

1. Antecedentes

La actividad micro empresarial es una de las formas de producción específica que se caracteriza de manera predominante, porque en mayor proporción el trabajo es manual y predomina su actuación sobre la maquinaria.

Teniendo como referencia nuestro país, se puede observar una gran cantidad de microempresarios que producen y comercializan una gran variedad de productos destinados a satisfacer la demanda de una sociedad cada vez más exigente de nuevos productos.

Tomando como objeto de estudio las operaciones de confecciones de ropa deportiva que se realiza en la empresa “Gama”, esta nace el año 2006 creada por su gerente propietario el Sr. Jorge Gamarra, con un grupo de seis personas y actualmente cuenta con diez personas con conocimientos en corte y confección, serigrafía y bordado, la misma que está ubicada en la calle final Junín N° 1114 de la ciudad de Tarija.

Esta empresa desarrolla sus actividades que corresponden al sector de la manufactura, cuyas operaciones están dirigidas a la confección de prendas de vestir deportivas por un personal dedicado a la producción de las mismas en la ciudad de Tarija, donde su mercado actual son los deportistas entre los cuales están niños, jóvenes y mayores quienes afirman que el deporte está vinculado a la figura corporal y la apariencia, ya que se toma en cuenta la ropa o los accesorios, como también a todas aquellas personas que hacen uso de estas clases de prendas como ser: colegios, universidades, instituciones, grupos de amigos, personas en general que se identifican con los colores y modelos exclusivos. Es importante también mencionar que hasta el año 2010 no existía una definición clara de la marca del producto para promocionar la ropa deportiva, puesto que el cliente exigía marcas de renombre como: Nike, Puma, Adidas entre otras, pero por iniciativa del gerente propietario se implementó su marca llamada GAMA.

Actualmente en la ciudad de Tarija se pudo evidenciar el crecimiento del comercio, como también la apertura de muchas microempresas destinadas a la elaboración de ropa, ya sea deportiva, de vestir, entre otras. Las cuales afectan de gran manera a esta empresa ya que las mismas ofrecen una variedad de productos y precios, factores que

deben tener en cuenta las empresas hoy en día, debido a los cambios del mercado y las opciones que brinda este para los consumidores.

2. Justificación

La empresa “GAMA” desde que empezó sus actividades económicas en el departamento de Tarija (cercado), tuvo un crecimiento poco significativo (información confidencial) en su demanda de ropa deportiva durante sus seis años de vida. Información que fue proporcionada por el gerente propietario. Actualmente está atravesando por una disminución de la demanda, la cual se ve reflejada en sus ingresos por ventas anuales, dicha disminución alcanzo en 10 % de los ingresos en la gestión 2011 a comparación de la gestión 2010.

Actualmente, la empresa GAMA utiliza como su única herramienta para dar a conocer sus productos a su mercado, mediante una comunicación visual con dos banners que están colocados en sus instalaciones donde se puede observar los productos que ofrece esta empresa. En cuanto a la calidad del producto se realiza una minuciosa supervisión en todo el proceso de producción por parte del propietario antes de su entrega. Se dice que es un producto de calidad debido a las opiniones de satisfacción que brindan de los productos los consumidores. La distribución de los productos es directa del comprador al consumidor. Los precios que ofrece GAMA a comparación de la competencia son accesibles para cualquier bolsillo, como también la entrega del pedido se lo realiza en menor tiempo.

Considerando en la actualidad el fomento al deporte que se incrementa día a día, por la sociedad y en particular por el gobierno, instituciones públicas y privadas que incentivan al deporte como algo esencial para la salud. Oportunidad que incide en el interés del gerente propietario de la empresa de contar con un plan de marketing que permita establecer estrategias para identificar y analizar las variables influyentes en marketing, que coadyuven al área administrativa y así mejorar la toma de decisiones con respecto a la comercialización y de esta manera la empresa pueda hacer conocer su producto y posicionarse en el mercado tarijeño, para poder ser reconocida por su trayectoria de producción, y calidad de la variedad de ropa deportiva que ofrece.

Debido a que la empresa no cuenta con un plan de marketing debido al poco interés por parte del gerente propietario en esta área, motivo por el cual es importante el estudio del proyecto de investigación aportando a la empresa GAMA con un plan de marketing y así mejorar la comercialización de las prendas de vestir deportivas incrementando las ventas y la participación en el mercado, contribuyendo al crecimiento de la empresa.

3. Planteamiento del problema

En la ciudad de Tarija estos últimos años fueron ingresando al mercado de prendas de vestir deportivas, empresas que se dedican a la confección de las mismas, juntamente con el crecimiento del contrabando y ropa usada de un 15% que ingresa al departamento en comparación a otros factores que afectan al sector de manufactura, siendo una amenaza para la industria. (Ver Anexo N°1). Situación por el cual se ve necesario la implantación de un plan de marketing para la empresa “GAMA”, ya que los factores del entorno cambian continuamente y exigen que la empresa se adapte a estos cambios. Siendo GAMA una empresa unipersonal cuyo negocio opera de manera empírica, realizando acciones en su proceso de comercialización de sus prendas deportivas. Asimismo esta empresa no cuenta con personal adecuado para desarrollar las actividades de marketing debido a la falta de conocimiento de la importancia de la misma.

La empresa “GAMA”, ha tenido ciertas dificultades con el área del marketing, ya que la demanda de productos ha tenido un crecimiento muy bajo durante los seis años de vida de la empresa, y ahora está atravesando por una disminución en la demanda debido a varios factores como ser; el canal de distribución directa que utiliza la empresa, puesto que solo se puede adquirir si es que el cliente va hasta sus instalaciones, el cual queda en un lugar poco concurrido llegando a ser otra limitante para esta empresa, asimismo la falta de promoción y publicidad.

Por otra parte en ningún momento se debe descuidar al cliente, porque finalmente es quien decide y toma la decisión final al momento de hacer la compra del producto, ya que no estamos solos en el mercado, más al contrario tenemos a nuestro alrededor un sin número de competidores que están dispuestos a captar todos aquellos clientes

potenciales a como dé lugar, por lo cual la empresa debe tener una visión de superación ante esta situación.

Por lo tanto es importante mencionar que en la gestión 2010 – 2011 disminuyó sus ventas de 424.320 Bs. en un 10 % a 381.888 Bs. según el Gerente propietario Jorge Gamarra, ocasionando la disminución de competitividad y la inestabilidad en la empresa, situación alarmante que enfrenta la empresa.

Actualmente GAMA opera al 55% de su capacidad, toda vez que la capacidad de producción es de 400 unidades de prendas deportivas mensuales, por lo que son situaciones que hacen que en términos de productividad esta empresa podría tener dificultades para competir en el segmento de prendas de vestir deportivas.

También por medio de una investigación exploratoria, se logró obtener información mediante la entrevista que se realizó al Gerente propietario Sr. Jorge Gamarra de la empresa “GAMA”, donde pudimos ver que esta empresa está atravesando ciertas dificultades como: la rivalidad en el mercado (competidores similares en cuanto a tecnología, capacidad de producción y experiencia), y la falta de aplicación del Marketing, donde se destaca la falta de publicidad, puesto que no se ha dado a conocer por ningún medio de comunicación, tampoco cuenta con una de promoción atrayente. Sabemos que estos factores influyen en la comercialización de los productos, por tal motivo se debe tomar en cuenta un plan de marketing flexible que consolide a la Empresa en la ciudad de Tarija (Cercado), para poder lograr sus objetivos satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de la organización. (Ver anexosNº2)

4. Definición del problema

Conforme a los detalles descritos que hacen al planteamiento del problema, a los efectos del presente trabajo de investigación la formulación de la misma es:

“La disminución en la demanda de ropa deportiva es un efecto provocado por la falta de un plan de marketing, el cual nos conduce a la obtención de información relevante del mercado meta acerca de los productos que la empresa brinda”.

5. Formulación del problema

¿La inexistencia de un plan de marketing repercute en la disminución de las ventas de ropa deportiva, lo cual impide el desarrollo de la empresa GAMA?

6. Hipótesis

H₁: La elaboración de un plan de marketing permitirá el incremento de las ventas y el desarrollo de la empresa GAMA.

❖ **Variable dependiente:** Incremento de las ventas y desarrollo de la empresa.

❖ **Variable independiente:** La elaboración de un plan de marketing.

7. Objetivos de la investigación

7.1. Objetivo generales:

❖ **Objetivos de investigación**

Demostrar que un plan de marketing para la empresa productora y comercializadora de ropa deportiva GAMA es un factor determinante para incrementar la participación del mercado y lograr ser una empresa líder en la fabricación de ropa deportiva.

❖ **Objetivo de solución**

Desarrollar un plan de marketing que permita posicionar la imagen de la empresa en el mercado meta, considerando la mezcla comercial, para mejorar la imagen y el conocimiento deseados.

7.2. Objetivo Especifico

- ✓ Determinar el mercado objetivo al que quiere llegar la empresa GAMA para sus productos.
- ✓ Identificar características del mercado meta para el plan de marketing a través de una investigación de mercado.
- ✓ Desarrollar un plan de publicidad que permita informar, convencer y recordar los productos de la empresa a su mercado meta.
- ✓ Elaborar un plan de promoción de ventas que permitan incrementar las ventas de ropa deportiva, creando preferencias en el cliente.

- ✓ Determinar canales de distribución óptimos que faciliten a la empresa GAMA llegar de manera directa al consumidor final.

8. Metodología

Para llevar a cabo este proyecto, se realizó una **investigación exploratoria** con el gerente propietario para identificar los posibles problemas, posteriormente se realizará una **investigación descriptiva** el cual nos permitirá analizar la técnica de encuesta más conveniente para nuestro objeto de estudio. Todo con el fin de recaudar información primaria que nos ayude a alcanzar los objetivos de la investigación, con la información resultante se aplicara el **método mixto**, proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos.

Las técnicas a utilizar serán:

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas, las cuales ayudaran a fortalecer el proyecto de investigación.

Para respaldar este proyecto de investigación se hará uso de fuentes primarias, como también de fuentes secundarias (INE, periódicos, libros, internet).

9. Alcance

9.1. Temporal

El presente proyecto de investigación comprenderá el análisis de los diferentes datos de información desde el año 2010 hasta el 2012.

9.2. Espacial

El proyecto de investigación se realizara en la ciudad de Tarija (cercado), de la empresa GAMA ubicada en la calle final Junín N° 1114.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1.DEFINICIÓN DE MARKETING

El marketing es un conjunto de actividades implícitos y explícitos que reconocen las necesidades del cliente y orientan la definición y el flujo de bienes y servicios de la empresa hacia su satisfacción, logrando simultáneamente la consecución de los objetivos propios de la organización, de ser así, el marketing según sostiene Philip Kotler como: *“Un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros”*.¹

Lo fundamental para todo tipo de organización es la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores, con la coordinación de las actividades comerciales, para conseguir los objetivos de la empresa buscando el éxito organizacional, ya que como sostiene William J. Stanton define al Marketing como: *“Una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia”*.²

1.2.IMPORTANCIA DE MARKETING

El marketing está en constante evolución, pero además ayuda a las empresas a sobrevivir en el mercado ya sea con fines comerciales o con fines sociales. Las actividades que realiza el marketing ayudan ya sea de manera directa o indirecta a la venta de productos en una empresa, así también, crea nuevas oportunidades para la innovación de nuevos productos, permitiendo la satisfacción de las cambiantes necesidades de los consumidores, y proporcionando a la misma vez, mas utilidades a la empresa, al

¹ Philip Kotler; Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 2007, 11º Edición Pág.

² William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker; Fundamentos de marketing, McGRAW-HILL, México, 1993, Octava Edición, Pág. 11

respecto el autor Philip Kotler sostiene respecto a la importancia del marketing: “El marketing es de importancia para las empresa y exige una nueva orientación fundamental de la compañía, que debe dejar de mirar adentro a sus productos, para mirar hacia afuera y observar las necesidades de los clientes”.³

El Marketing debe tener en cuenta:

- ❖ Lo que quiere el cliente.
- ❖ Cuando lo quiere.
- ❖ Donde lo quiere.
- ❖ Como quiere comprarlo.
- ❖ Quien realmente quiere comprarlo.
- ❖ Cuanto quiere comprar y cuanto está disponible a pagar por él.
- ❖ Porque puede querer comprarlo.
- ❖ Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

1.3.CONCEPTO DE MERCADO

Philip Kotler, afirma que el *concepto de intercambio* conduce al *concepto de mercado*. En ese sentido, dice que "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo".⁴

Así, el tamaño del mercado depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tenga los recursos que interesan a otros y estén dispuestos a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean.

1.3.1. Investigación de mercado

Naresh K. Malhotra, define la investigación de mercados como: “ Identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin

³Philip Kotler; obcit ;Pág. 25

⁴**Kotler** Philip, "Dirección de Mercadotecnia" Pág. 11.

de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.”⁵

1.3.1.1. Objetivos de la investigación de mercado

Laura Fischer, menciona: La investigación de mercados tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de las empresas, así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso. ⁶

Los objetivos básicos de la investigación de mercados se pueden dividir en tres:

- ✓ *Objetivo Social:* Satisfacer necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y/o un servicio requerido, es decir, que el producto o servicio esté en condiciones de cumplir los requerimientos y deseos cuando sea utilizado.
- ✓ *Objetivo económico:* Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir.
- ✓ *Objetivo Administrativo:* Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final.⁷

1.3.1.2. Proceso de la investigación de mercado

Toda investigación de mercados, sigue una serie de pasos que se citan a continuación, para que la misma sea desarrollada eficientemente y de manera sistemática. Éstos pasos son:

⁵ Malhotra Naresh K., “Investigación de Mercados” Ed. Prentice Hall, 4ta Edición. Pág 7.

⁶ Laura Fischer, “Mercadotecnia” Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Pág 107

⁷ Laura Fischer, “Mercadotecnia” Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Pág 107

Paso 1.- Definición del Problema.- Deberá tomar en cuenta el propósito de la investigación, antecedentes de información relevante, que información es necesaria, y cómo se utilizará en la toma de decisiones.

Paso2.- Elaboración de un método para resolver el problema.- Este proceso representa el resumen de la definición y justificación del problema y el antecedente que permite proponer una hipótesis y establecer los objetivos.

Paso 3.- Formulación de un diseño de investigación.- Es el diseño de investigación, es el plano o la estructura de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación.

Paso 4.- Trabajo de campo.- Contacto con el marco muestral establecido en diseño de la investigación.

Paso 5.- Preparación y análisis de datos.- Incluye edición, codificación, transcripción y verificación de la información recogida del trabajo de campo para su corrección o aprobación.

Paso 6.- Preparación y presentación de los informes.- Todo debe documentarse en un informe escrito que consigne de manera específica”⁸

1.3.2. Segmentación de mercado

Los mercados se componen por compradores, que son diferentes en deseos, recursos, ubicación, actitud para comprar y hábitos de compra. Cualquiera de éstas variables sirve para segmentar un mercado⁹

- Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en unidades geográficas, como países, regiones, ciudades o barrios. La empresa puede

⁸Malhotra Naresh, “Investigación de Mercados” Ed. Prentice Hall, 4ta Edición Pág. 9 - 10

⁹ Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall. 8va Edición. Pág 283

operar en una o varias zonas geográficas o en todas las zonas, pero prestando atención a las diferencias de necesidades y preferencias de cada una.

- Segmentación demográfica, se divide al mercado en grupos a partir de variables como edad, sexo, tamaño de familia, ingresos, ocupación, grado de estudios, religión, raza y nacionalidad. Se debe adaptar los productos de acuerdo a los requerimientos.
- Segmentación conductual, se divide al mercado con base a sus conocimientos sobre un producto, actitud ante el mismo, uso que se le da o forma de responder a un producto.

“La segmentación se orienta a la diversidad de los compradores potenciales que constituyen el mercado. Reconocer la existencia de esta diversidad incita a la empresa a ajustar su oferta de productos en cada segmento considerado”.¹⁰

Las empresas no pueden estandarizar sus productos al mercado en general, sino deben enfocarse a la satisfacción de su mercado, adecuando la oferta, a las características semejantes del segmento que lo componga

1.4.ADMINISTRACIÓN DE MARKETING

Sin duda la administración de todas las empresas requiere de un conjunto de actividades que deben desarrollarse adecuada y oportunamente con el propósito de asegurar la consecución y logro de sus objetivos, por lo tanto es importante destacar que a estas alturas de tiempo, las empresas deben apoyarse en la utilización de las herramientas mercadológicas para alcanzar sus metas en términos de ventas, posición en el mercado y por supuesto el logro de la satisfacción de los clientes.

Para que una empresa alcance los beneficios que la mercadotecnia proporciona deberá administrar y coordinar las actividades de la misma, al respecto Laura Fisher sostiene el concepto de Administración de la Mercadotecnia entendida como: “*El proceso de*

¹⁰ Lambin, Jean- Jacques: “Marketing estratégico“. Ed. Mc. Graw Hill. 3ra Edición. Pág. 194

*planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización”.*¹¹

Concretamente la Administración de la Mercadotecnia se basa en las siguientes etapas:

- Planeación de la Mercadotecnia
- Organización de la Mercadotecnia
- Dirección de la Mercadotecnia
- Control de la Mercadotecnia

1.4.1. Planeación de marketing

Cuando nos referimos a esta función se está hablando de determinar qué es lo que se va hacer, cuando y como se va a realizar y también quién lo llevará a cabo.

“La planeación de la mercadotecnia viene a ser un proceso sistemático que comprende un estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa así como la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y poder controlarlo”.

1.4.2. Organización de marketing

“La organización es un proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el plan de mercadotecnia”.

Según Laura Fisher la Mercadotecnia se basa en los siguientes puntos:

¹¹ Fisher Laura: MERCADOTECNIA, Ed. McGraw-Hill, 2da. Edic. México 1993, Pág. 21

- **Organización de Mercadotecnia por funciones**

Muchos de los departamentos de Mercadotecnia están organizados de acuerdo a las funciones de investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, distribución, publicidad, etc.

- **Organización de Mercadotecnia por regiones**

Cuando se habla de este tipo de procedimiento estamos hablando de que la empresa organiza sus actividades de Mercadotecnia por zonas geográficas. Este tipo de organización indudablemente es altamente positivo debido a que los gustos, las necesidades, las preferencias, etc., varían de una región a otra.

- **Organización de Mercadotecnia por producto**

Muchas empresas elaboran y comercializan una gran variedad de productos por lo tanto se hace necesario diseñar una estructura de organización en torno a líneas de productos, lo que obviamente permite el manejo flexible de la mezcla de la mercadotecnia.

- **Organización de Mercadotecnia por clientes**

Las características del mercado obligan a una empresa a prestar especial interés al tipo de cliente que se va a atender, ya que estos guardan características particulares, por lo tanto si una organización desea mantener e incrementar una participación en el mercado debe estar alerta a lo que los clientes necesitan.

1.4.3. Dirección de marketing

Los responsables en la dirección de la mercadotecnia se dedican esencialmente a tomar decisiones y resolver problemas y necesidades de la sociedad.

La toma de decisiones se asocia íntimamente con la resolución del problema; pero la distinción básica entre ambos aspectos es que la resolución trata de la búsqueda de una respuesta, mientras que la toma de decisiones se encamina a una sola alternativa en particular.

Otro aspecto importante dentro de la dirección de la Mercadotecnia, es la coordinación de las actividades de la mercadotecnia, es decir deben sincronizar y armonizar las acciones individuales para alcanzar los objetivos de la mercadotecnia, asimismo deben coordinar las actividades del grupo.

Finalmente dentro de la dirección, la comunicación es otro de los elementos importantes que permite que los gerentes de la mercadotecnia estén conscientes de los objetivos generales y los logros de la organización. Tan importante es también que la mercadotecnia debe comunicarse con su personal y encauzarlos hacia los distintos niveles operativos, como serían los de ventas y publicidad, investigación, diseño estructural, etc.

1.4.4. Control de marketing

No cabe la menor duda de que la función de la mercadotecnia es una de las más importantes en una organización, por lo tanto para lograr los objetivos de estas áreas y cooperar con la obtención de las metas generales de la empresa, los responsables de esta área deben efectuar un control efectivo y eficiente de todos los esfuerzos de la mercadotecnia, así mismo la autora Laura Fisher define como: *“El proceso de control de mercadotecnia consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados*

*actuales contra los estándares ya establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real”.*¹²

Si se descubren que hay diferencias notables entre lo esperado y los resultados reales seguirán un curso de acción correctivo, si las diferencias son notables pueden optar por no seguir ninguno de esos caminos.

El control de la mercadotecnia se constituye en una base fundamental para realizar el seguimiento correcto de las actividades u operaciones de la mercadotecnia y lograr el éxito.

El control de la mercadotecnia no es un proceso simple y se puede distinguir tres niveles del mismo:

- *Control estratégico:* Que tiene por objeto determinar si la firma está aprovechando sus mejores oportunidades respecto a mercados, productos y canales de distribución.
- *Control del plan anual:* Cuyo objeto es examinar si los resultados planeados se están logrando.
- *Control de productividad:* Este tipo de control tiene por fin estudiar si la firma está ganando o perdiendo dinero.

1.5. ELEMENTOS DE LA MEZCLA COMERCIAL

Los elementos de la mezcla comercial permiten formular a la empresa el plan táctico, que abarca la comercialización de productos, una vez identificada las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cual se va a dirigir.

¹² Fisher laura; obcit ;Pág. 25

Para la elaboración de un diseño de plan de marketing, es de suma importancia hacer referencia al marketing mix y además es necesario para la empresa para el logro de los objetivos que la misma defina a través del establecimiento de estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor, al respecto Philip Kotler da una definición de la Mezcla de Marketing señalando que, *“Es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que son controlables (producto, precio, plaza, promoción, personal, presencia física, proceso)”*.¹³

La comercialización determina las decisiones acerca del producto, precio, plaza y promoción, en la actualidad tiene el desafío que consiste en lograr una adecuada mezcla de estos elementos, para lo cual es necesario conocer sobre cada uno de estos elementos, empezando por conceptuar lo que es un producto, de ser así William Stanton define al Marketing Mix como, *“El termino con que se describe la combinación de cuatro elementos que constituyen el núcleo del Marketing. Estos cuatro elementos son: Producto, Precio, Promoción y Distribución”*.¹⁴

Estos autores coinciden que la combinación de estas variables, precio, plaza, promoción y distribución juegan un papel importante al momento de realizar un plan de Marketing para determinar estrategias que ayuden al logro de los objetivos de la empresa, pero Philip Kotler hace referencia a tres componentes más en el marketing mix que son: personal, presencia física y proceso, a comparación del autor William Stanton, los cuales se explicara detalladamente a continuación:

- **Producto**

Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Es lo que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

¹³ Ibídem ; Pág.15

¹⁴ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker; obcit; Pág.58.

- **Precio**

Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio.

- **Plaza**

Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

- **Promoción**

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

- **Personal**

El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

- **Presencia física**

Los clientes o usuarios se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de la presencia o evidencia física que incluye edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

- **Procesos**

Para intentar dar una respuesta al usuario puede plantearse un servicio en forma artesanal, de tal manera que previa identificación y comprensión de las necesidades de cada usuario la institución, caracterizado por una gran flexibilidad, adapta toda su actuación para desarrollar la respuesta a medida.

1.6.PLAN DE MARKETING

Según JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA ANCÍN define al plan de marketing como: *“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”*¹⁵.

El plan de marketing nos facilita la toma de decisiones contra riesgos comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay q hacer. Asimismo la adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable.

1.6.1. Fases del plan de marketing

José María Sainz de Vicuña señala que el plan de marketing sigue las siguientes fases y etapas¹⁶:

PRIMERA FASE: Análisis y Diagnóstico de la situación

- 1era. Etapa: Análisis de la situación
- 2da. Etapa: Diagnostico de la situación

¹⁵José María Sainz de Vicuña Ancín: Plan de Marketing,ed, 5ta.,ESIC, Pag.79

¹⁶José María Sainz de Vicuña Ancín:obcit, Pag.85

SEGUNDA FASE: Decisiones estratégicas de Marketing

- 3era. Etapa: formulación de los objetivos de Marketing a alcanzar
- 4ta. Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir

TERCERA FASE: Decisiones operativas de marketing

- 5ta. Etapa: Acciones o planes de acción
- 6ta. Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

CUADRO N°1

ESQUEMA BÁSICO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO

CUADRO 1



1.6.1.1. Definición de visión y misión

El primer cuestionamiento que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de esta es ¿Cuál es nuestro negocio y que llegara a ser? Sin duda en esta interrogante se hace referencia al planteamiento de la visión de la organización.

Por otro lado el planteamiento de Paul Sallenave en cuanto a la definición de visión para una empresa es la siguiente:

“El desarrollo de la visión es el proceso por el cual individuos o grupos desarrollan una visión o sueño para ellos o su organización que es fuerte y clara para promover acción una necesaria y hacer una realidad el sueño o visión”¹⁷.

El planteamiento de la misión permite a la empresa establecer sus lineamientos sobre los cuales ha de definir su campo de acción. Al formular la misión de la empresa esta debe responder cuatro interrogantes:

¿Cuál es la función principal de la organización? (QUÉ)

¿Para quién la organización realiza sus funciones? (QUIÉN)

¿Cómo la organización sirve sus funciones? (CÓMO)

¿Por qué existe la organización? (POR QUÉ)

Desde otra perspectiva Thompson señala que: la declaración de la misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización a cerca de ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿hacia dónde vamos?

¹⁷Salleve Paul: GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA, Ed. , Norma, Pag.36

1.6.1.2.Los objetivos

Una organización sin objetivos, no tiene razón de existencia, porque no basa su desarrollo en la obtención de resultados concretos, en tal sentido es necesario entender que:

“El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se puede medir el avance de la organización ”¹⁸.

El profesor Arthur Thompson considera dos tipos de patrones de resultado: *los objetivos financieros* y *los objetivos estratégicos*.

Los objetivos financieros: son aquellos que tienen relación directa con la conservación y el bienestar de una organización, son aquellos que se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre la inversión y flujos efectivos.

Los objetivos estratégicos: son aquellos que se relacionan de manera directa con la situación competitiva general de una organización e incluyen patrones de resultado como el crecimiento con rapidez, incrementar la participación en el mercado entre otras, además proporcionan una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de la compañía.

1.7.MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERATIVO

Es común que las empresas se ocupen solo de los aspectos del marketing operativo (producto, precio, comunicación, distribución y ventas), subestimando la magnitud del análisis del marketing estratégico.

¹⁸Thompson Arthur y Strickland: Dirección y Administración Estratégica, Ed. Irwin, Pag.16

- **El Marketing Estratégico:** Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable, así mismo Jacques Lambin define, *“Marketing estratégico es un análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones”*.¹⁹

Desde el punto de vista del marketing lo que busca el comprador no es el producto como tal, sino el servicio, la solución a un problema que este tenga, este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están a su vez en un constante cambio y desarrollo.

El marketing estratégico orienta a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir completamente adaptadas hacia ella, a sus recursos y a su saber hacer, ofreciendo un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar productos, mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Los productos y mercados ya identificados, constituyen una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso y conveniente evaluar.

- **El Marketing Operativo:** Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorar las cualidades que distinguen a sus productos y servicio, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo, ya que como sostiene Jean Jacques Lambin, *“Marketing*

¹⁹Jean Jacques Lambin: MARKETING ESTRATÉGICO, 3ra Ed. 1995 Mc Graw Hill, Interamericana de España S.A., Pág. 8

*operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte se sitúa en el corto, mediano y largo plazo”.*²⁰

El marketing operativo es un factor decisivo del rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva. La función del marketing operativo es crear el volumen de negocios, es decir vender y utilizar para este efecto los mecanismos de venta más eficientes, minimizando los costos de venta.

1.8.LA ESTRATEGIA

Aun se haya comprendido que tal vez no exista una definición de estrategia universalmente aceptada, existe por lo menos versiones que son usadas y compartidas por un buen número de empresarios y gente entendida que nos permite hacer uso correcto de este término.

Cuando se formula una estrategia, ésta lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y a las expectativas de la organización, en concreto la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos, en el campo de la administración define Mintzberg a la estrategia como, *“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.*²¹

Según el tipo de vista de Henry Mintzberg, una estrategia debe ser portadora de objetivos, de políticas, acciones, de un presupuesto y una visión.

²⁰Jean Jacques Lambin; obcit ;Pág. 8

²¹ Mintzberg Henry y Quinn Brian: PROCESO ESTRATÉGICO, Prentice-Hall. Hispanoamericana,S.A, México, 1996, Pág. 5

Tipos de Estrategias

Considerando el tema de trabajo que se está desarrollando se hace necesario conocer determinados elementos como los que a continuación se desarrollara y que nos van a permitir estructurar y consolidar las fases del diagnóstico y del modelo básicamente.

1.8.1. La estrategia básica o genérica

Generalmente las empresas cuando desean tener una participación pero muy destacada en el mercado, a largo plazo, necesariamente deben basarse en un desempeño promedio conocido como ventaja competitiva sostenida. Básicamente existen dos tipos de Ventajas Competitivas que puede o no poseer una empresa: *costos bajos o diferenciación*.

*Estos dos tipos de Ventajas competitivas combinadas en el panorama de actividades para los cuales una empresa trata de alcanzarlos, los lleva a tres estrategias genéricas; he aquí las mismas:*²²

- **Estrategia de Liderazgo en Costos**

Las estrategias de liderazgo en costos es una de las más claras y concretas, fuentes de las ventajas de costos son variadas y dependen de la estructura del sector y entre estas pueden estar: la persecución de las economías a escala, tecnología propia, aprendizaje, el patrón de capacidad de utilización, interrelaciones, integración, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales.

Los productores con un *bajo costo* deben encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo, además deben vender un producto o servicio estándar, y además hacer énfasis de manera considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absoluto de todas las fuentes.

²² Porter Michel: VENTAJA COMPETITIVA. S.A, 1ra. Ed., 1987, Pág. 45

Las empresas líderes en costos deben lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación con relación a sus competidores, aunque su fuerte sea la liberación en costos para una ventaja competitiva. Debe existir paridad entre costos y diversificación. Porque el requerir una participación en el mercado no significa el descuento en el precio que sobrepase la ventaja en el costo en el cual se es líder y que eso debe ser único.

- **Estrategia de Diversificación**

Lo que hace básicamente la organización *es seleccionar uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como imprescindibles.*

Los medios particulares de diferenciación son variados y estos pueden basarse en el *producto mismo y el sistema de entrega* por medio del cual se vende la capacidad de servir las necesidades del comprador en cualquier lugar, punto único en el que puede comprar el comprador, *punto único para servir al cliente y compatibilidad superior entre productos.*

Es importante que una empresa diferenciada busque siempre las formas de diferenciar, que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar.

Al igual que un líder en costos esta estrategia debe buscar la paridad en costo, relativo a sus competidores, reduciendo el costo en todas aquellas áreas que no afectan a la diferenciación.

- **Estrategia de Enfoque**

La Estrategia de enfoque tiene dos variables:

Enfoque de costos: La empresa busca una ventaja de costos en su segmento elegido. Sin embargo se debe destacar que un liderazgo en costos implica inversiones continuadas y

una competencia técnica elevada, así como una supervisión eficiente en los procesos de elaboración y distribución básicamente.

Enfoque de diversificación: lo que busca la empresa es la diversificación en su segmento particular, pero también implica necesariamente tener habilidad en Mercadotecnia más que un avance en tecnología. Es imprescindible la capacidad que se tenga para analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.

1.8.2. La estrategia competitiva

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una empresa para tratar de desarmar a las empresas rivales y obtener una ventaja competitiva, esta estrategia puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado, de ser así Thompson Arthur define, *“La estrategia competitiva consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica en una organización para atraer a los compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su situación en el mercado”*²³

- **Estrategias del líder del mercado**

Aquellas empresas dominantes que desean permanecer con el número uno tienen tres alternativas según Kotler Philip²⁴ las cuales son las siguientes:

Expansión del mercado total

Los líderes en el mercado buscan expandir el mercado total porque son los primeros en beneficiarse, por lo tanto estas empresas buscan llevar adelante esta situación mediante la búsqueda de **nuevos usuarios**, o bien pueden acrecentar el mercado buscando en el producto **nuevos usos**, a través precisamente del descubrimiento y promoción de nuevos

²³ Thompson Arthur; Obcit; Pág 114

²⁴ Kotler Philip: DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA, Pretince hall, México 1994, Pág. 382

usos. Una tercera opción es crear en el consumidor una costumbre más frecuente en el uso del bien, es decir **más uso**, que se trata básicamente de convencer a las personas de utilizar más unidades del producto por ocasión.

Defensa de la participación en el mercado

Las empresas líderes o dominantes no solo buscan expandir el mercado total, sino también defenderlo de manera continua.

El líder no puede defender todas las posiciones en el mercado, el verdadero objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad del ataque y para ello pueda usar estas estrategias:

Defensa de posiciones: Una forma básica de defensa es desarrollar una fortaleza impenetrable hacia el propio territorio. **Defensas de Flancos:** Además de cuidar su territorio deben elegir puestos para proteger un frente débil o bien servir como base de invasión para un contraataque. **Defensa preventiva:** Una forma más agresiva de defensa es lanzar un ataque al enemigo antes de que este comience la ofensiva contra la empresa. **Defensas de contraofensiva:** Consiste en identificar un vacío en los segmentos clave de la competencia, sobre el que pueda lanzarse una contraofensiva eficiente y eficaz. **Defensa móvil:** El líder expande su dominio sobre los nuevos territorios, que pudieran funcionar como centros futuros para defensa u ofensa. **Defensa de contracción:** No se puede defender todo el territorio, las fuerzas del líder se expanden hasta el límite y como los competidores atacan en diversas fuentes, la compañía puede seguir un mejor curso de acción, una *retirada estratégica*. En síntesis de lo que se trata es de renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos.

Expansión de la participación del mercado

Una empresa que es dominante en el mercado, puede mejorar su rentabilidad aún más al elevar su participación en el mercado, pero antes de hacerlo debe considerar tres factores:

El *factor número uno* es la posibilidad de provocar una acción antimonopolio, porque los competidores pueden acusarlo de monopolio.

El *segundo factor* es el costo económico relacionado básicamente a que muchas veces el líder al buscar incrementar su participación en el mercado puede lograrlo a expensas de la rentabilidad, es decir que la búsqueda de una participación más elevada esta menos justificada cuando existen menos economías de escala.

El *tercer factor* está relacionado con las condiciones que deban darse para que las participaciones más elevadas produzcan utilidades más altas: los costos unitarios disminuyen al aumentar la participación en el mercado.

- ***Estrategias de retador del mercado***

Aquellas empresas que no son líderes en el mercado, pueden elegir entre atacar al líder y ser su retador o bien simplemente adoptar un comportamiento seguidor.

El retador primero debe definir su objetivo estratégico, de manera clara, decisiva y alcanzable.

El retador puede atacar en tres fuertes distintos: *puede atacar al líder del mercado, puede atacar a las empresas del mismo tamaño o bien atacar a pequeñas compañías locales.*

Selección de la estrategia de ataque:

El profesor Philip Kotler, plantea que cinco estrategias básicas de ataque; ***El ataque Frontal***, que consiste en atacar directamente al oponente a sus fortalezas y no a sus debilidades, obviamente para que se tenga éxito el retador debe tener una ventaja sobre el competidor.

El ataque de los Flancos, la esencia de esta estrategia está definida por el esfuerzo de oposición al líder por parte del retador ya sea en una u en otra dimensión, en los cuales el competidor es débil o está mal preparado; el ataque a los flancos toma dos dimensiones, ataque geográfico, el retador ataca áreas en las que el oponente opera muy superficialmente o muy débil, el ataque también puede ser por segmentos, que consiste en detectar necesidades en el mercado que no se hubieran descubierto o que simplemente los líderes no atienden. *Por otro lado se plantea la estrategia envolvente*, el retador intenta captar una mayor proporción de territorio enemigo por medio de un amplio ataque. Esta estrategia supone el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de modo que el enemigo deba proteger el frente, flancos y retaguardia al mismo tiempo. También otra estrategia de la que se puede servir el retador es ***el ataque de desvío***, donde el retador puede hacer uso de esta estrategia sabiendo que es la más indicada de todas las estrategias de asalto; también ofrece tres líneas de enfoque diversificándose: en productos no relacionados, hacerlo en nuevos mercados geográficos y al pasar de nuevas tecnologías para sustituir a los productos ya existentes.

Y una última estrategia, el ***ataque guerrillero***, que adoptan los retadores que son empresas pequeñas y carentes de capital y que consiste en lanzar pequeños ataques esporádicos sobre diferentes territorios del oponente a fin de provocarlo y debilitarlo pero con un objetivo de crear una oportunidad de éxito en el largo plazo.

- **Estrategias de seguidor de mercado**

Las empresas que siguen estas estrategias son competidoras que no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, persiguen un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia o el líder. El seguidor lo que hace es tratar de proporcionar ventajas distintivas a su mercado objetivo, entrando a nuevos mercados a medida que estos se habrán. Obviamente también es un blanco de ataque por lo tanto debe mantener costos bajos y elevar su calidad de los productos y servicios. Empero estas organizaciones deben seguir una trayectoria de crecimiento competitiva, y para ello se plantean las siguientes estrategias:

Falsificador: o adaptador toma los productos del líder, los adapta y muchas veces los mejora. El adaptador podrá elegir entre vender a diferentes mercados para evitar la confrontación directa con el líder.

Clonador: No da origen a nada sino que actúa como parásito de las inversiones del líder del mercado.

Imitador: Copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diversificación en términos de empaque, precio, etc., el líder no se preocupa del imitador en tanto este no le ataque en forma agresiva.

- **Estrategias de ocupante de nicho del mercado**

Las organizaciones que son pequeñas eligen operar en algunos mercados siguiendo especialización del mercado, tienen pocas probabilidades de atraer a las empresas más grandes porque establecen objetivos pequeños que no son de ningún interés para las compañías más grandes.

Las empresas atienden nichos de mercados que son rentables porque reconocen a su grupo de clientes objetivo mejor que otras empresas que están en el negocio sólo de manera casual.

Los especialistas en nichos tienen diferentes características que lo identifican, Philip Kotler²⁵ determinó entre algunas: *el tamaño y poder de compra, potencial de crecimiento, habilidad y recursos para servir al nicho*, sin embargo es importante mencionar que estas empresas tienen un objetivo definido, *buscar la especialización*, por lo tanto deben cumplir tres tareas: *crear un nicho, ampliarlo y protegerlo*. Definitivamente las empresas que se decidan entrar al mercado deben orientarse inicialmente a un nicho en vez de orientarse al mercado total porque existe una mayor probabilidad de supervivencia

²⁵Kotler Philip; obcit; Pág. 245

CAPITULO II

ANÁLISIS EXTERNO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del entorno general comprende los siguientes aspectos:

2.1.1. Análisis económico

En 2011 la economía boliviana tuvo un excelente desempeño, pese a un entorno internacional que no fue favorable. En efecto, mientras que en Europa y Estados Unidos la crisis recrudece, el nuevo modelo económico boliviano muestra que las previsiones adoptadas en años anteriores han permitido contar con un aparato productivo fuerte, capaz de resistir los embates de la crisis mundial.

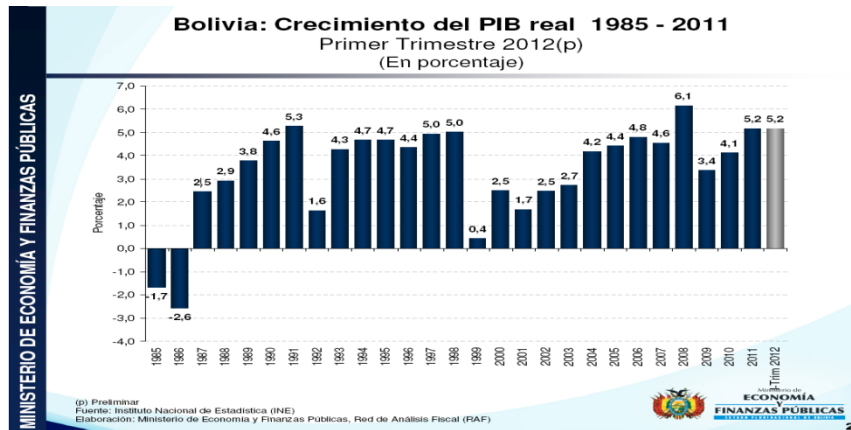
Los indicadores macroeconómicos son agregados del desempeño microeconómico. Es poco probable que una economía con buen desempeño macro tenga en su interior a empresas y hogares al borde de la ruina. Lo otro equivale a pensar que en medio de la crisis europea o estadounidense a los hogares les va muy bien.

Lo que parece confundir a este tipo de análisis son los problemas estructurales. Éstos tienen larga data y no se solucionan en seis años de gobierno. Es cierto que persiste la informalidad y la precariedad del empleo (aunque ampliamente reducidos), sin embargo, se coincidirá en que sin una macroeconomía sólida es, prácticamente, imposible combatir estos males. En tal sentido los resultados de 2011 muestran que se avanza en la senda correcta.

Como análisis sobre el desempeño, se establece que Bolivia logró un cambio económico impresionante. La economía creció 5,1% en 2011 como se ve en la gráfica N°1 a continuación. El promedio de crecimiento del PIB fue 4,5 % en los últimos siete años, el ingreso per cápita creció en casi 20% en el mismo periodo, así como la inversión total

pública y privada. Hay un desempeño positivo de la economía y para el BM la meta es apoyar a este crecimiento para que sea sostenible.

Grafica N°1



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

2.1.1.1. La inflación

En el primer trimestre de 2012 registró un Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 0,83%, mientras que el país con mayor inflación de la región fue Ecuador con 3,98%, reveló un informe de la Fundación Jubileo (Grafica N°2).

GRAFICA N°2

BOLIVIA tiene la inflación más baja de Sudamérica



El índice de inflación de Bolivia registró la tasa más baja de Sudamérica en el primer trimestre de este 2012 debido a las políticas económicas que son ejecutadas desde el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el Banco Central de Bolivia (BCB) y otras instituciones.

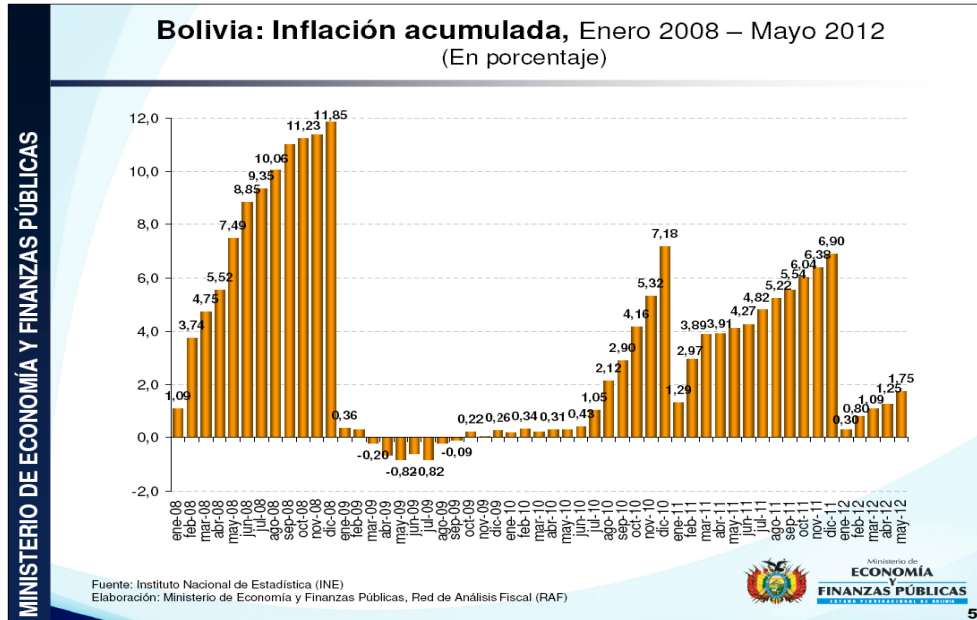
El estudio comparó las tasas de inflación de 10 países de la región, en los que se evidencia que Bolivia registra una tasa de 0,83%, seguida de Perú con 1,02%, en tanto que entre los países con el nivel más alto de inflación están Venezuela con 3,69% y Ecuador con 3,98%.

El informe de Política Monetaria del BCB señala que la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) se estabilizó entre abril y junio para luego caer sostenidamente a partir del segundo semestre de 2011.

La tendencia a la baja de los precios de la canasta familiar se debe, según el BCB, a la mitigación de presiones inflacionarias externas y la moderación de los precios de los alimentos como resultado de las políticas gubernamentales para normalizar el abastecimiento del mercado interno.

El [Instituto Nacional de Estadística](#) (INE) informó que Bolivia registra una **inflación acumulada de 2.72%** durante 2012, llegando de a la mitad del 5% de la meta inicial que fijó el Gobierno de Evo Morales para todo 2012 (Gráfica N°3).

GRAFICA N°3



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Tanto la inflación como la devaluación tienen una serie de implicaciones sobre el sistema económico y en consecuencia sobre las personas y las empresas. Nos afecta de distintos modos: disminuye el poder adquisitivo del dinero, genera algunos costos administrativos, distorsiona la toma de decisiones, afecta las inversiones productivas, etc. Toda esta situación provoca que tanto individuos, instituciones del estado, y sectores productivos estén siempre a la expectativa para poder sobrellevar los desequilibrios que produce un proceso inflacionario y no caer así en serios trastornos en el desarrollo de las actividades, como el no poder cubrir las elementales necesidades de subsistencia, no contar con los suficientes ingresos ni excedentes para generar mayor producción y empleo a nivel del sector empresarial, a efecto la economía pierde dinamismo en su desarrollo y crecimiento.

En este sentido la empresa debe tener la habilidad de tomar medidas que contrarresten las consecuencias de la inflación y poder tomar decisiones acertadas, aún en una situación de inestabilidad e incertidumbre como lo es un periodo inflacionario.

2.1.1.2. La pobreza

El Presidente de Bolivia, Evo Morales, presentó el 6 de agosto la agenda del Bicentenario, que tiene como metas erradicar la extrema pobreza mediante políticas de industrialización de los recursos naturales, fortalecer la seguridad alimentaria, universalizar los servicios básicos y desarrollar soberanía tecnológica.

“Esas políticas, especialmente la de eliminar la extrema pobreza, es una buena medida. Es un objetivo. El Banco Mundial desea apoyarla”, sostuvo el ejecutivo del BM durante su visita.

Según los índices de pobreza según la población tomada como objeto de estudio el año 2009 de los 10.269.598 millones de habitantes el 51,31% de la población boliviana es pobre y el 48,69% de los habitantes cuenta con un ingreso sustentable (Cuadro N°2).

CUADRO N°2
INDICE DE POBREZA EN BOLIVIA

BOLIVIA: INDICADORES DE POBREZA(1), SEGÚN ÁREA											
DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	DE	1999	2000	2001	2002	2005	2006	2007	2008	2009
BOLIVIA	-										
Incidencia de pobreza (FGT0)	Porcentaje		63,47	66,38	63,12	63,33	59,63	59,92	60,10	57,33	51,31
Brecha de pobreza (FGT1)	Porcentaje		35,99	40,16	34,55	34,88	33,30	32,39	30,52	27,81	24,60
Magnitud de pobreza (FGT2)	Porcentaje		25,62	29,31	23,88	24,24	23,36	21,79	20,11	17,90	15,91
Población total	Persona		8.000.798	8.274.803	8.248.404	8.547.091	9.366.312	9.600.809	9.850.513	9.999.829	10.269.598
Población pobre	Persona		5.078.106	5.492.814	5.206.393	5.412.566	5.584.772	5.752.902	5.919.766	5.732.617	5.269.390
Area Urbana	-										
Incidencia de pobreza (FGT0)	Porcentaje		51,36	54,47	54,28	53,91	48,18	50,27	50,90	48,72	43,55
Brecha de pobreza (FGT1)	Porcentaje		22,19	25,40	24,60	23,81	20,25	21,81	21,23	19,64	17,03
Magnitud de pobreza (FGT2)	Porcentaje		12,75	15,36	14,65	13,76	11,14	12,22	11,66	10,77	9,23
Población total	Persona		5.035.535	5.268.526	5.148.771	5.330.045	6.001.837	6.065.496	6.418.450	6.546.521	6.785.816
Población pobre	Persona		2.586.251	2.869.766	1.682.481	2.873.265	2.891.635	3.049.317	3.266.991	3.189.499	2.955.047
Area Rural	-										
Incidencia de pobreza (FGT0)	Porcentaje		84,00	87,02	77,69	78,80	80,05	76,47	77,29	73,64	66,43
Brecha de pobreza (FGT1)	Porcentaje		59,37	65,39	50,95	53,08	56,58	50,55	47,90	43,31	39,34
Magnitud de pobreza (FGT2)	Porcentaje		47,43	54,62	39,10	41,44	45,16	38,22	35,92	31,41	28,94
Población total	Persona		2.965.263	3.006.277	3.099.633	3.217.046	3.364.475	3.535.313	3.432.063	3.453.308	3.483.782
Población pobre	Persona		2.490.821	2.616.062	4.000.080	2.535.037	2.693.137	2.703.585	2.652.775	2.543.118	2.314.343
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA											
Notas:											
(1) Corresponde a indicadores obtenidos por el método de ingreso, calculados a partir de la línea de pobreza. No se incluyen empleadas/os del hogar, ni parientes de las/os empleadas/os del hogar.											
(2) No se calcularon estos indicadores para la Encuesta Continua a Hogares 2003 - 2004, por tanto no existe información para ese período.											
(3) Para los años 2008 y 2009, la línea de pobreza fue construída con precios diferenciados para 9 ciudades capitales: Sucre, La Paz, Cochabamba, Oruro, Potosí, Tarija, Santa Cruz, Trinidad, Cobija y El Alto. Asimismo, no se realizaron imputaciones en los ingresos.											

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

2.1.1.3. El empleo

En cuanto se refiere al mercado de trabajo es muy preocupante, la falta de empleo viene a constituirse en uno de los principales problemas que atraviesa el país con un 5,5% después de la corrupción en las instituciones estatales que por lo general no siempre los mejores hombres y los más necesitados consiguen una fuente de trabajo (Grafica N°4).

Es por eso que actualmente el gobierno ha aprendido una campaña de incrementar las fuentes de empleo para los más necesitados.

GRAFICA N°4



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Así mismo se observa que en la sociedad existen diferencias bien enmarcadas, es decir de la clase pobre y los ricos, donde la riqueza se acumula en unos cuantos ciudadanos y la gran mayoría esta marginada a llevar una vida sacrificada.

2.1.2. Análisis socio cultural

Bolivia es un país que cuenta con una población Total de 10.426.154 habitantes, de los cuales 6.922.107 pertenecen al área urbana, y 3.504.047 pertenecen al área rural. El departamento de Tarija cuenta con una población total de 522.339 habitantes, de los cuales 362.720 pertenecen al área urbana y 159.619 al área rural (Cuadro N°4).

De la población total mencionada, 5201.974 habitantes, representan al sexo masculino, y 5224.181, al sexo femenino como observamos en el Cuadro N°3.

CUADRO N°3

BOLIVIA: POBLACIÓN TOTAL PROYECTADA, POR AÑO CALENDARIO, SEGÚN ÁREA Y DEPARTAMENTO, 2005 – 2010						
DEPARTAMENTO Y ÁREA	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL	9.427.219	9.627.269	9.827.522	10.027.643	10.227.299	10.426.154
Tarija	459.001	471.563	484.249	496.988	509.708	522.339
ÁREA URBANA	6.055.392	6.227.367	6.400.366	6.574.048	6.748.075	6.922.107
Tarija	304.065	315.680	327.418	339.213	351.002	362.720
ÁREA RURAL	3.371.827	3.399.902	3.427.156	3.453.595	3.479.224	3.504.047
Tarija	154.936	155.883	156.831	157.774	158.706	159.619

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

CUADRO N°4

TARIJA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN, POR SEXO, SEGÚN MUNICIPIO, 2000 – 2010									
(En número de personas)									
DPTO. y PROVINCIA	2008			2009			2010		
	Total	Hombre	Mujeres	Total	Hombre	Mujeres	Total	Hombre	Mujeres
BOLIVIA	10.027.644	5.001.07	5.026.573	10.227.300	5.101.733	5.125.567	10.426.155	5.201.974	5.224.181
TARIJA	496.988	250.117	246.870	509.708	256.738	252.970	522.339	263.307	259.032
Cercado	199.938	97.203	102.735	205.533	100.064	105.469	211.018	102.889	108.129
Aniceto Arce	59.857	31.411	28.446	60.360	31.732	28.628	60.811	32.023	28.788
Gran Chaco	162.995	83.285	79.710	169.455	86.588	82.867	175.998	89.927	86.071
José Avilés	18.858	9.464	9.394	18.896	9.497	9.399	18.926	9.518	9.408
E. Méndez	34.168	16.633	17.535	34.186	16.644	17.542	34.211	16.651	17.560
B. O'Connor	21.172	12.120	9.052	21.278	12.214	9.064	21.375	12.299	9.076

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

CUADRO N°5

BOLIVIA: NIVEL DE INSTRUCCIÓN ALCANZADO POR LA POBLACIÓN DE 19 AÑOS Y MÁS DE EDAD, SEGÚN ÁREA GEOGRÁFICA (En porcentaje)				
DESCRIPCIÓN	2005	2006	2007	2008
BOLIVIA	5.070.593	5.158.452	5.482.052	5.649.010
<i>Ninguno</i>	11,68	12,31	10,66	11,36
<i>Primaria</i>	41,58	39,45	37,52	37,84
<i>Secundaria</i>	26,44	26,56	27,18	28,19
<i>Superior</i>	19,94	21,68	24,46	22,38
<i>Otros cursos</i>	0,37		0,18	0,24
URBANA	3.430.133	3.395.278	3.719.367	3.832.338
<i>Ninguno</i>	6,05	5,79	4,58	3,33
<i>Primaria</i>	33,04	29,75	30,36	20,29
<i>Secundaria</i>	32,78	33,52	31,99	23,38
<i>Superior</i>	27,65	30,94	32,8	20,61
<i>Otros cursos</i>	0,47		0,26	0,21
RURAL	1.640.460	1.763.174	1.762.685	1.816.672
<i>Ninguno</i>	23,44	24,86	23,48	8,02
<i>Primaria</i>	59,43	58,12	52,63	17,54
<i>Secundaria</i>	13,19	13,16	17,04	4,8
<i>Superior</i>	3,8	3,86	6,85	1,76
<i>Otros cursos</i>	0,14			0,03

ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES 2005-2008

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

En cuanto a educación, como podemos observar en el Cuadro N°5, el nivel de instrucción alcanzado por ciudadanos bolivianos mayores de 19 años, se ha venido incrementando en los últimos años, pero observamos, cómo significativamente el porcentaje de instrucción alcanzado en el área rural, desciende; reflejando un 8% del total de la población boliviana, que no obtuvo ninguna instrucción y se sitúa en áreas rurales de nuestro país.

A nivel nacional, tenemos un 11,36% de la población mayor a 19 años, que no ha alcanzado ningún nivel de instrucción, frente a un 37,84% que posee nivel de instrucción primaria, 28,19% instrucción secundaria, y un 22,38% que ha alcanzado educación Superior.

CUADRO N° 6

BOLIVIA: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN EN LA OCUPACIÓN PRINCIPAL, SEGÚN SEXO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA			
(En porcentaje)			
DESCRIPCION	2005	2006	2007
TOTAL	4.257.151	4.550.309	4.672.361
Agricultura, Ganadería y Caza	38,28	39,23	35,81
Silvicultura y Pesca	0,32	0,27	0,29
Explotación de Minas y Canteras	1,67	1,22	1,55
<u>Industria Manufacturera</u>	<u>10,93</u>	<u>10,5</u>	<u>11,02</u>
Prod. y Distrib. de Electricidad, Gas y Agua	0,33	0,29	0,33
Construcción	6,47	5,45	6,77
Venta y Reparaciones	14,78	14,23	14,42
Hoteles y Restaurantes	4,03	4,1	3,41
Transporte, Almacenamiento, Comunicaciones	6,02	5,53	5,83
Intermediación Financiera	0,31	0,51	0,6
Serv. Inmobiliarios, Empresariales y de Alquiler	2,46	3,34	2,93
Adm. Pública, Defensa y Seguridad Social	2,14	2,53	3,26
Educación	4,53	4,79	4,77
Servicios Sociales y de Salud	1,5	2,13	2,34
Servicios Comunitarios y Personales	3,59	3,24	3,19
Hogares Privados	2,54	2,63	3,44
Organismos Extraterritoriales	0,09	0,01	0,04
<i>HOMBRES</i>	2.356.037	2.505.590	2.576.952
<u>Industria Manufacturera</u>	<u>12,53</u>	<u>11,17</u>	<u>12,86</u>
<i>MUJERES</i>	1.901.114	2.044.719	2.095.409
<u>Industria Manufacturera</u>	<u>8,96</u>	<u>9,68</u>	<u>8,76</u>

(1) Los datos del período 2003-2004 provienen de Encuesta Continua de Hogares

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Como se observa en el Cuadro N°6, en cuanto a la ocupación principal de la población, en términos porcentuales, de un total de 4.672.361 en la gestión 2007, el 11,02% de la

población ocupada en Bolivia, se dedica a la industria manufacturera, que corresponde al área de estudio del presente trabajo.

En cuanto a la distribución porcentual según sexo, señalamos que de un total de 2.576.952 hombres ocupados, 12,86 % se dedican a la industria manufacturera, frente a un total de 2.095.409 mujeres ocupadas, de las cuales un 8,76% se dedica a la misma actividad.

2.1.3. Análisis Tecnológico

A lo largo de la historia paralelamente al logro científico-tecnológico se producen transformaciones socioeconómicas importantes, la incorporación de nuevas tecnologías a los sistemas productivos de los países, más aun si se trata de aquellos países subdesarrollados, tal es el caso de Bolivia siendo una necesidad real para la modernización y esto se puede lograr mediante dos vías; la primera el estudio y la investigación, segundo la adquisición de tecnología desarrollada por terceros.

En nuestra región, muchos microempresarios, se ven limitados en cuanto a la adquisición de maquinaria de última tecnología por el significativo costo que esto implica, lo que les impide considerablemente el acceso a ella.

La tecnología es el conjunto de conocimientos e información propia de una actividad que puede ser utilizada de forma sistemática para el desarrollo, diseño, fabricación y comercialización de productos, incluyendo la aplicación adecuada de las técnicas asociadas a la gestión global.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas, los adelantos en la productividad, las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben considerar debido a que los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica en la innovación de una empresa.

Bolivia no ha evolucionado tecnologías que permitan el fácil acceso a las mismas, pero hay que destacar a empresarios privados que apuestan por el Bolivia, poco a poco va evolucionando la industria en Bolivia y sin muchas ventajas.

Dadas las transformaciones en la economía mundial, aparejada al desarrollo tecnológico, las empresas deben contar con tecnología apropiada, sobre todo de producción, sin descuidar lo que respecta a la tecnología de gestión, que contribuyen a la reducción de costos y la generación de ventajas que permiten asegurar la existencia de la empresa en el largo plazo, mantener y copar nuevos mercados con productos cada vez de mayor calidad que deben satisfacer a consumidores cada vez más exigentes.

2.1.4. Análisis Político legal

Las empresas en Bolivia están condicionadas a un marco impositivo por parte del gobierno y del municipio, lo cual dificulta el desarrollo empresarial, que realizan cobros de alícuotas porcentuales elevadas y de diferentes impuestos y reglamentos que están en la ley 843 como ser:

- Impuesto al valor agregado (13%)
- Impuesto a las Utilidades (3%)
- Impuesto a los Inmuebles
- Impuesto a los Vehículos.

Es por eso que en Bolivia se tiene en una gran mayoría al sector informal que maneja más del 80% del comercio solo en Tarija; esto da lugar a que las empresas legalmente constituidas deban tener alícuotas de Impuestos muy elevadas para el momento económico que atraviesa el País.

Otro factor que influye es la falta de control por parte del gobierno al contrabando (en el caso de ropa usada) que es un problema actual que no soluciona adecuadamente.

En cuanto a las normas nacionales con que deben cumplir las organizaciones que elaboran y comercializan productos, tenemos al Número de Identificación Tributaria N.I.T, registro único del contribuyente, dando cumplimiento al Servicio de Impuestos Nacionales, y tener una matrícula de registro de Comercio expedida por Fundempresa (Fundación para el Desarrollo Empresarial).

En lo referente a las normas a nivel local, se debe contar con una licencia de funcionamiento expedida por la Honorable Alcaldía Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, y adicionalmente la organización puede estar afiliada a la Cámara de Industria y Comercio de Tarija.

2.1.5. Análisis Natural

Bolivia goza de una gran riqueza natural y una amplia diversidad biológica, abundante agua y recursos minerales, así como un considerable potencial de energía, y el gas natural es uno de los recursos más abundantes.

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), identifica 21 áreas protegidas que abarcan alrededor del 15% del territorio nacional. Bolivia tiene las mayores reservas forestales del mundo certificadas en el marco del manejo sostenible, y ha adoptado la Ley del Medio Ambiente, centrada también en el desarrollo sostenible. El patrimonio natural todavía se encuentra satisfactoriamente conservado; a pesar de que las capacidades institucionales del sector público siguen siendo débiles.

“Bolivia al ser un país que concentra una población significativa en frágiles ecosistemas de montaña, zonas áridas en expansión y diversas regiones sujetas a inundaciones periódicas, creciente deforestación, degradación medioambiental y elevados niveles de pobreza, Bolivia es particularmente vulnerable al cambio climático. Las previsiones de cambio climático implican ciertos impactos en Bolivia que incluyen temporadas secas más largas y tormentas más frecuentes, así como la exposición de la población más

vulnerable a amenazas a la salud nuevas o intensificadas, especialmente enfermedades infecciosas. La población se verá particularmente afectada cuando las manifestaciones climatológicas extremas dañen la infraestructura de salud y sanitaria.

Dado que se espera que los efectos adversos del cambio climático en la agricultura afecten de forma desproporcionada a los países pobres, y más específicamente a la población pobre rural, Bolivia es especialmente vulnerable puesto que es el país más pobre de Sudamérica, con un 70% de la población rural viviendo en condiciones de pobreza y más de un tercio de los bolivianos rurales que viven en condiciones de extrema pobreza”.¹

¹ Bolivia, documento estrategia país, Comisión Europea, 2007

CAPITULO III

DIAGNOSTICO INTERNO

Respecto al diagnóstico interno, cabe señalar que se pretende realizar un análisis de la situación actual de la empresa GAMA.

3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA GAMA

La empresa GAMA emprendió sus actividades en el año 2006 con el propósito de brindar a la población de Tarija la confección de una variedad de prendas deportivas, contando con un capital propio, la inversión la realizó el Gerente propietario Jorge Gamarra, el monto de inversión inicial fue de 130.000 mil Bolivianos, posteriormente se incrementó la inversión para la compra de maquinaria y materia prima. Actualmente la empresa cuenta con 10 trabajadores, es una empresa unipersonal. Se mencionará a continuación algunos de los productos que ofrece, a quienes y donde ofrece la empresa GAMA:

Cuadro N° 7

PRODUCTOS QUE, DONDE Y A QUIEN OFRECE LA EMPRESA GAMA

PRODUCTOS QUE OFRECE	A QUIENES OFRECE	DONDE VENDE
Conjunto deportivos(Campera y buzo)	✓ Niños (as)	La instalación donde se confecciona y realiza la venta de las prendas deportivas se encuentra en la calle final Junín N° 1114.
Poleras	✓ Jóvenes	
Tops licras Deportivos	✓ Adultos.	
Cortos		
Camperas de Invierno		
Camperas de Verano		
Buzos		
Bolsas Deportivas.		

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

3.2.MARCO DE REFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA GAMA

La empresa GAMA cuenta con misión, visión, objetivos que fueron elaborados por el Gerente propietario en el inicio de su actividad de confección y venta de ropa deportiva, la misma que de acuerdo a la información obtenida se ha podido identificar lo siguiente:

Misión

A continuación mostraremos la misión de la empresa GAMA para hacerle un análisis si cumple o no con los elementos que debe tener toda misión:

Ofrecer a la población tarijeña prendas de vestir de alta calidad adecuándose a las tendencias de la moda en todas las prendas deportivas.

Como se puede constatar, la misión de GAMA no esta bien elaborada puesto que limita su expresión en unas cuantas palabras que no tienen claridad como para enfrentar las nuevas condiciones del entorno. Carece de muchos elementos primordiales que tiene que tener una declaración de misión, como la razón de ser de la empresa para comunicar lo que quiere ser, también se tiene que indicar o explicar a los clientes a donde se quiere llegar, cuales son los productos principales, deben estar orientadas hacia el mercado y definidas de acuerdo con las necesidades del cliente, etc., en esta misión solo toma en cuenta la calidad de las prendas adecuándolas a la moda.

Por otra parte la misión GAMA no es tomada en cuenta por los trabajadores debido a su desconocimiento. Por ello se considera relevante modificar la misión actual de la empresa GAMA, para que de esta forma el personal de la empresa se identifique y pueda ser guiado por una misión clara, misma que para su correcta elaboración se toma en cuenta los siguientes elementos:

- Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes?
- Productos: ¿Cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- Mercado: ¿Cuáles son nuestros mercados?

- Tecnología: ¿Cuál es nuestra tecnología?
- Interés por el crecimiento: ¿Nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- Capacidades: ¿Cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Nos interesamos por nuestros trabajadores?

Visión

A continuación mostraremos la visión de la empresa:

Consolidarse en el mercado local y nacional como una empresa líder en confecciones de alta calidad de prendas deportivas.

La visión es donde quiere llegar la organización, se puede manifestar que la visión planteada por la empresa no esta bien establecida pero se percibe un proposito claro con respecto a la orientación de la empresa y un horizonte al cual esta dirigido, pero la misma tambien debe señalar claramente lo siguiente; en donde se ve la empresa a lo largo de los años, como quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia. Puede decirse que la visión es el sueño de lo que quiere lograr, los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concretar en tres líneas fundamentales de acción; capacitación, reingeniería de procesos y certificado de calidad. Por otro lado es importante que la visión sea compartida en una empresa, para que exista un sentimiento de identificación y de compromiso en la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realicen todos, aportando y desarrollando su potencial.

Objetivo de la empresa

A continuación mostraremos el objetivo de la empresa:

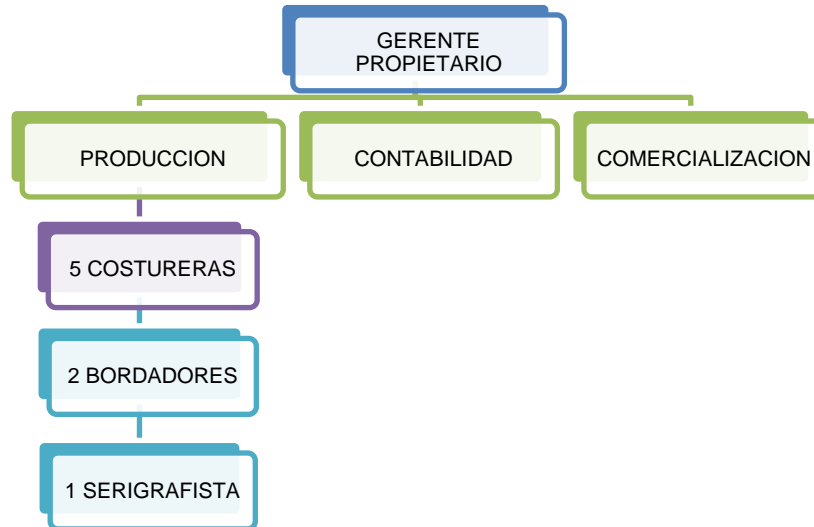
Ofrecer un producto de calidad para ser competitivo frente a los productos de la competencia e importados, conociendo las necesidades del cliente, mejorando la comercialización del producto tanto en el mercado local como nacional.

Como podemos observar el objetivo planteado por la empresa, es carente de varios elementos importantes como ser; debe ser apropiado y adecuado, ya que si no es así, se puede retardar el éxito de la administración. Deben ser los fines a los que se dirige la actividad organizacional e individual. Dar importancia a la guía de acción en áreas como toma de decisiones, eficacia organizacional, consistencia organizacional y evaluación de desempeño. La mayoría de los miembros de la organización frecuentemente necesitan de directrices relacionadas con el trabajo. Si los objetivos organizacionales son usados como bases para estas directrices, tales objetivos servirían como guía para fomentar consistentemente aspectos como la toma de decisiones, actividad, productividad, calidad y la planeación de los resultados efectivos, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

3.3. ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DE GAMA

Conforme el estudio que se llevo adelante, mediante observación directa y la entrevista personal, se pudo evidenciar que esta empresa cuenta con un organigrama que muestra la estructura organizacional, sus niveles organizacionales, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad. La misma se muestra a continuación:

FIGURA N° 1
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA GAMA



Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

El Nivel organizacional de la Empresa GAMA está conformado por tres niveles, se explica a continuación:

- 1) **Nivel estratégico:** Está conformada por:
 - Gerente propietario quien toma decisiones
- 2) **Nivel intermedio:** Está formada por:
 - Producción
 - Contabilidad
 - Comercialización

Cabe recalcar que el área de producción y comercialización están a cargo del Gerente propietario, y el área de contabilidad de una profesional entendida en la materia.

- 3) **Nivel operativo:** Este nivel está conformado por:
 - ❖ 5 Costureras
 - ❖ 2 Bordadores
 - ❖ 1 Serigrafista

Este nivel es supervisado por el Gerente propietario, con el fin de asegurar que el producto final no tenga fallas y este acorde a la exigencia del cliente.

Por otro lado, se puede manifestar que si bien es cierto que la empresa GAMA no cuenta con un manual de funciones, reglamentos de personal, de manera científica, más sin embargo la esencia de estos reglamentos internos se maneja de manera empírica.

Otro aspecto importante que es posible resaltar en esta empresa, es la absoluta centralización de autoridad en el gerente propietario de GAMA, es decir todas las decisiones son tomadas única y exclusivamente por esta autoridad, lo que obviamente se traduce en una debilidad para la organización.

Sin embargo, en GAMA las reglas establecidas de manera informal están bastante claras en cuanto a lo que los empleados deben y no deben hacer. En este sentido según nuestra investigación realizada se puede reflejar que cada uno de ellos debe necesariamente cumplir con los horarios establecidos tanto de entrada como de salida al trabajo. Por otro lado, existen normas establecidas empíricamente relacionadas con la forma en que cada empleado debe desarrollar su trabajo, de la mejor manera posible.

3.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMERCIAL

Para el desarrollo de una actividad comercial que oriente acerca de los productos desde el productor hasta el consumidor, se debe seguir una secuencia de pasos que permitan esta actividad, además se debe considerar las herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción. Siendo estas influyentes en la demanda de su producto, situación por la cual es necesario conocer las actividades comerciales en el área.

3.4.1. Producto

La empresa GAMA elabora ropa deportiva al gusto y preferencia del cliente para niños(as), jóvenes y adultos, en su variedad presenta los siguientes productos: poleras,

tops deportivos, cortos, conjuntos deportivos, camperas (de verano e invierno), buzos y bolsas deportivas.

Diseño del producto.- La empresa cuenta con diseños propios de las prendas de vestir, de acuerdo a la tendencia de la moda, además se compran catálogos para diseños nuevos y también se realizan trabajos a pedidos y gusto del cliente.

Pensando siempre en la satisfacción de las necesidades del cliente, se diseñan prendas para ambos sexos, hombres, mujeres, niños; como también se realizan uniformes y ropa de trabajo para instituciones públicas y privadas, con distintas variedades de telas. Entre algunas de las características de los productos se tiene lo siguiente:

- **La Marca:** Se pudo observar que hasta el año 2010 no existía una definición clara de la marca del producto para promocionar la ropa deportiva, puesto que el cliente exigía marcas reconocidas como: Nike, Puma, Adidas, entre otras. A partir del año 2010 el Gerente Propietario decidió optar por el nombre de “GAMA”, pero el cliente aun así exige marcas ya reconocidas ya mencionadas anteriormente.
- **Etiqueta y Empaque:** Actualmente cuenta con una etiqueta diseñada donde se señala el nombre del producto, su procedencia, la misma es utilizada a exigencia y gusto del cliente, ya que como se mencionó anteriormente el cliente exige marcas reconocidas. El empaque se realiza al momento de la venta en bolsas que tienen su marca GAMA.
- **Control de calidad permanente:** En cuanto a la calidad del producto se trata de prendas de buena calidad con una tendencia a la moda, con un buen acabado y sometido bajo supervisión del propietario antes de su entrega. Realizando un control minucioso en todo momento durante el proceso de producción. Decimos que es un producto de calidad debido a las opiniones de satisfacción por parte de los consumidores, ya que la materia prima que se utiliza es seleccionada para cumplir con las expectativas de los clientes.

Productos o servicios complementarios.- Los servicios complementarios que la empresa presta a sus clientes son la serigrafía y bordado en las prendas con un buen acabado, limpieza y planchado. Cabe destacar que para estos servicios se cuenta con maquinaria de última tecnología.

3.4.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Es una variable de comercialización importante para la empresa, ya que es el medio por el cual se genera ingresos, aunque no existe estrategia de precios, explícitamente formulada. La empresa determina sus precios de acuerdo a la oferta y demanda del mercado. Como también la empresa determina un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto, incluyendo un rendimiento justo por sus esfuerzos y riesgos. Se toma en cuenta al mismo tiempo los costos tales como energía eléctrica, intereses, sueldos, etc. (entrevista al gerente Ver Anexo N°2).

Políticas de Precio.- Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, sirviendo de guías para desarrollar la función a la cual se aplica (precio). En este sentido, la empresa GAMA tiene registrado como políticas de precio para la venta:

- Descuento por compras por mayor (una docena).

A continuación se detallan los productos y el precio actual de las prendas deportivas producidas:

Cuadro N° 8

Detalles de los Precios de Ropa Deportiva para Niños de la empresa GAMA

PRODUCTO	Precio Unitario	Precio por Mayor
Poleras	45 Bs.	35 Bs.
Tops licras Deportivos	48 Bs.	25 Bs.
Cortos	40 Bs.	30 Bs.
Camperas de Verano	88 Bs.	60 Bs.
Camperas de Invierno	120 Bs.	90 Bs.
Conjunto deportivo (Campera y buzo)	135 Bs.	100 Bs.
Buzos	60 Bs.	45 Bs.
Bolsas Deportivas.	75 Bs.	50,5 Bs.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

Como se puede observar en el cuadro N° 8 los precios de la ropa deportiva para niños(as) tiene una diferencia de precios, ya sea por compra unitaria o por mayor lo que es a elección del cliente o consumidor a la hora de la compra.

A continuación los precios de la ropa deportivas para jóvenes y adultos:

Cuadro N° 9
Detalles de los Precios de la Ropa Deportiva para Jóvenes y Adulto de la empresa
GAMA

PRODUCTO	Precio Unitario	Precio por Mayor
Poleras	55 Bs.	45 Bs.
Tops licras Deportivos	58 Bs.	35 Bs.
Cortos	45 – 55 Bs.	35 – 40 Bs.
Camperas de Verano	120 Bs.	95 Bs.
Camperas de Invierno	155 Bs.	120 Bs.
Conjunto deportivo (Campera y buzo)	155 Bs.	125 Bs.
Buzos	78 Bs.	60 Bs.
Bolsas Deportivas.	75 Bs.	50,5 Bs.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

Como se puede observar en el cuadro N°9 los precios de la ropa deportiva para jóvenes y adultos tiene una gran diferencia de los precios de la ropa para niños, debido a que en la ropa para jóvenes o adulto se utiliza mas material en el momento de producir los mismos.

Como también podemos observar en los cuadros N°8 y N°9 los precios de los productos que ofrece la empresa GAMA son accesible para todo tipo de bolsillo y tiene una gran diferencia de precios al comprar por unidad o mayor y la entrega de las prendas se realiza a los cinco días si el pedido es menor de treinta y cinco unidades (prendas) y si el pedido es mayor a este número la entrega se realiza a los ocho días hábiles dependiendo de la cantidad de pedido que se realice, en comparación con los de la competencia como se ve a continuación:

Cuadro N°10

Detalles de los Precios de la Ropa Deportiva de la empresa “LORECHI”

PRODUCTO	Precio Unitario	Precio por Mayor
Poleras	78 Bs.	50Bs.
Tops licras Deportivos	65 Bs.	48Bs.
Cortos	58 Bs.	35 Bs.
Camperas de Verano	130 Bs.	100Bs.
Camperas de Invierno	195 Bs.	145 Bs.
Conjunto deportivo (Campera y buzo)	195 Bs.	148 Bs.
Buzos	98 Bs.	80 Bs.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

En el cuadro N°10 podemos observar los precios de las prendas deportivas de la empresa LORECHI, donde se puede apreciar que los precios son mayores a los que ofrece la empresa GAMA en la mayoría de los productos que ofrece y el tiempo de entrega del pedido es de quince días hábiles si el pedido es mayor a veinte unidades. Por lo tanto, esto hace indicar que hay muchas oportunidades de mercado para la empresa GAMA ya que tiene una ventaja en los precios y en el tiempo de entrega.

A continuación los precios de la competencia de la empresa SHOWTIME:

Cuadro N°11

Detalles de los Precios de la Ropa Deportiva de la empresa “SHOWTIME”

PRODUCTO	Precio Unitario	Precio por Mayor
Poleras	78 Bs.	70Bs.
Tops licras Deportivos	----	----
Cortos	58 Bs.	40 Bs.
Camperas de Verano	150 Bs.	108Bs.
Camperas de Invierno	180 Bs.	130 Bs.
Conjunto deportivo (Campera y buzo)	180 Bs.	135 Bs.
Buzos	85 Bs.	60 Bs.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

En el Cuadro N°11 se puede observar los precios por mayor y menor de las distintas prendas deportivas que ofrece la empresa productora y comercializadora “SHOWTIME”, los precios de esta empresa son casi similares en algunas prendas como ser: en el conjunto deportivo y la campera de invierno y el tiempo de entrega es de dos semanas si el pedido es mayor a treinta prendas.

A continuación los precios de la competencia de la empresa “EXCESS”:

Cuadro N°12

Detalles de los Precios de la competencia de Ropa Deportiva de la empresa EXCESS

PRODUCTO	Precio Unitario	Precio por Mayor
Poleras	78 Bs.	50Bs.
Tops licras Deportivos	65 Bs.	55Bs.
Cortos	50 Bs.	35 Bs.
Camperas de Verano	135 Bs.	110Bs.
Camperas de Invierno	165 Bs.	135Bs.
Conjunto deportivo (Campera y buzo)	170 Bs.	180 Bs.
Buzos	85 Bs.	85 Bs.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

En el cuadro N°12 se puede observar los precios por mayor y menor de las distintas prendas deportivas de la empresa “EXCESS”, como se puede ver los precios que ofrece esta empresa en comparación a la competencia son casi similares en algunas prendas y la entrega de pedido es dependiendo a la cantidad de unidades que se realice como ser: 6 días si el pedido es menor 12 prendas.

Como se pudo observar la empresa GAMA se encuentra entre una de las empresas que tiene precio mas accesibles, como también la entrega del pedido se lo realiza en menor tiempo brindando productos que satisfacen las expectativas de los consumidores que la adquieren, como también hay descuento para todas aquellas personas que quieran adquirir el producto al por mayor. Aspectos que la empresa GAMA toman en cuenta como una ventaja competitiva en relación a la competencia.

3.4.3. Distribución y comercialización

Este elemento de la comercialización comprende las actividades de distribución física y los canales de distribución.

Distribución del Producto.- El canal de distribución que utiliza la empresa es el directo, no existen otros canales de distribución del producto, ya que hay que tomar en cuenta el tamaño de la empresa, es pequeña y cuenta con un punto de venta exclusivo, donde exponen sus productos y directamente los venden al consumidor final, de manera que el Gerente propietario trata de llevar los productos al mercado en la forma mas económicamente posible.

La entrega de los productos es de acuerdo a los pedidos que tiene la empresa como se ve en este cuadro a continuación:

Cuadro N°13
TIEMPO DE ENTREGA SEGÚN LA CANTIDAD DE PEDIDO DE ROPA
DEPORTIVA GAMA

NUMERO DE PEDIDO	TIEMPO DE ENTREGA
24 (2 docenas)	5 días hábiles
48 (4 docenas)	7 días hábiles
60 (5 docenas)	10 días hábiles

FUENTE: Elaboración Propia con datos de la Empresa

Como se puede observar en el cuadro N°13 el tiempo de entrega de los productos de esta empresa son depende de la cantidad de pedido que se realice, esto se detalla en el momento de la compra por el encargado de ventas.

Asimismo hay prendas a exposición y la venta es directa al cliente. Las ventas se realizan al por Mayor y menor, se evitan los intermediarios por el tema de los precios, pues generalmente ellos los venden a precios mas elevados.

GAMA utiliza un canal de distribución directo como se ve a continuación:

Figura N° 2
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO



En lo que representa a la forma de distribución del producto a los clientes, de acuerdo a la información obtenida, se realiza la venta directa desde la empresa, donde el cliente se apersona y hace pedido de lo que requiere y su entrega es en el lugar.

Clientes existentes.- Los clientes de la empresa GAMA comprenden organizaciones, clubs deportivos, colegios, etc. Que nombraremos a continuación:

➤ Clientes Fijos:

Colegio Cristo Rey

PROMUTAR

CIES

➤ Clientes Regulares:

Clubs Deportivos

Universidad (Domingo Savio)

Colegios (San Bernardo, Santa Ana, Alemán del Sur, etc.)

➤ Clientes Particulares

Los clientes particulares son personas que adquieren el producto por unidad o por mayor o simplemente buscan algún tipo de producto que cumplan con sus expectativas.

Las relaciones con los clientes son importantes al momento de alcanzar y lograr la fidelidad de los mismos, para ello se debe cumplir con las expectativas de los clientes. No existe un control de satisfacción del cliente por escrito, por la objetividad y sinceridad que se puede obtener en cuanto a opiniones y sugerencias que permiten

evaluar los productos al presente y mejorarlos a futuro, las opiniones que se tiene solo son verbales.

3.4.4. Promoción, Venta y Publicidad

Estrategia de Promoción.- La mercadotecnia actual demanda algo mas que desarrollar un buen producto, fijarle el precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes. Las empresas deben comunicarse con sus clientes actuales y potenciales.

Estrategias de ventas.- Comprende una amplia variedad de instrumentos tácticos promocionales de naturaleza incentiva a corto plazo, diseñados para estimular una temprana y/o tardía repuesta del mercado objetivo. Estas herramientas se pueden subclasificar en instrumentos promocionales del consumidor (muestras, cupones, reembolso de dinero, rebaja de precio, concursos) promoción comercial (descuentos por compra, artículos gratis, descuentos por mercancías) y promoción de la fuerza de venta (bonificación, concurso de ventas).

Las acciones empleadas en la publicidad y promoción que podrían considerarse estrategicas para la empresa GAMA son las siguientes:

- ✓ **Promoción de Ventas:** Actualmente la empresa realiza una diferencia de precios al por menor y mayor como se mencionó anteriormente dependiendo de la cantidad de pedidos o productos que se vendan en sus instalaciones, pero esto a veces no es tomado en cuenta debido a que los pedidos que son realizados en la empresa no son mayores a seis unidades lo cual hace que estos no tengan el descuento al precio por mayor, ya que el descuento se lo realiza al comprar arriba de las doce prendas.
- ✓ **Publicidad:** El objetivo de la publicidad es la comunicación específica a ser realizada con un público meta específico durante un periodo específico. Tiene el objeto de informar, persuadir y recordar las características del producto, como así

también la existencia de la empresa, y a través de esta comunicación poder incrementar las ventas.

Según el cuestionario realizado al Gerente propietario, actualmente la empresa GAMA no cuenta con ningún tipo de publicidad directa debido a que el gerente no tiene conocimiento del rol importante que juega la publicidad en una empresa, como también no cuenta con ningún tipo de asesoramiento en el área de marketing. Tampoco cuentan con una cartilla, afiches u otro tipo de material, para la distribución a los clientes, de manera que estos informen y den a conocer los productos que ofrece esta empresa.

Asimismo la empresa hace más énfasis en el área de producción y ventas dejando de lado la publicidad. Pero cabe recalcar que hay una publicidad indirecta donde los propios clientes son los que hacen referencias de los productos a otras personas, las mismas que se apersonan y hacen pedido en la empresa. Como también se debe mencionar la reciente elaboración de dos banners que fueron colocados en la misma tienda, uno donde identifica a la tienda y otro banner donde indica los tipos de productos que ofrece en sus distintas disciplinas deportivas.

Esta situación hace advertir que la empresa no se está dando a conocer con su mercado meta que son todas la personas (niños, jóvenes o adultos) que requieren ropa deportiva, por lo cual señalamos que existe un desconocimiento en los clientes potenciales, porque la empresa GAMA no informa los productos que ofrece por los medios de comunicación adecuados, para hacerse conocer con su mercado meta. En un sondeo realizado anteriormente con algunos clientes potenciales, dijeron que accedieron a un producto de la empresa GAMA por medio de familiares y amigos y no por un medio publicitario, pero que no conocen todos los productos que brinda.

La imagen de la empresa GAMA en el mercado meta (niños, jóvenes o adultos) es nula, los clientes no perciben de la empresa una buena ni mala imagen porque no tienen

conocimiento de todos los productos que ofrece, debido a que cuenta con un solo medio de comunicación que es visual y esta situación causa indiferencia en los clientes potenciales, provocando de esta manera un bajo nivel de ventas en la empresa.

Esta información hace relevancia a la importancia de crear un plan de marketing para que la empresa GAMA se dé a conocer con su mercado meta (niños, jóvenes o adultos) de esa manera le permitirá mejorar la demanda de productos.

3.5.ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Actualmente la empresa GAMA, dispone de una capacidad producción y la instalación adecuada de maquinaria y equipo para el diseño y confección de ropa deportiva y también cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades.

Según el Gerente Propietario la capacidad de producción con la instalación de maquinaria y equipo es de 400 unidades de prendas deportivas mensuales. En este momento GAMA llega a producir 220 unidades por mes que representa un 55% que varía de acuerdo a los pedidos que son realizados, pero últimamente se mantuvo constante, lo cual nos hace referencia que hay un 45% de capacidad que no es utilizada para la producción.

A continuación se mostrara en cuadro la producción mensual:

Cuadro N°14
Producción mensual de la empresa GAMA

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN (Mensualmente)	CAPACIDAD PRODUCTIVA (Mensualmente)
Poleras, tops, Cortos, Camperas, Buzos, etc.	220 Unidades	400 unidades
%	55 %	100%
PRODUCCIÓN INACTIVA	45%	

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

En el Cuadro N°14 podemos observar que la capacidad productiva de la empresa es de 400 productos mensuales entre sus variedades que ofrece, pero actualmente la empresa solo opera el 55% que son 220 unidades debido a los pedidos que se realizan en la empresa, esto nos hace deducir que esta empresa esta perdiendo una ventaja frente a otras empresas de producir más productos, puesto que puede aprovechar del 45% de su producción inactiva para producir mas productos, los cuales pueden llevar al fortalecimiento de la empresa.

3.6. ANÁLISIS DE LAS VENTAS

El comportamiento del volumen de ventas en los últimos años de la empresa GAMA:

CUADRO N° 15
INGRESOS DE LA EMPRESA GAMA

PRODUCTOS	TOTAL DE PRODUCTOS VENDIDOS EXPRESADO EN					
	Bs.					
	GESTIÓN 2006	GESTIÓN 2007	GESTIÓN 2008	GESTIÓN 2009	GESTIÓN 2010	GESTIÓN 2011
✓ Poleras,		325,050.00			424,320.00	
✓ Cortos,		Bs.			Bs.	
✓ Tops licras						
Deportivos,				394,618.00		
✓ Camperas de			393,500.00	Bs.		381,888.00
Verano e			Bs.			Bs.
Invierno,						
✓ Conjunto						
deportivos(Camp						
era y buzo),	287,330.00					
✓ Bolsas	Bs.					
Deportivas.						
Total	287,330.00	325,050.00	393,500.00	394,618.00	424,320.00	381,888.00
	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Empresa

Como se puede observar en el Cuadro N°15 podemos ver los ingresos por ventas desde el año 2006, desde su inicio de actividad de la empresa GAMA. Fue ascendiendo considerablemente desde la gestión de inicio hasta la gestión 2010, y a partir de la

gestión 2010 - 2011 tuvo un descenso considerable en los ingresos por las ventas que fue decayendo de un ingreso de 424,320.00 Bs. en la gestión 2010 a comparación de la gestión 2011 que tuvo un ingreso de 381,888.00 Bs, esta información nos permite analizar que la empresa tuvo una disminución del 10% del total de sus ingresos, lo cual hace notar que sus ventas han disminuido en la gestión 2011, esta disminución equivale a 42,432.00 Bs., lo cual nos permite reafirmar que la empresa está atravesando por una disminución en la demanda de ropa deportiva, la misma que se refleja en la disminución de sus ventas y por consiguiente en los ingresos anuales de la empresa GAMA.

Actualmente el sector de la manufactura, a pesar de los factores negativos que afectan (Ver Anexos N°1), tiene una participación económica en el producto interno bruto por actividad económica del 3,57 % en la ciudad de Tarija algo significativo ya que este sector presenta grandes oportunidades gracias a la variedad que estos ofrecen, comparando con las distintas actividades en el departamento según datos del instituto nacional de estadísticas (Ver Anexos N°3).

Existe cada vez más un mayor grado de exigencia del cliente, que se concreta en la solicitud de:

- ❖ Productos de calidad.
- ❖ Precios accesibles.
- ❖ Variedad de modelos (Adecuados a la Moda)
- ❖ Ubicación accesible al cliente.
- ❖ Buena atención al cliente.

Por lo tanto, todo hace indicar que las oportunidades de negocio con más probabilidades de éxito son aquellas enfocadas a cubrir necesidades básicas.

La demanda del sector de la manufactura probablemente será constante y creciente, puesto que las personas deportistas y/o de distintas ocupaciones, requieren prendas deportivas para sus diferentes actividades. Por el crecimiento constante de la población tarijeña y por el incentivo del gobierno hacia la practica del deporte. Este hecho otorga

una estabilidad extraordinaria al sector de manufactura, que posiblemente lo aboque a un constante crecimiento.

La empresa GAMA tiene grandes oportunidades para crecer en el mercado meta, ya que como se mencionó la demanda de ropa deportiva por parte de los deportistas como de aquellas personas que realizan diferentes actividades esta en crecimiento, para esto la gerencia debe tomar decisiones que coadyuven al logro de los objetivos de la empresa caso contrario sus ventas continuaran disminuyendo si no se toman acciones preventivas, hasta forzar a la empresa a retirarse del mercado.

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. INTRODUCCIÓN

La influencia del marketing en las personas es cada vez más persuasivo debido a los cambios continuos que se presenta en el mercado, por lo que en función de la investigación del mismo, se debe dar respuesta a las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales.

La investigación de mercado es una herramienta indispensable para el ejercicio del marketing, que nos orienta para una buena toma de decisiones y para comprender de mejor manera el mercado objetivo. Es así que se desarrollara una investigación de mercado para la empresa GAMA para obtener información primaria sobre las características de determinado segmento de mercado a través de la encuesta, aplicada a una muestra de la población en la ciudad de Tarija (mercado potencial) empleando la técnica del cuestionario, habiendo realizado previamente una investigación exploratoria mediante entrevista con el gerente propietario de la empresa GAMA.

4.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

En función a las entrevistas realizadas ayudo a llegar al fondo del problema de la investigación, donde el plan de marketing es importante para la empresa para poder tomar buenas decisiones.

4.2.1. Problema de Decisión Gerencial

El problema de decisión gerencial que se plantea es el siguiente:

¿Cómo deberá la empresa GAMA incrementar sus ventas?

4.2.2. Problema de Investigación de Mercado

El problema de Investigación de mercado que se presenta es:

Determinar los factores que influyen en la disminución de las ventas de ropa deportiva de la empresa GAMA

4.2.3. Pregunta de Investigación

¿De qué manera repercute el plan de marketing en el incremento de las ventas?

4.2.4. Hipótesis

H₁: EL desarrollo de un plan de marketing incrementa las ventas de ropa deportiva de la empresa GAMA.

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del diseño de investigación, utilizamos la investigación exploratoria para recolectar información cualitativa primaria, y la investigación concluyente (descriptiva), la cual nos va a permitir probar hipótesis y recolectar información cuantitativa primaria, ambas investigaciones las veremos con más detalle a continuación:

- ❖ **Investigación exploratoria.-** La investigación exploratoria nos permitió formular y comprender con más precisión el problema de investigación, así mismo nos condujo al conocimiento de las posibles causas que afectan a la disminución de las ventas de los productos que ofrece la empresa GAMA, como también al análisis de un plan de marketing que permita mejorar la demanda de ropa deportiva, de acuerdo a los criterios analizados en las tareas involucradas (análisis con quien toma decisiones, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa).
- ❖ **Investigación descriptiva.-** La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, utiliza técnicas para recopilar información, en nuestro estudio de la empresa GAMA utilizaremos la técnica de encuesta, que trata de un cuestionario estructurado, donde se encuentra un

conjunto de preguntas y sus respectivas respuestas que brindan información para dar solución a nuestro problema de investigación y asimismo confirmar a nuestra hipótesis.

Esta encuesta estará aplicada a nuestro mercado meta (niños, jóvenes o adultos) mediante la aplicación de un cuestionario.

- ❖ **Escalas de medición para el cuestionario.-** Sobre la base de las escalas y la necesidad de información, se elaboró un cuestionario estructurado, dirigido a los clientes potenciales de los productos que ofrece y comercializa la empresa GAMA en estudio. El cuestionario aplicado en la presente investigación se muestra en el (Anexo N°4).

4.4. RECOPIACION DE DATOS

La población considerada para la presente investigación de mercados, está conformada por aquellas personas distribuidas en la ciudad de Tarija y que se encuentran en el rango de edad de 14 a 50 años, de acuerdo a la agrupación de edades del Departamento de Tarija , la misma que alcanza un total de 125.870 personas. (Ver anexo N°5)

La población meta está definida de la siguiente manera:

- Unidades de muestra: Personas que viven en la ciudad de Tarija, dentro del rango de edad de 14 a 50 años.
- Elementos: Hombres y mujeres de diferentes ocupaciones (Estudiantes, trabajadores dependientes, trabajadores independientes, amas de casa; en general personas con poder adquisitivo).
- Extensión: Ciudad de Tarija.
- Tiempo: *Período de encuesta:* El tiempo para la ejecución de la encuesta tendrá una duración de dos días para evitar posibles errores que se puedan dar.

❖ Determinación del Marco de la Muestra

Dónde:

n_0 = Muestra provisional

n =Tamaño de la muestra definitiva

N = Tamaño de la población

$Z_{E/2}$ = Nivel de confianza dentro la tabla de distribución

e =Error permitido

p =Probabilidad de éxito

q =Probabilidad de fracaso

Datos

$$N = 125.870$$

$$n = ?$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$Z_{E/2} = (1 - 0.92) = 1.76$$

$$e = 0.08$$

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

$$n = \frac{97473.728}{806.336} =$$

$$\underline{n = 120.8847 \approx 121}$$

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} =$$

$$n_0 = \frac{121}{1 + \frac{121}{125870}} =$$

$$\underline{n_0 = 121}$$

Mediante la estratificación se determinó el número de encuestas por rango de edades. El levantamiento de información se realizó en la ciudad de Tarija de las personas que figuran entre la edad de 14 a 50 años (Ver anexo N°5), de una población total de 125870, datos obtenidos del INE de las proyecciones para el 2012. Como se ve a continuación:

Datos:

Nh: N° de personas según rango de edades

N: N° de Población Total

n₀: N° de Encuestas

nh: N° total de encuestas por rango de edades

Cuadro N°16

NÚMERO DE ENCUESTAS POR RANGO DE EDADES

Rango de Edades	Nh	Nh/N	Nh/N*(n ₀)	nh
De 14 a 20 años	34531	0,2743386033	33,194970	33
De 21 a 30 años	41327	0,3283308175	39,728028	40
De 31 a 40 años	28988	0,2303011043	27,866433	28
De 41 a 50 años	21024	0,1670294748	20,210566	20
TOTAL	125870	1		121

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de las encuestas realizadas se verán detalladamente en anexo N° 6.

4.5. DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

CUADRO N°17

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	La elaboración de un plan de marketing permitirá el incremento de las ventas y el desarrollo de la empresa GAMA
INDICADORES	Ingresos anuales, medios o acciones de comercialización.
INDICES	Registro de ingresos anuales de la empresa, verificación de la comercialización externa de la empresa.
FUENTES DE INFORMACIÓN	Empresa GAMA, mercado meta.
TÉCNICA UTILIZADA	Revisión documentaria, encuesta, observación directa, entrevistas personales, investigación exploratoria.
RESULTADO	Según la información recopilada no existe un plan de marketing que mejore las ventas y comuniquen la existencia de los productos de la empresa, existe desconocimiento en los clientes e indiferencia a acceder al producto.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro N° 17, con base en la información recabada en el proceso de investigación de mercado, a través del procesamiento, análisis e interpretación de la información se confirma la hipótesis, demostrando de esta manera que la inexistencia de un plan de marketing en la empresa GAMA provoca desconocimiento en los clientes potenciales a cerca de los productos que brinda la empresa, generando así una disminución de la demanda de ropa deportiva en la empresa el cual se ve reflejada en los ingresos de ventas ya mencionados anteriormente.

4.6.ELABORACION DE LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa GAMA es bastante competitiva en cuanto a precio, lo que le permite tener un margen de poder aumentar sus ingresos en relación a su competencia. • Cuenta con una capacidad de producción de los productos deportivos, lo que permite abastecer la mayor parte de la demanda de pedidos. • Existe una diversidad de productos, los cuales se elaboran a gusto y preferencia del cliente. • El personal operativo de la empresa cuenta con una formación técnica en el área de corte confección. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar su amplia capacidad de producción para captar grupos numerosos de clientes. • Diseñar un plan de marketing para persuadir la compra de los productos GAMA. • Aprovechar los precios bajos como una ventaja competitiva para atraer a los clientes hacia la empresa. • El incentivo del gobierno hacia el deporte, como una forma de vida sana.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ubicación de la empresa GAMA es poco transitable, lo que conlleva al desconocimiento de la misma. • No existe capacitaciones para el personal de la empresa. • La carencia de una investigación de mercado, que identifique los segmentos estratégicos para la empresa GAMA. • La carencia de un plan de marketing orientado a captar mayores clientes para la empresa. • El centralismo en la toma de decisiones por parte del propietario de la empresa. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad político – social en la que nos hemos visto inmersos en los últimos años, genera incertidumbre. • El incremento de la competencia en los últimos años ha reducido la demanda en la empresa GAMA. • La pésima situación económica del país, que influye en la adquisición de un producto.

4.7.CONCLUSIONES GENERALES

Después de recabar la información pertinente y realizar la investigación de mercado podemos concluir:

- Nuestra hipótesis es la solución a nuestro problema de investigación, en base a la información recopilada podemos confirmar que un plan de marketing es de gran importancia para la empresa, ya que es un guía de comercialización para la rentabilidad del producto y para generar una imagen tanto de la empresa como del producto, de esta manera pueda avalar las acciones de la empresa y se pueda dar a conocer con facilidad a los clientes potenciales.
- El marketing es considerado más que una función de negocios, es una filosofía que guía a toda la organización, sin embargo todavía existen algunas empresas que consideran de poca importancia ejercer el marketing para mejorar su negocio.
Asimismo se comprueba que la empresa GAMA no reconoce la importancia del marketing al no realizar investigación mercado que le dé a conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- La empresa GAMA se encuentra con un mercado que desconoce los productos que brinda.
- La televisión, radio e internet son considerados como los medios de comunicación masivos que los clientes actuales y potenciales utilizan para informarse.
- Por tal razón es importante desarrollar un plan de marketing, que proporcione dirección y enfoque a la marca, producto, empresa hacia el mercado meta.
- Lo que se pretende ahora, con un plan de marketing es lograr una mayor información en los clientes potenciales y de crear una buena imagen ante clientes actuales y potenciales, y de esta manera mejorar la demanda de los productos que ofrece GAMA para incrementar las ventas y fortalecer el crecimiento de la empresa.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación nos permitió identificar los problemas que atraviesa en la actualidad la empresa GAMA, pudiendo de esta manera proponer un plan de marketing, que vaya a dar solución al problema identificado:

“La inexistencia de un plan de marketing”.

La empresa “GAMA” en la actualidad carece de un plan de marketing que conduzca eficazmente al cumplimiento del objetivo propuesto por la empresa, lo que repercute en el desconocimiento del producto y así mismo el gerente de la empresa reconoce el poco crecimiento de la demanda de los productos de ropa deportiva y ahora una disminución de la misma.

Una vez realizada la investigación con los datos obtenidos se pudo llegar a la conclusión de que los clientes potenciales realizan las compras de ropa deportiva en tiendas particulares céntricas, por la ubicación de la misma, por la calidad y variedad de modelos, como así también por los precios, aspectos que despiertan el interés de los clientes.

Un plan de marketing permitirá a la empresa incrementar sus ventas, dando a conocer el producto de una forma más óptima a los clientes potenciales, asimismo llegar a un mayor número de clientes meta, de manera tal que pueda mejorar la demanda de ropa deportiva y de esta manera cumplir con el objetivo propuesto por “GAMA”.

De esta manera el diseño de un plan de marketing contribuirá al buen desempeño de la empresa GAMA, para esto es necesario definir claramente las acciones que debe seguir cada uno de los componentes al momento de poner en práctica en la empresa.

5.2.DETERMINACIÓN DEL PLAN A SEGUIR

- **Penetración de mercados**

El presente plan pretende aumentar la participación del mercado por medio de un esfuerzo en la comercialización. Esto requiere aumentar las ventas en el mercado actual mediante acciones que respalden el área publicitaria.

Se ha estructurado la visión, misión y un conjunto de objetivo, los que se constituyen en factores importantes que orientaran al proceso de cambio en la empresa productora y comercializadora de prendas deportivas GAMA.

5.3.VISIÓN

Para cualquier empresa, la visión que pueda tener hacia el futuro es de vital importancia, ya que mediante esta es posible alcanzar los resultados deseados por el gerente propietario de GAMA, misma que definimos a continuación:

Lograr ser una empresa líder en la producción y comercialización de prendas deportivas, con excelente imagen dentro del sector de manufactura, de manera que satisfaga de forma eficiente las necesidades del cliente, ubicándose en los primeros sitúales del sector en la ciudad de Tarija.

5.4. MISIÓN

La misión se refiere a que la empresa satisfaga mediante los productos producidos de forma eficiente a los compradores de los productos de prendas deportivas de la empresa gama en la ciudad de Tarija. La misión propuesta para gama es como sigue:

Ofrecer prendas deportivas que satisfaga las necesidades de los clientes actuales y potenciales, poniendo a su disposición todo su potencial tecnológico, humano y económico para lograr una cuota de mercado en la ciudad de Tarija, que le permita

lograr la rentabilidad sostenible y su permanencia a largo plazo a partir del año 2013 hacia adelante.

5.5. OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Ellos enfocan la atención y la energía hacia dónde quiere llegar la empresa GAMA en la ciudad de Tarija.

Objetivo general

Mejorar la participación en el mercado de los productos elaborados en la empresa gama, para incrementar así los niveles de venta actuales.

Objetivo específico

- Establecer una unidad de comercialización de los diferentes productos que se elaboran, la misma que sea de fácil acceso para que el mercado pueda conocerlos y/o adquirirlos.
- Dar a conocer las diferentes variedades de productos que son elaborados por la empresa gama, mediante una estrategia de promoción y publicidad.
- Mejorar y reforzar la promoción de ventas de los diferentes productos que se elaboran en la empresa sujeta a estudio.
- Alcanzar un crecimiento del 10% de participación en el mercado después de un año de la implantación del plan de marketing para la empresa GAMA de la ciudad de Tarija.
- Proporcionar nuevos productos adicionales que satisfagan eficazmente a los usuarios.
- Lograr una mejor imagen con los clientes a partir de la gestión 2013.

- Lograr que los usuarios de los productos que presta la competencia se convierta en usuario de la empresa GAMA.
- Consolidar la lealtad de la clientela actual para impedir que se pasen a la competencia brindando productos novedosos y a un buen precio.
- Lograr que los actuales usuarios de los productos que ofrece GAMA utilicen con mayor frecuencia a través de una estrategia de promoción.
- Contar con personal capacitado para ofrecer productos de calidad.

5.6.ACCIONES PARA EL ÁREA COMERCIAL (MEZCLA COMERCIAL)

5.6.1. Producto

Considerando la tecnología con la que cuenta la empresa, misma que le permite una mayor flexibilidad en la producción de distintas clases de ropa deportiva, se debe mantener la actual cartera de productos y también fabricar nuevos productos.

El producto que ofrecerá la empresa gama, perfeccionara constantemente la calidad, fabricado bajo el cumplimiento de especificaciones técnicas (clases, tamaños, medidas) y servicios complementarios, como el serigrafiado y bordado en las prendas deportivas. Asimismo GAMA deberá actualizar su gama de productos de acuerdo a la tendencia de la moda y adaptándose a los cambios de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Se propone que la empresa debe comercializar y distribuir sus productos en diferentes puntos de ventas para así poder ser más accesibles, para dar a conocer de una mejor manera la calidad y variedad de los productos, ya que los consumidores actuales que adquirieron los productos están convencidos de que son de productos exclusivos a precios accesibles.

Se propone también:

- *Servicio de asesoramiento en la compra*, para maximizar el valor percibido. En la unidad de comercialización, se contará con una persona idónea en el área de atención al cliente, la misma que tendrá también el conocimiento necesario para brindar correcta asesoría a cualquier persona que pueda aproximarse a la unidad, en cuanto a sus necesidades y preferencias con respecto a la comercialización de los productos elaborados por la empresa, ya sea para realizar el pedido al gusto y preferencia del cliente o ver la variedad que ofrece la empresa. El cliente conocerá la gama de productos que se elaboran, sus respectivas características y con la asesoría mencionada seleccionará el producto compatible con sus necesidades y preferencias.

- *Servicio de post venta*, que consistirá en el serigrafiado y bordado de los productos (polaras, buzos, chamarras, cortos, conjuntos deportivos, entre otros). Se pondrá a disposición y a elección del cliente, un funcionario encargado del correcto serigrafiado y bordado de los productos como: polaras, conjuntos deportivos, cortos, y otros. Según las necesidades del cliente, este servicio será otorgado a clientes interesados.

5.6.2. Plaza

Se propone implementar una unidad de comercialización, para la exposición y venta. Esta unidad debe estar al alcance del mercado meta, en la cual pueda exponer permanentemente los productos que se elabora en la empresa GAMA, y en la que los clientes puedan realizar sus pedidos según sus gustos y preferencias y con el asesoramiento correspondiente.

Con la distribución la empresa productora y comercializadora GAMA podrá hacer llegar el producto al consumidor de una manera más accesible. Pero no solo se tiene que tomar

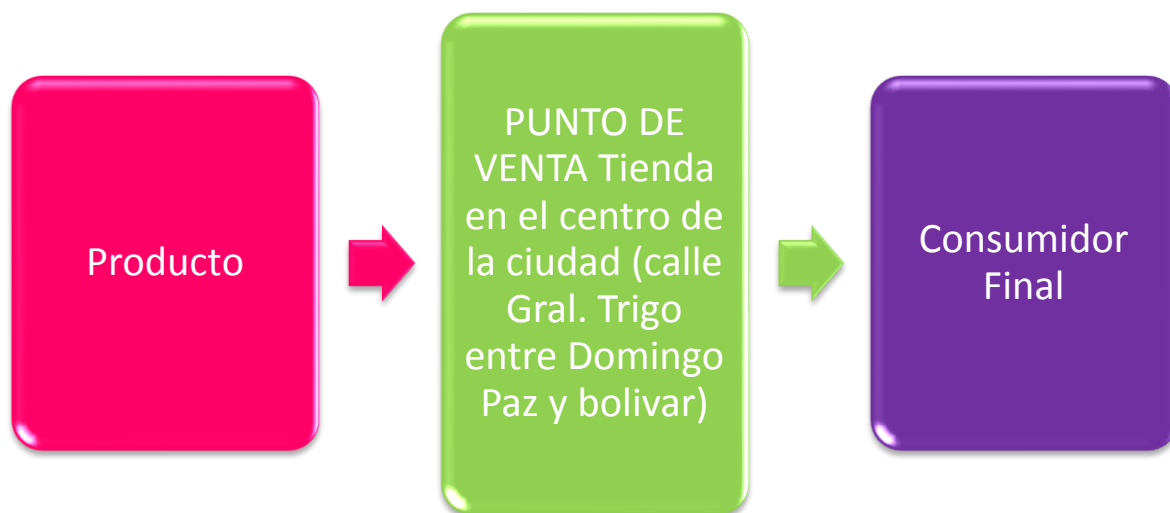
en cuenta los puntos de venta disponible sino también la ubicación, el tamaño y el ambiente del lugar. La distribución es un factor importante para la comercialización del producto y la penetración en el mercado.

La empresa productora y comercializadora GAMA en la ciudad de Tarija tiene un posicionamiento bajo debido a que recién se está haciendo conocer como se muestra en el trabajo de campo, no tiene una gran participación en el mercado, debido a que solo cuenta con un punto de venta que se encuentra en el mismo sitio de producción, donde la atención es de lunes a viernes de 9:00 am a 12:00 pm y 3:00 pm a 8:00 pm y sábados de 9:00am a 12:00 pm. Por lo que se sugiere poner un punto de venta en el centro de la ciudad específicamente en la calle Gral. Trigo entre Bolívar y Domingo Paz para que el producto este más accesible a los consumidores y se dé a conocer de una mejor manera.

Para poder llegar al consumidor de una manera más eficiente se tiene que tener un buen canal de distribución para que el producto sea accesible para el cliente como se ve a continuación:

Figura N°3

CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Empresa GAMA tiene que implementar un nuevo punto de venta en el centro de la ciudad (Calle Gral. Trigo entre Domingo Paz y Bolívar) para poder ampliar su distribución es aconsejable esta opción puesto que por el centro de la ciudad es uno de los lugares que tiene mayor concurrencia de los consumidores, la inversión que tendrá que hacer la empresa es para implementar este punto de venta el cual es la siguiente:

- En Alquiler: Un punto de venta en el centro de la ciudad tiene un costo aproximado de 250 dólares americanos con un contrato de 3 meses, debido a que tiene que estar en un lugar más vistoso y más accesible.

En dicho punto de venta se recomienda contar con:

- Agente de venta

Encargado/a (Agente de Venta):

Disponibilidad para trabajar Tiempo Completo

Funciones:

- ✓ Dar a conocer la gama de productos que ofrece la empresa
- ✓ Atender consultas sobre los productos de comercialización
- ✓ Informar sobre las promociones de los productos que se ofrecen
- ✓ Registrar pedidos
- ✓ Reportar pedidos

Habilidades requeridas:

- ✓ Amabilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Buena presencia
- ✓ Facilidad de palabra y orientación de servicio
- ✓ Iniciativa

El cual debe contar con una remuneración de 1.000 Bolivianos, y el horario de atención será de lunes a sábado en horarios de 8:00 am a 12:00 pm y de 15:30 pm a 20:00 pm, el cual estará dedicado únicamente en la atención del cliente ofreciendo y mostrando de la mejor manera la diferente gama de productos que realiza y como también los pedidos a gusto del cliente.

La empresa productora y comercializadora GAMA al implementar este nuevo punto de venta en el centro de la ciudad, dará a conocer de una mejor manera a su empresa como también de los productos que produce y así ser más accesibles para los consumidores.

5.6.3. Precio

Dadas las consideraciones anteriores, se debe reconsiderar y restablecer los precios, según los costos que implica disponer de una unidad de comercialización estratégicamente ubicada en el mercado local.

Se propone implementar una política de precios el cual servirá de criterio como se propone a continuación:

Cuadro N° 18
Políticas de Precios

Acción	Participación
Determinar el precio de venta (reestructuración de los costos, considerar todos los costos incurridos).	Responsable de producción, comercialización, administración.
Analizar la influencia del precio en la decisión de la compra.	Responsable de producción, comercialización, administración.
Analizar la relación precio-calidad-imagen del producto.	Responsable de producción, comercialización, administración.
Diferenciación de precio(% de descuento)	Responsable de producción, comercialización, administración.
Evaluar el precio de la competencia.	Responsable de producción, comercialización, administración.
Evaluar los diferentes gastos que genera el producto.	Responsable de producción, comercialización, administración.

Fuente: Elaboración propia

El objetivo del precio será incrementar la participación del mercado aprovechando la ventaja competitiva con la que contará la empresa GAMA, es decir aprovechar que el precio es inferior al resto de la competencia; de esta manera podrá ganar clientes a los competidores. Actualmente la empresa determina sus precios de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado y los costos que implica producir estos.

5.6.4. Promoción

La promoción es una de las herramientas más importantes del presente plan de marketing, debido a que en anteriores gestiones en la empresa GAMA no se empleó los instrumentos de promoción y es así que no se dio a conocer los productos.

La tarea fundamental de la promoción será informar, creando interés hacia este tipo productos (prendas deportivas) e incentivar su uso.

Elementos de la promoción:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Relaciones públicas

5.6.4.1. Publicidad

Con esta estrategia se pretende llegar a todos los consumidores, elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer las ventajas y beneficios que ofrece “GAMA”.

Tácticas

- ❖ Mejorar el logotipo
- ❖ Establecer un slogan
- ❖ Crear a través de los diferentes medios anuncios modernos que transmitan una imagen diferente.
- ❖ Utilizar medios de comunicación masiva que permitan llegar al mercado objetivo efectivamente.

Tema de la campaña:

El tema de la campaña se basara en informar, ofrecer las ventajas y beneficios de los productos de la empresa para diferenciarlos de la competencia, utilizando los principales atributos del producto como: precio, variedad de modelos, calidad del servicio, entrega a tiempo del producto, entre otros.

Selección del slogan:

El slogan va dirigido a los clientes exigentes en cuanto a la variedad de modelos del producto se refiere. Por esta razón el slogan de la empresa “GAMA” es: “LÚCETE AL MUNDO” como se ve a continuación:

Figura N° 4

Slogan de la empresa GAMA



Diseño del logo: Actualmente el logo utilizado por la empresa se describe con el nombre de la empresa de color llamativo y atractivo, por lo que se establece para esta campaña conservar el logo con sus mismas características, pero agregándole algunos cambios con el fin de mejorar el diseño, tales como en la forma y en el diseño de las letras.

Redacción de textos para las diferentes piezas publicitarias:

- ❖ **Diseño de un comercial de televisión:** El comercial por televisión tiene el propósito de informar los productos que brinda la empresa mediante imágenes, el mensaje a comunicar tendrá relación con los productos que se ofertan. El comercial se emitirá por el canal 39 PLUS TV será un pase al día, en el horarios de 13:00-13:30, y tendrá una duración de 37 segundos.
- ❖ **Diseño de un comercial de radio:** El comercial de radio tiene el propósito de informar al público de una manera dinámica sobre los beneficios que ofrece la empresa para tratar de captar su atención e incentivarlos a buscar más información. Por consiguiente el mensaje que se trasmirá al cliente de la variedad de prendas deportivas confeccionadas en Departamento Tarija incentivando consumir lo nuestro y de esta manera lograr diferenciarlo de la competencia, se dejara al talento del locutor para que improvise de acuerdo a su estilo. Se escogió para este comercial, Radio Fides 89,1 FM específicamente el programa del deportivo para llegar al público que tiene más interés en el deporte como también a todo a diferente público que escucha la audiencia, se dará 1 pase diario en los horarios de 11:30-12:00 con una duración de 30 segundos.

Cuadro N° 19

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN MASIVA

PRESUPUESTO PUBLICITARIO POR LA RED PLUS TV

Concepto	Canal	Horario	Costo por segundos en Bs	Total segundos	Pases al día	días	Total
Jingles	PLUS TV	13:00	0.55	37	1	78	1,587.3 Bs
Total Bs.	1,587.3 Bs						

Fuente: Elaboración Propia

Los costos se muestran en el anexo N°7.

Cuadro N° 20

PRESUPUESTO PUBLICITARIO POR RADIO FIDES 89,1FM

Concepto	Radio	Horario	Costo trimestral en bs	Pases	Total segundos	Total días	Total
Anuncio publicitario	Fides	11:30a12:00	1,350	1	30	90	1,350.00
Total Bs.	1,350.00						

Fuente: Elaboración Propia

Los costos se muestran en el anexo N° 8.

La publicidad por radio y por televisión se efectuará durante tres meses; Abril, Mayo, Junio.

La publicidad que se difundirá en los distintos medios seleccionados para el efecto, además de ser de corta duración (por la poca atención que pone la gente a anuncios largos y por el precio alto que implica hacerlos de este modo), deben resaltar todas las cualidades que diferencian a nuestro producto del resto, y dar a conocer estos atributos a los consumidores reales y potenciales.

Los términos en los que debe enmarcarse la publicidad y reflejen los atributos de nuestros productos son:

- Modelos exclusivos
- Precios accesibles
- Calidad
- Entrega a tiempo

5.6.4.2. Promoción de Ventas

El objetivo de la promoción de ventas será incrementar la participación del mercado aprovechando la ventaja competitiva con la que contará la empresa GAMA, es decir aprovechar que el precio es inferior al resto de la competencia; de esta manera podrá ganar clientes a los competidores. Actualmente la empresa determina sus precios de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado y los costos que implica producir estos, sin embargo se propone las siguientes alternativas:

Descuentos y Rebajas de Precios

- ✓ Descuentos por volúmenes de ventas, están destinados a grupos de clientes que realicen convenios con la empresa los cuales compren el producto solo de la empresa como es el caso de colegios, instituciones, asociaciones deportivas, etc. Los mismos tendrán un descuento del 5% a 8% del precio de venta al por mayor considerando la cantidad de compra.
- ✓ El descuento de temporada, se lo efectuará en época donde exista menor demanda, principalmente en los meses de mayo, junio, julio con un descuento del

10% a 15% de los precios unitarios, con el fin de superar las ventas que disminuyeron estos últimos meses.

- ✓ Cupones de descuento, se obsequiará a la población tarijeña cupones stickers de descuento de 20% sobre las prendas deportivas que oferta GAMA esta acción se realizara cada 3 meses, con el objeto de hacer conocer la empresa. Estos cupones stickers tendrá una duración de un mes.

Características del cupón stickers:

- Contenido: Logo, modelos deportivos, dirección y teléfono de la empresa.

CUADRO N°21

PRESUPUESTO DE CUPONES ADHESIVOS

Cantidad	BASE	ALTURA	DESCRIPCION	PRECIO	PRECIO
		cm		UNITARIO	TOTAL
				(Bs)	(Bs)
100	7,00	5,00	Impresión de adhesivo full color, calidad 1440 Dpis	0,50	50,00
Total Bs.					50,00

Fuente: Elaboración Propia

Los costos detallados de los cupones adhesivos se encuentran en el anexo N°9.

5.6.4.3. Plan de eventos y experiencias

OBJETIVOS

- ❖ Dar a conocer los productos que ofrece la empresa a la población tarijeña.
- ❖ Desarrollar una buena imagen de la empresa frente a su público.
- ❖ Promover el deporte tarijeño.

MEDIOS Y ACCIÓN

➤ **Feria educativas:** Esta feria será realizada el día del desafío el 30 de mayo, donde se invitara a todos los colegios a participar en esta exposición donde el tema a exponer será DEPORTE - SALUD - VIDA en el que se promoverá una vida sana con la práctica de la actividad física y deportiva en beneficio de la salud.

➤ **Carrera pedestre:** Esta carrera se realizara el día del peatón 3 de septiembre donde toda la población tarijeña estará cordialmente invitada para poder participar. Esta actividad tendrá la finalidad de promover el deporte la recreación y esparcimiento para las familias.

La empresa como una de las patrocinadoras del evento del día del peatón que se realiza todos los años, contara también con los patrocinios de PIL TARIJA en la donación de karpiles para los participantes y también la participación de la cruz roja.

➤ **Participación feria EXPOSUR:** Tomando en cuenta el objetivo de la feria Exposur, que es el de promover y difundir la oferta y demanda multisectorial de las empresas e industrias de productos y servicios del departamento de Tarija, en un contexto local, nacional e internacional, con la participación y articulación de instituciones públicas, sector privado, universidades y sociedad civil, para mejorar la competitividad y diversificación de los sistemas y factores de producción, personal, financieros, tecnológicos y de mercados, ecológicamente sustentables y socialmente responsables. Se propone a la empresa GAMA,

participar en la feria Exposur 2013 para dar a conocer la existencia y ubicación de las instalaciones donde se elabora la variedad de productos que ofrece la empresa GAMA, así mismo promocionar a través de la exposición de afiches y entrega de cupones de descuento a toda la población que visite el stand.

El stand estará ubicado en el pabellón cercado en un ambiente de 5,5 metros cuadrados.

Cuadro N° 22
PRESUPUESTO PARA LOS EVENTOS Y EXPERIENCIAS
Expresado en Bs.

N°	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL PARCIAL	COSTO TOTAL POR ACTIVIDAD
1	Plan de eventos y experiencias	-	-	-	1415,00
2	Feria educativa el día del desafío patrocinar el sonido (amplificación) (5 horas/50bs hora),	5	50,00	250,00	
3	Carrera pedestre el patrocinio del evento en el día del peatón se realizará todos los años se pretende patrocinar el sonido (amplificación) (5 horas/50bs hora), y 3 medallas a los tres primeros ganadores en la competencia como también prendas deportivas y cupones de descuento a los 10 primeros en llegar a la meta el tema será DEPORTE-SALUD-VIDA	5 3	50,00 30,00	250,00 90,00	
4	Costo de asistencia a la feria EXPOSUR (alquiler stand pabellón Cercado 5,5 m ² * 150 Bs)	5,5m ²	150	825,00	
TOTAL					1415,00

Fuente: Elaboración propia

5.6.4.4. Relaciones públicas

5.6.4.4.1. Público interno: Empleados

Objetivos

- ❖ Conseguir que los empleados se sientan parte fundamental de la empresa, y que la producción de productos de calidad, la generación de un buen ambiente de trabajo depende en gran medida de su colaboración y como consecuencia a ello reciben una mejor retribución.
- ❖ Buscar la satisfacción y el compromiso del empleado, que se muestre en una buena conducta, fidelización a la empresa e interés en el bien estar de los clientes.
- ❖ Lograr que el empleado se identifique con el cliente para ofrecerle una atención amable y un producto de calidad.

Medios y Acciones:

Impartir un curso de inducción a la empresa que incluya los siguientes temas:

- ❖ Bienvenida al personal y Conocimiento de la empresa (visión, misión, dirección e historia de la empresa).
- ❖ Conocimiento de las actividades y responsabilidades de su puesto.
- ❖ Beneficios que brinda la empresa.
- ❖ Presentación del personal
- ❖ Integración con el resto de los empleados (actividades deportivas).
- ❖ Capacitación constante a los empleados, donde tengan oportunidades de desarrollar sus habilidades y conocimientos.
- ❖ Sistema de reconocimientos que promuevan una mejor actitud y desempeño de los empleados ante los clientes, ante la empresa y ante sus compañeros.

Evaluación:

- ❖ **Jefes:** El jefe deberá evaluar constantemente a los empleados de la empresa a través de la observación directa, se evaluará aspectos como; la conducta, la creatividad, el trabajo en equipo, puntualidad, lealtad, honestidad, capacidad de realización, capacidad de relaciones interna y externa, conocimiento del negocio y el interés positivo hacia la empresa en base a una escala del 1 al 10, posteriormente se seleccionará al empleado que haya obtenido el mejor rendimiento y se procederá a su recompensa. Esta evaluación durará un año para su respectiva recompensa.

Programa de reconocimientos

Elaborar un programa de reconocimientos que promuevan una mejor actitud y desempeño de los empleados ante los clientes, ante la empresa y ante sus compañeros.

El empleado del año será premiado con un bono por desempeño que consistirá un mes de salario adicional.

Cuadro N°23

PRESUPUESTO GENERAL					
Expresado en (Bs)					
PLAN DE RELACIONES PUBLICAS; PUBLICO INTERO					
N°	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL PARCIAL	COSTO TOTAL POR ACTIVIDAD
1	Bienvenida al personal y Conocimiento de la empresa (visión, misión, dirección e historia de la empresa).	-	-	-	-
2	Conocimiento de las actividades y responsabilidades de su puesto	-	-	-	-
3	Integración con el resto de los empleados. (Actividades deportivas)				
	Trofeo deportivo	1,00	130,00	130,00	
	Medallas deportivas	5,00	4,00	20,00	150,00
4	Capacitación continua a los empleados, donde tengan oportunidades de desarrollar sus habilidades y conocimientos				
	Capacitador (propietario de la empresa)	1,00	-	-	
	Manuales de Capacitación	10,00	3,00	30,00	30,00
5	Sistema de reconocimientos que promuevan una mejor actitud y desempeño de los empleados ante los clientes, ante la empresa y ante sus compañeros (empleado del año).				
	Bono al mejor empleado del año.	1,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL PRESUPUESTO NECESARIO PARA LA ACCION					680,00

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.4.4.2. Público externo

Objetivos

- ❖ Ser reconocidos por nuestros clientes, como una empresa que ofrece las prendas deportivas, y con un trato cordial y amable.
- ❖ Lograr que los clientes valoren la calidad y la autenticidad del producto.
- ❖ Posicionar una buena imagen de la empresa en los clientes.
- ❖ Promover la empresa para crear una base amplia de clientes.

Medios y acciones

Campaña de publicidad en medios impresos (páginas amarillas en las guías telefónicas y en internet, revistas de publicidad).

Mensajes clave:

Características del producto: Calidad.

Variedad de productos y ubicación de la empresa

Slogan: “LÚCETE AL MUNDO”

Medios:

- ❖ **Páginas amarillas en guías telefónicas:** El anuncio de la empresa saldrá en las páginas amarillas de la guía telefónica de COSSET, esta contendrá un espacio de 10x6 cm donde se mostrara los productos de la empresa, el slogan y la ubicación de la empresa.
- ❖ **Páginas amarillas en Internet:** El anuncio a de la empresa saldrá en las páginas amarillas por internet a todo público.
- ❖ **Creación de una página web:** El anuncio será accesible para todo público en general, en el cual se podrá ver a través de este anuncio las variedades de ropa deportiva que ofrece GAMA.
- ❖ **Catalogo publicitario:** Este catálogo será distribuido en todos los colegios, empresas públicas y privadas, club deportivos. Tendrá un tamaño de 14 x 21 cm. En este catálogo publicitario se ofertara la variedad de productos, contendrá datos

con los que se caracteriza la empresa (misión, visión, objetivos, slogan, dirección y teléfono).

- ❖ **Trípticos:** A través de esta herramienta de publicidad, se dará a conocer los productos elaborados por la empresa. Tendrá un tamaño de 21,59cm x 27,94cm (carta). Estos trípticos serán distribuidos en diferentes partes de la ciudad.

Cuadro N°24
PRESUPUESTO DE AVISO EN PÁGINAS AMARILLAS EN LAS GUÍAS
DE COSSETT

Tamaño del aviso	Costo anual Bs	Total
10 cm de ancho 6 cm de alto	700	700 Bs.
	TOTAL Bs.	700

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 25
PRESUPUESTO DE AVISO EN PÁGINAS AMARILLAS INTERNET

Tamaño del aviso	Costo anual Bs	Total
10 de ancho 6 de alto	190	190 Bs.
	TOTAL Bs.	190

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°26

PRESUPUESTO DE AVISO EN CATALOGO PUBLICITARIO

Tamaño del aviso	Costo Unitario	Cantidad	Total
21 cm de alto 14 cm de ancho	5	200 unidades	1,000.00 Bs.
TOTAL Bs.			1,000.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°27

PRESUPUESTO DE AVISO TRIPTICO

Tamaño del aviso	Costo Unitario	Cantidad	Total
21,59 cm de alto 27,94 cm de ancho	1 Bs	200 unidades	200.00 Bs.
TOTAL Bs.			200.00

Fuente: Elaboración propia

El costo del tríptico se detalla en el anexo N°10

5.7. DESARROLLO DE LAS ACCIONES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MARKETING

A fin de conseguir los objetivos propuestos y valiéndonos de las herramientas del plan de marketing como las del marketing mix: producto, precio, distribución, promoción, relaciones públicas, hemos desarrollado un cuadro de acciones que combinan estas herramientas, como se observa a continuación.

Cuadro N° 28

DESARROLLO DE LAS ACCIONES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MARKETING

TIEMPO DE DURACIÓN DE LAS ACCIONES	ACCIONES PROGRAMADAS
Abril	Implementación de un nuevo punto de venta en el centro de la ciudad en alquiler.
Abril, Mayo, Junio	Publicidad en televisión y radio.
Abril, Julio, Octubre y Diciembre	Cupones de descuento del 20%
Mayo, Junio, julio	Descuento por temporadas del 10% al 15% de la ropa deportiva.
30 de Mayo	Feria Educativa
3 de Septiembre	Carrera pedestre
9 al 18 de Noviembre	Participación en la feria EXPOSUR
De Abril 2013 a Marzo 2013	Publicidad en páginas amarillas en Internet
De Enero a Diciembre	Publicidad en páginas amarillas en la guía telefónica de COSETT.
Abril a Marzo	Catalogo y trípticos
Diciembre	Actividades con el personal de la empresa.
Abril	Publicación de Página web

Fuente: Elaboración propia

5.8.DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING

Cuadro N° 29

PRESUPUESTO TOTAL ANUAL			
DEL PLAN DE MARKETING			
N°	DETALLE	COSTO TOTAL	%
1	Alquiler de un punto de venta	20,880.00 Bs.	52,1%
2	Sueldo de personal de Ventas	12,000.00 Bs.	30%
2	Publicidad (Radio y televisión)	2,937.3 Bs.	7,33%
3	Promoción de ventas (cupones)	50.00 BS.	0,12 %
3	Relaciones públicas (internas y externas)	4,185.00 Bs.	10,45%
TOTAL		40,052.30 Bs.	100%

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto total para el plan de marketing de la empresa “GAMA” es de Bs. 40,052.30

En el presente cuadro N° 29, se puede observar que el alquiler de un punto de venta, requiere de una mayor inversión anual de 20,880.00 Bs, que equivale con un 52,1% seguido de una inversión en el sueldo del personal de 12,000.00 Bs con un 30% del total del presupuesto anual del plan de marketing.

Cuadro N° 30

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
DEL AÑO 2012 AL 2016					
AÑOS	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Ingresos proyectados	381,888.00	420.076.8	462.084.48	508.292.92	559.122.21
% Incrementos	0%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N°30, se puede ver que la proyección de ingresos para la empresa “GAMA” en el año 2012 es de 381.888.00 Bolivianos puesto que se tomó como año base, esto se debe a las metas propuestas en dicho estudio (10%), a partir del año 2013 se registrara un incremento consecutivo anual hasta el año 2016 de 10 % que alcanzara un monto de Bs. 559,122.21

Cuadro N° 31

COMPARACIÓN DE INGRESOS						
DEL AÑO 2010 AL 2016						
AÑOS	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Ingresos proyectados	424,320.00		420,076.80	462,084.48	508,292.92	559,122.21
	Bs.	381,888.00	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.
		Bs.				Bs.
% Incrementos	0%	-10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 31, podemos observar que la empresa “GAMA” tomando en cuenta desde el año 2010 obtuvo un ingreso de Bs. 424,320.00 y el año 2011 presenta una disminución del 10% ,que de acuerdo a los estudios realizados se debió a la falta de un Plan de Marketing, por parte de la empresa hacia sus clientes(mercado meta) ,y con la implementación de la misma que empezaría en abril del 2013 donde se proyecta un incremento del 10% anual, hasta el año 2016 en el que obtendrá un ingreso de Bs. 559.122.21 (40%), por consiguiente las ventas mejoraran y permitirán que la empresa utilice su capacidad de producir la ropa deportiva.

No se tomó en cuenta la gestión 2012 como año base puesto que nuestra investigación a la empresa solo incluye hasta la gestión 2011 y la información de la gestión 2012 aún

no está en registros de la empresa “GAMA” y por consiguiente no contamos con esa información.

Al incrementar los ingresos de la empresa, cabe señalar que se incrementan las ventas; en conclusión con la implementación de un Plan de Marketing, se lograra captar la atención de los clientes potenciales y que estos adquieran los productos de “GAMA” y beneficiarse de ellos, estando siempre informados de lo que la empresa les ofrece actualmente y los nuevos productos que les pueda ofrecer en un futuro.

RECOMENDACIÓN

- Se recomienda a la empresa que este siempre a la expectativa de sus clientes potenciales y actuales para identificar y conocer sus cambios de gustos y necesidades.
- Es necesario que la empresa tome una orientación hacia el marketing.
- Es importante que se utilicen los medios de publicidad masiva de mayor preferencia, para que de esta forma la información llegue al mercado meta de manera rápida y precisa sobre los productos de la empresa, con el objeto de estar continuamente presente en la mente del consumidor.
- Se recomienda que la empresa implemente nuevos productos acorde a las expectativas del cliente para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor.
- Se recomienda realizar una encuesta por año, para de esta forma poder identificar las exigencias y satisfacción del cliente. Y al mismo tiempo identificar los medios de comunicación masivos que utilizan para informarse.
- Es importante mantener una buena relación entre el público interno y externo, para que estos proyecten una buena imagen de la empresa.
- Se recomienda a la empresa renovar cada año el plan de marketing, para que de esta forma GAMA, se adapte a los cambios continuos del mercado.
- Se debe capacitar al personal de manera constante, para un mejor rendimiento en la producción y comercialización de las prendas deportivas GAMA.
- Es importante mantener informado al cliente, y que estos se sientan seguros y confiados de formar parte de la vida de la empresa.