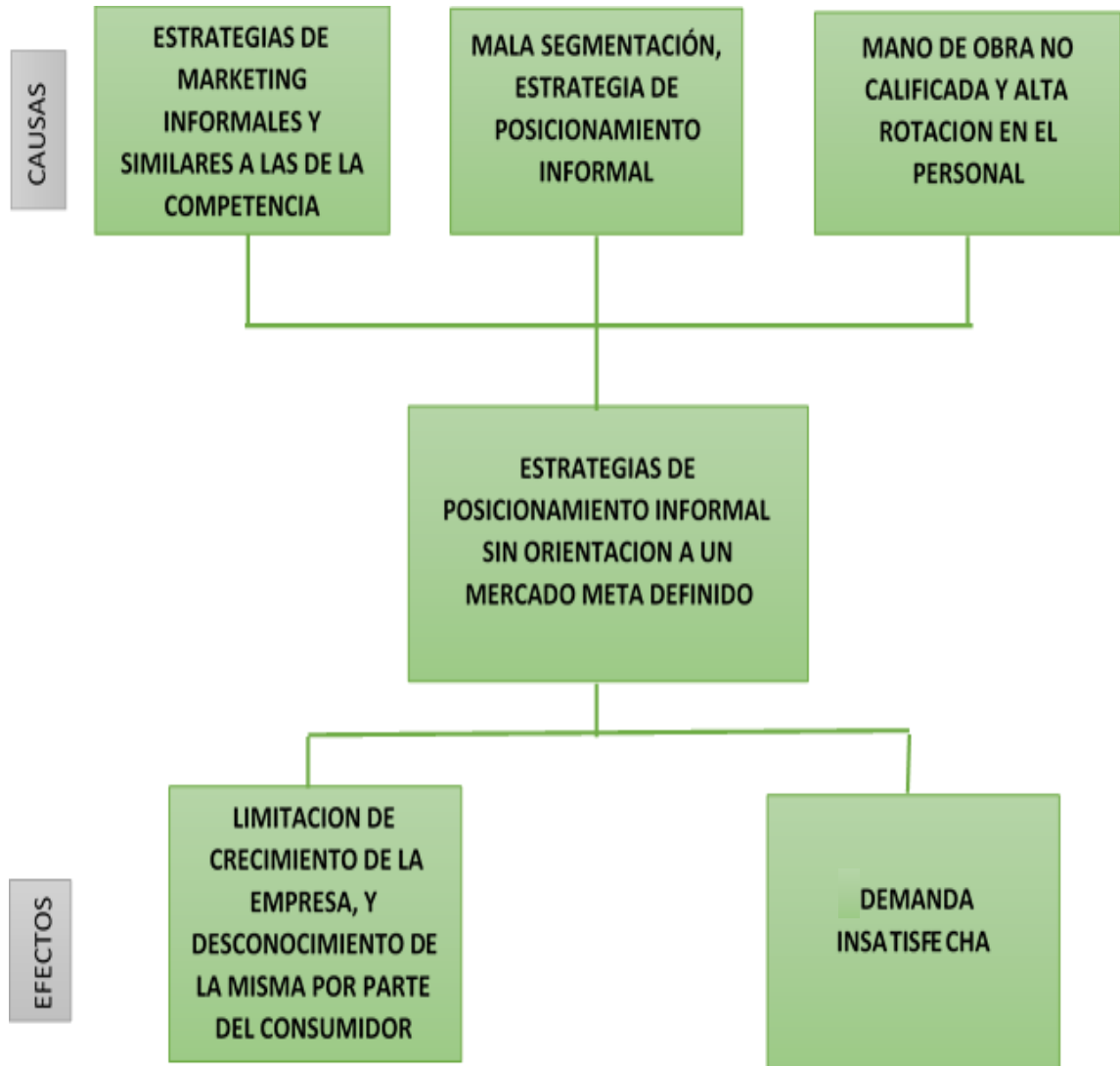
Con respecto a las características que afectan el comportamiento del consumidor tales como, factores culturales los cuales ejercen una fuerte influencia sobre el

comportamiento del consumidor, este aspecto cultural está muy arraigado en nuestra ciudad y más aún en el consumo de pan tradicional elaborado de forma artesanal sin embargo se desconoce exactamente cuáles son los aspectos principales que el consumidor toma en cuenta, que es lo que influye en el momento de compra y decisión del consumidor, esto representa una oportunidad para el tipo de producto que ofrece panadería Mariel.

Los problemas con la mano de obra también resaltan generando dificultades debido a que se trabaja con personas que no cuentan con los conocimientos necesarios para la elaboración del pan; para la propietaria se le hace moroso capacitar un nuevo personal, puesto que en muchas ocasiones sucede que pasado un lapso de tiempo de tres meses aproximadamente, estos ayudantes tienden a retirarse de la panadería desestabilizando la producción.

Luego de una identificación y análisis de los problemas que enfrenta la empresa, si bien estos son varios y en diferentes áreas, es necesario delimitarlos debido a que no podemos abarcar todos para una investigación efectiva, es por eso que se tomó en cuenta lo relacionado con el marketing estratégico referido en especial a su posicionamiento debido a que es necesario lograr una expansión y una posición en el consumidor para obtener un crecimiento de mercado.

6. ÁRBOL DE PROBLEMAS



6.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa no cuenta con una estrategia de posicionamiento formal orientada a un mercado meta definido, siendo ésta una de las principales causas de la limitación del crecimiento de la empresa para que pueda ser más aceptada y conocida en el mercado tarijeño.

6.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que no están siendo considerados en la estrategia de posicionamiento actual de *PANADERÍA TRADICIONAL MARIEL*?

7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

7.1. HIPÓTESIS

El no considerar aspectos, personales, culturales, sociales, psicológicos del mercado meta en la estrategia actual de posicionamiento provoca la limitación y crecimiento de la empresa en el mercado tarijeño.

7.2. OPERACIONALIZACIÓN

A continuación, presentamos la operacionalización de variable:

**CUADRO N° 1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	SUB - VARIABLES
1. Culturales	<ul style="list-style-type: none">• Subcultura
2. Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Familia• Grupos y redes sociales
3. Personales	<ul style="list-style-type: none">• Edad y etapa del ciclo de vida• Ocupación• Situación Económica
4. Psicológicos	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Percepción• Creencias y actitudes

Fuente: Elaboración Propia

8. OBJETIVOS

8.1. OBJETIVO GENERAL

- ✚ Determinar cuáles son los aspectos, personales, culturales, sociales y psicológicos del mercado meta que no están siendo considerados en la actual estrategia de posicionamiento.

8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Determinar los aspectos psicológicos del mercado al que se debe orientar la empresa.
- ✚ Identificar los factores culturales que influyen en el cliente al momento de compra del producto.
- ✚ Determinar los aspectos personales que deberían ser tomados en cuenta para un buen posicionamiento de la empresa.

9. METODOLOGÍA

Un diseño de investigación es una estructura o plano para conducir un proyecto de investigación de mercados en este caso se trabajó con el método científico, el cual detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de estructurar o resolver un problema de investigación, para asegurar que el proyecto se realice de manera efectiva y eficiente (Malhotra Naresh K. Investigación de mercados un enfoque práctico, segunda edición).

- *Investigación exploratoria: su objetivo es buscar a través del problema o situación para dar una mejor idea del mismo, es significativa en cualquier situación donde no se tenga el suficiente conocimiento acerca de cómo continuar con el proyecto. La investigación exploratoria se caracteriza por la versatilidad y flexibilidad de sus métodos, ya que no se emplean protocolos y procedimientos de investigación formal (Malhotra Naresh K. Investigación de mercados un enfoque práctico, segunda edición).*

- *Investigación descriptiva: tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado. La investigación descriptiva se lleva a cabo por las siguientes razones: describir las características más importantes de los consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado; estimar el porcentaje de unidades que presentan cierto comportamiento en una población específica, determinar cómo se perciben las características del producto; determinar el grado de asociación de las variables de mercado; para hacer predicciones específicas (Malhotra Naresh K. Investigación de mercados un enfoque práctico, segunda edición).*

9.1. Tipo de estudio

En el desarrollo de la investigación para la empresa Panadería Tradicional Mariel se llevó a cabo la fase exploratoria donde se utilizó el método de la entrevista a profundidad con la propietaria y a su vez administradora de la empresa.

El diseño de investigación fue de tipo descriptivo y el método de encuesta, específicamente la técnica del cuestionario, que nos permitió cuantificar las variables en estudio utilizando un conjunto sistematizado de preguntas con escalas comparativas (clasificación, escala por orden de clasificación, suma constante), escalas no comparativas (Likert, diferencial semántico y stapel) y preguntas estructuradas como ser (opción múltiple y dicotómicas). Dirigida a un grupo predeterminado de personas (muestra).

Una vez recopilados los datos proporcionados por la técnica del cuestionario se procederá al análisis estadístico respectivo. Los datos serán tabulados, interpretados y presentados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias.

10. POBLACIÓN

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

La población sujeta a estudio son los y las consumidoras de pan en la ciudad de Tarija de la Prov. Cercado y por su gran tamaño se definirá una muestra que cumpla con las características necesarias para poder recolectar la información.

MARCO TEÓRICO

1.1. LA ESTRATEGIA

1.1.1. Definición de Estrategia

Para poder comprender de mejor manera la definición de estrategia tomaré en cuenta el autor Eduardo Buenos Campos (1987), que define la estrategia como:

El Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuestas de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de organización quiere ser”. (pág.26).

1.1.2. Necesidad de la Estrategia

Para Chauvin Silvia (2016) editora de mujer de empresas manifiesta que:

Nunca como antes, la Gerencia moderna había tenido tanta necesidad de las estrategias empresariales como en la actualidad, y es que ahora, se ha vuelto un factor indispensable para la sobrevivencia de las organizaciones, dado el efecto de la globalización y la dinámica de cambio, que rápidamente hace obsoleta las tecnologías y propone nuevas ideas y enfoques en casi todas las áreas del saber.

1.2. MERCADO

1.2.1. Definición de Mercado

“Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o un servicio” (Kotler y Armstrong, 2017, pág. 8)

1.3. POSICIONAMIENTO

1.3.1. Definición de Posicionamiento

El término posicionamiento se ha definido al paso de los años, en 1869 Trout habla por primera vez del posicionamiento y junto con Ries se consideran los padres del

posicionamiento, definiéndolo como todo lo que se hace para lograr establecer una marca en la mente del consumidor.

Posteriormente, Ries y Trout (2002) sugieren que el posicionamiento es un sistema que busca llegar a la mente del consumidor y que esto se logra comunicando el producto o servicio y sus atributos en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas.

A este respecto Belch y Belch (2007) definen al posicionamiento como “el arte y la ciencia de introducir un producto o servicio en uno o más segmentos del mercado en sentido amplio, de modo que se diferencie significativamente de sus competidores” (pág. 56).

Complementando estas dos opiniones, se puede decir que para que un producto o servicio pueda posicionarse en el mercado, es necesario que se diferencie de sus principales competidores, comunicando las ventajas y atributos de éste en el momento adecuado, con el fin de que los consumidores tengan percepciones, impresiones y sentimientos que lo hagan recordarlo y así tomen la decisión de compra.

También es muy importante que se tome en cuenta el segmento o mercado meta del producto o servicio, así mismo se debe de realizar un análisis financiero que considere el presupuesto a utilizar para desarrollar la estrategia y finalmente elegir la publicidad o promociones que se adecuen y soporten el posicionamiento (Aaker y Shansby, 2001).

Una estrategia de posicionamiento sirve para sobresalir de la competencia, es decir encontrar formas de distinguirse. Esto se hace mediante la diferenciación, creando ciertas ventajas competitivas que atraigan a un grupo dentro del segmento deseado. Este proceso de diferenciación contempla los siguientes elementos:

1. Las características del producto o servicio, es decir los beneficios que obtiene el cliente del producto o del servicio al consumirlos.
2. Las necesidades y deseos del mercado en el que se quiere posicionar el producto.
3. Las estrategias de posicionamiento que utiliza la competencia.

Cuando se conocen estos elementos, es necesario saber cuál es la ventaja competitiva del producto en comparación con el de la competencia.

Existen diferentes estrategias de posicionamiento que pueden ser basadas en los consumidores o en los competidores. Aaker y Shansby (2007) proponen seis diferentes estrategias que se detallan a continuación:

Posicionamiento por atributos y beneficios del producto: Se trata de distinguir y diferenciar el producto por los atributos y beneficios sobresalientes que ofrece al consumidor.

Posicionamiento por precio y calidad: Se basa en posicionar una marca por su alta calidad, aunque tenga alto precio, normalmente utilizado por marcas de precio alto. De igual manera, se puede posicionar la marca por su bajo precio en comparación con sus competidores, o por su alta calidad con relación al precio.

Posicionamiento por uso o aplicación: Se asocia el producto o servicio con el uso que le da el consumidor y vinculándolo con sus beneficios.

Posicionamiento por categoría de productos: Se busca emprender el posicionamiento contra otras marcas de categorías de productos distintos.

Posicionamiento por usuario del producto: Asociar el producto a un grupo de usuarios específicos, con la finalidad de crear vínculos entre el producto y los consumidores.

Posicionamiento por competidor: Se trata de comparar el producto o servicio contra el de sus principales competidores con el fin de resaltar que son mejores que ellos y ser recordados con mayor facilidad.

Como se pudo observar, existen diferentes estrategias de posicionamiento y pasos para poder lograr una ventaja competitiva a través del producto o servicio, en el apartado siguiente se mostrará el modelo de posicionamiento elegido para este proyecto.

1.3.2.1. Tipos de estrategias de posicionamiento

1.3.2.1.1. Estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor

El objetivo es dar a la marca un lugar en la mente del consumidor, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociarle una serie de valores o significaciones positivas afines a los destinatarios; o si es posible, apoyándose en una razón del producto o de la empresa, que tenga valor e importancia para los consumidores.

1.3.2.1.2. Estrategias competitivas

Su objetivo es quitarle ventas a la competencia. Michael Porter las define como: *“las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”*

1.3.2.1.3. Estrategias financieras

Se basan en una política de presencia en la mente de los destinatarios superior a la de la competencia, acaparando el espacio publicitario. Recurren a una publicidad muy convencional. Sus objetivos se expresan mediante porcentajes de notoriedad, cobertura de audiencia, entre otras.

1.3.2.1.4. Estrategias promocionales

Son muy agresivas. Los objetivos promocionales pueden ser: mantener e incrementar el consumo del producto; contrarrestar alguna acción de la competencia; e incitar a la prueba de un producto.

1.3.2.1.5. Estrategias de empuje (Push Strategy)

Para motivar los puntos de venta, los distribuidores y la fuerza de ventas de la empresa, a empujar más efectivamente los productos o líneas de productos hacia el consumidor (aumentando márgenes, bonos, mejor servicio, publicidad cooperativa, subsidio para promociones...). Se trata de forzar la venta.

1.3.2.1.6. Estrategias de atracción (Pull Strategy)

Para estimular al consumidor final a que se interese por los productos, a través de una mejor aceptación de la marca, el concepto y el producto. Incitarle a la compra.

1.3.2.1.7. Estrategias de imitación

Consisten en imitar lo que hace el líder o la mayoría de competidores, son peligrosas y contraproducentes, suelen fortalecer al líder.

1.3.3. Tipos de Posicionamiento

Según Al Ries y Jack Trout (1989), Existen varios tipos de posicionamiento, los cuales son:

- 1) **Posicionamiento por atributo:** Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- 2) **Posicionamiento por beneficio:** El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- 3) **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- 4) **Posicionamiento por competidor:** Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

- 5) **Posicionamiento por categoría de productos:** El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- 6) **Posicionamiento por calidad o precio:** El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

1.4. DEFINICIÓN DE MARKETING

En la actualidad el marketing debe entenderse no el sentido tradicional de realizar una venta "hablar y vender", sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente, si el especialista en marketing logra involucrar a los consumidores, entiende bien sus necesidades, desarrollar productos que ofrezcan un valor al cliente, fija sus precios adecuadamente, distribuye y promueve de manera eficaz entonces sus productos, se venderán con mucha facilidad, de hecho según el gurú de la administración Peter Drucker, el objetivo del marketing consiste en lograr que la labor de las ventas sea innecesaria.

Las ventas y publicidad solo son una parte de una *mezcla de marketing* de mayores dimensiones, es decir, de un conjunto de herramientas de marketing que funcionan de manera coordinada y coherente de involucrar a los clientes, satisfacer sus necesidades y entablar relaciones con ellos. "En términos generales el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean crear en intercambiar valor con otros."¹

El posicionamiento juega en la actualidad un papel muy importante para las empresas, ya que permite ubicar de manera específica el lugar que ocupa una empresa o un producto en la mente de los consumidores. Cuando las empresas han decidido finalmente en qué segmento quieren estar o en cuál quieren entrar, tienen que decidir qué posición quieren dentro de este. "La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes: el lugar

¹ (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 5)

que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores.”² Cuando los consumidores tienen que tomar la decisión de compra lo hacen rápidamente por lo que tienen en sus mentes y por las ideas que llevan anticipadamente. No siempre evalúan las posibilidades, ventajas y desventajas de cada producto en el momento de adquirirlo.

1.5. PASOS Y ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO

Los consumidores pueden posicionar una marca en su mente a partir de uno solo de los componentes de la mezcla de mercadeo (producto, plaza, promoción y precio). Sin embargo, las empresas tienen y deben escoger el componente por el cual se van a distinguir y decidir cuál es la mejor estrategia para lograr que su producto o servicio sea el elegido. Esta tarea consta de 3 pasos:

- Identificar las posibles ventajas competitivas
- Seleccionar correctamente las ventajas competitivas sostenibles y una estrategia general de posicionamiento.
- Presentar y comunicar al mercado la posición escogida.

Cada paso se debe entender así: Cuando se habla de identificar las posibles ventajas competitivas se refiere a conocer al cliente, sus necesidades, sus requerimientos, y sobre todo conocerlo mejor que los competidores para así poder llegar a ellos de manera adecuada. La ventaja competitiva debe ser entendida como las características que tiene la empresa en cuanto a producto, precio, plaza y promoción que identifican a la compañía y que la hace diferente con respecto a la competencia, ya que es algo difícil de imitar. La ventaja competitiva debe ser importante, distintiva, superior, comunicable, exclusiva asequible y rentable.

² (Armstrong & Philips, 2017, pág. 187)

“En la medida que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva” Esto es de lo que se habla, esta ventaja es la que se necesita sobre la competencia. Sin embargo esto no es tan sencillo pues en realidad se tienen que buscar los agentes diferenciadores ya que a los clientes se les tiene que ofrecer lo prometido. No se puede ilusionar al cliente o hablar de productos y de características que realmente no existen pues de esta manera se estaría causando el efecto contrario, es decir que se estaría alejando a los compradores del producto.

Para diferenciar un producto de otro se deben considerar una variedad de puntos. Existe la diferenciación del producto como tal, es decir por qué un producto resulta mejor que otro, bien sea refiriéndose a calidad, durabilidad, reparabilidad, confiabilidad, entre otros, y también existe el ambiente externo al producto, todo lo que tiene que ver con él, pero de manera indirecta, es decir que acompaña al producto. Como son entendidas como las funciones terciarias del producto (empaquete, presentación, tamaño, etc.). Esto sería como diferenciar los servicios que acompañan el producto, entre estos se encuentran las instalaciones, el servicio como tal que se ofrece, los horarios de funcionamiento, la atención brindada por parte de los vendedores, las comodidades del establecimiento, etc.

Ahora bien, otro aspecto por el que podemos diferenciar un producto es por su servicio de capacitación a los clientes o consultorías, que para el caso de la empresa que trabajaremos en el estudio se refiere al servicio al cliente tanto en el almacén como en la instalación y servicio postventa. Al hacer esto se logra que los clientes se sientan importantes y satisfechos con el servicio que se les está brindando y así generamos motivación lo que finalmente incrementará las ventas para la empresa. En el momento en que los consumidores se sientan de una u otra manera parte de la empresa se logrará una recordación por parte de ellos y de la misma manera una lealtad hacia el producto o servicio que se ofrece. También encontramos empresas que practican la diferenciación de canal, y de esta manera obtienen la ventaja por la forma en que establecen los conocimientos y el desempeño del canal utilizado. Otro

aspecto a considerar en la obtención de ventajas competitivas es la diferenciación de personas, es decir el material humano o personal con el que trabajamos. Al hacer correcta la selección de personal y al capacitar bien a los empleados se obtiene mejores resultados dado que cumplen con su trabajo eficaz y eficientemente acorde con los lineamientos de la compañía. Es claro que la parte humana de la empresa es, lo más importante, uno de los factores relevantes para que ésta funcione correctamente, es por esto que se debe considerar la contratación del personal adecuado para cumplir las metas y aprovechar las ventajas fácilmente. Adicional a lo anterior se debe considerar la diferenciación de imagen, bien sea de la empresa o de la marca como tal. Una buena imagen debe expresar los beneficios y los aspectos distintivos del producto, motivo por el cual se requiere de intenso trabajo y creatividad.

Si de imagen se trata, se puede hablar de los símbolos pues estos, en muchos casos, son los encargados de darle la importancia o de dar el valor agregado al producto que se desea adquirir. Después de hacer este análisis y de entender esto se tiene en cuenta el segundo punto, la selección correcta de las ventajas competitivas y la estrategia de posicionamiento. Una empresa puede descubrir varias ventajas competitivas y tiene que decidir cuántas y cuáles son mejores para promoverlas. Cuando se habla de esto se encuentran diferentes opiniones. Hay mercadólogos que piensan que cuando se tiene un producto no se debe tener más de una ventaja pues se puede confundir al cliente. Es mejor tener sólo una pero trabajarla bien y sacarle todo el provecho que se pueda, lo principal es que sea una ventaja sostenible, no temporal. Otro concepto es que un producto o servicio debe compartir más de una ventaja pues se estaría abarcando más y sería un trabajo más completo. También es útil hacerlo pues no se sabe si la competencia está usando la misma ventaja y no está permitiendo la diferenciación deseada. Aunque el tener tantas ventajas puede despertar incredulidad y desconfianza en el cliente convirtiendo esto en un error, por lo cual vale la pena aclararle al cliente las ventajas puntuales del producto o servicio. Una empresa debe tener cuidado de no cometer 3 errores importantes:

1. Subposicionamiento: Los consumidores tienen una idea vaga de lo que es la empresa o sencillamente no tiene muy claros los beneficios que ésta ofrece, razón por la cual prefieren la competencia.

2. Sobre posicionamiento: Enseñar al consumidor una idea muy cerrada de lo que hace la empresa. Cuando se centran en un producto en especial se puede generar en el cliente la idea que lo único que se produce es eso perdiendo así otras oportunidades. Puede que la empresa se dedique a un trabajo amplio pero por falta de información del consumidor este no lo tenga en cuenta a la hora de comprar o de pedir la prestación de un servicio.

3. Posicionamiento confuso: Dejar a los clientes con una idea que no es, se puede querer hacer tanto que de repente el cliente no sabe nada de la empresa pues se confundió completamente, es importante saber que los consumidores o clientes siempre buscan los productos y servicios que les proporcionen un mayor valor. En la gráfica a continuación muestra posibles propuestas de valor por las que una compañía puede posicionar un producto o servicio.

CUADRO N° 2

PRECIO

		MÁS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIOS	<i>MAS</i>	MÁS POR MÁS	MÁS POR LO MISMO	MÁS POR MENOS
	<i>LO MISMO</i>	LO MISMO POR MÁS	LO MISMO POR MISMO	LO MISMO POR MENOS
	<i>MENOS</i>	MENOS POR MÁS	MENOS POR LO MISMO	MENOS POR MUCHO MENOS

Fuente: (Philip Kotler, 2017, pág. 192)

1.5.1. Más por más

Significa ofrecer al cliente los mejores productos y/o servicios a precios elevados que alcancen para cubrir completamente los costos y generar una utilidad. Son productos que generan estatus y prestigio a las personas que los adquieren y usan, muchos consumidores disfrutan de estos productos, aunque toca tener cuidado pues es posible que en tiempos de recesión estas empresas se vean afectadas, o que competidores saquen productos muy parecidos a precios mucho más bajos.

1.5.2. Más por lo mismo

Cuando la competencia escoge como estrategia el “más por más”, se puede contraatacar esto con un MÁS POR LO MISMO. Esto quiere decir que se ofrece una calidad comparable, parecida al de la competencia, a un precio más bajo, de esta manera los consumidores van a preferir la marca pues les están ofreciendo el mismo producto por un menor precio.

1.5.3. Lo mismo por menos

Esta puede ser una buena estrategia para las empresas pues en la mente de los consumidores, cuando se les ofrece productos y sienten que están dando menos por ellos suena llamativo e interesante. Estas empresas no están interesadas en introducir productos nuevos o de mejor calidad que la competencia, están interesados en ofrecer lo mismo a un mejor precio. En esta estrategia también se encuentran las imitaciones. Muchas empresas de MÁS POR MÁS tienen sus productos, que como lo decíamos anteriormente, generaban estatus en sus consumidores, como estrategia se pueden imitar estos productos y ofrecerlos a un menos precio atrayendo así clientes.

1.5.4. Menos por mucho menos

No todos los clientes buscan lo mejor bien sea porque en realidad no les interesa o por su situación económica, es por esto que se tienen que tener diferentes opciones de productos o servicios para estas personas. Es por esto que ésta es una buena estrategia, son consumidores que están dispuestos a recibir un poco menos por un precio bajo, esto consiste en satisfacer las necesidades básicas de las personas a un precio más bajo.

1.5.5. Más por menos

Muchas empresas consideran que la mejor estrategia es ésta, lo que más atrae al cliente es sentir que está recibiendo lo mejor por el menor precio. Esto si se habla de llamar clientes, pero si hablamos en términos económicos, a las empresas se le dificulta a largo plazo esta estrategia pues ofrecer lo mejor siempre cuesta más y en algún momento van a incurrir en pérdidas o sus utilidades no van a ser las esperadas, sabiendo esto, nos damos cuenta que cada empresa debe analizar sus metas y dependiendo de estas escoger sus estrategias.

1.6. PLAN DE MARKETING

Una empresa tiene sus estrategias y estas generalmente las proyecta a largo plazo, aparte éstas tienen que tener una planeación concreta para llevar a cabo en el corto plazo. A esto lo llamaremos plan anual de marketing. *“Un plan de marketing es el cianotipo de las actividades de marketing en el año por división específica de la*

*empresa o producto importante. Debe ser un documento escrito, no solo un concepto mental”*³ Como su nombre lo indica, este plan se hace cada año aunque en algunos casos estos pueden cambiar. Por ejemplo, encontramos que hay productos estacionarios, es decir, son productos cuya fuerza de ventas es en algunos meses y no durante el año completo. Este plan se hace con diferentes propósitos, entre ellos encontramos el resumir las estrategias y tácticas de mercadeo con las que se espera cumplir las metas. También sirve para delegar funciones, es decir organizar el equipo de trabajo de tal manera que cada persona sepa su función y la cumpla correctamente. De esta manera cada persona está especializada en algo y se evita la congestión o el descuido en algunas áreas.

Ahora bien, un plan de marketing tiene como contenido:

1. Resumen Ejecutivo: En 1 o 2 páginas se describe y se explica el plan que se tiene en mente, esto se le enseña a los ejecutivos quienes quieren información de este pero no la necesitan detalladamente.
2. Análisis de la situación: En gran parte, es la derivación de la estrategia de marketing que tiene la empresa, en este paso ya se empieza a estructurar mejor el plan y se da más información para así poder tener más conocimiento acerca de este.
3. Objetivos: Estos deben contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales y las metas estratégicas de mercadeo.
4. Estrategias: Estas deben indicar los mercados meta que la empresa busca satisfacer mediante la combinación de precio, producto, distribución y promoción.
5. Tácticas: Son las acciones que se van a realizar para llevar a cabo el plan de marketing, estas responden a las preguntas ¿Qué?, ¿Quién? ¿Cómo?
6. Programas Financieros: En este punto se tienen en cuenta dos aspectos: las ventas proyectadas, gastos e ingresos y la cantidad de recursos que se dedicarán a las demás actividades.
7. Calendario: Generalmente incluye un diagrama y responde al ¿Cuándo se realizarán actividades de marketing a lo largo del año?

³ (Stanton & Etzel , 2015, pág. 676)

8. Procedimiento de Evaluación: En este paso se analiza si finalmente se cumplió lo que se deseaba, esta información se toma para hacer ajustes a las estrategias, tácticas e incluso a los objetivos buscando de esta manera el mejoramiento de las empresas.

Ahora bien, existen varios modelos que pueden ayudar con la planeación estratégica de una compañía.

1.7. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADO Y PRODUCTO

Generalmente el objetivo principal de las organizaciones es crecer, centran todas sus fuerzas en el crecimiento para así incrementar sus ingresos y ganancias. Al hacer esto tiene que centrarse en sus mercados y en sus productos. Después de esto toma la decisión de seguir con las estrategias como las ha venido trabajando, de modificarlas o de cambiarlas totalmente, esta matriz ilustra diferentes opciones:

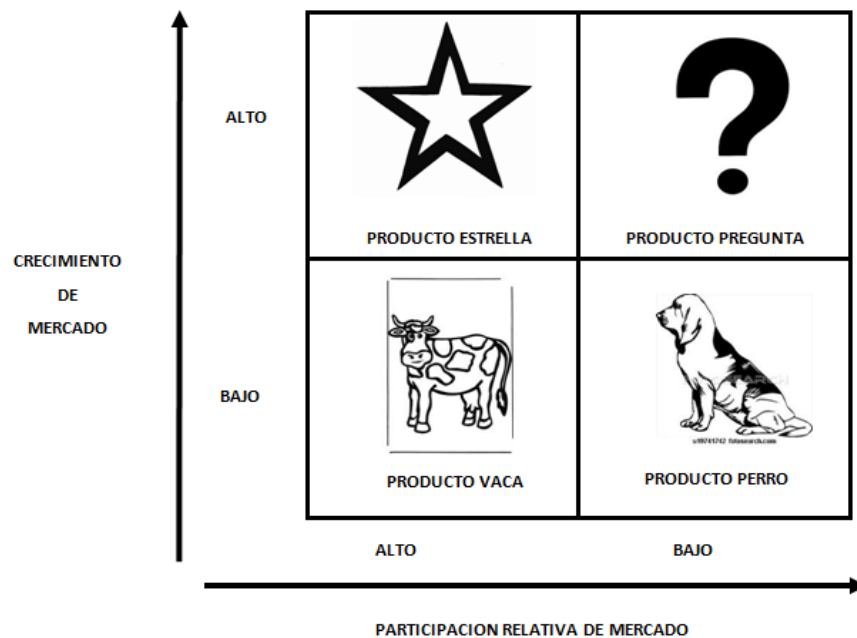
**CUADRO N° 3
MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADO**

		Conocidos	Nuevos
Mercados	Nuevos	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Conocidos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

- Penetración del mercado: La empresa vende más de sus productos actuales a los mercados actuales. Para esto, destinan dinero en publicidad o en ventas personales.
- Desarrollo de mercados: La empresa vende sus productos actuales pero lo hace a un mercado nuevo.

- Desarrollo de producto: Una empresa crea nuevos productos y los introduce en los mercados actuales, estos movimientos logran satisfacer mejor a los clientes lo que finalmente genera mayores ingresos.
- Diversificación: Las compañías desarrollan nuevos producto para nuevos mercados. A medida que pasa el tiempo, y según los movimientos del entorno las organizaciones pueden ir cambiado y modificando estas estrategias.

1.8. MATRIZ BCG



Con este modelo, las organizaciones constituyen y clasifican cada una de sus UEN (unidad estratégica de negocio) teniendo en cuenta dos aspectos o factores:

1. La participación de mercado en relación con la competencia.
2. Tasa de crecimiento con la que opera la empresa, sucede cuando los factores se clasifican en categorías Alta o Baja nos encontramos con una matriz 2*2. En los cuadros cuadrantes de esta matriz están representadas las diferentes categorías de UEN.

Estrellas: Aquí encontramos una alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento de la industria. Una UEN con estas características no es tan buena como se podría llegar a pensar, pues requiere de grandes cantidades de efectivo para seguir siendo competitiva, se necesita una estrategia fuerte y agresiva para poder aumentar la participación que tiene en el mercado. En esta categoría encontramos los productos de lujo, por ejemplo: Los carros costosos, las marcas cuyos precios son elevados, como lo son Mercedes Benz, BMW etc.

Vacas de efectivo: En las vacas de efectivo las UEN con alta participación en el mercado y baja tasa de crecimiento. Esto se da cuando el crecimiento de una industria disminuye, pasa de estrella a vaca de efectivo. Los costos de mercadeo de estas no son altos pues se cuenta con clientes que han sido fieles a la empresa y que están interesados a continuar con ésta. En esta estrategia se pretende defender la participación del mercado con los clientes y su lealtad.

Interrogaciones: Son UEN que se caracterizan por su baja participación en el mercado y su alta tasa de crecimiento de la industria. No se ha alcanzado un gran punto en mercados muy competidos. En este punto toca preguntarse si se puede llegar a ganar la participación en el mercado deseada.

Si respondemos NO la UEN debe cambiar inmediatamente o liquidarse, en caso de encontrar como respuesta un SÍ la empresa debe proveer el efectivo para cumplir con la participación deseada. Se trata de tener una gran ventaja sobre la competencia para sí estar presentes en las mentes de los consumidores y lograr fidelizarlos con la marca o el producto.

Perros: Cuando hablamos de perros encontramos una baja tasa de interés y una baja participación en el mercado, generalmente no se invertiría en una categoría como esta. Las estrategias de marketing para los perros son de maximizar el ingreso reduciendo los gastos para así gana una mejor posición en el mercado.

Comprensión del Comportamiento de compra de los consumidores y de los negocios

El comportamiento del consumidor de compra del consumidor se refiere a la conducta de compra de los consumidores finales es decir, los individuos y las familias que adquieren bienes y servicios para uso personal y que constituyen el mercado de consumo. (Armstrong & Philips, 2017, pág. 134).

1.9. Características que afectan el comportamiento del consumidor

1.9.1. Factores culturales

Los factores culturales ejercen una gran y profunda influencia sobre el comportamiento del consumidor, se debe entender el papel que desempeña la cultura, la subcultura y la clase social del comprador.

1.9.2. Factores sociales

El comportamiento del consumidor también recibe la influencia de factores sociales como sus pequeños grupos, las redes sociales, su familia, sus roles sociales y su estatus.

1.9.3. Factores personales

Las decisiones de los consumidores también se ven afectadas por características personales como la ocupación, la edad y etapa en el ciclo de vida, la situación económica, es estilo de vida, la personalidad y el concepto de sí mismo del comprador.

1.9.4. Factores Psicológicos

Las elecciones de compra de una persona también reciben la influencia de cuatro factores psicológicos fundamentales: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

DIAGNÓSTICO

2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa PANADERÍA TRADICIONAL MARIEL, es una pequeña empresa que aún no está constituida formalmente sin embargo cuenta con las condiciones para poder establecerse como una empresa unipersonal, esta empresa lleva produciendo y ofreciendo sus productos en mayor cantidad hace 9 años, vendiendo y entregando en el Mercado más visitado de Tarija como lo es el mercado campesino, y su taller de producción se encuentra en la Prov. Méndez, en la Com. De Bordo El Mollar.

Dedicado al rubro de la Panadería, elaborando una gran variedad de pan, con diferentes características, sabores. Actualmente la empresa es administrada y dirigida por su propietaria la Sra. Mary Arenas en colaboración con su familia, como muchas de las pequeñas empresas que operan en nuestro medio.

2.2. MISIÓN

La empresa no cuenta con una misión establecida formalmente, sin embargo según los propietarios podemos identificar de manera intuitiva, que su misión se orienta a: *“Producir pan de calidad para ofrecer a los clientes y de esta forma generar recursos de manera que se pueda llevar una economía sostenible”*

2.3. VISIÓN

De la misma forma la visión no se establece de manera formal, sin embargo, se identifica que su visión de manera intuitiva es: *“Incrementar las ventas para lograr un mayor capital y de esta forma crecer y llegar a ser una empresa establecida formalmente en el mercado tarijeño”*.

2.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Panadería Tradicional Mariel, no cuenta con un organigrama elaborado sin embargo como en toda empresa, sin importar su tamaño se identifica un orden y una estructura que se sigue para el funcionamiento de la empresa.

2.5. ANÁLISIS PESTA

2.5.1. FACTORES POLÍTICOS

En Tarija existe apoyo a las pequeñas empresas, con la reciente implementación mediante la ley municipal N° 168 “de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) con el objetivo de que estas sigan siendo uno de los principales motores del desarrollo económico de la capital tarijeña, generando fuentes de empleos y aportando al crecimiento del producto Interno Bruto (PIB).

La Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo del Municipio de Tarija trabaja continuamente capacitando, apoyando, generando nuevas condiciones y abriendo oportunidades de mercados como parte de las acciones en apoyo al sector privado en Tarija, es así que durante la actual gestión, se trabajó en la propuesta de una Ley Municipal que aliente la formalización, participación y crecimiento de las Mipymes en los mercados regionales y nacionales, mediante la promoción de innovación y creatividad.

Bajo estas determinaciones, el Concejo Municipal aprobó la Ley Municipal N° 168 “de las Mipymes”, que tiene por objeto promover el empleo y fomentar la actividad económica a través de las Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas.

Dentro de los fines de esta norma se encuentra el promover la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas en la provincia Cercado, el incentivar la generación de fuentes de empleo y el desarrollo económico del Municipio y sensibilizar a la población sobre la contribución de las Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas al desarrollo sostenible.

De igual forma debemos tomar en cuenta la ley N° 453(ver anexos) de los derechos de las usuarias y los usuarios y de los las consumidoras, dicha ley que tiene como objeto regular los derechos de los y las usuarias las cuales deben ser asumidas por los

proveedores en este caso por la administración de Panadería Tradicional Mariel, al momento de tomar la formalización que necesita la empresa para poder lograr un crecimiento en el mercado tarijeño.

2.5.2. FACTORES ECÓNICOS

Durante los últimos años la economía nacional sufrió los efectos del cambio en el contexto internacional, reflejándose en una caída de los precios de distintas materias primas y en específico del petróleo. La desaceleración se hizo evidente con cada vez menores tasas de crecimiento de la economía boliviana, sin embargo, el impacto no fue homogéneo y algunos departamentos sufrieron más que otros.

Como tenemos conocimiento la economía tarijeña depende de los hidrocarburos siendo su principal actividad económica y representando más del 40 por ciento del PIB departamental, desde hace más de una década. Los años 2014, 2015 y 2016 el producto nacional se desaceleró con tasas de 5.5 por ciento, 4.9 por ciento y 4.3 por ciento respectivamente. En el caso de Tarija el año 2015 creció en 5 por ciento, pero tanto 2015 como 2016 decrecieron con tasas de -2.7 por ciento y -6.2 por ciento respectivamente.

En 2017 la cifra del PIB fue de 33.637M.€, con lo que Bolivia es la economía número 94 en el ranking de los 196 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en Bolivia creció 2.873M.€ respecto a 2016.

Ese decrecimiento, como era de esperarse, se reflejó en un ingreso

per cápita inferior, el ascenso hasta el año 2014 fue importante llegando a los 8,691 dólares, superior al promedio nacional de 3,116 dólares. Pero la caída de la economía en 2015 y 2016 hizo que su ingreso per cápita bajará hasta 5,033 dólares es decir que entre 2014 y 2016 su reducción fue de 42.1 por ciento.

El PIB Per cápita de Bolivia en 2017 fue de 3.044€, 218€ mayor que el de 2016, que fue de 2.826€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2007 cuando el PIB per cápita en Bolivia era de 1.021 (<https://datosmacro.expansion.com/pib/bolivia>, 20017)

Por sector económico se observa que en 2016 las industrias manufactureras fueron las que lograron la mayor tasa de crecimiento respecto a 2015, registrando un 10.7 por ciento, gracias a los alimentos. En segundo lugar, se encuentra la electricidad, gas y agua con un 4.3 por ciento de crecimiento y en tercer lugar los servicios de la administración pública con 3.8 por ciento.

Como se ha visto, la recuperación de 2017 se debió enteramente a los mayores precios, ya que el volumen de producción se contrajo nuevamente.

La situación de Tarija es bastante preocupante siendo uno de los departamentos más afectados por el cambio del contexto internacional, en particular del precio del petróleo.

El periodo de bonanza logró mayores recursos para el departamento, sin embargo, mucho de esto se quedó en el Estado y no se procuró una diversificación de su economía. Por el contrario, la dependencia de los hidrocarburos se intensificó.

Si a esto se añade la poca inversión en exploración de hidrocarburos de la última década, no es de extrañar que la situación del departamento y de Bolivia en general, no mejore significativamente en el corto plazo, este es un claro ejemplo de una oportunidad perdida.

Si bien no se está pasando por un buen momento en la economía, esta es la oportunidad ideal para pedir créditos a la banca, dada la facilidad que existe hoy en día para adquirir estos préstamos por parte de microempresas debido a que la gran mayoría de los bancos está obligada a facilitar estos créditos.

2.5.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES

En el entorno social decimos que la Ciudad de Tarija cuenta con características culturales especiales que diferencian de otros lugares, así como la Catedral, Plaza de

Armas Luis de Fuentes, la iglesia de San Roque, y el convento de San Francisco, Casa de la Cultura, el "Castillo Azul".

Tarija favorecería grandemente a la empresa ya que en ferias productivas se puede promover el producto y en otros Festivales donde ofreceríamos el producto a la población tarijeña.

Y lo más importante para promocionar nuestro producto EXPOSUR donde vienen muchos turistas de otros países, donde expondríamos nuestro producto y esto nos ayudara a crecer y a expandirnos a un mercado internacional.

La población de Tarija está muy arraigada con sus tradiciones y fiestas las cuales están muy asociadas con su gastronomía que es muy apreciada por propios y extraños, es ahí donde la gran cantidad de masas y pastelería tiene gran consumo.

2.5.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

En este aspecto se ve un gran adelanto tecnológico de distintos factores, en este rubro es notoria la tecnología, como ser: los celulares y lo más reciente se puede mencionar la computadora que han revolucionado a las panaderías tanto como cualquier otro negocio, especialmente en el área de atención al cliente, los procesos de cobranza y facturación más efectivos son prueba de ellos. Sin embargo, también existen sistemas que facilitan rastrear la información sobre ingredientes e inventario, evitando que las existencias se agoten.

Muchos de los cambios tecnológicos en equipo de panadería generan mejores condiciones de seguridad y comodidad. Por ejemplo, las batidoras ahora cuentan con un sistema de seguridad que impide el funcionamiento si el tazón no está bien colocado.

Asimismo, existen muchos elementos nuevos que reducen significativamente la probabilidad de sufrir un accidente en el lugar de trabajo. Hornos para

panadería también cuentan con sistemas de seguridad y paro de emergencia, así como de programación de apertura del tiro, que además de mayor precisión en la producción, disminuye el riesgo de accidentes.

Los nuevos materiales pueden mejorar métodos antiguos de trabajo y abrir las posibilidades a técnicas más eficientes y novedosas. Por ejemplo, el auge de los instrumentos de silicón hizo posible congelar la masa para pan en bandejas de silicona y transportarlas del congelador directamente al horno.

Las nuevas tendencias de consumo han generado una necesidad de adaptación constante por parte de las panaderías, y nada mejor que la tecnología para acompañarlas en el camino. Productos libres de gluten, texturas especiales y más son sólo algunas de las cosas que se han logrado a través de la generación de nuevos ingredientes.

Por supuesto, los avances o descubrimientos en la composición química de los productos deben estar acompañados con el equipo para panadería, el cual debe reservar la calidad y propiedades de los ingredientes.

El aspecto en que más ha influido la tecnología en la panadería es el equipo que se utiliza, las amasadoras se han transformado de manera que ahora permiten amasar más cantidad y reducir el riesgo de oxidación por amasar demasiado.

La creación de temporizadores automáticos impide que los panaderos olviden sus productos dentro de los hornos. A la vez, los hornos ahora incluyen rejillas rotativas y controles que proveen un mayor control de la temperatura y la humedad de los productos mientras se hornean.

Todo esto brinda a los panaderos la posibilidad de controlar la textura, el sabor y la apariencia de sus productos más que nunca.

La tecnología no sólo significa mayor rapidez y producción, también mayor calidad, una característica fundamental para el éxito de cualquier tipo de panadería. Por ello, invertir en equipos de última generación, es una de las mejores inversiones que puedes realizar, pues son las herramientas que harán posible tus ideas y el éxito de tu negocio.

2.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.6.1. La Rivalidad entre las empresas que compiten

La rivalidad entre las empresas suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas, las estrategias que sigue la empresa solo tendrán éxito en la medida en la que le ofrezcan una estrategia competitiva a la empresa en comparación a otras; en el caso de Panadería Tradicional Mariel tiene una gran capacidad de desarrollar una ventaja competitiva debido a la calidad de su producto respecto a su sabor y elaboración sin bromato que es lo que más resalta. Sin embargo el grado de rivalidad que se identifica es bastante alto, debido a la gran cantidad de competidores que existe esto resulta en que en una reducción de precios podría ser muy común y corriente para aplicar como estrategia; así mismo el grado de rivalidad para la panadería es muy alto debido a que esta no cuenta con una marca que la identifique y logre resaltar de entre las demás esto deriva en que el cliente puede cambiar con gran facilidad de empresa, en cuanto al producto este es poco perecedero, lo que representa que con respecto a éste, la rivalidad no puede aumentar. Sin embargo hoy en día existe demasiada competencia tanto en los mercados de venta mayorista, tiendas de barrio, panaderías industriales (Panadería Viena, Panadería Gloria, Panadería El Mollar etc.) Esta cantidad de competencia puede significar que la empresa reduzca utilidades inclusive al grado que pierda su atractivo.

2.6.2. La entrada potencial de competidores nuevos

En cuanto a la intensidad del incremento de competidores nuevos en esta industria es bastante alta debido a que los nuevos competidores pueden ingresar con bastante

facilidad a este rubro, si bien las barreras que existen contra la entrada de nuevos competidores pueden incluir conocimientos especializados, la necesidad de obtener tecnología avanzada, la sólida lealtad de clientes que a la mayoría de las empresas les es más difícil de desarrollar, en la cual Panadería Tradicional Mariel suma puntos debido a que ya tienen varios clientes fieles al producto; en ese sentido las barreras para el ingreso de nueva competencia pueden ser infinitas, sin embargo en este caso la nueva competencia podría entrar con productos en precios más bajos por ejemplo.

2.6.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten en gran medida con los fabricantes de productos sustitutos, las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuyen y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan, la fuerza de estos se mide en base a su participación de mercado. En este caso para la panadería no existen productos sustitutos tan directos debido a su naturaleza e historia, el pan está siempre presente en la alimentación diaria y más aún en nuestra región debido a su cultura de consumo, sin embargo el ingreso de productos tales como galletas, cereales, barras energéticas etc. Pueden representar una amenaza como productos sustitutos en la hora del desayuno de las personas, pero no sería en un grado muy elevado esta competencia.

2.6.4. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe gran cantidad de proveedores. Panadería Tradicional Mariel sigue una estrategia de integración hacia atrás debido a que refleja un control al momento de adquirir los materiales para la elaboración del producto lo que le permite controlar que sean materiales lo más frescos posibles, es decir que el poder de negociación que tiene esta empresa respecto a sus proveedores es alta debido a que los proveedores no son confiables y en algunos casos no logran satisfacer a la empresa en forma consistente.

2.6.5. El poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación que tienen los consumidores respecto a la panadería es bastante alto y considerable esto debido a que son muchos consumidores y es un producto masivo, en ese sentido su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia, debido a que éstas pueden ofrecer amplias garantías para ganarse la lealtad del cliente, asimismo se analiza que el poder de negociación del consumir es alto dado a que el producto es estándar y no tiene muchas diferencias.

2.7. FODA.

Luego de un análisis del macro entorno en el cual efectivamente resaltan aspectos muy importantes más que todo en lo tecnológico y lo económico que son los aspectos que más llaman la atención de la investigación , aspectos como la banca privada y su fácil acceso así como leyes que apoyan al microempresario que aporta el desarrollo económico de nuestro medio; la nueva tecnología que si bien en un tiempo atrás era bastante complicada de poder obtener hoy en día es una necesidad en cualquier empresa, asimismo el hecho de que el producto que elabora la empresa es uno de los productos que componen nuestra canasta alimentaria y el segundo producto más consumido en nuestro país y así varios factores que serán básicos para una síntesis de análisis. De igual forma respecto al análisis interno luego de una entrevista muy a profundidad con la propietaria internamente se detecta varias debilidades las cuales en general resaltan en su falta de formalidad y su carencia de estrategias de marketing y diferentes estrategias que son necesarias para la prosperidad más segura de un negocio. En base a esto se presenta a continuación una síntesis de estos aspectos utilizando una herramienta para el diagnóstico interno de la empresa.

2.8. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Elaboración artesanal y única del producto, que resalta en el sabor.2. La buena ubicación del taller de producción.3. Cuenta con clientes fieles.4. Proveedores.	<ol style="list-style-type: none">1. Carencia de estrategias formales en marketing, así mismo ningún tipo de publicidad.2. Falta de formalidad de la empresa.3. No cuenta con misión y visión, bien establecidos.4. Dificultad para conseguir mano de obra adecuada y estable.5. Carencia de tecnología y maquinaria.6. No tiene una marca que identifique a la empresa de las demás.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">a) Facilidad de créditos por parte de la banca.b) Apoyo de las políticas a las microempresas.c) Segundo producto más consumido en el país.	<ol style="list-style-type: none">a) Competencia.b) Falta de innovación.c) Por la naturaleza de la producción el tema ambiental puede representar una amenaza.d) Productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia.

2.9. ANÁLISIS FODA

ESTRATEGIAS FO

- 1.a) Incrementar la producción utilizando créditos, gracias a su buena aceptación en el mercado de Tarija.
- 2.b) Ampliar el taller debido al espacio y buena ubicación utilizando políticas y proyectos en favor de microempresas.

ESTRATEGIAS DO

- 1.a)b). Invertir en publicidad utilizando créditos otorgados por la banca privada y políticas.
- 4.c).Capacitar personal para aumentar producción con calidad, por ser el segundo producto más consumido del país.

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1.a) Desarrollar una ventaja competitiva utilizando las bondades del producto frente a la competencia.</p>	<p>5.c) Invertir en tecnología más adecuada para evitar problemas medioambientales a futuro.</p> <p>4. a)d) Capacitar el personal para tener una producción con calidad que haga frente a la competencia directa sustitutos.</p>

3. CONCLUSIONES

- ✚ Con respecto al análisis Pesta realizado a la empresa, observamos que existe una favorable ventaja respecto al producto que la empresa produce; debido a que es el segundo alimento más consumido en nuestro país el cual garantiza una demanda. Asimismo el hecho que exista un favorable crecimiento del producto interno bruto se puede aprovechar de manera que se consiga el crecimiento que busca la empresa.
- ✚ Asimismo podemos identificar que la empresa realmente carece de una tecnología adecuada y respecto a los diferentes apoyos que reciben las

microempresas se puede y está en la posibilidad de conseguir esta tecnología para aumentar su producción y crecimiento de mercado.

- ✚ Con respecto al análisis de las fuerzas de Porter se concluye que uno de los aspectos que más resalta es el poder de negociación de los consumidores, dado que el pan es un producto masivo; este poder es alto por tanto la empresa deberá estudiar bien su segmento y de qué manera tener una diferencia frente a sus competidores.
- ✚ Asimismo se concluye que una de las fortalezas que más resalta y se relaciona con nuestro tema de estudio son las bondades del producto que deberán ser estudiadas más a fondo en la investigación de mercados dado que la empresa tiene un gran potencial para desarrollar una ventaja respecto a estos atributos del producto, sin embargo no se deja de lado que la empresa también tiene bastantes debilidades y deficiencias respecto a la falta de formalidad.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentará la investigación de mercados, la cual tiene como propósito ayudar a la empresa en la toma de decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos que brinda al público en general. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la empresa. Su finalidad es buscar una herramienta adecuada para poder detectar con mayor exactitud el problema por el cual está atravesando la empresa para la cual se realiza el uso de la encuesta con el objetivo poder determinar los diferentes aspectos y características que tienen los clientes, y en base a eso poder responder a nuestros problemas que llevarán a la propietaria a una mejor toma de decisiones para el bien de la empresa.

3.2. FUNDAMENTACIÓN

El presente plan de investigación se llevó a cabo para la aplicación de los conocimientos, las herramientas y pasos que conlleva una buena investigación de mercados y así poder identificar de la manera más exacta y coherente la problemática por la cual está atravesando la empresa Panadería Tradicional “MARIEL”, y con la misma verificar mediante la recolección de datos y análisis de los mismos, dicha problemática la cual nos ayudará a orientar a una solución adecuada para el crecimiento y expansión de mercado de la empresa que es la finalidad que tiene el proyecto.

3.3. DEFINICIÓN

La empresa no cuenta con una estrategia de posicionamiento formal orientada a un mercado meta definido, siendo ésta una de las principales causas de la limitación del crecimiento de la empresa para que pueda ser más aceptada y conocida en el mercado tarijeño.

3.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Panadería Tradicional “MARIEL” mediante un análisis detallado en la investigación exploratoria y apoyado en el diagnóstico realizado a la empresa y, se ha podido encontrar que la misma presenta dos problemas primordiales, los cuales afectan directamente al posicionamiento de la empresa, la panadería presenta muy poco reconocimiento sectorial gracias a la mínima campaña de marketing y publicidad en el sector. Si la Panadería Tradicional “MARIEL”, sigue presentando estas falencias, va llegar a un punto en que afecte de manera totalmente negativa para sus ventas e utilidades, ya que va entrar en un estado de estancamiento, el cual será, aprovechado para que la competencia sobresalga en el mercado y empiece a fidelizar el sector comercial; para estas dos falencias primordiales en la empresa se tomarán decisiones inmediatas que se verán reflejadas a corto y largo plazo, las cuales se basaran en una estrategia de posicionamiento, justamente para tener un mejor posicionamiento en el mercado Tarijeño.

3.1.2. Formulación Problema de Decisión Gerencial

¿Qué acciones deberá tomar la empresa para implementar una estrategia de reposicionamiento adecuada a un mercado meta bien definido?

3.1.3 Problema de Investigación

Determinar qué características tienen los segmentos que componen el mercado, y determinar la imagen de Panadería Tradicional Mariel y sus concurrentes.

3.1. 4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características que tienen los consumidores modernos y tradicionales?

¿Cuáles son los principales puntos fuertes y débiles de la imagen de Panadería Tradicional Mariel?

4. HIPÓTESIS

H1: Los consumidores modernos, no toman en cuenta las costumbres de la región, al consumir pan, tienden a cuidar su peso con un estilo de vida más saludable, están comprendidos entre de 15 a 30 años y generalmente son solteros.

H2: Los Consumidores tradicionalistas prefieren el pan artesanal manteniendo las costumbres regionales, son de ingresos medios altos, de edades entre los 31 y 60 años, generalmente casados.

H3: Los principales puntos fuertes son, que el producto no contiene bromato, con un buen sabor, color atractivo, y buena presentación por su elaboración artesanal, asimismo el punto débil llegaría a ser su grado elevado de manteca vegetal.

5. OBJETIVOS

- ✚ Determinar, caracterizar y cuantificar los segmentos en los que se puede clasificar a los individuos resultantes de la fase exploratoria.
- ✚ Determinar la imagen actual de panadería Tradicional Mariel y de su principal concurrencia.

6. MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

El método de recolección de datos será a través de una encuesta, ya que se adecua a las necesidades de información que se requiere a través del instrumento del cuestionario.

La aplicación de la encuesta nos permitió cumplir con los objetivos trazados en el trabajo de grado, ofreciéndonos mayores ventajas y tener una mayor confiabilidad de los resultados obtenidos.

Se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado para la recopilación de información acerca de los aspectos sociales, culturales, psicológicos y personales consumidores de Pan, para así de esta manera poder diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa Panadería Tradicional “MARIEL”.

6.1. POBLACIÓN EN ESTUDIO

La población sujeta a estudio de la presente investigación, está compuesta por la población del área urbana de la Provincia Cercado del departamento de Tarija.

Según el censo llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas en el año 2012, se conoce que en la ciudad de Tarija el total asciende a 553.000 habitantes.

6.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Tarija, 14 de abril de 2017 (INE).- Según proyecciones poblacionales a junio de 2017, Tarija contará con aproximadamente 553.000 habitantes, 50,5% hombres y 49,5% mujeres, informó el Instituto Nacional de Estadística al celebrarse el 200 aniversario de la gesta libertaria de la Batalla de La Tablada.⁴

Para el cálculo de la muestra se utilizó datos proporcionados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) correspondientes a la población de la provincia Cercado – Tarija comprendida entre 6 y 59 años de edad.

De acuerdo a una prueba piloto efectuada, a 10 personas donde 8 respondieron a favor de la empresa estos datos se tomarán en cuenta estas para obtener el cálculo de $q=1-p$. Entonces:

$$p=8/10$$

$$p=0.80$$

$$q= 1 - 0.80$$

$$q= 0.20$$

Se tomó en cuenta un nivel de confianza del 95%. Se procede a calcular la muestra a continuación:

⁴ Instituto Nacional de Estadística. INE

6.3. Fórmula de cálculo para calcular el tamaño de la muestra:

n= Tamaño de la muestra.

N= Población del universo.

Z= Nivel de confianza.

p=Probabilidad a favor.

q= Probabilidad en Contra.

e= Error Muestra.

Datos:

N=553.000

e= 0,05

p=0,80

q=0,20

Z=1,96

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

$$n = \frac{1,96^2 * 553.000 * 0,80 * 0,20}{0,05^2(163.390 - 1) + 1,96 * 0,85 * 0,15}$$

$$n = 196$$

Tomando en cuenta el tamaño de la muestra obtenida a través de la formula se realizó 196 encuestas a diferentes personas de la ciudad de Tarija.

7. RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos del estudio de mercado.

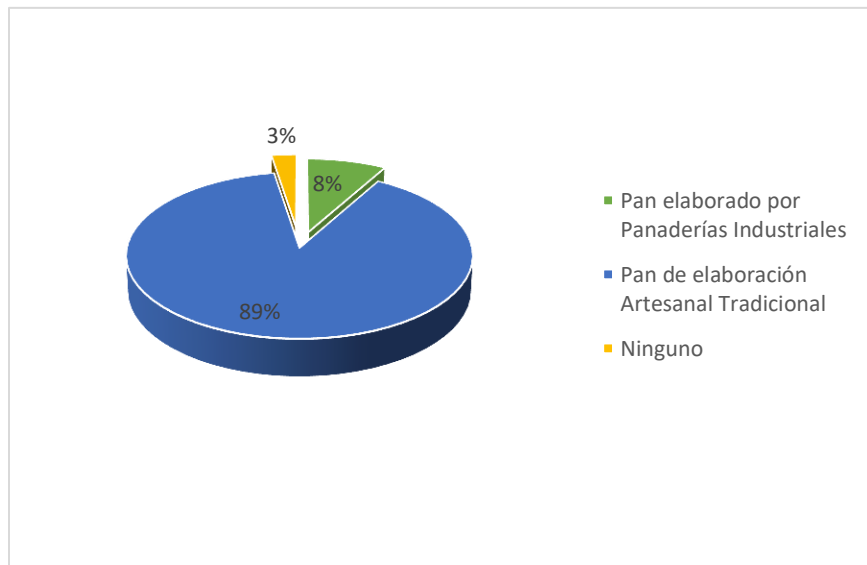
Tabla N° 1
Preferencia del Pan

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pan elaborado por Panaderías Industriales.	16	8
Pan de elaboración Artesanal Tradicional.	175	89
Ninguno.	5	3
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N 1

Preferencia del Pan



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la primera pregunta aplicada a la muestra un 89% prefiere el pan de elaboración artesanal mientras que tan solo un 8% prefiere el pan elaborado de manera industrial y tan solo un 3% no quiere ningún pan.

Análisis

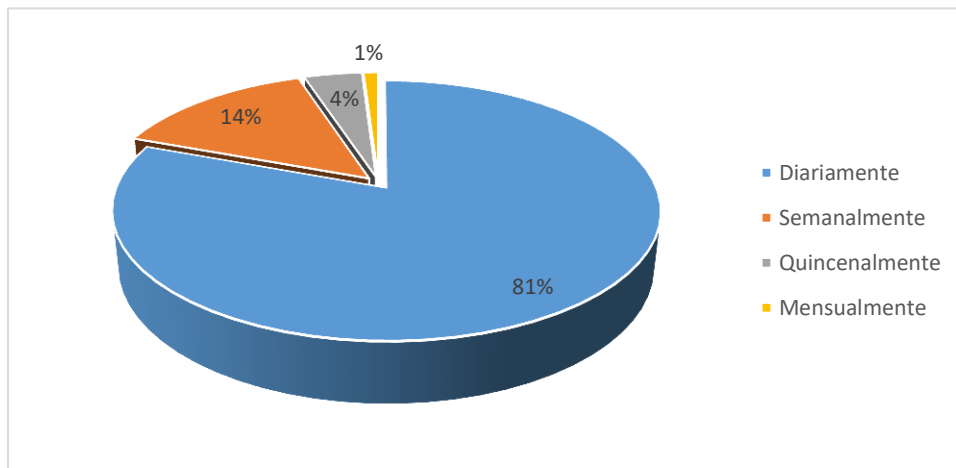
Podemos observar en la tabla y gráfico anterior que del total de las personas encuestadas con un porcentaje elevado, prefieren consumir pan elaborado artesanalmente esto es una primera verificación de la aceptación que tiene este pan en nuestro medio que puede ser por varias razones que iremos analizando en cada uno de los gráficos.

Tabla N° 2
Frecuencia de la compra de Pan

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente.	158	81
Semanalmente.	28	14
Quincenalmente.	8	4
Mensualmente.	2	1
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n° 2
Frecuencia de la compra de Pan



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Del total de los encuestados el 81% compra el pan diariamente, mientras una minoría del 14% compra para la semana.

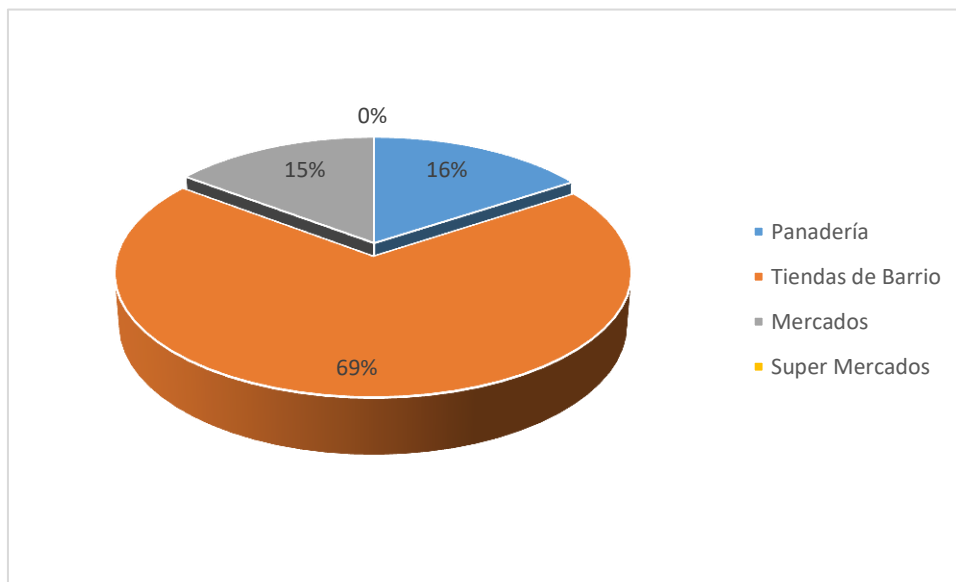
Análisis: El pan es un producto que se lo adquiere en cualquier establecimiento como ser, tiendas de barrio, mercados, súper mercados, ferias, etc. Y al ser un alimento de primera necesidad las personas lo consumen en distintas horas y con distintos alimento, desayuno, almuerzo, merienda, cena, etc. Al ser un producto prioritario la población es que se demuestra que la mayoría lo compra de forma diaria.

Tabla N° 3
Lugar donde adquiere el Pan

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Panadería	31	16
Tiendas de Barrio	136	69
Mercados	29	15
Súper Mercados	0	0
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 4
Lugar donde adquiere el Pan



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Un 69% compra el pan en las tiendas de barrio más cercanas a su domicilio, mientras que vemos que un 16% compra el producto directamente de las panaderías y no de muy lejos, apenas el 15% son los que compran el producto de los mercados.

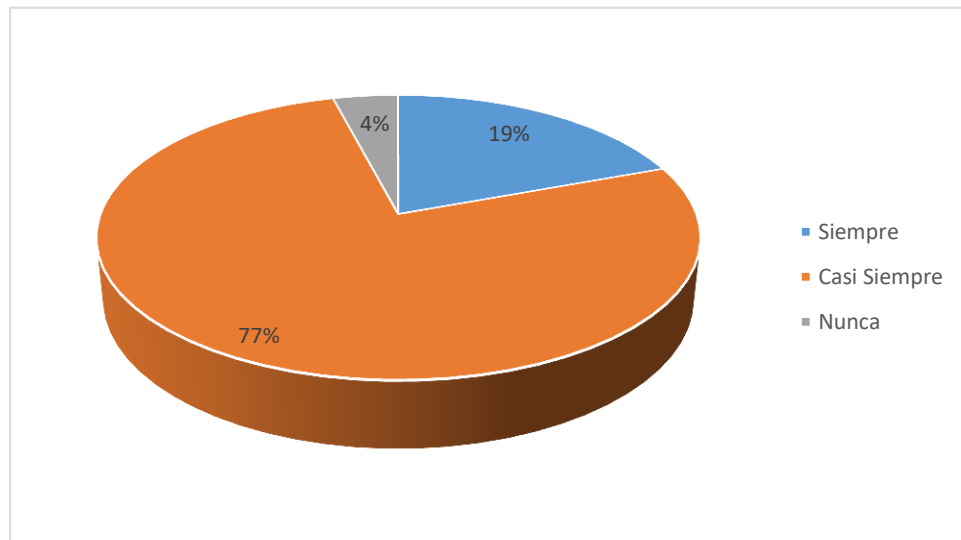
Análisis: El gráfico anterior nos muestra que en un porcentaje considerado la mayoría de los encuestados adquieren el producto (Pan) en las tiendas de barrio, puesto que es más accesible a sus domicilios.

Tabla N° 4
Compra del producto del mismo lugar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	19
Casi Siempre	150	77
Nunca	8	4
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 4
Compra del producto del mismo lugar



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En esta pregunta llegamos a un 77% de encuestados que regresan a comprar el pan del mismo lugar casi siempre, mientras que un 19% vuelve siempre al mismo lugar.

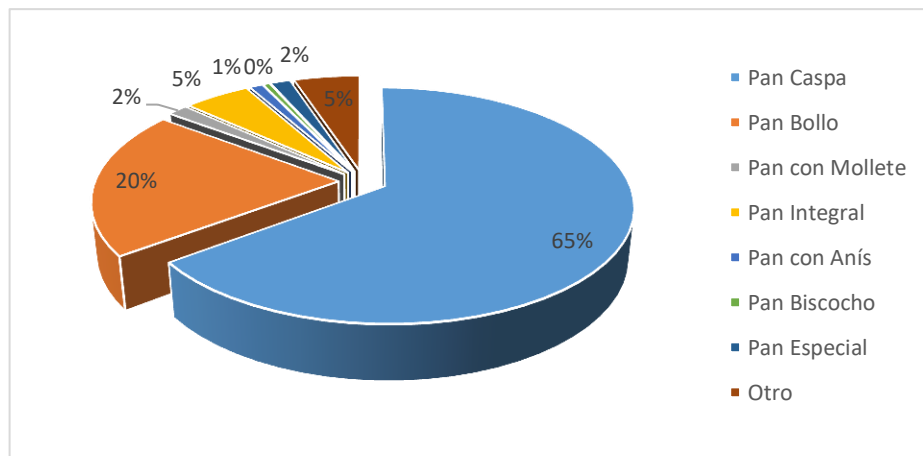
Análisis: Como pudimos observar en la tabla y Gráfico N°3 la mayoría de los encuestados adquieren su producto en las tiendas de su barrio por esta afirmación es que estas personas con un porcentaje del 77% casi siempre adquieren el pan en el mismo establecimiento es decir de las tiendas de su barrio.

Tabla N° 5
Tipo de pan que consume

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pan Caspa	127	65
Pan Bollo	40	20
Pan con Mollete	3	2
Pan Integral	10	5
Pan con Anís	2	1
Pan Biscocho	1	1
Pan Especial	3	2
Otro	10	5
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 5
Tipo de pan que consume



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un alto porcentaje de 65% la variedad más preferida de pan es el pan caspa muy conocido en nuestra región.

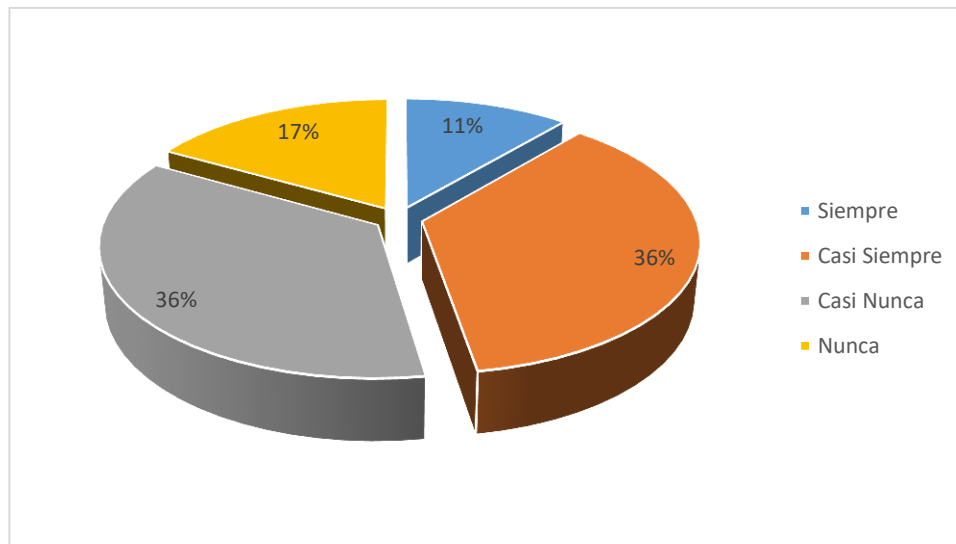
Análisis: Al ser nuestro departamento un lugar donde existe una variedad de productos en cuanto a alimento de primera necesidad como lo es el pan, en los resultados obtenidos podemos observar y desagregar también que la variedad más preferida es el pan caspa, resultado que servirá para orientarse mejor a un mercado.

Tabla N° 6
Cuidado del peso con su alimentación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	11
Casi Siempre	71	36
Casi Nunca	70	36
Nunca	33	17
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 6
Cuidado del peso con su alimentación



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los encuestados un 36% casi siempre cuida su peso, y con igual porcentaje un 36% casi nunca cuida su peso.

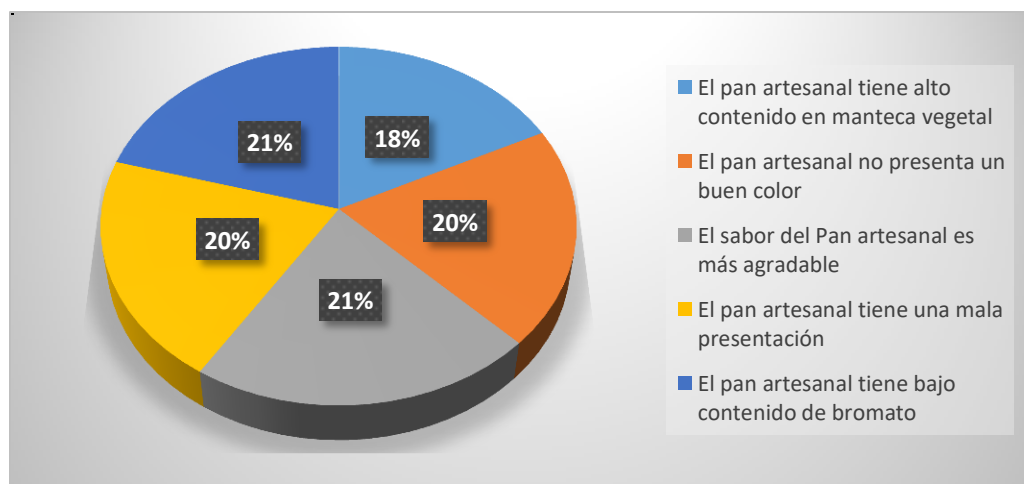
Análisis: El cuidado del peso para el ser humano es un factor muy importante para la salud es por esta razón que la mayoría de los encuestados si bien consumen pan en proporciones adecuadas podemos observar que con un 36% casi siempre cuidan su peso, por otro lado con el mismo porcentaje 36% casi nunca se preocupan del peso esto nos muestra dos posiciones del mismo porcentaje que son opuestos en sus decisiones al momento de consumir pan respecto a su peso.

Tabla N° 7
Opinión sobre el pan artesanal en nuestra región

Variable	Frecuencia	Porcentaje
El pan artesanal tiene alto contenido en manteca vegetal.	608	18
El pan artesanal no presenta un buen color.	682	20
El sabor del Pan artesanal es más agradable.	745	22
El pan artesanal tiene una mala presentación.	700	20
El pan artesanal tiene bajo contenido de bromato.	711	21
TOTAL	3446	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7
Opinión sobre el pan artesanal en nuestra región



Fuente: Elaboración propia.

Cálculo mediante Suma Total escala de Likert (ver anexo 3)

$$\text{MEDIA } X=3446/196=18$$

Análisis: Mediante la aplicación de la escala de Likert, según los datos obtenidos el promedio de toda la calificación de las frases proporcionadas en el cuestionario es de 18, tomando en cuenta que la mejor calificación es de 25 puntos, por lo tanto podemos inferir que el valor que se obtuvo de (18) este es el rango de calificación de estar de acuerdo con cada frase analizada en el cuestionario.

TABLA DE TOTALES ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.
Consumo el pan elaborado artesanalmente.	16	98	183	156	155
No consumo pan artesanal por su color.	8	60	138	336	140
Prefiero el pan artesanal por su sabor.	9	36	90	340	270
No me interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas malas.	10	38	159	308	185
Me gusta el pan artesanal por ser elaborado sin bromato.	5	48	174	244	240

Fuente: Elaboración propia.

TABLA PORCENTUAL ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.
Consumo el pan elaborado artesanalmente.	3%	16%	30%	26%	25%
No consumo pan artesanal por su color.	1%	9%	20%	49%	21%
Prefiero el pan artesanal por su sabor.	1%	5%	12%	46%	36%
No me interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas malas.	2%	5%	23%	44%	26%
Me gusta el pan artesanal por ser elaborado sin bromato.	1%	7%	24%	34%	34%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA FINAL ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.	SUMA
Consumo el pan elaborado artesanalmente.	1	2	3x	4	5	3
No consumo pan artesanal por su color.	1	2	3	4x	5	4
Prefiero el pan artesanal por su sabor.	1	2	3	4x	5	4
No me interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas malas.	1	2	3	4x	5	4
Me gusta el pan artesanal por ser elaborado sin bromato.	1	2	3	4	5x	5

20

Fuente: Elaboración propia.

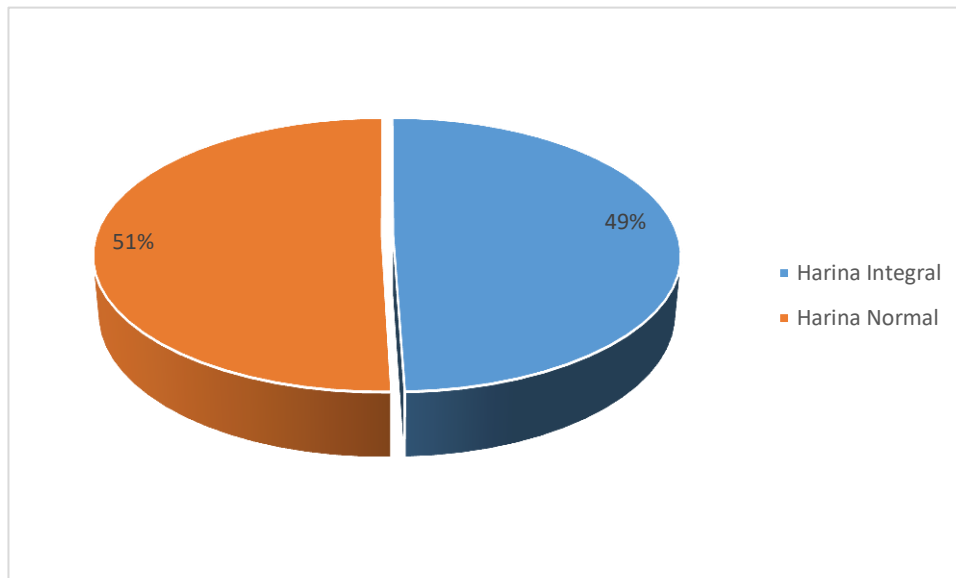
Análisis: Analizando los resultados obtenemos una puntuación de 20, lo cual nos indica algo favorable para la empresa dado que la media es de un total de 25 puntos, por tanto la empresa tiene un buen puntaje respecto a las afirmaciones de nuestro cuestionario.

Tabla N° 8
Preferencia en la elaboración del pan

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Harina Integral	97	49
Harina Normal	99	51
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 8
Preferencia en la elaboración del pan



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 51% prefiere el pan con harina normal frente a un 49% que prefiere un pan elaborado con harina integral.

Análisis: Observando los resultados obtenidos podemos determinar que a la

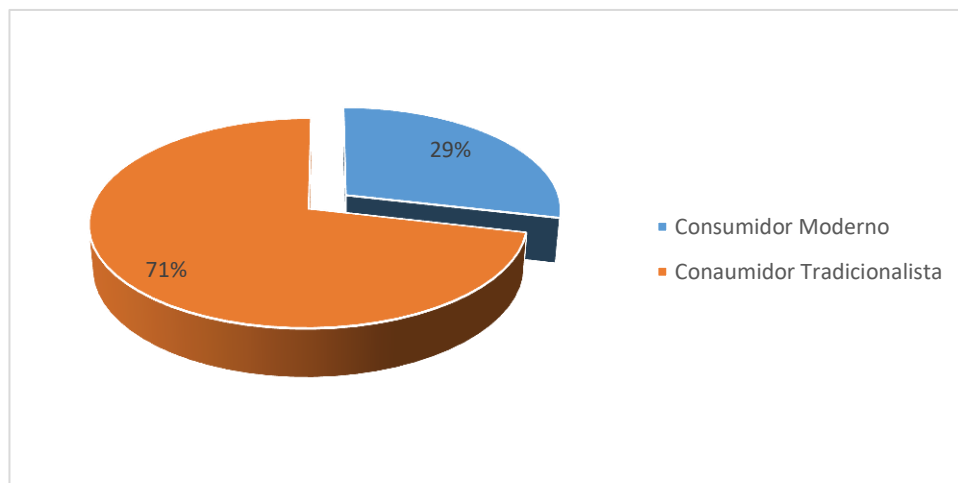
población que consume pan le es indistinto si este producto se lo elabora con harina integral o se utiliza la harina normal que en el gráfico nos muestra un 51% 49% en cuanto a estas referencias, no existe una gran diferencia.

Tabal N° 9
Tipo de consumidor

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Consumidor Moderno.	56	29
Consumidor Tradicionalista.	140	71
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 9
Tipo de consumidor



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados obtenidos en la encuesta en cuanto al tipo de consumidor de pan que se considera consumidor tradicionalista con un 71%, asimismo con un 29% se consideran consumidores modernos.

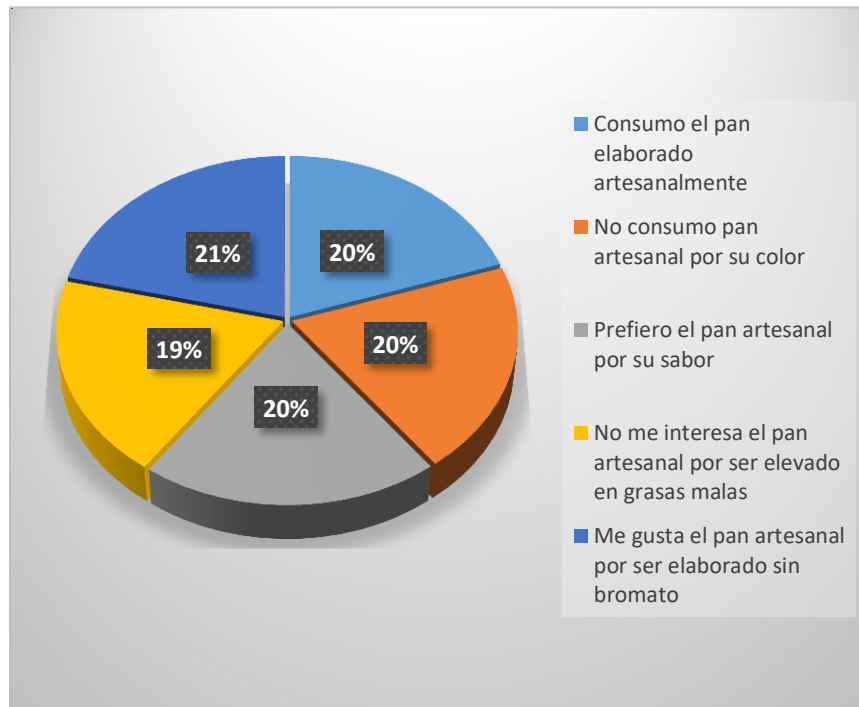
Análisis: Respecto a esta pregunta podemos observar que una gran mayoría de consumidores, se consideran tradicionalistas debido a que prefieren en pan artesanal elaborado según nuestras costumbres.

Tabla N° 10
Opiniones sobre el pan artesanal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Consumo el pan elaborado artesanalmente.	739	20
No consumo pan artesanal por su color.	736	20
Prefiero el pan artesanal por su sabor.	751	20
No me interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas malas.	703	19
Me gusta el pan artesanal por ser elaborado sin bromato.	788	21
TOTAL	3717	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10
Opiniones sobre el pan artesanal



Fuente: Elaboración propia.

Cálculo mediante Suma Total escala de Likert (ver anexo 4)

$$\text{MEDIA } X=3717/196=19$$

Análisis: Una vez aplicada la escala de Likert, podemos evidenciar que según estos datos obtenidos la calificación de frases proporcionadas en el cuestionario es de 19, tomando en cuenta que la calificación más alta es de 25 puntos, por lo tanto podemos determinar que los entrevistados están de acuerdo con cada frase propuesta en dicho cuestionario lo que muestra una calificación favorable para la panadería.

TABLA DE TOTALES ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.
Consumo el pan elaborado artesanalmente.	10	32	69	428	200
No consumo pan artesanal por su color.	8	28	114	376	210
Prefiero el pan artesanal por su sabor.	6	38	75	392	240
No me interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas malas.	12	16	195	300	180
Me gusta el pan artesanal por ser elaborado sin bromato.	1	10	129	348	300

Fuente: Elaboración propia.

TABLA PORCENTUAL ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.
Consumo el pan elaborado artesanalmente.	1,36%	4,34%	9.34%	57,92%	27,04%
No consumo pan artesanal por su color.	1,09%	4%	15,41%	51%	28,50%
Prefiero el pan artesanal por su sabor.	0,80 %	5,20 %	10%	52%	32%
No me interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas malas.	2%	2.30%	28%	42,7%	25%
Me gusta el pan artesanal por ser elaborado sin bromato.	0.13%	1.27%	16,40%	44%	38,20%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA FINAL ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.	SUMA
Consumo el pan elaborado artesanalmente.	1	2	3	4X	5	4
No consumo pan artesanal por su color.	1	2	3	4X	5	4
Prefiero el pan artesanal por su sabor.	1	2	3	4X	5	4
No me interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas malas.	1	2	3	4X	5	4
Me gusta el pan artesanal por ser elaborado sin bromato.	1	2	3	4X	5	4

20

Fuente: Elaboración propia.

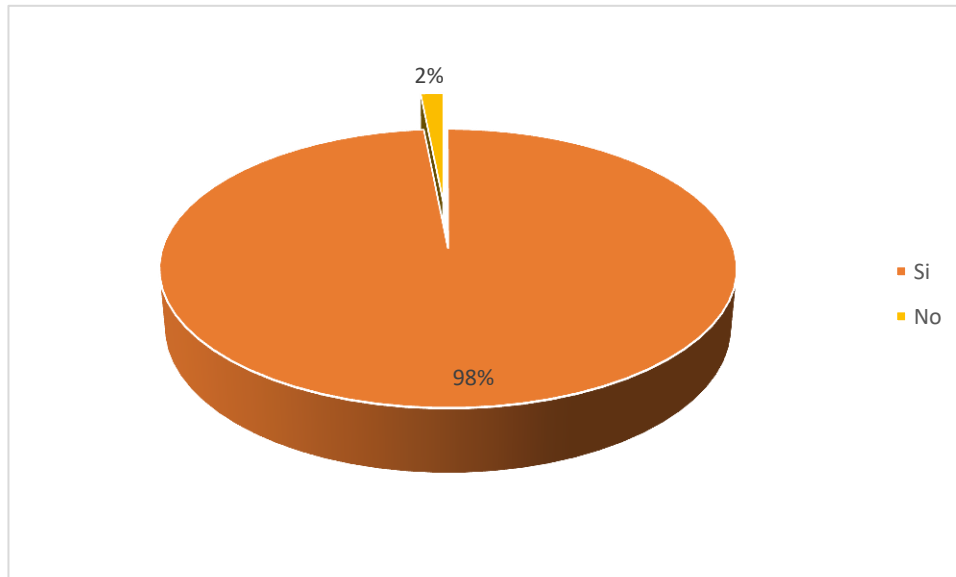
Análisis: De acuerdo a los datos recabados y su análisis en las tablas anteriores la calificación para la empresa es bastante favorable debido a que obtiene una puntuación de 20 puntos respecto a la media que es de 25 puntos lo cual nos muestra un escenario favorable y positivo para la empresa respecto a las afirmaciones en el cuestionario.

Tabla N 11
Gusta de la elaboración de pan según las costumbres tarijeñas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	193	98
No	3	2
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N ° 11
Gusta de la elaboración de pan según las costumbres tarijeñas



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con la gran mayoría a un 98 % le gusta la elaboración artesanal de nuestro pan según nuestras costumbres tarijeñas.

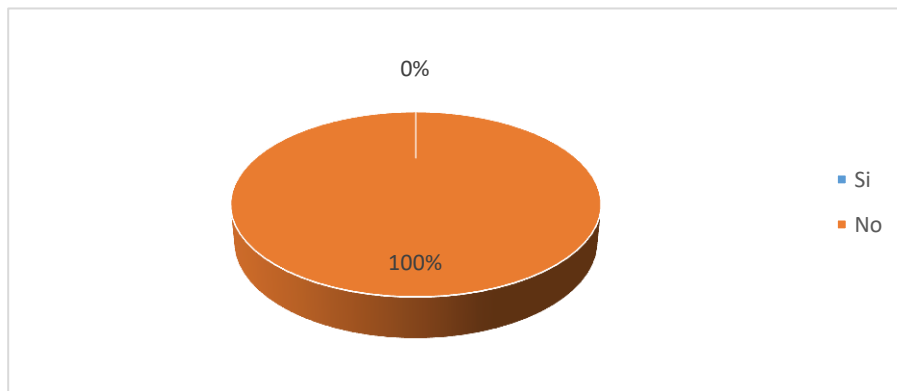
Nuestro departamento es un lugar donde las costumbres están totalmente arraigadas en todo aspecto, en lo cultural, en lo social, etc. Es por esto que la población gusta de la elaboración de pan siguiendo las costumbres tarijeñas mostrándonos un elevado porcentaje estas costumbres son: El elaborar el pan en hornos de barro y a leña, y demás costumbres que se tienen en nuestra región.

Tabla N° 12
Conoce la Panadería Tradicional “Mariel”

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0
No	196	100
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 12
Conoce la Panadería Tradicional “Mariel”



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En nuestro medio existen varias empresas las cuales se dedican a la elaboración del producto de primera necesidad como es el pan, los resultados obtenidos muestran que la empresa panificadora Panadería Tradicional “Mariel” no es

conocida en medio por lo que esto debe ser una alerta para la empresa ya que no ocupa un lugar en el mercado tarijeño.

Tabla N° 13

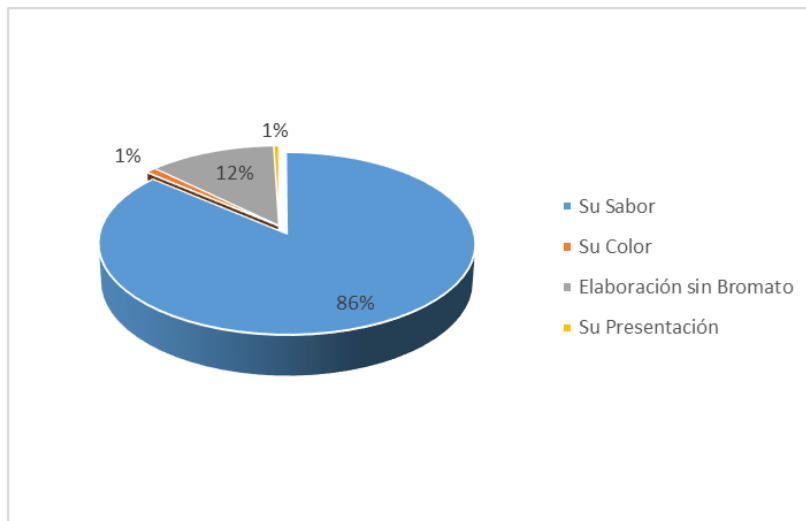
Que le gusta más del pan tradicional de nuestra región

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Su Sabor	169	86
Su Color	2	1
Elaboración sin Bromato	24	12
Su Presentación	1	1
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 13

Que le gusta más del pan tradicional de nuestra región



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 86% de la población prefiere el tipo de pan artesanal por su sabor, mientras que el 12% que es el segundo porcentaje más alto prefiere el pan por su elaboración sin bromato.

Tabla N° 14

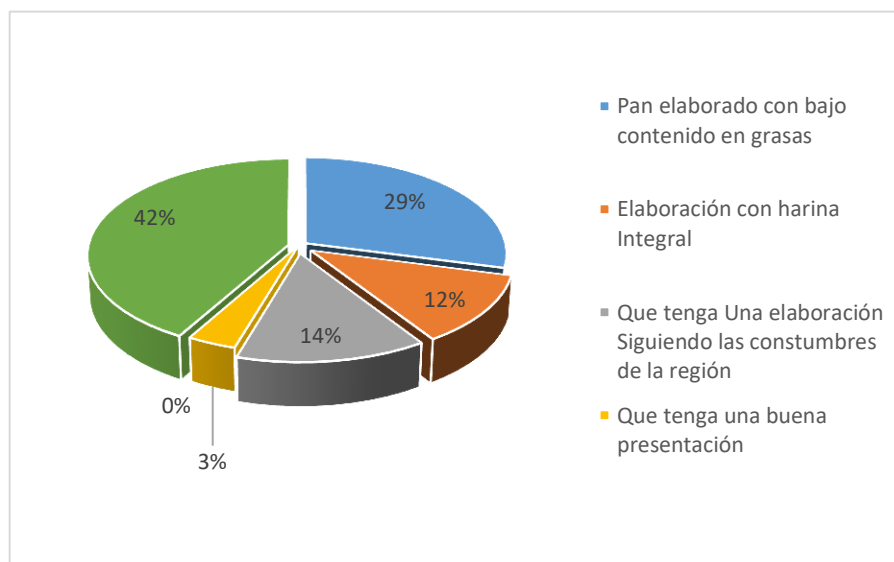
Características más valoradas del Pan Artesanal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pan elaborado con bajo contenido en grasas.	57	29
Elaboración con harina Integral.	23	12
Que tenga Una elaboración Siguiendo las costumbres de la región.	27	14
Que tenga una buena presentación.	7	4
Que sea de un color atractivo.	0	0
Que no contenga bromato en su elaboración.	82	42
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 14

Características más valoradas del Pan Artesanal



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El gráfico 14 nos muestra que el 42% de los consumidores prefieren un pan artesanal que no contenga bromato en su elaboración, seguido de un 29% con un pan que sea

bajo en grasas, y un 14% que prefiere que el pan tenga una elaboración siguiendo las costumbres de la región.

Análisis: Con respecto a esta pregunta podemos verificar que efectivamente las personas en una mayoría representativa prefiere que este tipo de pan no contenga bromato en su elaboración asimismo, según se ve, desean que dicho producto sea con bajo contenido en grasas y siguiendo las costumbres de nuestra región.

Tabla N° 15

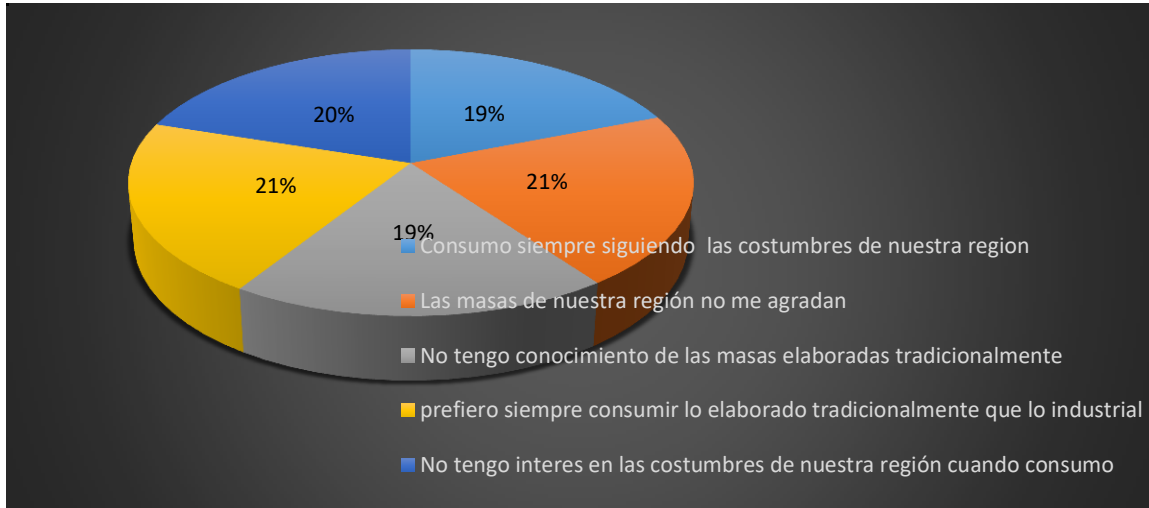
Importancia de los siguientes aspectos al momento de consumir pan.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Consumo siempre siguiendo las costumbres de nuestra región.	677	19
Las masas de nuestra región no me agradan.	757	21
No tengo conocimiento de las masas elaboradas tradicionalmente.	698	19
Prefiero siempre consumir lo elaborado tradicionalmente que lo industrial.	751	21
No tengo interés en las costumbres de nuestra región cuando consumo.	710	20
TOTAL	3593	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°15

Importancia de los siguientes aspectos al momento de consumir pan.



Fuente: Elaboración propia.

TABLA DE TOTALES ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.
Consumo siempre siguiendo las costumbres de la región.	7	62	153	320	135
Las masas de nuestra región no me agradan.	11	20	81	380	265
No tengo conocimiento de las masas elaboradas tradicionalmente.	5	72	123	288	210
Prefiero siempre consumir lo elaborado tradicionalmente que lo industrial.	5	26	108	39	220
No tengo interés en las costumbres de nuestra región cuando consumo.	13	58	111	228	300

Fuente: Elaboración propia.

TABLA DE PORCENTAJES ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.
Consumo siempre siguiendo las costumbres de la región.	1%	9%	23%	47%	20%
Las masas de nuestra región no me agradan.	1%	3%	11%	50%	35%
No tengo conocimiento de las masas elaboradas tradicionalmente.	1%	10%	18%	41%	30%
Prefiero siempre consumir lo elaborado tradicionalmente que lo industrial.	1%	4%	14%	52%	29%
No tengo interés en las costumbres de nuestra región cuando consumo.	2%	8%	16%	32%	42%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA FINAL ESCALA DE LIKERT

	Por completo en desacuerdo.	En desacuerdo.	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Por completo de acuerdo.	suma
Consumo siempre siguiendo las costumbres de la región.	1	2	3	4x	5	4
Las masas de nuestra región no me agradan.	1	2	3	4x	5	4
No tengo conocimiento de las masas elaboradas tradicionalmente.	1	2	3	4x	5	4
Prefiero siempre consumir lo elaborado tradicionalmente que lo industrial.	1	2	3	4x	5	4
No tengo interés en las costumbres de nuestra región cuando consumo.	1	2	3	4	5x	5

21

Cálculo mediante Suma Total escala de Likert (ver anexo 5)

$$\text{MEDIA } X=3593/196=18$$

Análisis: Una vez aplicada la escala de Likert, podemos evidenciar que según estos datos obtenidos la calificación de frases proporcionadas en el cuestionario es de 18, tomando en cuenta que la calificación más alta es de 25 puntos, por lo tanto podemos determinar que los entrevistados están de acuerdo con cada frase propuesta en dicho cuestionario, lo cual representa algo favorable para la empresa debido a que la calificación no es baja con respecto a la media.

Sin embargo, respecto a las tablas de totales tenemos una puntuación de 21 puntos la cual también es cercana a la media y sigue representando una situación favorable y positiva para la empresa respecto a las afirmaciones que se aplicaron.

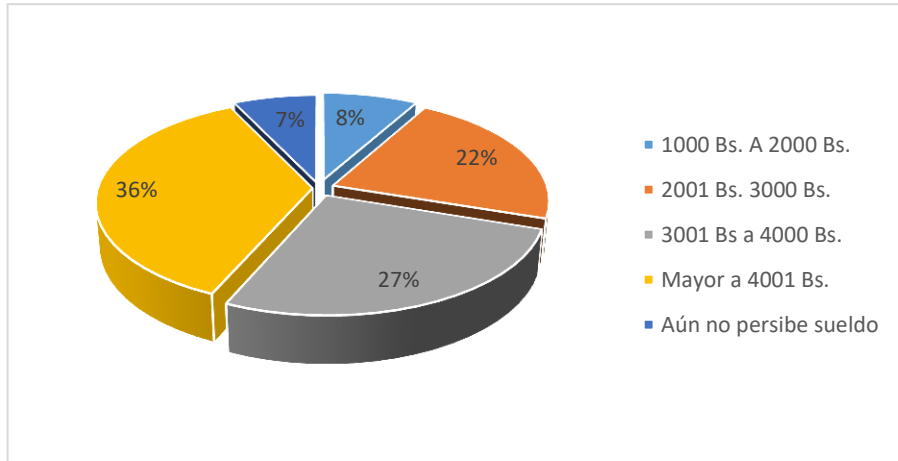
Tabla N° 16

Ingreso mensual

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1000 Bs. A 2000 Bs.	16	8
2001 Bs. 3000 Bs.	43	22
3001 Bs a 4000 Bs.	52	27
Mayor a 4001 Bs.	71	36
Aún no percibe sueldo	14	7
Total	196	100

Gráfico N° 16

Ingreso Mensual



Interpretación: De acuerdo a los datos recopilados un 36% tiene un ingreso mayor a Bs. 4001 mensuales, seguido por un porcentaje de 27% que percibe un ingreso mensual de Bs. 3001 a 4000.

Análisis: En base a los resultados obtenidos, observamos que el consumo de pan elaborado artesanalmente es aceptado en cierta medida por personas con ingreso medio alto lo cual es un hallazgo importante para la investigación.

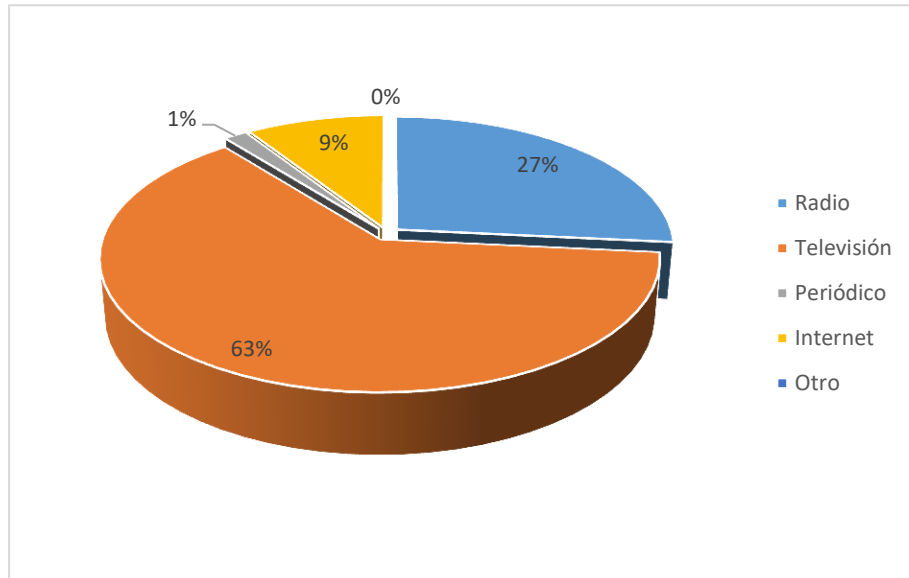
Tabla N° 17

Medio de Comunicación más utilizado para informarse

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio	52	27
Televisión	123	63
Periódico	3	2
Internet	18	9
Otro	0	0
Total	196	100

Gráfica N° 17

Medio de Comunicación más utilizado para informarse

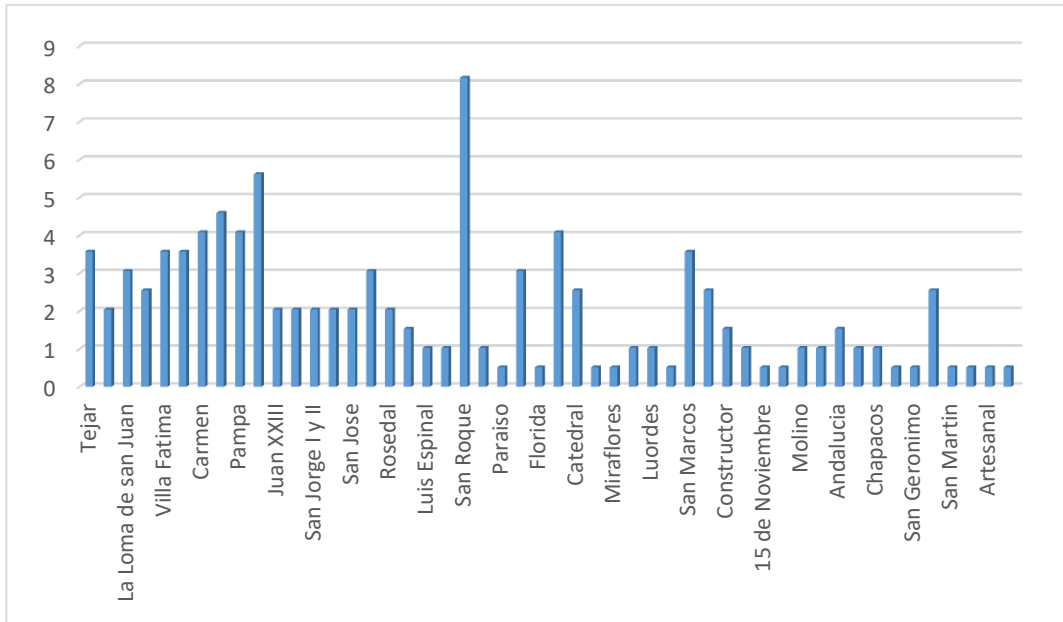


Interpretación: Según los resultados un 63% utiliza la televisión para mantenerse informado, en segundo lugar la radio con un 27%, y con un 9% por internet.

Análisis: De manera muy sencilla y precisa estos resultados nos muestran que cualquier tipo de publicidad o de estrategia que tenga que utilizarse para la panadería tendrán que ser difundidos por la televisión en primer lugar.

Gráfico N°18

Barrio en el que vive el encuestado



Interpretación: La mayor cantidad de encuestados pertenecen al Barrio San Roque, unos de los barrios más populares de nuestra ciudad, seguidos por el Barrio La Pampa y El Tejar.

Tabla N° 19

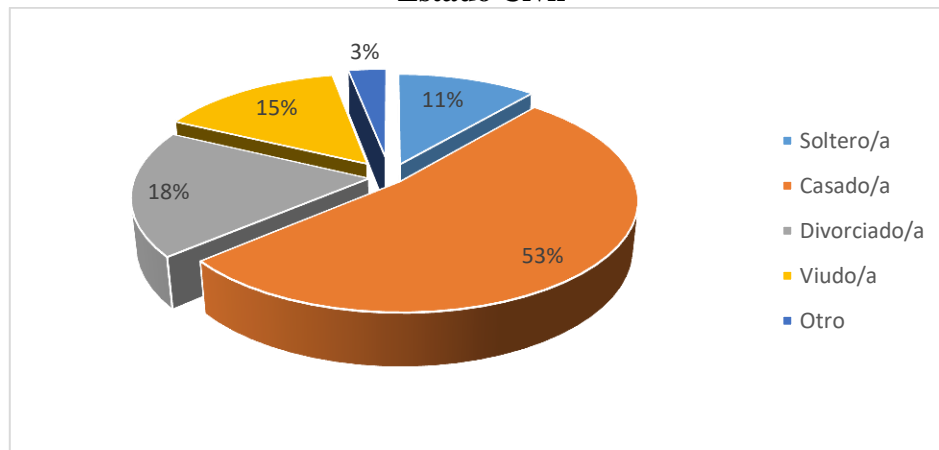
Estado Civil

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	22	11
Casado/a	103	53
Divorciado/a	36	18
Viudo/a	29	15
Otro	6	3
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 19

Estado Civil



Interpretación: Un 53% de los encuestados actualmente son casados, seguidos por un 18% que son divorciados, siendo estos los porcentajes más altos.

Tabla N° 20

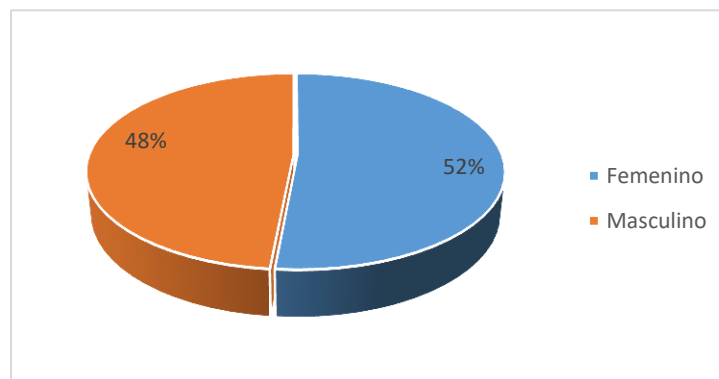
Sexo del encuestado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	101	52
Masculino	95	48
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 20

Sexo del encuestado



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En cuanto al sexo de los encuestados con un 52% son mujeres mientras que con una pequeña diferencia, el 48% son varones.

Tabla N° 21

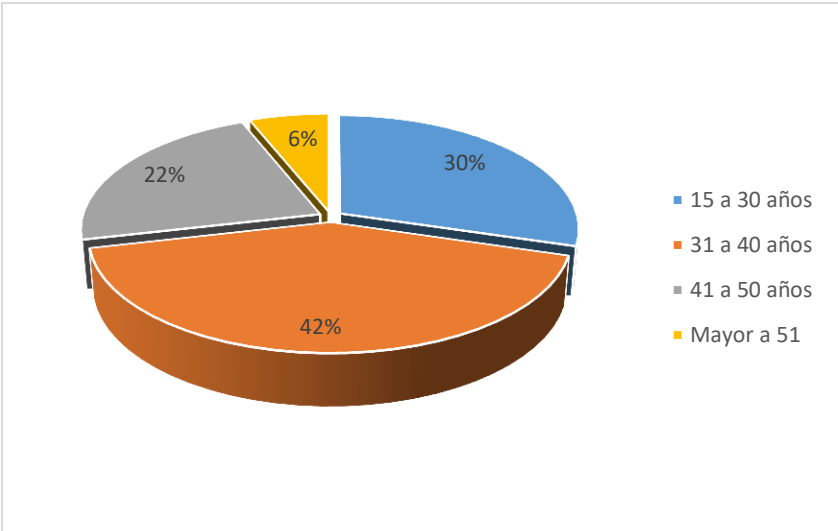
Edad de encuestado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
15 a 30 años	58	30
31 a 40 años	82	42
41 a 50 años	44	22
Mayor a 51	12	6
Total	196	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°21

Edad de encuestado



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En cuanto a la edad según los resultados obtenidos, un 42% está entre una edad de 31 a 40 años, seguidos por un 30% que está entre una edad de 15 a 30 años y un 22% que se encuentra entre una edad de 41 a 50 años.

Análisis: Respecto a la edad este dato es muy importante debido a que debemos segmentar nuestra población para saber a qué segmento dirigirse con mayor exactitud con las estrategias que se deban aplicar para el crecimiento de la empresa, es decir que nuestro segmento deberá orientarse a la mayor cantidad de porcentaje de una edad.

8. PRUEBA EMPIRICA DE HIPÓTESIS CENTRAL

Luego de la investigación realizada y los datos recabados, es necesario dar una respuesta a la hipótesis planteada en el principio del proyecto de investigación dado que es de esta hipótesis de donde surge la investigación por tanto analizando su variables llegaremos a dar una respuesta a dicha hipótesis planteada, la cual es:

Hc: El no considerar aspectos personales, culturales, sociales, psicológicos del mercado meta en la estrategia actual de posicionamiento provoca la limitación y crecimiento de la empresa en el mercado tarijeño.

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLE INDEPENDIENTE
Aspectos personales (Edad, ingresos económicos y estilo de vida)	Limitación de crecimiento de la empresa.
Aspectos Culturales (costumbres de la región)	
Aspectos Psicológicos (Percepción)	
Aspectos Sociales (Estado civil)	

Observando las variables establecidas en el planteamiento de la hipótesis y analizando su relación podemos identificar que tanto los aspectos personales respecto a la edad y el estilo de vida, así como los culturales y psicológicos de acuerdo a la elaboración de pan artesanal según las tradiciones regionales, con su sabor, tienen los porcentajes más elevados en los resultados; dándoles mayor importancia a estos y no solo a una parte de ellos como lo es en la actual estrategia que tiene la empresa.

Por tanto en este análisis de relación, debido a que tres de sus variables se llega a cumplir, aunque no de forma completa representan la mayoría de porcentaje por tanto la hipótesis se comprueba en un 75% del total de cuatro variables.

Entonces este análisis representa que no solo el factor sabor es determinante para la estrategia de posicionamiento sino otros aspectos, y el hecho de que no se tome en cuenta estos otros aspectos, en la estrategia, está provocando que la empresa no tenga un crecimiento en el mercado tarijeño.

9. CONCLUSIONES

En conclusión, y respaldados por la investigación de mercado realizada podemos comprobar las tres hipótesis planteadas en dicha investigación según los siguientes resultados.

- ✚ Con respecto a la primer hipótesis planteada en base a los resultados finales de la investigación un 29% se considera consumidor moderno, efectivamente no toman en cuenta las costumbres de la región debido a que existe un porcentaje de 14% que es bajo, y con 36% tienden a cuidar su peso, llevando un estilo de vida saludable al estar de acuerdo que el pan tradicional tiene un alto contenido en grasas malas con un porcentaje de 20% y con una edad de 15 a 30 años que es el segundo mayor porcentaje, por tanto la primera hipótesis se cumple analizando los porcentajes de las variables que la componen.

- ✚ Respecto a la segunda hipótesis se verifica, que la mayoría de los encuestados con un alto porcentaje del 71% efectivamente, se consideran consumidores tradicionalistas que toman en cuenta las costumbres de la región en la elaboración del pan, dado que con un 21% están de acuerdo en que prefieren el pan elaborado tradicionalmente que lo industrial, con ingresos medios altos de edades de 31 años a los 40 años, edades que se encuentran comprendidas dentro de nuestra hipótesis planteada y un porcentaje de 53% son casados, lo cual nos lleva a dar por cumplida a segunda hipótesis debido a que sus variables analizadas se verifican respecto a sus porcentajes, por tanto rigen en los consumidores denominados tradicionales que será el segmento al cual deberá orientarse en principio la empresa.
- ✚ Mientras que con respecto a los puntos fuertes y débiles que son parte del planteamiento de la tercera hipótesis; efectivamente la panadería tiene como punto fuerte el buen sabor por la elaboración artesanal con la cual los entrevistados están de acuerdo en un 22%, asimismo se observa que un alto porcentaje del 86% le agrada el buen sabor de este pan artesanal; por otra parte respecto al bajo contenido de bromato un porcentaje significativo del 42% prefiere que el pan no contenga bromato siendo este otro punto fuerte y a favor de la panadería, sin embargo el color del pan les es indiferente debido al bajo porcentaje de elección de esta opción al igual que la presentación; para finalizar se cumple que el punto débil de la empresa es la elaboración con un alto grado de manteca vegetal es decir grasas muy saturadas consideradas como grasas malas puesto que un 29% quiere un pan elaborado en bajo contenido de grasas, y un 29% está de acuerdo que no le interesa el pan artesanal por ser elevado en grasas.

10. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE PANADERIA TRADICIONAL MARIEL

10.1. Objetivo general

- ✚ Proponer a la empresa una estrategia de posicionamiento formal y adecuada que se oriente a un segmento bien definido.

10.1.1. Objetivos específicos

- ✚ Presentar una correcta ventaja competitiva que la empresa pueda utilizar en sus estrategias publicitarias a largo plazo.
- ✚ Elaborar una declaración de misión, visión y valores que la empresa pueda seguir.
- ✚ Plantear una declaración de posicionamiento correcta que la empresa pueda utilizar para posicionarse en la mente el consumidor.

10.2. Introducción.

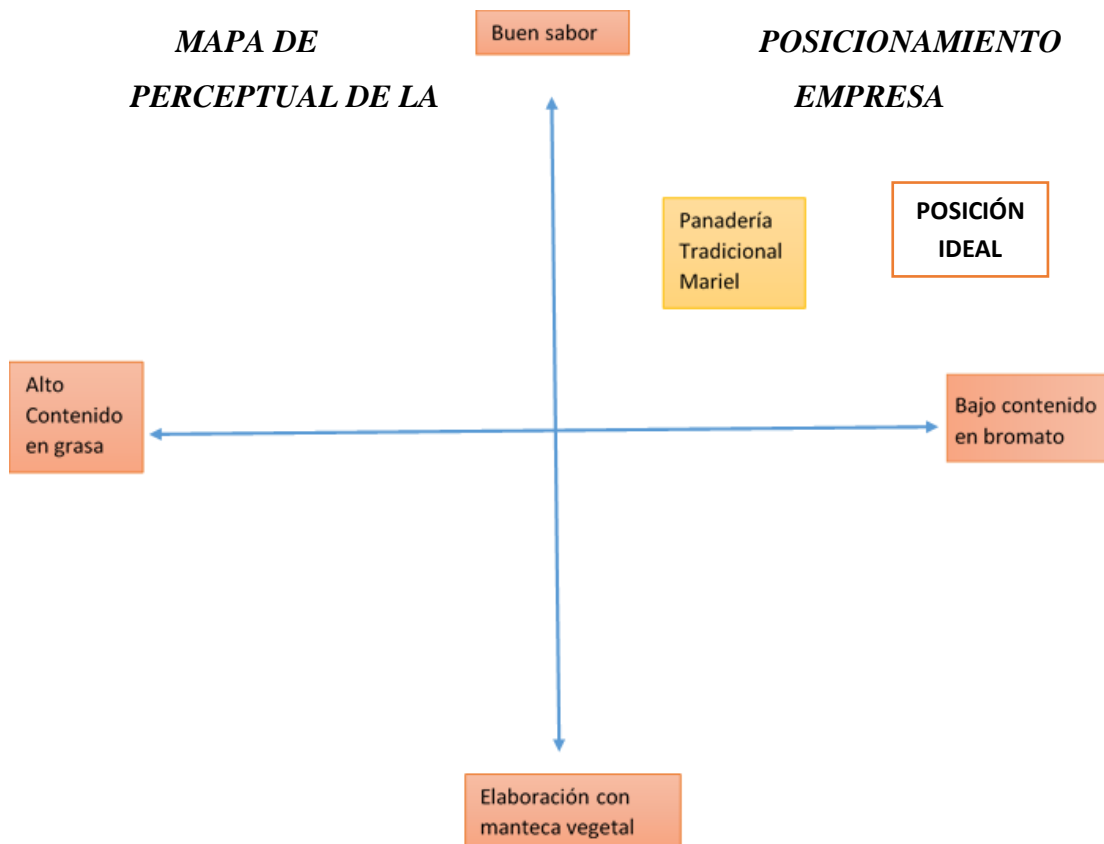
Para la elaboración de la propuesta, vamos a tomar en cuenta los datos más importantes obtenidos a través del diagnóstico y de la investigación de mercado, con la finalidad de desarrollar una estrategia de posicionamiento la cual estará basada en los atributos y características exclusivas, que permita obtener la capacitación del segmento al cual está dirigido el producto, y de esta manera poder posicionarnos en nuestro mercado meta.

La empresa Panadería Tradicional “Mariel” no cuenta con componentes fundamentales para una empresa como misión visión, objetivos ni estrategias basadas en estudios de mercados, por lo tanto se desarrollara una propuesta de estrategia de posicionamiento puesto que debido a la falta de información para realizar tal estrategia de posicionamiento de manera formal y adecuada, la empresa presentó poco crecimiento al pasar de los años; es por esto que en base a los atributos que el cliente valora más y para el cual será un valor que deberá de posicionarse en su mente debe desarrollarse dicha estrategia.

10.3. MAPA DE POSICIONAMIENTO PERCEPTUAL

Las respuestas a los cuestionarios también permitieron, luego de haber efectuado los análisis pertinentes obtener un mapa de posicionamiento actual de la empresa, el cual es favorable respecto a su sabor y elaboración sin bromato dado a que la empresa se encuentra en el cuadrante positivo, sin embargo, no se aleja demasiado del factor negativo que es una elaboración con manteca vegetal que forma grupo de las grasas saturadas que suelen ser no muy buenas para la salud.

Gráfico N° 22



Este gráfico representa la actual posición de la Panadería Tradicional Mariel, la cual si bien no es negativa tiene una desviación hacia una característica que no

es de buen agrado para los consumidores la cual es la elaboración con manteca vegetal. Por tanto debe trabajarse en la comunicación de su posicionamiento en base a los atributos que resultaron de la investigación, para lograr su posición ideal en la mente del consumidor en base a este mapa se podrá medir en un futuro si la posición de Panadería Tradicional Mariel está logrando sus objetivos.

11. Definición de la misión.

En base al concepto en el cual definimos que una misión es la razón de ser de la empresa y que permite clarificar en: qué somos, qué hacemos y porqué lo hacemos; y de un análisis con los dueños de la empresa y su participación en esta parte de la propuesta, se propone una misión que toma en cuenta sus ideales tales como lo es el ofrecer un sabor tradicional de pan, pero elaborado de manera artesanal dado que la empresa no desea cambiar sus procesos de elaboración en base a las costumbres que tenemos en nuestra región que es su mayor fuerza para mantener su buen sabor debido que es ahí donde radica una de sus principales ventajas, por tanto se llega a definir la misión que deberán de seguir la empresa para lograr un crecimiento gradual que es lo que busca y de igual manera lograr sus propios objetivos como empresarios en este ámbito.

Se define la misión de Panadería Tradicional Mariel como continua:

11.1. MISIÓN

“Somos una empresa productora y comercializadora de productos de panadería, ofreciendo el sabor inconfundible del pan artesanal según las costumbres de nuestra tierra Tarijeña y preocupados por la satisfacción plena de nuestros clientes”

12. Definición de la visión

La definición de la visión implica definir en qué se quiere convertir la empresa en el futuro, es decir cuáles serán sus aspiraciones futuras de la misma, tanto a mediano y largo plazo. Basados en este concepto y de igual manera siguiendo los ideales de la propietaria, para mejorar y dar una formalización a la empresa se propone una visión que los dueños quieren afrontar y lograr en un largo plazo, siguiendo una elaboración artesanal con implementación de tecnología que resulta un factor necesario para afrontar el futuro de la empresa, todo esto sin dejar a un lado el bienestar de sus empleados. En base a este análisis formulamos la visión de Panadería Tradicional Mariel, a continuación:

12.1. VISIÓN

“Ser la panificadora líder del mercado tarijeño, manteniendo la producción artesanal acompañada del sabor inconfundible de pan de la región sujeta a normas de calidad implementando tecnología y cuidando la plena satisfacción de los clientes”

12.2. VALORES

Para que la empresa pueda regirse en el marco de su misión y visión necesita de valores que respondan a su entorno interno y externo, los cuales se proponen los siguientes valores:

- **Integridad:** Ser transparentes, basar las relaciones personales en la confianza y en el respeto mutuo, alineando los hechos con las palabras.
- **Respeto:** En la empresa Panadería Tradicional “Mariel” tratamos a las personas con la misma consideración con la que deseamos ser tratados.
- **Responsabilidad:** Asumimos con coherencia nuestras decisiones y actuaciones a favor de los objetivos de la empresa, respondiendo oportunamente a las necesidades que se presenten.

- **Confianza:** Al ofrecer a nuestros clientes siempre un producto de excelente calidad.
- **Consciencia Ambiental:** Cuidamos al medio ambiente con responsabilidad, realizando acciones afirmativas que ayudan a aminorar la contaminación.

13. SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN REPOSCISIONAMIENTO.

Ante todo, el posicionamiento de una marca debe atender las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos:

13.1. Segmentación: De acuerdo a la investigación la empresa Panadería Tradicional Mariel deberá de orientarse a un segmento de consumidores *Tradicionalistas*, los cuales tienen las siguientes características:

Variable de Segmentación	Características
Geográfica	• Departamento de Tarija
Demográfica	• 31 a 60 años
Psicográfica	• Estilo de vida que sigue las tradiciones de la región. • Ingresos medios altos.

Fuente: Elaboración propia.

14. PASOS PARA EL REPOSICIONAMIENTO.

14.1. Identificación de posibles diferencias de valor y ventajas competitivas

Dependiendo del grado en que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como proveedora de valor superior para el cliente, ganara una ventaja competitiva.

Con la diferenciación de productos, es posible distinguir las marcas con respecto a sus características, bajo este concepto las características que priman en Panadería Tradicional Mariel son su buen sabor por la elaboración artesanal siguiendo las costumbres y tradiciones de la región, y su bajo contenido en bromato, por tanto debe Reposicionarse como:

VENTAJA COMPETITIVA

“Sabor inconfundible y tradicional de nuestro pan, sin bromato”

14.2. Selección de ventaja competitiva correcta

En la actualidad en el mercado al que nos enfrentamos, puede ser muy complicado encontrar una ventaja competitiva que nos dé una diferencia y nos permita atraer mayor parte de segmentos es complicado, sin embargo luego de la investigación y análisis la ventaja competitiva para la panadería basada en su elaboración artesanal siguiendo las costumbres de nuestra región y sin bromato su ventaja sería:

VENTAJA COMPETITIVA

CORRECTA

“Pan elaborado tradicionalmente con el mejor sabor y sin bromato”

Esta ventaja competitiva en la elaboración de su producto que ninguna otra empresa puede lograr, con respecto a su preparación artesanal le da una verdadera ventaja difícil de imitar, siendo importante, distintiva, totalmente accesible para los compradores, puede comunicarse y hacerse verificable para los clientes al probar su

sabor inconfundible sin que el conservante o mejorador de masa cause daños estomacales que son los más comunes por el uso del bromato.

14.4. Presentar y comunicar al mercado la posición escogida

Una vez seleccionada la posición tiene que dar pasos firmes para hacer llegar y comunicarla a los consumidores y todos los esfuerzos de marketing mix deberán de apoyar la estrategia de posicionamiento.

Este será el paso más complicado pero el más decisivo para la empresa dado que deberá tomar acciones concretas.

Para esto se propone que toda estrategia de publicidad que se desee comunicar se realice mediante la **TELEVISIÓN** en base a los resultados de las encuestas.

15. SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENERAL DE REPOSICIONAMIENTO

15.1. Propuesta de valor MÁS POR LO MISMO

La empresa puede atacar la propuesta de valor de otro competidor y posicionar su marca ofreciendo más por el mismo precio, dado que en el precio del pan no podemos elevarlo porque sería algo desfavorable debido a que la competencia acapararía el mercado, por otro lado bajar el precio para el cliente sería una señal de baja calidad, bajo el concepto de MÁS POR LO MISMO, se propone vender:

“Pan de mejor calidad en su elaboración artesanal, por el mismo precio”

Esto mediante una publicidad agresiva mostrando el nivel de daño que hacen los mejoradores de pan industriales y mostrando las bondades de la elaboración artesanal en cuanto al amasado al uso de la levadura, al horneado de acuerdo a las tradiciones

tarijeñas todo esto en un spot que en la presente investigación no se presenta dado que es el primer estudio para esta empresa y existe mucho aun por investigar y desarrollar.

Es decir que la empresa debe posicionarse en la mente del consumidor ofreciendo la mejor calidad de pan artesanal, que tenga el mejor sabor y calidad en la elaboración, esto en comparación con la competencia; pero vendiendo el producto al mismo precio de Bs.1 por unidad de pan, esto hará sentir al consumidor que está llevando más por un mismo precio.

15.2. ELABORACIÓN DE UNA DECLARACIÓN DE REPOSICIONAMIENTO

El posicionamiento de la empresa deberá de sintetizarse en una declaración de posicionamiento la cual debe tomar en cuenta el segmento y una necesidad, el concepto de la marca y la diferencia por tanto la declaración de posicionamiento será:

Para clientes que gustan del sabor tradicional de nuestro pan y necesitan de una elaboración artesanal según nuestras costumbres, Panadería Tradicional Mariel ofrece el mejor pan tradicional elaborado artesanalmente sin conservantes dañinos a la salud.

16. CLIENTES ACTUALES

De acuerdo a la investigación y análisis con la propietaria de la empresa, esta cuenta con clientes actuales los cuales son quienes generan las ventas para que la empresa siga en el mercado, sin embargo ahora debe de fidelizarse a estos clientes actuales para poder continuar con los objetivos de la empresa, dicho esto; se deberá de apoyar

en la estrategia de reposicionamiento propuesta en el presente documento dando a conocer los atributos del producto y la ventaja competitiva desarrollada a lo largo de esta investigación.

Para brindarles a estos clientes actuales un valor con el que antes no contaban.

17. CLIENTES POTENCIALES

Dado que ya se cuenta con una segmentación definida fruto de la investigación de mercados, resulta más fácil y práctico identificar los clientes potenciales a los que la empresa deberá de orientarse según las características identificadas las cuales se deben de tomar en cuenta para no quedar tan solo con clientes actuales. Por tanto los clientes potenciales en los que debe de trabajar la empresa desde aquí en adelante son:

- ✓ Tiendas de barrio (venta directa)
- ✓ Restaurants.
- ✓ Turistas.
- ✓ Estudiantes de colegios y universidades.
- ✓ Trabajadores de oficina.

18. ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO DE MERCADO

Panadería Tradicional Mariel aplicó una estrategia de reposicionamiento basada en las características del producto, brindando características exclusivas, que permitan obtener la captación del segmento al cual está dirigido el producto, y de esta manera poder reposicionarnos en nuestro mercado meta.

18.1. Reposicionamiento por beneficio del producto: El producto se posiciona como líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan, en este caso su sabor por elaboración artesanal sin utilizar el bromato, es decir dañar la salud del consumidor y aun así manteniendo una elaboración artesanal siguiendo las tradiciones de la región.

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad.

Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de elementos centrales hasta los complementarios, tanto de los nuestros cómo los de la competencia, elaborar la estrategia del mercado que nos permita posicionar el producto de la forma más favorable.

Cuando hablamos de atributos del producto, los mercadólogos debemos concentrarnos en analizar:

- ✚ **Núcleo:** Comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

En el caso de la panadería deberá basarse en las propiedades del producto el cual radica en su sabor por la elaboración artesanal sin bromato que es un conservante dañino para la salud. Lo cual resulta en una fórmula única en su preparación y es el núcleo para su reposicionamiento respecto a su producto

- ✚ **Calidad:** Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con los de la competencia.

Basados en este concepto se puede apreciar a continuación cuales son las comparaciones del producto de Panadería Tradicional Mariel, respecto a la competencia.

COMPARACIONES DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO RESPECTO A LA COMPETENCIA.

Pan elaborado con “BROMATO”	Pan elaborado con “LEVADURA”
<p>Su manipulación física es extremadamente peligrosa debido a su capacidad para producir combustión espontánea y explosión</p>	<p>La levadura es un alimento rico en vitamina B9 ya que 100g. de este condimento contienen 1010ug. de vitamina B9.</p>
<p>Su gran parecido con el azúcar y la sal favorece la intoxicación accidental.</p>	<p>Este alimento también tiene una alta cantidad de vitamina B6. La cantidad de vitamina B6 que tiene es de 1,30mg por cada 100g.</p>
<p>La sobredosis produce vómito, diarrea, metahemoglobinemia, depresión del sistema nervioso, daño renal irreversible, efectos mutagénicos, destrucción de la vitamina B1 y la niacina, inhibición de la disponibilidad del hierro y degradación del ácido fólico.</p>	<p>Con una cantidad de 97mg por cada 100 gramos, la levadura también es uno de los alimentos con más vitamina B3.</p>
<p>Su función es permitir un correcto desarrollo de la masa facilitando su correcta producción de gas, ayuda a la conservación de la forma de la pieza, "que no se venga abajo", como se dice vulgarmente</p>	<p>Entre las propiedades nutricionales de la levadura cabe también destacar que tiene los siguientes nutrientes: 3,70mg. de hierro, 86mg. de calcio, 3g. de fibra, 0 mg. de yodo, 2,10mg. de zinc, 11,80g. de carbohidratos.</p>

Marca: nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto, asocian el recuerdo e imagen de la empresa que lo produce y permite su

diferenciación con respecto a los de la competencia. La marca es considerada un activo intangible de la empresa.

Para lo cual se propone la siguiente marca:



19. PROGRAMA DE MONITOREO DEL REPOSICIONAMIENTO

Con cierta frecuencia debemos controlar como evoluciona la asociacion de nuestro producto respecto al de la competencia, con los atributos claves en la mente de los consumidores con una frecuencia trimestral o bianual, y como minimo debe hacerse cuando haya el lanzamiento de nuevas marcas, avances en la tecnologia,etc.

Para la cual se propone a aplicación del siguiente modelo que puede ser aplicado en un mediano plazo luego de haberse puesto en práctica, las propuesta del presente trabajo.1

TABLA DE MONITOREO DE REPOSICIONAMIENTO

PARTE I

		PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C
Contenido de grasa.	de	ALTO	BAJO	MEDIO
Mejorador de Masa.	de	BROMATO	BROMATO	LEVADURA
Precio.		1 Bs x Unidad	1 Bs x Unidad	1 Bs x Unidad
Tipo	de	INDUSTRIAL	INDUSTRIAL	ARTESANAL

elaboracion.

Esta tabla deberá de aplicarse a un número determiando de consumidores en una primera parte, luego de ser aplicada debera de recojerse.

Diferentes personas usan atributos a la hora de elegir un pan, ahora se debera aplicar la misma tabla, pero esta vez colocando la empresa y su principal competencia.

TABLA DE MONITOREO DE REPOSICIONAMIENTO**PARTE II**

Contenido de	ALTO	BAJO	MEDIO
grasa.			
Mejorador de	BROMATO	BROMATO	LEVADURA
Masa.			
Precio.	1 Bs x Unidad	1 Bs x Unidad	1 Bs x Unidad
Tipo de	INDUSTRIAL	INDUSTRIAL	ARTESANAL

elaboracion.

Las características del producto no han cambiado, sin embargo, su decisión muy probablemente haya cambiado, lo que nos indica que hay cierta influencia de que la mente haya agregado la marca, o siga prefiriendo la competencia.

Con esta herramienta de monitoreo la empresa podrá saber si efectivamente ha tenido éxito en el reposicionamiento.

20. CONCLUSIONES.

- ✚ Se determinó de forma específica cada uno de los aspectos que no son tomados en cuenta en la actual estrategia de posicionamiento que aplica la empresa de posicionamiento que está utilizando la empresa, gracias a un diagnóstico interno, externo y una investigación de mercados; y utilizando todas las herramientas necesarias para obtener información que sea clara y confiable se logró comprobar las hipótesis planteadas a lo largo del proyecto.
- ✚ En base a todo el estudio realizado se pudo plantear una serie de propuestas direccionadas al reposicionamiento de la empresa para que esta logre sus objetivos a largo plazo, con las debidas acciones y decisiones que tome la administración de la empresa de aquí en adelante.
- ✚ Por último, se logró realizar una aplicación práctica de gran parte de los conocimientos teóricos, en una realidad objetiva en favor de una empresa que busca una posición en el mercado tarijeño y su crecimiento para un desarrollo en bien la sociedad.

21. RECOMENDACIONES

- ✚ En base a la investigación realizada la empresa ya cuenta con la información suficiente para poder desarrollar gráficamente una marca y un eslogan los cuales deberán comunicar con la publicidad respectiva debido a que ya cuenta con un segmento que tiene las características iguales o similares, también dirigirse asimismo y deberá tomar en cuenta la ventaja competitiva propuesta en base a la investigación desarrollada.
- ✚ La empresa Panadería Tradicional Mariel es una empresa que tiene un buen potencial para ser desarrollado, es por esto que se sugiere deba formalizarse cumpliendo con los registros necesarios en FUNDEMPRESA para poder establecerse ya formalmente en el mercado tarijeño.
- ✚ Basados en el diagnóstico y su análisis se recomienda a la empresa recurrir a la banca privada para llevar a cabo las acciones correspondientes que representen un presupuesto para ya comenzar con su crecimiento en el mercado tarijeño.

- ✚ Asimismo se recomienda un diseño y desarrollo de marca con un estudio más a profundidad, esto puede darse en un estudio posterior para otros investigadores que tuvieran el interés de desarrollar más el presente proyecto, con base de información en el mismo.