

# **INTRODUCCIÓN**

## 1. ANTECEDENTES

Desde los Valles de los Cintis en el departamento de Chuquisaca y el Valle Central de Tarija en el Sur de Bolivia, la viticultura logró anclarse en estas regiones que, con características de suelo y clima, ofreció las condiciones adecuadas para una floreciente práctica, la vitivinicultura.

Los misioneros católicos llegaron a los Valles de los Cintis (Camargo) en 1584 y es a partir de este momento que comienzan a difundir la elaboración de vinos y singanis.

En Tarija, el cultivo de vid data de 1600 cuando se plantaron las primeras cepas en San Luis (lugar conocido hoy como Entre Ríos a 100 kilómetros de la capital) y posteriormente se trasladaron a Santa Ana donde se encuentran las plantaciones de vid más antiguas del Valle Central de Tarija.

Alrededor de 1963 se da un verdadero impulso a la consolidación de una vitivinicultura moderna y tecnificada poniendo a Tarija como el principal departamento productor de vinos y singanis en Bolivia.

En el último periodo (década de los 90) se introduce nuevas variedades finas de uva y posteriormente a partir de 2001 se percibe mayores inversiones que se reflejan en la modernización de la industria del vino y singani en la región del Valle Central de Tarija.

Según la Fundación FAUTAPO<sup>1</sup>, la vitivinicultura boliviana es una actividad económica y social muy importante; en la actualidad Bolivia cuenta con 2.300 hectáreas de vid en las cuales se producen uvas para consumo en fresco y elaboración de vinos y singanis. Esta actividad productiva aglutina a más de 2.000 familias de manera directa y genera más de 11.000 empleos de manera indirecta.

Las viñas ubicadas en el Valle Central de Tarija representan el 83% de la superficie cultivada con vid en el país, y en otras regiones del país se ubica el 17%.

---

<sup>1</sup> Fundación FAUTAPO; VINOS DE BOLIVIA, DE LOS VIÑEDOS MAS ALTOS DEL MUNDO, Imprenta Sagitario S.R.L., Pág. 66.

En el contexto internacional, la viticultura boliviana es pequeña aunque goza de características singulares ya que las plantaciones están ubicadas de 1.500 a 3.000 msnm, constituyéndose algunos de los viñedos más altos del mundo y ofreciendo una concentración de sabores y aromas especiales en la uva y, por tanto, en los vinos y singanis.

De igual, forma en relación a la producción nacional el cultivo de la vid cubre a penas el 0,2% de la superficie cultivada del país y el 7% de la superficie de frutales, luego del banano y de la piña. Sin embargo, la inversión estimada en viñedos es de 25 millones de dólares, la inversión en bodegas es de alrededor de 45 millones más, generando el negocio un movimiento económico de 24 millones de dólares anuales.<sup>2</sup>

En el departamento de Tarija, hace 14 años, el señor Samuel Gallardo Romero (actual gerente de INCERTAR SRL) incursiona en la producción de uva, alcanzado resultados satisfactorios, por lo que decide aprovechar el excedente; es así que, desde 2008, inició la transformación de la vid para producir vinos y singanis artesanales.

En sus inicios la producción del vino y singani era bastante rudimentaria, pues se recurría a la tradicional “pisada de uva” y se utilizaba instrumentos poco tecnificados, que le permitían alcanzar una producción reducida destinada al consumo propio.

Motivado por la buena aceptación de quienes degustaban sus productos vitícolas y al notar que estos se diferenciaban positivamente de los productos existentes en el mercado; don Samuel se involucra más en esta actividad tomando la importante decisión de realizar una considerable inversión para que sus productos puedan cumplir con todas las normas establecidas y lleguen a un mayor sector de la población.

Así es como, a inicios del año 2012, nació la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, misma que se encuentra ubicada en la comunidad de San Isidro Alto (conocida por los comunarios como Parascocha) del municipio de Uriondo, perteneciente a la

---

<sup>2</sup> Fundación FAUTAPO; Ob. cit., Pág. 71.

provincia José María Avilés del departamento de Tarija, ubicada a 20 Km de la ciudad. Esta zona se caracteriza por tener un microclima especial para la producción de la vid.

La propiedad de don Samuel suma 27 hectáreas, constituyendo un 14% de la extensión cultivable de San Isidro Alto. Cuenta con maquinaria nueva y relativamente moderna.

En cuanto al personal se cuenta con tres trabajadores dedicados exclusivamente al proceso de producción, en tiempo de cosecha se realiza la contratación de un mayor número de personal.

Esta empresa recibe apoyo de la Fundación FAUTAPO, a través de programas que se orientan a crear las condiciones necesarias para el manejo y cuidado de la vid, considerando sobre todo la protección al medio ambiente.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

En el departamento de Tarija una de las actividades de mayor impacto económico es la vitivinicultura; sector en el que, de acuerdo a estudios realizados por la Fundación FAUTAPO<sup>3</sup>, se espera que la demanda crezca de manera considerable. Así mismo, en la actualidad son muchas las empresas dedicadas a este rubro, lo que se traduce en un alto nivel competitivo. Por otra parte, hay que mencionar que la empresa “Vinos y Singanis Parasocha” tiene la capacidad para ampliar sus niveles de producción y cubrir una mayor demanda. Es así que, se hace notar la necesidad de prestar atención a las prácticas del marketing.

En estos tiempos queda claro que, debido a los efectos de la globalización, una empresa no sólo compite con sus pares locales, sino también nacionales e internacionales, por lo que la adopción de un concepto de mercadotecnia es fundamental, ya que es el cliente quien definirá el éxito o fracaso de la empresa.

---

<sup>3</sup> Fundación FAUTAPO; PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013, Imprenta Voguel, Pág. 17.

A través del marketing se podrá satisfacer mejor que la competencia las cambiantes necesidades de los consumidores; para ello existen herramientas en esta área como la segmentación de mercados y el marketing meta que permitirán a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” identificar a un grupo de clientes para cada uno de sus productos, de manera que se desarrollen estrategias de posicionamiento.

Es importante considerar que en estos tiempos la orientación que adopte una empresa hacia el bienestar social es fundamental, para ello existen filosofías como el *marketing social*<sup>4</sup> que, además de la satisfacción de los deseos del cliente y el logro de utilidades para la empresa, implica aspectos más profundos como el medio ambiente y la cultura para preservar el bienestar de la sociedad. Esto se hace aún más elemental para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” tomando en cuenta el sector al que pertenece, pues implica la explotación de los recursos naturales y la generación de una cultura de consumo de bebidas con grado alcohólico.

Actualmente, estamos en una época de información y conocimiento, por lo que cobra mayor importancia para una empresa la utilización de herramientas administrativas que apoyen la toma de decisiones, reduciendo riesgos y alcanzando mayores niveles de productividad, dejando de lado el accionar basado netamente en el empirismo.

Se hace referencia a la planeación de la mercadotecnia como el elemento primordial de la administración de marketing y de gestión empresarial, a través del cual la empresa podrá identificar alternativas para minimizar los riesgos de manera eficaz; pues a través del establecimiento de planes se conocerá a cabalidad lo que debe hacerse, cómo hacerlo, cuándo y quién lo hará.

En este sentido el presente trabajo tiene como fin la estructuración de un plan de marketing para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, en base a una profunda reflexión y un exhaustivo análisis de aspectos trascendentales, incluyendo una serie de propuestas estratégicas orientadas al área de marketing, que incluirán una

---

<sup>4</sup>Kotler Philip y Kevin Keller; DIRECCION DE MARKETING, Pearson Educación, 12da Edición, México, 2006, Pág. 712.

definición de la misión, establecimiento de objetivos, análisis situacional, FODA, selección del mercado objetivo y la selección de estrategias y tácticas relacionadas a las variables controlables del marketing.

Es así que, el plan de marketing le permitirá a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” identificar las dimensiones de diferenciación para el posicionamiento en el mercado tarijeño, a partir de un pensamiento estratégico.

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

De acuerdo a un pre diagnóstico realizado a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, recurriendo a una investigación exploratoria, en base a una entrevista no estructurada realizada al propietario (*Ver anexo 1*) y a la observación, se pudo detectar que:

Actualmente, esta empresa dentro de la práctica del marketing se encuentra en la etapa del marketing emprendedor, siendo así que carece de un enfoque de mercadotecnia del siglo XXI, por tal motivo, no hizo una segmentación de mercado y peor aún no identificó su mercado meta; por ende la empresa carece de ofertas de marketing y estrategias que sirvan a la gestión de la empresa.

Resalta el hecho que la empresa en cuestión tiene un enfoque de marketing basado en el producto, pues sustenta en éste su éxito, sin considerar la importancia de las demás variables del marketing y de las variables del macro y micro entorno en el que se desenvuelve, por lo que, desconoce fundamentalmente sus oportunidades y amenazas. Por tal motivo, la empresa no es gestionada a través de un enfoque estratégico que le permita, a través de herramientas administrativas, asegurar la supervivencia y el desarrollo de la empresa.

La empresa dedica todos sus esfuerzos únicamente a crear un producto, desde su punto de vista, diferenciado y de calidad; pero descuida las necesidades subyacentes de sus clientes; además, los productos aún no tienen definidos atributos elementales como ser marca, empaque secundario y etiquetado.

La empresa carece de una política de precios que le permita fijar el precio de venta de sus productos, de manera que sea considerado razonable para los clientes y rentable para la empresa.

En cuanto a la distribución se puede decir que las decisiones se determinaron en base a la observación de los movimientos de la competencia, sin un análisis adecuado de la efectividad y fidelización de los canales de distribución, que pueden ser elementos de diferenciación. Por lo tanto, la empresa no analizó el comportamiento de los intermediarios ni del transporte, de esta manera, no posee una estrategia que le permita ubicar el producto en el lugar y tiempo precisos para el consumidor.

Respecto a la promoción, en esta empresa se identificó la carencia de un conocimiento preciso sobre las formas de dar a conocer sus productos, pues la única puesta en práctica de esta variable se dio a través de la participación en una feria, La Vendimia Chapaca en el año 2011, en la cual se difundieron sus productos al mercado tarijeño. Asimismo, se considera a la publicidad como la forma más importante para incentivar la compra de los productos ofrecidos, omitiendo las otras herramientas de esta variable del mix comunicacional, como promoción de ventas, ventas personales, relaciones y marketing directo; así como la indispensabilidad de fundamentar éstas en un mensaje congruente, claro y atractivo sobre la empresa y la marca.

Todo lo mencionado anteriormente, nos permite definir que la empresa “Vinos y Singanis “Parascocha” carece de un pensamiento estratégico, por lo que adoptó enfoque de producto, lo cual implica que se desconozca el mercado, y consecuentemente las decisiones relacionadas a las variables controlables del Marketing son ineficaces.

#### 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factor<sup>5</sup> del marketing dificulta a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” tomar decisiones estratégicas acordes a su mercado?

#### 5. HIPÓTESIS

La falta de estrategias de marketing es el factor que impide a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” adoptar un enfoque de gestión estratégica.

*Variable independiente:* Estrategias de Marketing

##### Indicadores:

- Diagnóstico de la situación
- Investigación de mercados
- Estrategia general competitiva de marketing
- Estrategias del marketing mix

*Variable dependiente:* Gestión Estratégica

##### Indicadores:

- Filosofía empresarial
- Análisis del entorno
- Decisiones estratégicas

*Enlace lógico:* permitirá adoptar...

*Unidad de Observación:* empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.

---

<sup>5</sup> De acuerdo a Philip Kotler; Factor, se refiere a todos los instrumentos utilizados en el análisis, planeación, implementación y control relativos al marketing.



## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer una visión estratégica para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, a través del marketing estratégico.

### **6.2. OBJETIVO SOLUCIÓN**

Diseñar un Plan de Marketing que permita a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” desarrollar un enfoque de gestión estratégica.

### **6.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las características relevantes del macro ambiente y micro ambiente del sector vitivinícola de la ciudad de Tarija.
- Analizar el entorno y la situación interna de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.
- Definir claramente la misión, visión, objetivos, estrategias y valores de la empresa de Vinos y Singanis “Parascocha”.
- Identificar y analizar información actualizada a través de una investigación de mercados para la empresa.
- Identificar el mercado meta para desarrollar una mezcla de mercadotecnia adecuada a las necesidades del mercado y de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.
- Identificar estrategias de segmentación y posicionamiento para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.
- Determinar una política de precios que le permita a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” insertarse en su mercado meta.

- Establecer estrategias relacionadas al producto, precio, plaza y promoción para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.

## 7. METODOLOGÍA

Para elaborar el perfil del presente trabajo de investigación se realizó un pre diagnóstico, recurriendo a la investigación exploratoria. En esta etapa se hizo una entrevista al propietario de la empresa de Vinos y Singanis “Parascocha” (*Ver anexo I*) y se recurrió a la recopilación de los datos secundarios (publicaciones elaboradas por la Fundación Fautapo), así como a la observación; todo esto con el fin de obtener información relevante que permitió conocer a cabalidad la problemática de la empresa.

Para desarrollar el marco teórico se utilizará el método analógico, que permitirá comparar conceptos y teorías de distintos autores; posteriormente se recurrirá al método analítico-sintético para llegar a conclusiones respecto a las diferentes propuestas teóricas. Como así también el método hermenéutico, para entender a cabalidad el sentido de la bibliografía revisada.

Para la realización del marco práctico (Diagnóstico) se hará uso del método analítico-sintético para realizar una valoración de las principales variables tanto del macro como del micro entorno, utilizando información secundaria, así como de la empresa. Posteriormente se empleará el método deductivo para obtener conclusiones a partir de la comprensión del objeto de estudio.

Posteriormente se realizará una investigación de mercados, empleando la investigación exploratoria para comprender el entorno del problema relativo al mercado.

Así mismo, se recurrirá a la investigación de tipo descriptiva, con el uso del método de medición estadístico que permitirá determinar una muestra representativa de la población (objeto de estudio) y, posteriormente, dará paso al procesamiento y cuantificación de las distintas variables planteadas en la encuesta.

Finalmente, en la elaboración de la propuesta, se utilizará el método inductivo pues, a partir de las conclusiones determinadas en las anteriores etapas, se plantearán estrategias de marketing para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.

## **8. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.1. ALCANCE ESPACIAL**

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la ciudad de Tarija, perteneciente a la Provincia Cercado del Departamento de Tarija.

### **8.2. ALCANCE TEMPORAL**

En este trabajo se recopilará y analizará información que haya sido generada desde el año 2007 hasta septiembre del año 2012, misma que se utilizará en el diagnóstico.

La investigación de mercados se desarrollará desde la última semana de septiembre hasta la segunda semana de octubre del año 2012.

### **8.3. ALCANCE TEÓRICO**

La presente investigación abarcará el área de Mercadotecnia y se enfocará específicamente al Plan de Mercadotecnia, correspondiente al departamento de Administración Aplicada.

## **9. VIABILIDAD**

Se dispone de información fidedigna de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, misma que será proporcionada, con ciertas salvedades, por el gerente propietario de la misma, que será utilizada para el diagnóstico.

## **10. CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN**

En caso de contar con información contable, se podrá establecer el precio de venta de los productos de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.

Si ocurriese lo contrario, se determinarán las pautas para la determinación del precio adecuado para estos productos.

Existe un alto compromiso de quienes desarrollaremos este trabajo, siendo consecuentes con lo estipulado en el presente perfil y respetando a las fuentes de información y regidos por la objetividad y la ética en el manejo de la información.



**PRIMERA PARTE**  
**MARCO TEÓRICO**

**CAPÍTULO I**

**ESTRATEGIAS DE**

**MARKETING**

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 1.1. DEFINICIÓN DE MARKETING

El marketing es una de las áreas funcionales que poseen las empresas para su correcto funcionamiento. Esta área en particular es de suma importancia, ya que sirve como un nexo entre el mercado y el resto de las áreas funcionales de la empresa.

El Marketing puede ser definido de distintas maneras, considerando diferentes puntos de vista empresariales, entre estas definiciones tenemos:

*“Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”<sup>1</sup>.*

*“El marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores”<sup>2</sup>.*

De estas definiciones podemos rescatar la coincidencia en la indispensabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes a través de los productos o servicios creados por la empresa, para que esta sea competitiva en el mercado.

Asimismo, a través del marketing se puede identificar, para luego satisfacer las necesidades y deseos de sus actuales y futuros clientes, lo cual permitirá el logro de los objetivos de una empresa en términos de ventas y consecuentemente utilidades.

---

<sup>1</sup>Kotler, Philip y Armstrong, Gary; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 8° edición, 2008, Pág. 5.

<sup>2</sup>Sainz De Vicuña, José María; EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA, 5° Edición, Madrid, 2000, Pág. 32.



## 1.2. MARKETING MIX

El marketing mix es “*el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing – producto, precio, plaza y promoción -, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta*”.

Con la función del marketing, se puede establecer la mejor combinación de estas cuatro variables para satisfacer al mercado.

El establecimiento de una mezcla de marketing no es una tarea sencilla, ya que estas cuatro herramientas no pueden ser diseñadas por separado, pues existe un efecto sinérgico entre las mismas, de modo tal que el entendido en marketing debe establecer una en función de la otra.

A continuación se especifica en qué consisten estas cuatro variables:

- **Producto**

Se trata de la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa para satisfacer necesidades y deseos del mercado.

- **Precio**

Es la cantidad de dinero asignada al producto y que los clientes deben pagar para poder obtenerlo.

Esta es la única variable del marketing mix que produce ingresos para la empresa, por lo que su establecimiento debe ser bien fundamentado, considerando los costos de la empresa y el valor que los consumidores cederían para satisfacer una necesidad.

- **Plaza**

Se refiere a las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores.

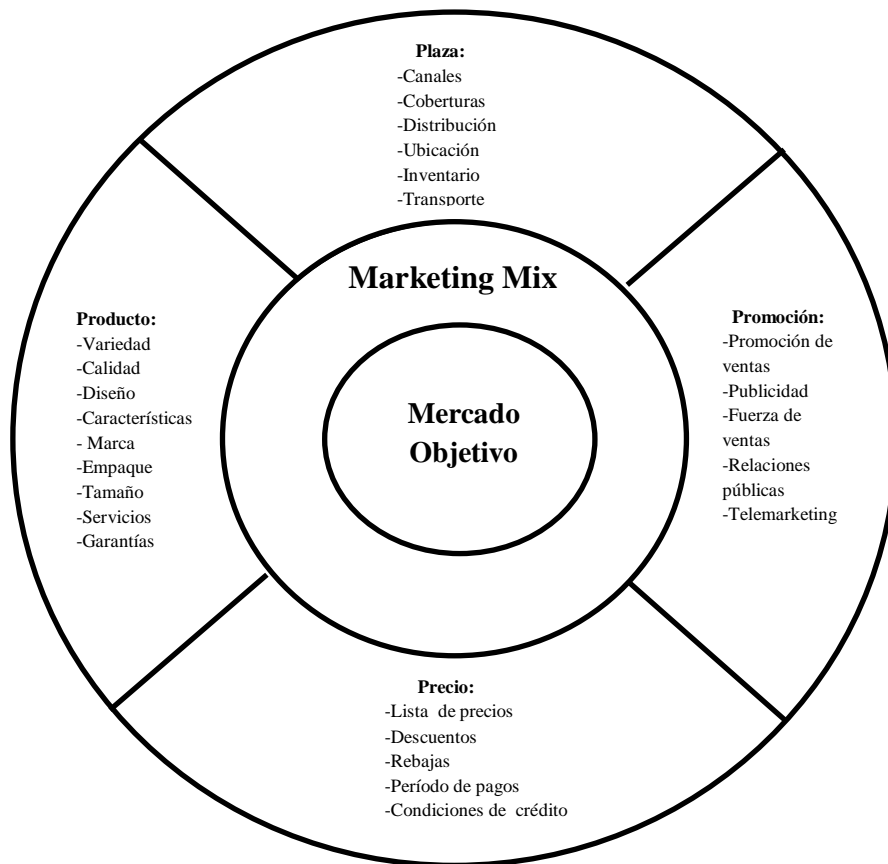
Se toman en cuenta dos aspectos, la definición del lugar en el que se realizará la compra final del producto y la manera en cómo llegará el producto hasta ese lugar.

- **Promoción**

Incluye las actividades que sirven para dar a conocer los atributos del producto y convencer a los consumidores de comprarlo.

A continuación, se detallan algunas de las actividades que se incluyen en las 4 variables del marketing mix, de acuerdo a Philip Kotler<sup>3</sup>:

**Figura N° 1**  
**Marketing Mix**



FUENTE: Elaboración propia

### 1.3. EL MARKETING ESTRATÉGICO

<sup>3</sup>Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MARKETING, 10° edición, México, 2002, Pág. 98.

Debido a la intensa competencia que existe en el mercado y que los clientes están cada vez más informados y son más exigentes, en la actualidad se hace necesario dotar al marketing de una dimensión estratégica.

Jean Jacques Lambin propone lo siguiente con respecto al marketing estratégico de la siguiente manera:

“La función del marketing estratégico es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos”<sup>4</sup>.

Por otra parte, José María Sanz de Vicuña propone lo siguiente:

“El marketing estratégico es el procesos que mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia (orientación al mercado), para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores.”<sup>5</sup>

Tomando en cuenta estas dos propuestas, se puede decir que el marketing estratégico es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto, centrándose, principalmente, en aprovechar las oportunidades del mercado a partir de las potencialidades de la empresa, así como en el conocimiento de las necesidades de los clientes y de la competencia; todo esto con el fin de crear ventajas competitivas que sean sostenibles y difíciles de imitar por los competidores.

#### **1.4. MARKETING OPERATIVO Y MARKETING ESTRATÉGICO**

---

<sup>4</sup>Lambin, Jacques; MARKETING ESTRATÉGICO, 3ª Edición, Colombia, 2000, Pág.8.

<sup>5</sup>Sainz De Vicuña, José María; EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA, 5ª Edición, Madrid, 2000, Pág. 40-41.

Considerando los aportes de Sainz de Vicuña<sup>6</sup>, se puede decir que el marketing estratégico se ocupa fundamentalmente de marcar el rumbo, es decir, se ocupa de lo que hay que hacer; mientras que el marketing operativo es más urgente, ya que sobre un rumbo trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados, es decir, se preocupa de hacer bien lo que hay que hacer.

Considerando el gráfico N° 1, propuesto por Sainz de Vicuña<sup>7</sup>, se puede decir que el marketing operativo es el brazo comercial, pues se apoya en los medios tácticos para lograr objetivos que se sitúan en el corto y medio plazo; así mismo, se puede afirmar que el marketing estratégico es la mente de la empresa, pues se orienta en el diagnóstico del entorno (a través de herramientas de gestión) y el planteamiento de directrices a largo plazo que guiarán el accionar de la empresa.

### **Cuadro N° 1**

#### **Marketing Estratégico versus Marketing Operativo**

<b>BRAZO COMERCIAL DE LA EMPRESA</b>	<b>MENTE DE LA EMPRESA</b>
------------------------------------------	----------------------------

---

<sup>6</sup>Sainz De Vicuña, José María; Ob. Cit., Pág. 43.

<sup>7</sup> Ibídem; pág. 43.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conquistar mercados existentes</li> <li>-Alcanzando cuotas de mercado prefijadas</li> <li>-Gestionando producto, punto de venta, precio y promoción.</li> <li>-Ciñéndonos al presupuesto de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Detecta necesidades y servicios a cubrir</li> <li>-Identificando productos y mercados, y analizando el atractivo del mercado (ciclo de vida y ventas potenciales)</li> <li>-Descubriendo las ventajas competitivas</li> <li>-Haciendo previsiones globales</li> </ul>
<b>CORTO-MEDIO</b>	<b>MEDIO-LARGO</b>
<p>La velocidad de los cambios del entorno hace que el marketing estratégico deba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar estrategias sólidas</li> <li>-Crear un sistema de vigilancia del entorno</li> <li>-Buscar la capacidad de adaptación al cambio</li> <li>-Renovar los productos-mercados</li> </ul>	

**Fuente:** Sainz, José María; El Plan De Marketing en la Práctica.

Así mismo, con respecto a la figura anterior, se puede decir que: al ser el entorno tan cambiante, el marketing estratégico (del siglo XXI) debe orientarse en aquellas herramientas de gestión que le permitan detectar oportunamente las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno, así mismo, debe hacer énfasis especialmente en las estrategias anticipativas que se caracterizan por crear el futuro a partir de las potencialidades particulares de cada empresa.

## 1.5. EL PLAN DE MARKETING

Es muy importante hacer énfasis en el plan de marketing debido a que según José María Sainz:

“El marketing estratégico es la esencia del plan de marketing...”<sup>8</sup>

En este sentido, se puede decir que el marketing estratégico descansa sobre un sólido denominado Plan de Marketing,

A continuación se define el plan de marketing desde dos perspectivas:

<sup>8</sup> Sainz De Vicuña, José María; Ob. cit., Pág. 44.

*“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”.*<sup>9</sup>

Parafraseando a lo mencionado por Publicaciones Vértice<sup>10</sup>, el plan de marketing es uno de los instrumentos para convertir al marketing en algo tangible y con resultados para la empresa.

*“Plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing. Éste, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor”.*<sup>11</sup>

De acuerdo con estas definiciones, el plan de marketing se caracteriza por su tangibilidad, es decir, que no se queda en planes, ideas o intenciones mentales, sino que se plasman en un documento escrito que, en base al conocimiento, establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado, buscando la satisfacción del consumidor y consecuentemente resultados favorables para la empresa.

Para que el plan de marketing de buenos resultados, requiere el compromiso de quienes están involucrados en su elaboración y desarrollo. Así mismo demanda actualización de acuerdo a los cambios que pueden surgir en el mercado.

Para apreciar la importancia de un plan de marketing, es necesario entender cuáles son sus propósitos:<sup>12</sup>

- a) Explicar las situaciones presentes y futuras de una organización. Lo anterior incluye análisis de situación y FODA, y el desempeño pasado de la empresa.

---

<sup>9</sup> Sainz De Vicuña, José María; Ob. cit. Pág. 79.

<sup>10</sup> Vértice Publicaciones; LA GESTION DEL MARKETING, PRODUCCION Y CALIDAD, España, 2008, Pág. 25.

<sup>11</sup> Ambrosio, Vicente; PLAN DE MARKETING PASO A PASO, México, 2000, Pág. 4.

<sup>12</sup> Ferrel, OC y Hartline, Michael; ESTRATEGIA DE MARKETING, 3ª edición, México, 2004, Pág. 38.

- b) Especificar los resultados esperados (metas y objetivos), de modo que la organización puede anticipar su situación al final del periodo de planeación.
- c) Describir las acciones específicas que se deben emprender de modo que es posible asignar la responsabilidad de cada una de las acciones.
- d) Identificar los recursos que se van a necesitar para emprender las acciones planeadas.
- e) Permitir vigilar cada acción y sus resultados, de modo que es posible implementar los controles. La retroalimentación por parte de la vigilancia y el control proporciona información para iniciar una vez más el ciclo de planeación en el siguiente periodo.

## **1.6. VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing no sólo facilita un conocimiento completo de los hechos sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos; de ahí que sus principales ventajas se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- a) Garantiza la toma de decisiones de marketing mediante un enfoque sistemático, acorde a los principios del marketing.
- b) Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad de marketing.
- c) Faculta la ejecución de acciones relacionadas al marketing, eliminando confusiones y/o falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer.
- d) Con la fijación de objetivos y metas de marketing concretas, la empresa cuenta con elementos necesarios para llevar adelante un control de los resultados.
- e) Si la empresa careciese de planificación estratégica, el plan de marketing subsanará ese vacío y ofrecerá a la alta dirección recomendaciones estratégicas que ayuden a tomar decisiones oportunas, que afectarán también a las otras áreas empresariales.

## **1.7. ELEMENTOS DEL PLAN DE MARKETING**

Hay que decir que los elementos que conforman un plan de marketing están interrelacionados entre sí, por lo que deben tratarse con una visión sistémica. Estos son:

### **1.7.1. Definición de la Misión**

Habiendo revisado diferentes autores, quienes definen desde su punto de vista lo que es una misión empresarial, convenimos que:

La misión se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su entorno, de tal forma que puede ser definida como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en la que opera.

Es importante que la misión sea materializada por la empresa, de manera que sirva de guía para quienes la conforman pese a las contrariedades que puedan surgir a lo largo del tiempo.

### **1.7.2. Objetivos de Plan de Marketing**

Con la redacción de los objetivos se establece lo que se quiere lograr por medio de la realización e implementación del plan de marketing.

El establecimiento de los objetivos es de suma importancia ya que, como se menciona en una de las ventajas del plan de marketing, a través de ellos se podrá corroborar el cumplimiento o no del plan de marketing. Es por esto que los objetivos deben expresarse bajo algunos criterios que garanticen su efectividad.

De acuerdo a lo especificado por autores como Sainz de Vicuña y Kotler, los objetivos deben estar en función de la misión de la empresa, deben ser medibles, realistas y prácticos, aceptables para quienes conforman la empresa, flexibles ante cualquier contingencia, motivantes para quienes trabajan para alcanzarlos, entendibles, deben incitar a al compromiso y la participación de la gente.

### **1.7.3. Análisis Situacional - FODA**



Para conocer la situación de la empresa en la actualidad, se hace necesario un análisis tanto externo como interno de la misma.

En el análisis externo se incluye el estudio de las variables del macro entorno de la empresa, que le vayan a afectar de manera considerable, como así también las variables del micro entorno empresarial.

Una herramienta bastante útil para conocer la situación de la empresa es el análisis FODA, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren a micro y macro ambiente externo. Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre lo interno y externo de la empresa.

A partir de ese análisis, se pueden determinar cuatro conjuntos definidos de alternativas estratégicas<sup>13</sup>:

- a) Estrategia DA (debilidades y amenazas), que persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele mini-mini.
- b) Estrategia DO (debilidades y oportunidades), que pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimalización de las oportunidades, por lo que se conoce como estrategia mini-maxi.
- c) Estrategia FA (fortalezas y amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa para enfrentar amenazas del entorno, puede llamársele estrategia maxi-min.
- d) Estrategia FO (fortalezas y oportunidades), esta es la situación más deseable por una empresa, ya que puede usar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades, esta es la estrategia maxi-maxi.

Es así que esta herramienta permitirá identificar los factores clave para el éxito de la empresa, que se deberán tener en cuenta para seleccionar las estrategias de marketing más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

---

<sup>13</sup>Koontz Harold y Weihrich Heinz; ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Edición 12, México, Pág. 167-168.

#### 1.7.4. Segmentación y Mercado Objetivo

Una definición acertada de segmentación de mercados es:

*“La segmentación de mercados es uno de los procesos estratégicos que se desarrollan en el marketing, que divide al mercado en grupos homogéneos con características similares, para aplicarle una estrategia diferenciada, satisfaciendo de forma más eficiente a cada grupo de clientes”<sup>14</sup>*

Decimos que la segmentación de mercado constituye un intento, por parte de una empresa, de incrementar la precisión en el marketing.

La segmentación de mercado revela los segmentos donde una empresa puede llegar a tener oportunidades. Entonces la empresa tiene que evaluar los distintos segmentos y decidir entre ellos.

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, una empresa debe considerar tres factores importantes: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos y objetivos y recursos de la compañía.

Tras ésta evaluación, la empresa deberá decidir a cuáles y a cuántos segmentos se dirigirá.

Por otra parte, mercado meta, también denominado mercado objetivo, responde a la siguiente definición:

*“El mercado meta es un grupo de consumidores donde la empresa realiza los esfuerzos del marketing para satisfacer las necesidades.”<sup>15</sup>*

*“Las empresas pueden determinar sus mercados meta de un modo muy amplio (marketing no diferenciado), muy limitado (micromarketing), o muy intermedio (marketing diferenciado o concretado)”<sup>16</sup>*

---

<sup>14</sup> Leyva G., Ada Gabriela; MARKETING, Universidad de Lima-Perú, Marzo, 2011.

<sup>15</sup> Colque Alanoca, Imer Adín; MARKETING, Tarija-Bolivia, Septiembre, 2010, Pág. 46.

A continuación se desglosarán los elementos mencionados anteriormente:

- a) Marketing no diferenciado: La empresa podría decidir no hacer caso de las diferencias que haya entre segmentos de mercado y tratar de llegar a todo el mercado con una oferta única.
- b) Marketing diferenciado: La empresa decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.
- c) Marketing concentrado: La empresa va tras una participación grande dentro de uno o algunos segmentos.
- d) Micromarketing: Es la práctica de adaptar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos.

Luego de haber hecho la segmentación la empresa escoge su mercado objetivo, pero concordamos que para ello deberá considerar muchos factores.

La estrategia óptima de selección de mercado depende de los recursos de la empresa, si son limitados se recomendaría un marketing concentrado; también se debe tomar en cuenta el grado de variabilidad del producto, el marketing no diferenciado es apropiado para productos que no varían mucho; otro factor a tomar en cuenta es el ciclo de vida del producto, cuando está en la etapa de crecimiento el más recomendable es el marketing no diferenciado.

## **1.8. LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING**

Para el logro de objetivos de crecimiento y de rentabilidad de una empresa, se estudian las diferentes estrategias de marketing que orienten a la empresa hacia las oportunidades atractivas. Las estrategias se conceptualizan a continuación considerando las propuestas del profesor Jean Lambin:<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Ob. Cit., Pág. 178.

<sup>17</sup>Lambin, Jean Jacques; Ob. Cit., Pág. 333-334-335.

### 1.8.1. Estrategias Básicas de Desarrollo

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, en términos de costo, en un elemento de diferenciación. Aquí se considera tres grandes estrategias:

- a) **Estrategia de liderazgo en costos.** Se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. El hecho de tener una ventaja en costos constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas.
- b) **Estrategia de diferenciación.** Tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores.
- c) **Estrategia del especialista.** Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo, es asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento.

### 1.8.2. Estrategias de Crecimiento

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimulan las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. El crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente, a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece.

- a) **Crecimiento intensivo.** Es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Pueden ser adoptadas las siguientes estrategias :
  - **Estrategia de penetración de mercados:** consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.

- **Estrategia de desarrollo para los mercados:** tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
  - **Estrategia de desarrollo por los productos:** consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.
- b) **Estrategia de integración.** Se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella situadas en el sector industrial en el cual se inserta. Se pueden adoptar las siguientes:
- **Estrategias de integración hacia arriba:** esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.
  - **Estrategia de integración hacia abajo:** estrategia de integración hacia el consumidor que tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.
  - **Estrategias de integración horizontal:** el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
- c) **Estrategia de crecimiento por diversificación.** Se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad. Esta estrategia implica la entrada en productos mercados nuevos para la empresa.
- **Estrategia de diversificación concéntrica:** la empresa sale de su sector industrial y comercial para buscar añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia.

- **Estrategia de diversificación para la empresa:** entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales. Su objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de mejorar la cartera de actividades.

### 1.8.3. Estrategias Competitivas

Se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Se puede distinguir cuatro tipos de estrategias competitivas:

- las estrategias del líder:** la empresa “líder” en un producto mercado es aquella que ocupa una posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.
- Las estrategias del retador:** la empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su ”retador”, o adoptar comportamiento de seguidor adecuándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.
- Las estrategias del seguidor:** el seguidor como se ha visto anteriormente, es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de “coexistencia pacífica” y de reparto consiente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado.
- Las estrategias especialistas:** la empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león.

### 1.8.4. Selección de Estrategias: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

*“Las estrategias de marketing de una empresa describen la manera en que la misma cubrirá las necesidades y deseos de sus clientes”<sup>18</sup>*

Esto quiere decir que la estrategia es el establecimiento de las acciones que desarrollará la empresa para utilizar sus fortalezas y capacidades a fin de cubrir las necesidades y requisitos del mercado.

De acuerdo a Ferrel, OC y Hartline, Michael, una estrategia de marketing se compone de uno o más programas de marketing. Cada programa consiste en dos elementos: un mercado o mercados meta y una mezcla de marketing. Para desarrollar una estrategia de marketing, una empresa debe seleccionar la combinación correcta de mercados y mezclas de marketing, a fin de crear ventajas competitivas que la distingan de sus rivales.

En la teoría existen varios tipos de estrategias, los cuáles deben ser estudiados con detenimiento para establecer cuáles son las que se adecúan mejor a las necesidades de la empresa en la que se pretenden implementar.

Las estrategias indican qué hacer para alcanzar los objetivos y están orientadas al largo plazo, las tácticas dicen cómo llevar a cabo las estrategias y se orientan al corto plazo.

#### **1.8.4.1. Estrategia de Productos**

Para que una estrategia del producto o una política de la línea del producto sea efectiva, debe surgir de una evaluación completa y objetiva de la situación de la empresa y de su sensibilidad a las necesidades del mercado. Debe derivarse de un reconocimiento completo sobre las ventajas y desventajas de las empresas.

De acuerdo con Philip Kotler, la estrategia del producto está relacionada con el tipo de producto, la calidad, el diseño del envase y la etiqueta, la marca y el servicio al cliente.

Así mismo se puede considerar la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el producto (introducción, crecimiento, madurez o declive), pues la estrategia de marketing deberá ser distinta en cada una de estas fases.

---

<sup>18</sup> Ferrel, OC y Hartline, Michael; Ob. Cit., Pág.12.

De esta manera para el lanzamiento de un nuevo producto se puede fijar un nivel alto o bajo para cada variable de marketing, como el precio, la promoción, la distribución y la calidad del producto. Al tener en consideración solamente, el precio y la promoción, la dirección de la empresa puede actuar de acuerdo con una de las cuatro estrategias que se muestran a continuación:<sup>19</sup>

**Cuadro N° 2**  
**Cuatro Estrategias de Marketing de**

		<b>PROMOCIÓN</b>	
		Alto	Bajo
<b>PRECIO</b>	Alto	Estrategia de desnatado rápido	Estrategia de desnatado lento
	Bajo	Estrategia de penetración rápida	Estrategia de penetración lenta

**Fuente:** Kotler, Philip; Dirección de Marketing.

Considerando el cuadro 1, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**La estrategia de desnatado rápido:** Consiste en lanzar el nuevo producto a un precio alto y con un alto nivel de promoción, para poder recuperar el máximo posible del margen bruto por unidad y para convencer al mercado de las excelencias del producto, a pesar de su elevado precio, puesto que, gastos de promoción importantes aceleran la tasa de penetración en el mercado.

**La estrategia de desnatado a bajo nivel:** Consiste en lanzar el nuevo producto a un alto precio y con gastos de promoción bajos. El precio alto ayuda a recuperar el mayor margen bruto posible unitario y el bajo nivel de promoción permite que los gastos en actividades de marketing sean bajos.

**La penetración rápida:** Consiste en lanzar el producto a un precio bajo y gastar grandes cantidades en promoción. Esta estrategia, que promete la penetración más rápida en el mercado y la mayor cuota del mismo.

---

<sup>19</sup> Kotler, Philip; Ob. Cit., Pág. 387-388.



**Estrategia de penetración lenta:** Consiste en el lanzamiento de un nuevo producto a bajo precio y con gastos de promoción reducidos. El precio bajo animará o incrementará la aceptación del producto.

#### **1.8.4.2.Estrategia de Distribución**

Los canales de distribución constituyen grupos de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

*“Para diseñar canales de distribución que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia se requiere un procedimiento organizado de una secuencia de cuatro decisiones”:*<sup>20</sup>

- a) **Especificar la función de la distribución.** Se debe diseñar una estrategia de canal dentro del contexto de la mezcla de marketing entera.
- b) **Seleccionar el tipo de canal.** Se determina el tipo de más conveniente de canal para el producto de la compañía. Aquí se elige si la empresa empleará intermediarios en su canal y, de ser así, a qué tipos de intermediarios.
- c) **Determinar la intensidad de la distribución.** Se trata del número de intermediarios a emplear en los niveles de ventas al mayoreo y al detalle en un territorio particular.
- d) **Elegir miembros específicos del canal.** Esto concierne a la selección de compañías específicas que distribuyan el producto.

Luego de considerar estos aspectos, la empresa fabricante tiene que decidir el número de mayoristas o tiendas que empleará para la distribución de sus productos. Esta decisión se fundamenta en primer lugar en la imagen que desea transmitir y otros factores esenciales como la estrategia establecida para la empresa, los costes de distribución, el nivel de servicio que se desea dar a los clientes, si se quiere facilitar la compra del producto colocándolo en pocos o muchos puntos.

---

<sup>20</sup>Stanton, William y otros; FUNDAMENTOS DE MARKETING, 13ª edición, México, 2004, Pág. 460-461.

En función del número de tiendas en las que se decide colocar el producto se establece el tipo de estrategia a adoptar, pudiendo ser esta intensiva, selectiva o exclusiva.

#### **1.8.4.3. Estrategia de Comunicación**

En la actualidad el marketing no debe enfocarse únicamente en desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes. Las empresas deben transmitirlo a sus clientes actuales y potenciales y al público en general, asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus productos. Sin embargo para la mayoría de las empresas, no se trata únicamente de si se debe comunicar o no, sino más bien de qué decir, a quién y con qué frecuencia.

El mix de comunicaciones de marketing tiene cinco “*herramientas principales*”:<sup>21</sup>

- a) **Publicidad:** Toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un promotor determinado.
- b) **Promoción de ventas:** Son los incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.
- c) **Relaciones Públicas:** Es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto.
- d) **Venta personal:** Se trata de la comunicación verbal con uno o más clientes potenciales con el propósito de hacer una presentación, responder preguntas y conseguir pedidos.
- e) **Marketing directo:** Utilización del correo, del teléfono, del fax, del correo electrónico o de Internet para comunicar directamente con determinados clientes o clientes potenciales o solicitar una respuesta directa por parte de los mismos.

---

<sup>21</sup>Kotler, Philip; Ob. Cit., Pág. 616.

Entendemos que para poder llevar a cabo una estrategia de comunicación se tendrá que seleccionar el público objetivo, a quienes se dirigirán los esfuerzos comunicacionales. Además es en función de este público que se diseñará el mensaje a transmitir.

#### 1.8.4.4. Estrategia de Precios

La empresa debe fijar el precio por primera vez cuando desarrolla un nuevo producto, cuando introduce su producto en un nuevo canal de distribución o área geográfica, o cuando realiza una nueva oferta.

La empresa deberá decidir dónde posicionar su producto respecto a la calidad y al precio, para ello se pueden tomar en cuentas las alternativas presentadas a continuación en el cuadro número 3:<sup>22</sup>

**Cuadro N° 3**  
**Nueve estrategias precio-calidad**

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alto	1. Estrategia de recompensa	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de súper valor
	Medio	4. Estrategia de margen excesivo	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
	Bajo	7. Estrategia de robo	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

**Fuente:** Kotler, Philip; Dirección de Marketing.

En la diagonal figuran las estrategias 1, 5 y 9 que pueden existir en un mismo mercado; esto es, una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio y otra, finalmente ofrece un producto de baja calidad a un precio bajo. Estos tres competidores pueden existir en el mercado mientras existan los

<sup>22</sup>Kotler, Philip; Ob. Cit., Pág. 509.

siguientes tres grupos de compradores: aquellos que prefieren calidad, los interesados en el precio y aquellos que buscan una relación equilibrada entre estas dos características.

Las estrategias 2, 3 y 6 representan formas de acatar a las posiciones de la diagonal. La estrategia 2 dice; nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1, pero nosotros cobramos menos; la estrategia 3 dice lo mismo y ofrece incluso un mayor ahorro.

Las estrategias 4, 7 y 8 suponen un sobrepeso del producto con relación a su calidad. Los consumidores se sentirán defraudados y seguramente se quejarán o hablarán mal de la empresa.

Concluimos que para poder establecer estrategias de precios competitivos y atractivos para los consumidores, la empresa deberá primero definir qué imagen quiere mostrar al mercado, deberá analizar a la competencia y determinar la calidad de su producto, para así poder definir en qué lugar de la matriz de estrategias precio-calidad puede situarse.

**CAPÍTULO II**  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA**

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, debido a la dinámica del entorno la empresa debe ser manejada a través de un enfoque más flexible, surge una nueva estructura de pensamiento administrativo, un nuevo paradigma denominado Gestión Estratégica.

Este concepto va más allá de la gestión operativa eficiente de los recursos ya existentes dentro de una empresa, debido que se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas.

La Gestión Estratégica permite al administrador, a través de distintas herramientas administrativas y una profunda reflexión, comprender cabalmente el contexto en el que se sitúa la empresa y le permite dar una orientación estratégica a la misma; además que abarca procesos de control, seguimiento y de ajustes correctivos.

Es así que la Gestión Estratégica se define de la siguiente manera:

*“Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”.*<sup>1</sup>

La Gestión Estratégica hace énfasis no sólo en las decisiones estratégicas que responden o se ajustan a los cambios que se están dando actualmente en el entorno, sino que se enfoca en aquellas decisiones estratégicas que permiten crear a la empresa sus propias oportunidades o ventajas competitivas a partir de sus fuerzas actuales. Es decir, se enfoca fundamentalmente en aquellas estrategias que permiten a la empresa lograr competitividad y mantener a los competidores luchando por sobrevivir al cambio propuesto.

---

<sup>1</sup>Betancour, José; GESTIÓN ESTRATÉGICA NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA, 3ª edición, Venezuela, 2002, Pág. 27.

La Gestión Estratégica es un proceso participativo, pues instituye que todos los gerentes deben generar, dentro de lineamientos corporativos establecidos en equipo, sus propias propuestas estratégicas que encajen dentro de la filosofía empresarial.

En conclusión, decimos que la Gestión Estratégica es un enfoque que establece que cada gerente o líder, dentro de los lineamientos corporativos y a través de distintas herramientas administrativas, debe proponer y gestionar sus propias propuestas estratégicas, adaptativas y anticipativas, que le permitan a la empresa adaptarse a los cambios del entorno y crear sus propias oportunidades o ventajas competitivas.

## **2.2. GESTIÓN Y GERENCIA**

La Gerencia hace énfasis en el ambiente externo y en el manejo eficiente de los recursos y su coordinación a través del proceso de planeación, organización, dirección y control; todo esto, con el fin de asegurar la supervivencia y desarrollo de la empresa. En otros términos, la gerencia es el manejo estratégico de la organización.

La Gestión se orienta en el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la actividad central de la empresa, pero fundamentalmente se enfoca en las personas. Aquí, el concepto de liderazgo cobra importancia, pero no el viejo modelo de liderazgo que tiene forma piramidal, sino más bien el liderazgo participativo que convierte a cada gerente en un líder capaz de fomentar el cambio desde cualquier parte de la estructura organizacional.

*“... la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo. El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia”.*<sup>2</sup>

Podemos concluir que la gerencia se enfoca en el ambiente externo y el manejo estratégico, siendo su principal función la supervivencia y desarrollo de la empresa.

---

<sup>2</sup>Betancour, José; Ob. Cit., Pág. 105.

La gestión, en cambio, se enfoca principalmente en el ambiente interno y la toma de decisiones orientada a concretar las orientaciones estratégicas, además, se centra en el liderazgo participativo que incentiva a todos los gerentes a desarrollar sus capacidades para emprender liderazgo desde cualquier parte de la estructura organizacional; así mismo, hace énfasis en las estrategias adaptativas, las cuales responden a los cambios que ocurren en el entorno, y las estrategias anticipativas, mismas que permiten al administrador crear sus propias oportunidades e imponer el ritmo del cambio en el mercado.

### **2.3. GESTIÓN Y MARKETING**

La gestión estratégica se relaciona de manera directa con el marketing, pues al igual que esta área, hace énfasis en los cambios o tendencias del entorno, esto con el fin de crear estrategias o acciones anticipativas que generen ventajas competitivas fruto del aprovechamiento de las oportunidades, mismas que son invisibles para las empresas que toman decisiones reactivas.

Asimismo, se puede decir que la gestión estratégica, al igual que el marketing, utiliza herramientas administrativas cuyo objetivo es el de identificar acontecimientos que en el futuro puedan favorecer o amenazar la integridad de la empresa. Estas herramientas deben ser hoy, considerando que las empresas se desenvuelven en un ambiente turbulento, los principales medios que orienten el pensamiento estratégico del administrador, generen y promuevan el cambio en el mercado, considerando al cliente como el principal pilar de la empresa.

### **2.4. DESARROLLO DE UNA MISIÓN**

La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de ésta es: ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?

La comprensión del negocio es la responsabilidad primera de los estrategas, y solo ellos pueden garantizar que la pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita al negocio trazar su curso y fijar sus objetivos.



Se plantea “*tres factores para definir en qué negocio se encuentra una organización*”:<sup>3</sup>

- a) Las necesidades del consumidor, o qué es lo que se está satisfaciendo.
- b) Los grupos de consumidores, o a quién se está satisfaciendo.
- c) Las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o cómo se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Estos factores ayudarán a visualizar a la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser, qué necesidades satisfará, a quién quiere servir, qué tecnologías usará y qué funciones realizará para cumplir con el mercado objetivo.

Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro; establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular; así mismo, ayuda que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel inferior se conserven en el camino correcto, transmite una identidad a la empresa que motiva a los empleados y ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sin sentido.

## 2.5. VALORES

En la actualidad muchas empresas cuentan con una declaración de valores para guiar su camino hacia su visión, misión, estrategia y modos de operar.

*“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general”.*<sup>4</sup>

Por otra parte:

---

<sup>3</sup>Abell, Derek; DEFINIR EL NEGOCIO: EL PUNTO DE PARTIDA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Madrid, 2002, pág. 169.

<sup>4</sup>Thompson, Arthur y otros; ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA Y CASOS; 15° edición; India, 2008; Pág. 27

*“Una organización basada en valores puede agilizar sus procesos, generar compromiso, descentralizar la toma de decisiones y permitir que cada trabajador asuma sus responsabilidades.”<sup>5</sup>*

A partir de estas dos definiciones podemos afirmar que los valores impulsan y moldean el comportamiento del personal, orientándolo hacia la eficacia y la eficiencia.

## **2.6. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso, es decir, establecer los objetivos.

Según Charles Hill y Gareth Jones los objetivos bien contruidos tienen cuatro características:<sup>6</sup>

- Son precisos y medibles. Los objetivos medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su desempeño.
- Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de los principales objetivos para evaluar el desempeño de la compañía.
- Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, el objetivo debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella.

En este contexto, podemos decir que el propósito de los objetivos es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Es decir, que los objetivos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.

---

<sup>5</sup>Betancour, José; Ob. Cit., pág. 65.

<sup>6</sup> HILL, Charles y otros; Administración Estratégica, 8° edición, México, 2009, Pág. 15.

Es importante destacar que los objetivos de la empresa deben tomar en cuenta no sólo la maximización de las utilidades de la empresa en el corto plazo, sino también deben centrarse en la búsqueda de la rentabilidad y de una posición estratégica.

Se deben establecer objetivos no sólo para la organización como un todo, sino también para cada uno de los distintos negocios.

El proceso de establecer objetivos debe ser un proceso de arriba hacia abajo, es decir, que primero se deben establecer los objetivos y estrategias a nivel de toda la empresa para que éstos pueden guiar el establecimiento de objetivos y la formulación de la estrategia hacia niveles inferiores.

## **2.7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Para los directivos, resulta difícil entender el entorno, debido a que abarca muchos factores; la dificultad radica en lograr que esta diversidad tenga sentido, de forma que pueda contribuir a la toma de decisiones estratégicas. Puede ser posible identificar muchos factores influyentes del entorno, pero no será de mucha utilidad si no se consigue obtener un panorama claro respecto a cuáles son los factores que realmente afectan a la organización. Para lograr comprender estos factores existen diferentes herramientas administrativas, como el Análisis Estratégico.

*“El fin del análisis estratégico es conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno, y de las competencias de la organización.”<sup>7</sup>*

*“El diagnóstico perspicaz de los ambientes externo e interno de una empresa es un requisito para que los gerentes logren idear una estrategia que se ajuste perfectamente a la situación de su negocio...”<sup>8</sup>*

Tomando en cuenta estas dos propuestas decimos que el objetivo de este análisis es permitir comprender las oportunidades sobre las que se puede construir una estrategia y las

---

<sup>7</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 5° edición, España, 2001, Pág. 17.

<sup>8</sup> Thompson, Arthur y otros; Ob. Cit., Pág. 49.

amenazas que hay que superar o evitar; evaluación que debe hacerse sin perder de vista los recursos y capacidades de la organización.

### 2.7.1. Análisis PESTA

El análisis PESTA trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen sobre la organización. Todos estos factores afectan a las empresas y no pueden ser controlados por las mismas.

Estos factores deben ser analizados minuciosamente, debido a que tienen un fuerte efecto en el rumbo y estrategia de la compañía.

Lo que ocurre en el macroambiente puede ser rápido o lento. Sin embargo, aunque los factores externos cambien lentamente o tengan un efecto bajo en la situación de la empresa, hay suficientes tendencias y acontecimientos externos estratégicamente importantes que justifican la constante supervisión por parte del gestor.

El siguiente cuadro muestra las principales variables del entorno externo que pueden influir sobre la estrategia y los rendimientos de la organización:<sup>9</sup>

**Cuadro N° 4**  
**Análisis PEST**

<b>Políticos/legales</b>	<b>Factores socioculturales</b>
Legislación sobre monopolios	Demografía
Legislación de protección del medio ambiente	Distribución de la renta
Política impositiva	Movilidad social
Regulación del comercio exterior	Cambios en el estilo de vida
Normativa laboral	Actitudes respecto al trabajo y al ocio
Estabilidad política	Consumismo
	Niveles educativos
<b>Factores económicos</b>	<b>Tecnológicos</b>
Ciclos económicos	Gastos gubernamentales e investigación

<sup>9</sup>Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; Ob. Cit., Pág. 94.

Tendencias del PNB	Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico
Oferta monetaria	Nuevos descubrimientos/desarrollos
Inflación	Velocidad de transferencia tecnológica
Desempleo	Tasas de obsolescencia
Renta disponible	
Disponibilidad y coste de la energía	

**FUENTE:** Gerry, Johnson y Kevan, Scholes; Dirección Estratégica.

Es muy importante que una empresa reconozca cuál de estos factores puede llegar a afectar más a la industria o un mercado.

Sin embargo, es muy importante añadir a esta propuesta el factor ambiental. El profesor Kotler propone lo siguiente respecto a este factor:

*“Los especialistas en marketing necesitan estar al corriente de los peligros y oportunidades que se asocian a las cuatro tendencias observadas en el medio ambiente natural: escasez de materia prima, aumento del coste de la energía, aumento de los niveles de contaminación, cambio del papel del gobierno en la protección del medio ambiente.”*<sup>10</sup>

Se puede decir que en la actualidad los gestores no pueden quedar al margen de los problemas y de los desafíos a los que se enfrenta la sociedad; esto significa que deben asumir una postura activa y destinar parte de sus recursos a mejorar la situación y el bienestar social, pues una empresa que es socialmente responsable crea una imagen positiva que atrae inversores, clientes, proveedores y consumidores en general.

Finalmente, se puede decir que en este análisis no sólo se debe considerar los factores relativos al entorno local o nacional, sino también debe prestarse atención a los factores

---

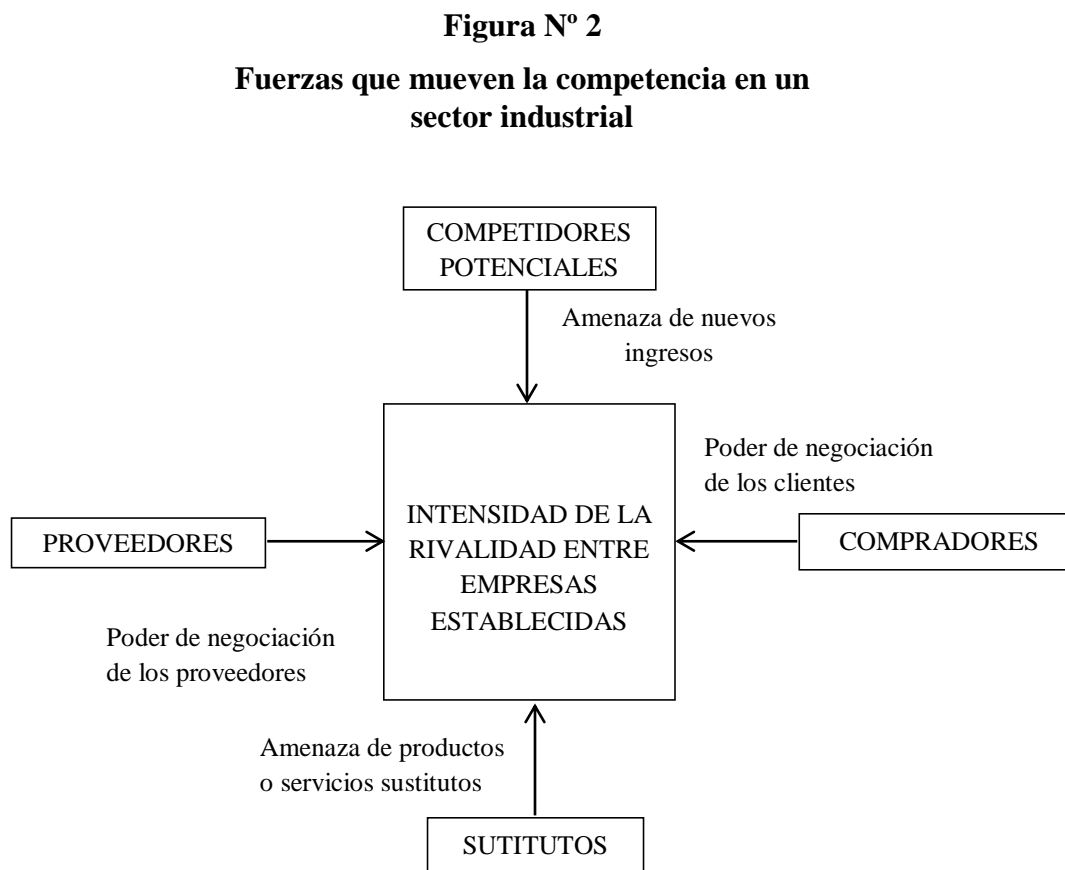
<sup>10</sup>Kotler Philip y Kevin Keller; DIRECCION DE MARKETING, Pearson Educación, 12da Edición, México, 2006, Pág. 90.

relativos al entorno internacional; esto como consecuencia de la globalización que convirtió al mundo en una “Aldea Global.”

### 2.7.2 El Entorno Competitivo: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y sobre todo con el sector o sectores industriales en los cuales compite.

La situación de un sector industrial depende de *cinco fuerzas competitivas*<sup>11</sup> básicas, que se muestran en el siguiente gráfico:



**FUENTE:** Charles Hill y otros; Administración Estratégica.

<sup>11</sup>HILL, Charles y otros; ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pág. 24.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

El análisis de las cinco fuerzas conjuntamente determina la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Las cinco fuerzas que se utilizan en el análisis van a ser estudiadas a continuación. Sin embargo, es importante aclarar que para tal cometido se consideró las propuestas de los siguientes autores: Charles Hill y Gareth Jones<sup>12</sup> y Gerry Johnson y Kevan Scholes<sup>13</sup>:

#### **a) Competidores Potenciales**

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las compañías establecidas en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales a través de barreras de entrada, que son factores que elevan los costos para que las empresas ingresen en una industria.

Un elevado riesgo de que entren los competidores potenciales, representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas; pero si el riesgo es bajo, las empresas pueden aprovechar esta situación para elevar sus precios y obtener más ganancias.

Entre las barreras de entrada más importantes se incluyen:

- **Economías de escala:** Las Economías de Escala surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción.

Si estas ventajas de costo son importantes, una empresa nueva que entre en la industria sufre una desventaja de costos significativa debido a que tiene que

---

<sup>12</sup>HILL, Charles y otros; Ob. Cit., Pág. 46-56.

<sup>13</sup>Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; Ob. Cit., Pág. 101-108.

aumentar el capital requerido para producir en masa y tiene que soportar los elevados riesgos de la inversión. Así mismo, tiene que enfrentarse a los precios bajos, debido al exceso de oferta, y las posibles represalias por parte de las empresas establecidas.

- **Lealtad a la marca:** La lealtad a la marca se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de las empresas establecidas en una determinada industria y se muestran reacios ante los productos de la nueva empresa.
- **Ventajas en costes independientemente de la dimensión:** Estas ventajas están asociadas con la temprana entrada en el mercado y la experiencia lograda desde entonces.

Para un competidor resulta difícil entrar en un mercado en el que existe una empresa que lo conoce bien, tiene buenas relaciones con los principales proveedores y clientes y, además, sabe cómo resolver los problemas.

- **Represalias posibles:** Es muy importante que una empresa que desea ingresar en un mercado considere las posibles represalias de las empresas existentes, así como las posibles estrategias para evitar las represalias.
- **Legislación o acción gubernamental:** Se refiere a las acciones legales que van desde la protección con patentes y la regulación para controlar los mercados, hasta la intervención directa del gobierno.
- **Diferenciación:** Las empresas capaces de aplicar estrategias de diferenciación consiguen crear barreras a la entrada de nuevas empresas puesto que son capaces de proveer a sus clientes un producto con mayor valor agregado.

#### **b) Rivalidad entre los competidores existentes**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos



fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de toda la industria. Por tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas en una determinada industria constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad.

Si la rivalidad es menos intensa, las empresas pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes factores:

- **El Grado de Equilibrio entre Competidores:** Cuando los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño, existe el peligro de una gran competencia cuando uno de ellos intenta dominar al otro. Análogamente, los mercados menos competitivos serán aquellos en los que existan organizaciones dominantes.
- **La Demanda de la Industria:** La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor margen para que las empresas contiendan por los clientes.

La demanda creciente tiende a reducir la rivalidad porque todas las empresas pueden vender más sin restar participación de mercado a otras.

- **Cuando en una industria existen elevados costes fijos:** Los elevados costes en una determinada industria, debido tal vez a la elevada intensidad en el uso de capital o costes elevados de almacenamiento, hacen que los competidores intenten reducir costes para lograr los beneficios deseados. Este proceso puede acarrear una guerra de precios con reducidos márgenes de explotación.

- **La existencia o desarrollo de los clientes globales:** El desarrollo de los clientes globales puede aumentar la competencia entre los proveedores que quieran ejercer sus actividades a escala global.

### **c) Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para las empresas, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por tanto, los proveedores con poder son una amenaza.

Los proveedores con bajo poder de negociación, las empresas que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad.

### **d) Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las empresas en la industria o de aumentar los costos de éstas, demandando una mejor calidad de producto y servicio.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia

de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Si los compradores poseen poder, es decir, si logran reducir los precios y aumentar los costos, pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza.

Si los compradores poseen un bajo poder de negociación, las empresas de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir los costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

#### **e) La amenaza de productos sustitutos**

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

La amenaza de sustitución puede tomar distintas formas:

- Puede producirse una sustitución producto a producto.
- Puede existir una sustitución de necesidades, debido a que un nuevo producto o servicio hace que los anteriores sean superfluos.
- La sustitución genérica se produce cuando los productos o servicios compiten por una necesidad.
- La abstinencia también puede considerarse como un sustituto; es sin duda el caso de la industria del tabaco.

## **2.8. LOS RECURSOS Y COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Una empresa debe considerar sus recursos y competencias, es decir, debe hacer énfasis en su capacidad estratégica; pues a partir de este análisis, que considera sus fuerzas y

debilidades, podrá ajustarse al entorno en el que se mueve la organización y promover cambios estratégicos que le permitirán alcanzar una posición competitiva.

Asimismo Johnson y Scholes proponen lo siguiente:

*“Para identificar las fuerzas y debilidades (ventajas o desventajas competitivas), una empresa debe tomar en cuenta los recursos que posee, como sus fábricas, su equipo directivo, su estructura financiera; sin embargo, también es importante que considere las competencias particulares que posee y el modo en que se pueden extraer oportunidades de ellas (por ejemplo, la localización concreta de una organización).”<sup>14</sup>*

Por otra parte María Teresa Palomo dice:

*“Es importante mencionar que los recursos deben cumplir cuatro características para generar una ventaja competitiva que sea sostenible en tiempo: durabilidad, insustituibilidad, inimitabilidad o irreproducibilidad y la intransferibilidad o movilidad imperfecta. En lo referente a la durabilidad, es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se base la ventaja competitiva no se deprecien con el paso del tiempo, mientras que en relación a la insustituibilidad, es preciso que estos recursos no sean superados por innovaciones. De igual forma, la empresa debe evitar su transferibilidad en el mercado mediante mecanismos de aislamiento (como los derechos de propiedad)”<sup>15</sup>*

Tomando en cuenta estas dos propuestas, podemos decir que:

Una empresa debe poseer un inventario que identifique los recursos que posee y los clasifique tanto cuantitativa como cualitativamente; todo esto con el fin de identificar competencias particulares así como potencialidades. Sin embargo, dentro de este análisis se debe considerar que los recursos, para que sean considerados estratégicos, deben poseer las siguientes características: durables, insustituibles, inimitables e intransferibles.

---

<sup>14</sup>Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; Ob. Cit., Pág. 135.

<sup>15</sup> Palomo, María Teresa; El Perfil Competencial del Puesto de Director/a de Marketing en Organizaciones de la Comunidad de Madrid, España, 2008, Pág. 125.

### 2.8.1. Auditoría de Recursos

*“Una auditoría de recursos identifica y clasifica los recursos que posee una organización o a los que pueden tener acceso para apoyar sus estrategias”.*<sup>16</sup>

Esta herramienta permite efectuar un análisis exhaustivo de los recursos que posee la empresa; sin embargo, es importante destacar que este análisis no se centra simplemente en hacer un mero listado de los recursos que posee la empresa, sino que va más allá, pues considera cuál es la naturaleza (calidades) de esos recursos y el grado en que son exclusivos.

Los recursos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Recursos físicos:** Incluye el número de máquinas, edificios o de la capacidad de producción, así como su naturaleza (como la antigüedad).
- **Recursos humanos:** Se refiere al número de trabajadores y su cualificación personal (como la capacidad de adaptación de los recursos humanos).
- **Recursos financieros:** Incluye las fuentes de financiación y el uso que se da al dinero, la forma de conseguir capitales, la gestión del efectivo, el control de deudores y acreedores, y la gestión de las relaciones con los proveedores de dinero (bancos y accionistas).
- **Recursos intangibles:** Incluye la marca registrada, los buenos contactos, la imagen de la empresa o el valor asociada a la capacidad innovadora.

### 2.8.2 Análisis de la Cadena de Valor

*“La Cadena de Valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.”*<sup>17</sup>

La Cadena de Valor es, esencialmente, una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando

---

<sup>16</sup>Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; Ob.Cit., Pág. 140.

<sup>17</sup>Porter, Michael; VENTAJA COMPETITIVA, México, 2002,Pág. 45.

identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

En síntesis, decimos que la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

#### **a) Las Actividades Primarias**

Estas actividades están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio.

Pueden clasificarse en cinco grandes grupos:

- **La Logística Interna:** Trata de las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos o servicios.  
Incluye la gestión de materiales, el control de almacenes, el transporte, etc.
- **La Logística Externa:** Que recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores.  
En el caso de los servicios puede estar más relacionada con acuerdos para atraer a los consumidores a los servicios si tienen lugar en un sitio determinado.
- **El Marketing y las Ventas:** Proporcionan los medios por los que los consumidores o usuarios conocen el producto o servicio y pueden adquirirlo.  
Incluye la administración de ventas, la publicidad, la venta, etc.
- **Los Servicios:** Incluyen todas aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio.

#### **b) Las Actividades de Apoyo**

Estas actividades ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias.

Se dividen en cuatro grupos:

- **Aprovisionamiento:** Este punto hace referencia a los procesos de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias.
- **Desarrollo Tecnológico:** Se refiere a las tecnologías que pueden estar directamente relacionadas con el producto (por ejemplo, el diseño de un producto mediante Investigación y Desarrollo), con los procesos, o bien con un recurso concreto (por ejemplo, la mejora de las materias primas).

Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de la empresa.

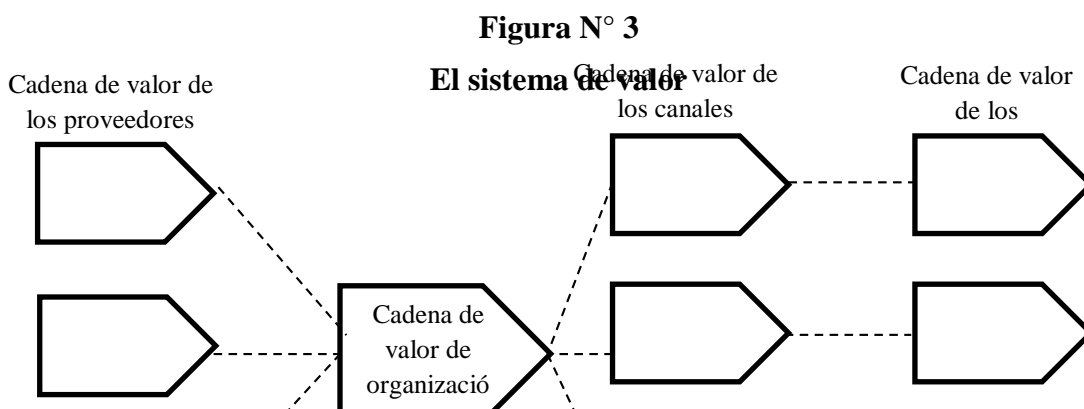
- **Gestión de los Recursos Humanos:** Está relacionada con actividades de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal.
- **Infraestructura:** Se refiere a los sistemas de planificación, finanzas, control de calidad, gestión de información, etc., mismos que son cruciales para los resultados que obtenga una organización.

La infraestructura también incluye a las estructuras y rutinas de la organización que constituyen su cultura.

### c) El Margen

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El profesor Michael Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales:



-----

FUENTE: Porter, Michael; Ventaja Competitiva

A continuación desarrollaremos cada una de ellas:

**Las Cadenas de Valor de los Proveedores:** Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Es importante considerar lo siguiente:

- Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
- El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

**Las Cadenas de Valor de los Canales:** Mecanismos que se ocupan de entregar los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

Es importante considerar lo siguiente:

- Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
- Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

**d) Las Cadenas de Valor de los Compradores:** Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.



### **2.8.3. Análisis Comparativo y Benchmarking**

*“El análisis Comparativo se refiere a la comparación de los resultados históricos de la empresa con los rendimientos actuales, así como la comparación del rendimiento relativo de la empresa frente a los estándares de la industria.”<sup>18</sup>*

Según nuestro entendimiento, podemos decir que el Benchmarking es un proceso de evaluación de una empresa con respecto al mejor del sector.

Tanto el Análisis Comparativo como el Benchmarking tienen como objetivo comparar los resultados y rendimientos organizacionales, todo esto con fin de mejorar las prácticas organizacionales y promover la eficacia y la eficiencia.

#### **2.8.3.1. Benchmarking**

*“El Benchmarking es una poderosa herramienta para saber cuáles son las mejores empresas en el desempeño de actividades particulares y después usar sus técnicas (o “mejores prácticas”) para mejorar los costos y efectividad de sus actividades internas.”<sup>19</sup>*

Sin embargo, paralelamente a esta definición podemos decir que el Benchmarking es una filosofía, un paradigma que nos permite emular, a partir de una observación sistemática y, en algunos casos, del análisis de información secundaria, las mejores prácticas empresariales.

De una manera más específica, podemos decir que el Benchmarking compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas (por ejemplo, cómo se desempeña la función de control de calidad, como se capacita a los empleados) y después compara los costos de estas actividades con los costos de la empresa. De esta manera, la empresa podrá saber si tiene costos competitivos; además, aprenderá nuevas técnicas o procedimientos que le permitirán mejorar sus actividades internas.

---

<sup>18</sup>Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; Ob. Cit., Pág. 163.

<sup>19</sup> Thompson, Arthur y otros; Ob. Cit., Pág. 116.

### **2.8.3.2. Análisis Histórico**

Se analiza la utilización de los recursos y sus rendimientos, comparándolos con los de años anteriores, para identificar los principales cambios.

Para realizar este análisis se utilizan diferentes ratios, como el de ventas/ capital, el de productos/insumos y ventas/empleado, identificando fundamentalmente diferencias significativas.

Es importante que las comparaciones históricas se contrasten con un conjunto de expectativas realistas. Por ejemplo, si se quiere que la empresa innove y tenga una mejora continua, es evidente que no basta con igualar los rendimientos históricos, sino hay que excederlos.

### **2.8.3.3. Comparación con los Estándares de la Industria**

El análisis histórico, mencionado anteriormente, puede mejorarse en gran magnitud mediante una comparación adicional, es decir, analizando esos mismos factores, pero para el conjunto de la industria.

En este contexto podemos decir que el análisis de los Estándares de la Industria compara los rendimientos relativos de las organizaciones de la misma industria en función de un conjunto de indicadores.

Este análisis permite tener una perspectiva clara de los recursos y rendimientos de la organización.

Es importante destacar que este análisis puede crear en la empresa una visión sesgada de su realidad, puesto que el conjunto de la industria puede tener rendimientos mediocres y estar perdiendo competitividad frente a otras industrias, o también frente a otros países.

Se dice que:

*“Si se hace una comparación dentro de una industria, es aconsejable comparar los recursos y competencias no sólo con los competidores directos, sino también con los de otros países y otras industrias”*<sup>20</sup>

Por tal motivo, este análisis exige que al gestor poseer una perspectiva amplia y objetiva, de manera que esta información pueda ser útil para la empresa.

## **2.9. ELECCIÓN ESTRATÉGICA**

La comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, de la influencia de los stakeholders (directivos, accionistas o propietarios, sindicatos, entre otros.) y de la cultura, constituye la base de la Elección Estratégica.

Un paso que puede ayudar a la elección estratégica puede consistir en crear opciones estratégicas y valorarlas considerando una serie de factores. De tal forma que la estrategia elegida permita a la empresa apoyarse en sus fortalezas, superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades, así como minimizar y superar los desafíos que enfrenta.

Sin embargo, es muy importante aclarar que el proceso de selección de la estrategia no puede verse simplemente como una acción lógica, pues está muy influido por la escala de valores de los directivos y otros grupos que tienen intereses en la organización.

### **2.9.1. Formulación de una Estrategia**

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización.

Dentro de este contexto, podemos decir que los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos.

*“Una estrategia es 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”*.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; Ob Cit, Pág. 165.

<sup>21</sup>Mintzberg, Henry; EL PROCESO ESTRATÉGICO; 3° edición, México, 1997, Pág. 7.

*“Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”.*<sup>22</sup>

*“La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones”.*<sup>23</sup>

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, decimos que la estrategia es un proceso reflexivo a través del cual se establecen un conjunto de acciones, a largo plazo, encaminadas a lograr los objetivos organizativos y la misión de la organización.

Adicionalmente podemos afirmar que la formulación de la estrategia es un proceso continuo debido a que siempre hay algo nuevo a lo que se tiene que reaccionar debido a la dinámica del entorno.

#### **2.9.1.1. Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa abarca toda la compañía y consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la empresa.

La estrategia corporativa se crea en los más altos niveles de la dirección. Generalmente, los altos ejecutivos corporativos tienen la responsabilidad primordial de formular este tipo de estrategia y de sintetizar las recomendaciones que surjan de los directivos de niveles inferiores.

#### **2.9.1.2. Estrategia de Negocio**

La estrategia de negocio se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado.

Es importante aclarar que para una compañía independiente de un solo negocio, las estrategias corporativas y de negocio son lo mismo.

La estrategia de negocio se centra en:<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>Hill, Charles y otros; Ob. Cit., Pág. 3.

<sup>23</sup> Thompson, Arthur y otros; Ob. Cit., Pág. 2.

<sup>24</sup>Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; Ob. Cit., Pág. 12.

- Crear respuestas para los cambios que se producen en la industria, la economía en general, los campos regulativo y político, y otras áreas importantes.
- Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva persistente.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.

Lo más importante de la estrategia de negocio es producir una ventaja competitiva. Sin una ventaja competitiva, una compañía corre el riesgo de perder frente a rivales fuertes y de conformarse con un resultado mediocre.

El gerente del negocio tiene dos responsabilidades: la primera es ver que en cada una de las principales áreas funcionales de la empresa las estrategias de apoyo están bien ideadas y sean coherentes entre sí; la segunda es que la alta dirección apruebe los movimientos estratégicos importantes.

### **2.9.1.3. Estrategia Funcional**

La estrategia funcional se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en un parte del negocio, es decir, en cualquiera de las cuatro áreas funcionales de la empresa (Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Marketing).

Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales.

Es importante que el gerente, al momento de formular la estrategia, trabaje estrechamente con los subordinados clave y a menudo se relacione con los responsables de otras áreas funcionales y el responsable del negocio.

#### **2.9.1.4. Estrategia Operativa**

Las estrategias operativas tienen que ver con acciones y enfoques estratégicos relacionados con las unidades operativas clave (plantas, centros de ventas, centros de distribución).

Estas estrategias, aunque son limitadas y se encuentran en la parte inferior de la jerarquía de la formulación de la estrategia, no dejan de ser importantes, puesto que añaden detalles valiosos y completan el plan empresarial general.

### **2.10. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional, para lograr, posteriormente, resultados.

El trabajo de implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos; principalmente abarca: la Estructura Interna, la Cultura Organizacional y el ejercicio del Liderazgo Estratégico. Siendo la principal tarea de la dirección crear ajustes entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia. Cuanto más fuerte sea el ajuste, mejor será la ejecución de la estrategia.

Sin embargo, es importante mencionar que la implantación de la estrategia va más allá del trabajo de la alta dirección, pues involucra el trabajo de todo el equipo directivo, que debe preguntarse: ¿Qué debemos hacer para contribuir con nuestra parte del plan estratégico y cuál es la mejor manera de hacerlo?

#### **2.10.1 Ajuste entre estructura y estrategia**

La organización interna de una compañía se debe reevaluar cada vez que cambie la estrategia. Esto debido a que la forma en que se estructuran las actividades de la organización constituye un medio para obtener un fin, y no es un fin en sí. En otras palabras, decimos que la estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos planteados.



**FUENTE:** Arthur, Thompson y otros; Administración Estratégica.

Es importante analizar estos aspectos al momento de diseñar la estructura de la empresa, puesto que si las actividades y responsabilidades se organizan a través de un proceso arbitrario sería casi imposible coordinar los movimientos estratégicos que deben ejecutarse en todos los niveles.

Existen cinco tipos de estructuras: Estructura Funcional, Estructura Geográfica, Estructura por Línea de Negocios Descentralizados, Estructura del tipo de Organización Unidad Estratégica de Negocio y la Estructura Matricial.

Con respecto a la estructura organizacional, se propone que:

*“...la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio los proyectos introducen conceptos de matricialidad, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo.”<sup>26</sup>*

En este sentido, afirmamos que en la actualidad debe primar el “achatamiento” de la organización, es decir, debe prevalecer la estructura matricial, que se caracteriza por incentivar la creación de equipos de trabajo, los cuales promueven soluciones inteligentes que se originan mucho más cerca de los problemas que afectan a la organización. Fomentar la creación de equipos de trabajo es una excelente forma de implementar la estrategia y emplear las competencias del recurso más valioso que posee una organización, el recurso humano.

### **2.10.2. Desarrollo de una Cultura Corporativa que apoye la estrategia**

La Cultura Corporativa se refiere a los valores internos, las creencias, los rituales, el estilo operativo y la atmósfera política y social de una compañía. Es decir, la Cultura Corporativa abarca las creencias y la filosofía organizacional acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos.

---

<sup>26</sup> Betancour, José; Ob. Cit., Pág. 106.



La cultura se encuentra en las raíces de toda organización. Es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias.

La cultura de una compañía puede ser sólida y coherente en el sentido de que la mayoría de las personas entiende los objetivos y la estrategia de la empresa, es decir, sabe cuáles son sus funciones individuales y trabaja concienzudamente en lo que le corresponde.

Una cultura sólida es una influencia poderosa para canalizar la conducta y ayudar a los empleados a hacer su trabajo con una mayor orientación hacia el apoyo de la estrategia.

La responsabilidad del creador de la estrategia es seleccionar una estrategia que sea compatible con las partes sagradas o inalterables de la cultura corporativa prevaleciente. Mientras que la responsabilidad del implantador de la estrategia es vincular estrechamente la cultura corporativa con la estrategia.

### **2.10.3. Ejercicio del Liderazgo Estratégico**

El término Liderazgo Estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de selección e implantación de un conjunto de estrategias para crear una ventaja competitiva.

*Se identificaron algunas características fundamentales de los buenos líderes estratégicos que son capaces de desarrollar una organización de elevado desempeño:*<sup>27</sup>

- **Visión, elocuencia y coherencia:** Los líderes fuertes tienen una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organizacional.
- **Articulación de un modelo de negocios:** Los líderes estratégicos notables tienen capacidad para identificar y articular el modelo de negocios que usará la compañía para concretar la visión que se ha fijado.

---

<sup>27</sup>Hill, Charles y otros; Ob. Cit., Pág. 31.

Sólo los líderes estratégicos tienen la perspectiva que se requiere para asegurar que las diversas estrategias se unan en un todo congruente y formen un modelo de negocio válido y convincente.

- **Compromiso:** Los líderes fuertes demuestran su compromiso con su visión y modelo de negocios mediante acciones y palabras y, con frecuencia, dirigen con el ejemplo.
- **Estar bien informados:** Los líderes de estrategias eficaces desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantienen bien informados sobre lo que sucede en su compañía.

Utilizar vías no convencionales e informales para reunir información es una táctica inteligente porque los canales formales pueden ser dominados por intereses especiales y de esta manera tergiversan la información

- **Disposición para delegar y facultar:** Los líderes de elevado desempeño tienen capacidad para delegar. Reconocen que, a menos que aprendan a hacerlo con eficacia, rápidamente pueden tener una sobrecarga de responsabilidades.

Reconocen que facultar a los subordinados para que tomen decisiones es una herramienta de motivación adecuada.

También reconocen que necesitan mantener el control sobre ciertas decisiones clave.

- **Ejercicio inteligente del poder:** Líderes eficaces suelen ser muy inteligentes en su ejercicio del poder.

Los líderes estratégicos con frecuencia deben jugar el juego del poder con habilidad e intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada.

- **Inteligencia emocional:** La inteligencia emocional es un término que Daniel Goleman inventó para describir un conjunto de atributos psicológicos que manifiestan muchos líderes fuertes y eficaces:<sup>28</sup>
  - ❖ Conocimiento de sí mismo: capacidad de entender los estados de ánimo, emociones e instintos de uno mismo así como su efecto en otros.
  - ❖ Autocontrol: capacidad de entender o redirigir los impulsos o estados de ánimo perjudiciales, es decir, pensar antes de actuar.
  - ❖ Motivación: pasión por el trabajo que va más allá del dinero o posición e inclinación por tratar de alcanzar las metas con energía y persistencia.
  - ❖ Empatía: capacidad de entender los sentimientos y puntos de vista de los subordinados y considerarlos al tomar decisiones.
  - ❖ Habilidades sociales: apego a un propósito.

Los líderes que poseen estos atributos, esto es, que manifiesten un alto grado de inteligencia emocional, suelen ser más eficaces que los que carecen de ellos.

Finalmente, para resaltar la importancia del liderazgo estratégico, podemos decir lo siguiente:

Un débil liderazgo puede arruinar la estrategia más sólida; con frecuencia la ejecución enérgica de un plan, aunque éste sea malo, puede traer la victoria.

---

<sup>28</sup>Goleman, Daniel; La Inteligencia Emocional, 25 Edición, Argentina, 2002, Pág. 64.

## **CAPÍTULO III**

# **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PRODUCTOS VITIVINÍCOLAS**

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PRODUCTOS VITIVINÍCOLAS**

### **3.1. ANTECEDENTES DE LA VITIVINICULTURA**

A continuación haremos una breve reseña histórica del origen de la vitivinicultura en Bolivia, tomando como base la información de Fautapo<sup>1</sup> y de Ediciones Gránica S.A.<sup>2</sup> El cultivo de la vid fue introducido en América por los españoles durante el siglo XVI, las primeras cepas fueron traídas por Hernán Cortez en 1522 hasta lo que hoy es México de donde pasó en las distintas expediciones de la Corona a Perú, Chile y Argentina en el sur, y un siglo después, a California y Texas en el hemisferio Norte.

Es alrededor del año 1550 cuando misioneros católicos introducen el cultivo de vid a Bolivia. Los religiosos entonces procedentes del actual Perú, resolvieron traer consigo plantas de olivo, higuera y vid para que produzcan en este suelo. La vid, transformada en vino, además de ser parte de la dieta tradicional de los colonizadores, acompañaba su misión religiosa en el “Nuevo Mundo”, pues elaboraban de ella los vinos para el oficio de la Santa Misa.

Las condiciones climáticas y suelos de varias poblaciones del norte del país fueron probadas para la producción de la *Vitis Vinífera*: los valles interandinos de Mizque en Cochabamba, Luribay en La Paz, así como Cotagaita y Turuchipa en Potosí, estos últimos considerados los primeros valles vitícolas del país.

Cuenta la historia que una de esas tierras donde los religiosos probaron fertilidad para la vid fue el pueblo de Sinkani, ubicado en la provincia de Nor Lípez del Departamento de Potosí. En ella, los sacerdotes decididos a contrarrestar el frío característico de esa región destilaron una bebida de alto grado alcohólico, ideal para el contexto que los rodeaba.

La bebida con el paso del tiempo se perfeccionó, y hoy honrado el pacto hecho con los sacerdotes visionarios de la época, arranca de las uvas bolivianas sus sabores y aromas,

---

<sup>1</sup> Fundación FAUTAPO; VINOS DE BOLIVIA, DE LOS VIÑEDOS MAS ALTOS DEL MUNDO, Imprenta Sagitario S.R.L., Págs. 12-19.

<sup>2</sup> Ediciones Gránica S.A. VIÑAS, BODEGAS Y VINOS DE AMÉRICA DEL SUR, Casano Gráfica S.A., Argentina, 2005, Págs. 6-15.

para dar forma al milenarismo destilado de uva conocido desde entonces como SINGANI: bebida boliviana por excelencia.

Conocedores de la abundancia con la que la vid es capaz de concebir frondosos racimos, los misioneros católicos continuaron su búsqueda por una tierra fértil que abrase a la cepa milenaria y la haga brotar en dulces granos de uva: fue entonces que llegaron a la localidad de Paspaya en los Cintis, hoy conocida como Camargo. Era el año 1584.

Las bondades del suelo y el clima cinteños los encantaron. El cultivo de la vid ya había sido probado en diferentes valles, pero en ninguno se había aclimatado mejor que en el Cañón Colorado.

Por el siglo XVI, el Nuevo Mundo debía producir vino, porque traerlo desde España se hacía demasiado costoso y su demanda era cada vez mayor.

La demanda del mercado de la época derivó en la proliferación de viñedos y bodegas. Varios productores de Cinti se convirtieron en los primeros empresarios vitivinícolas, que consolidaron a esas tierras como la principal proveedora de vinos de la Villa Imperial de Potosí y de otros centros poblados importantes.

Para muchos el cultivo de la vid en el Departamento de Tarija, data de principios de 1600, fecha en la que se plantaron las primeras cepas en el Valle de San Luis, hoy conocido como Entre Ríos, capital de la provincia O'Connor.

Debido a que el Valle de San Luis se encontraba habitado por tribus de indomables Chirihuanos, el ataque y la destrucción a los arbustos de vid era constante, razón por la que los religiosos decidieron moverse hacia el norte de la región, llegando así a las proximidades del Río Santa Ana, lugar donde se encuentran algunas de las plantaciones de vid más antiguas del Valle Central de Tarija. Posteriormente los cultivos se expandieron hasta La Compañía, La Angostura y la Quebrada de Rujero.

Las primeras plantaciones de vid en este departamento nacieron en huertas, y eran conocidas bajo el sistema colonial de crecimiento tutorial en Molles y Chañares, variedades de árboles comunes en la zona, que brindaban sus ramas como apoyo para que la vid pueda treparlas y de esta forma producir el fruto.

Fue décadas después, cerca de 1960, que por influencia del auge vitivinícola en los Cintis y la estrecha relación de familias que habitaban en ambos valles y regiones productoras de la Argentina, que en Tarija se empezó a expandir el cultivo de la vid.

Zonas iniciales en las que se cultivaba la vid en las que se cultivaba la vid en Tarija fueron los valles altos de la Provincia Méndez: Paicho, Tomayapo, Sella y el valle del río San Juan del Oro. En la cuenca alta del Guadalquivir existían plantaciones en Tarija Cancha, Sella Cercado, Canasmoro y Tomatas Grande.

El inicio de la vitivinicultura tarijeña fue difícil. Creció gracias a esfuerzo y tesón de anónimos y pequeños productores campesinos así como a familias establecidas en la ciudad de Tarija, que sin ninguna clase de apoyo financiero y mucho menos estatal, arriesgaban lo poco que tenían para invertirlo en sus tierras y en plantar los que serían los primeros viñedos, aun a riesgo de que el feroz granizo o la inclemente helada les despojara de su cosecha sin mayor excusa que la de ser un depredador de viñas, natural e incontrolable.

Las mejoras en las técnicas de cultivo y en la producción de vinos en Tarija se originaron gracias a la inquietud de algunos de los primeros productores, que aprendiendo técnicas técnicas de regiones de clara vocación vitivinícolas, como las provincias de Mendoza y San Juan en la República Argentina, influyeron a gran cantidad de campesinos tarijeños a cambiar sus cultivos de maíz u otros por la *Vitis Vinífera*, traspasando en esta tarea las prácticas aprendidas, y logrando con ello un primer afloramiento de nuevas viñas en el Valle Central de Tarija.

Esta etapa, que abarca las décadas del 60 al 70, se la conoce como la Revolución Vitivinícola en el Valle Central tarijeño.

Un primer impulso hacia la consolidación de una vitivinicultura moderna y tecnificada empezó alrededor del año 1963, cuando algunas bodegas de la época apostaron por el sector vitivinícola, introduciendo tecnología y consolidando el liderazgo de Tarija como el principal departamento productor de vinos en Bolivia.

Muchos registros coinciden en señalar que la consolidación de este despegue se dio a partir del año 1972 cuando el quintal de 45 kilos de uva llegó a costar 45 dólares: 1 dólar el kilo.

Junto al trabajo coordinado de bodegas privadas con el Centro Nacional Vitivinícola: CENAVIT, cuya sede se encuentra en el Departamento de Tarija, se posibilitó que alrededor del año 1998 se iniciara en el sector un manejo masivo técnico integral que incluye todas las fases fenológicas del cultivo de la vid.

Poda de invierno, poda verde, balance nutricional, tratamientos fitosanitarios, manejo de suelo y agua, control de madurez, envero, época de cosecha y otros aspectos técnicos necesarios para obtener producción de uva de calidad vinífera, son ahora conocimientos que se expanden y alcanzan al pequeño y mediano productor.

Actualmente, las grandes empresas productoras de vinos de Bolivia se encuentran localizadas en Tarija.

Del total de empresas existentes, las más grandes cuentan con producción originada de viñedos propios que van desde 15 hasta 150 hectáreas. El resto son clasificadas como empresas medianas y pequeñas.

Las viñas de Tarija representan el 83% del porcentaje nacional de superficie cultivada con vid. Chuquisaca en cambio posee 13%, mientras que el restante 4% está distribuido en otros departamentos de Bolivia entre los que se encuentran: La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Potosí.

### **3.2. VARIEDADES DE UVAS, TIPOS DE VINOS Y TIPOS DE SINGANIS**

En el siguiente cuadro se muestran las variedades de uvas empleadas en la producción de los distintos tipos de vinos<sup>3</sup>:

**Cuadro N° 6**

#### **Variedades de uva utilizadas en la elaboración de vinos**

<b>Variedad de Uva</b>	<b>Tipo de Vino</b>
------------------------	---------------------

<sup>3</sup>Fundación FAUTAPO; CENSO DE BODEGAS Y DESTILERÍAS DE TARIJA Y LOS CINTIS, Bolivia, 2010, Pág. 68.



1. Moscatel de Alejandría	Blanco de Mesa
2. Uva país y/o negra criolla	Tinto de Mesa
3. Favorita Díaz	Varietal <sup>4</sup> Tinto
4. Cabernet Sauvignon	Varietal Tinto
5. Syrah	Tinto de Mesa
6. Grenach	Tinto de Mesa
7. Alfonso La Valle y/o Rivier	Varietal Tinto
8. Malbec	Tinto de Mesa
9. Cariñena	Varietal Blanco
10. Chenin	Varietal Tinto
11. Merlot	Varietal Tinto
12. Tempranillo	Varietal Blanco
13. Uniblanco	Varietal Blanco
14. Francolonbard	Varietal Tinto
15. Barbera de Asti	Tinto de Mesa
16. Cereza	Varietal Blanco
17. Riesling	Varietal Blanco
18. Sauvignon Blanc	Tinto de Mesa
19. Vischoqueña	Tinto de Mesa

**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis.

Como se puede apreciar en el cuadro 6, existe una gran variedad de uvas que se producen en la región, de las cuales se puede elaborar una serie de diversos tipos de vino, mismos que se diferencian por su calidad.

El siguiente cuadro muestra los diferentes tipos de singanis<sup>5</sup>, mismos que son elaborados con la variedad de uva denominada Moscatel de Alejandría:

### **Cuadro N° 7**

#### **Varietades de uva utilizadas en la elaboración de singanis**

---

<sup>4</sup> **Varietales** son aquellos vinos elaborados con una única cepa, estando permitido un porcentaje mínimo de otra variedad. En sus etiquetas se encuentra siempre mencionado el nombre de la variedad. Por ejemplo, un vino elaborado con un 85% de Cabernet Sauvignon y un 15% de Merlot, dirá en su etiqueta Vino Varietal Cabernet Sauvignon.

<sup>5</sup>Fundación FAUTAPO; Ob. Cit., Pág. 89.

Variedad de Uva	Tipos de singanis
Moscatel de Alejandría	Singani de Primera
Moscatel de Alejandría	Singani de Segunda
Moscatel de Alejandría	Singani de Tercera

FUENTE:

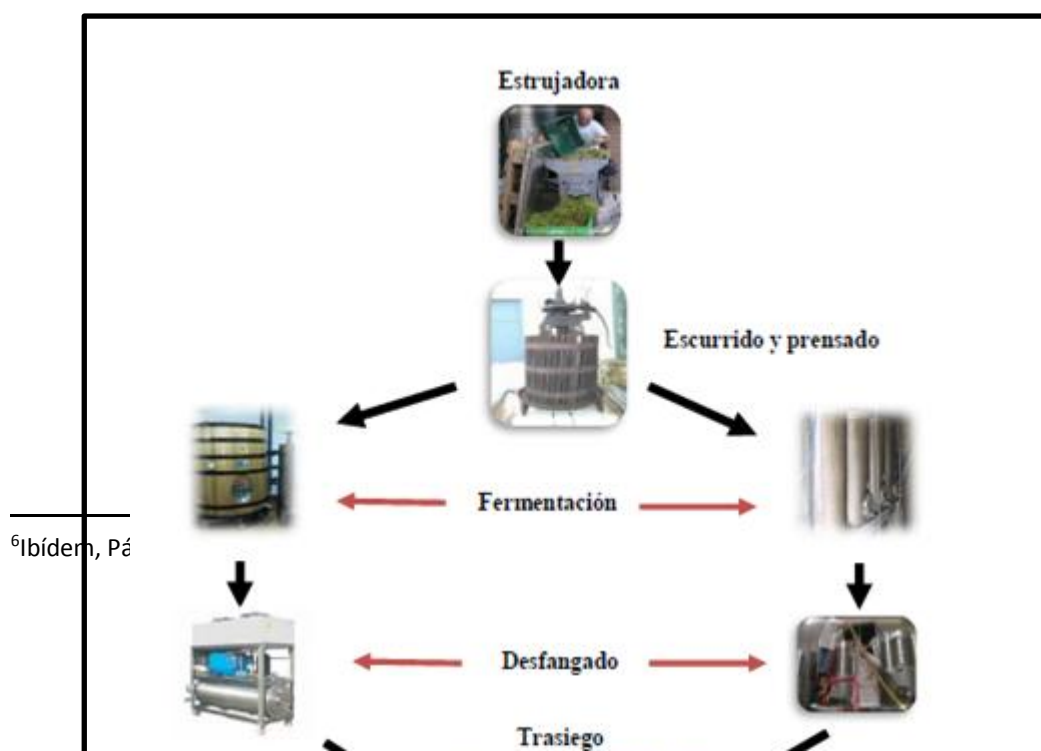
FUNDACIÓN FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis.

Con el cuadro número 7 podemos apreciar que, para la elaboración del singani se utiliza tan sólo la uva Moscatel de Alejandría, y la diferenciación de los tipos de singani se realiza en el proceso productivo

### 3.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE VINOS Y SINGANIS

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de elaboración de vinos<sup>6</sup>:

**Figura N° 4**  
**Diagrama del proceso de elaboración del vino**



<sup>6</sup>Ibídern, Pá

**FUENTE:** Fundación FAUTAPO y otros; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

A continuación se describirá brevemente el proceso de elaboración de vinos:

- **El Estrujado**

Esta operación tiene por objeto moler la uva con el fin de obtener el jugo azucarado contenido al interior del grano.

Tratándose de vinos finos, la tendencia actual es de estrujar ligeramente. Si la maceración debe acentuarse, se preferirá prolongar el encubado antes que aumentar la intensidad del estrujado

Para la vinificación en blanco, esta operación debe ser efectuada de manera perfecta y lo más completa posible, sin llegar al aplastamiento de las pepitas.

El estrujado ofrece ventajas, que consideradas desde el punto de vista enológico, son muy importantes, pero también presenta algunos inconvenientes.

- **El Desrasponado**

Consiste en separar los granos de uva y apartar la madera del racimo; se llama también despalillado o desescobajado.

- **El Ecurrido**

Se puede decir que el escurrido es una de las operaciones más delicadas de la vinificación en blanco.

Su misión es separar el zumo liberado por el estrujado y se hace inmediatamente después de esta operación. El escurrido se trata de una operación difícil de realizar y que mal conducida, se traduce en una pérdida de la calidad del vino.

- **Fermentación**

La fermentación es un fenómeno durante el cual el mosto se enturbia, cambia de sabor, se calienta, disminuye su densidad, desprende burbujas gaseosas que provocan un fuerte hervor. Durante la fermentación el líquido pierde su sabor azucarado y se vuelve vinoso, es decir, el azúcar es transformado en alcohol y gas carbónico que se desprende.

$$\text{Azúcar} = \text{Alcohol} + \text{Gas Carbónico}$$

$$100 = 51,34 + 48,16$$

Esta ecuación es válida sólo para el 90% del azúcar transformado. El resto lo forman otras sustancias: glicerol, ácido succínico y ácido acético.

- **Sulfitado**

El sulfitado es una operación que consiste en agregar anhídrido sulfuroso.

Las numerosas propiedades del anhídrido sulfuroso lo convierten en un producto de vinificación indispensable y prácticamente irremplazable cuando se emplea en dosis adecuadas.

Sin embargo, el sulfitado puede tener consecuencias desfavorables, sobre todo si se utiliza en dosis demasiado elevadas.

En los vinos tintos hay que sulfitar inmediatamente después del estrujado y antes de que se inicie la fermentación. Si ya ha habido desarrollo de levaduras, el anhídrido sulfuroso pierde rápidamente su actividad por combinación y no cumple ya su cometido.

- **Control de la fermentación**

El proceso de fermentación debe ser vigilado, es decir, se debe seguir el curso de las transformaciones para poder dirigirlas e intervenir rápidamente en caso necesario.

Para conducir la fermentación hay que controlar la temperatura, la densidad, etc. La temperatura de un depósito en fermentación no es homogénea. Es más elevada en la masa de los orujos y siempre más baja en el fondo del depósito. El modo correcto de tomar la temperatura consiste en introducir un termómetro enmangado hasta debajo del espesor de los orujos. Siendo mejor la medida después de una buena homogeneización de las diferentes zonas de la cuba.

- **Descube**

Esta operación consiste en trasegar el vino del depósito de fermentación a otro recipiente, donde se terminará y será conservado.

El vino que se trasega del depósito de fermentación es lo que se llama “vino de yema”.

El descube tiene otras ventajas: conseguir lotes más homogéneos, ya que los primeros barriles sacados de un depósito de fermentación no presentan la misma constitución en color, polifenoles, cantidad de lías, que los últimos. También simplifica las mezclas.

Por lo general, el descube de los depósitos de fermentación se realiza con aireación, dejando caer el vino en una cubeta desde donde se remonta por bombeo. Esta aireación se favorable para la posterior evolución del vino.

- **Prensado**

En la vinificación en tinto, una vez extraídos los orujos fermentados del depósito, se los somete a un prensado con el fin de extraer la totalidad del vino que aún contiene. Este vino se llama “vino de prensa” y representa, aproximadamente, un 15% de la totalidad del vino elaborado.

Un vino de prensa está concentrado en todos los elementos, salvo en el alcohol. Es el vino tipo de maceración.

En la elaboración de los vinos blancos el prensado se realiza antes de la fermentación. Su misión es extraer el mosto por medio de la presión ejercida sobre los grano de uva, una vez que éstos han sido estrujados y escurridos.

Para el prensado se emplean diferentes máquinas prensadoras, así por ejemplo: las prensas verticales, horizontales, las prensas neumáticas, las prensas continuas, etc.

- **Desfangado**

Después de la fermentación, tanto el vino blanco como el tinto, contienen en suspensión gran cantidad de fangos que están constituidos por levaduras, residuos terrosos, fragmentos de raspones y hollejos, sustancias sépticas y otros componentes.

El vino tiende a clarificarse con el reposo mediante la clarificación espontánea o sedimentación que consiste en la caída lenta o progresiva de las partículas en suspensión, debido al propio peso. Poco a poco, las partículas más gruesas y más pesadas caen al fondo del recipiente, donde son eliminadas por el procedimiento más usual para la separación de fangos, que es la sedimentación y el trasiego.

- **Clarificación**

La limpidez es una de las cualidades que se exige a todo vino, tanto en la botella como en la copa.

El hecho de que un vino esté turbio o haya en él signos de alteración, inmediatamente genera una mala impresión del mismo, aun cuando tenga un buen sabor.

No basta que un vino sea bueno; es necesario también que sea límpido y no contenga posos (sedimentos).

La limpidez debe ser mayor aún en los vinos blancos alojados en botellas transparentes.

La limpidez debe ser una cualidad permanente. No basta que un vino sea límpido en un momento dado gracias a la aplicación de un método adecuado de clarificación; es preciso que mantenga su limpidez cualesquiera que sean las condiciones de temperatura, de aireación y de iluminación a que esté sometido.

- **Filtración y Encolado**

La filtración es una técnica general de clarificación que consiste en hacer pasar un líquido turbio a través de una capa filtrante con poros muy finos.

La filtración es una operación mecánica y, como todo procedimiento mecánico, plantea problemas de calidad y de cantidad. En primer lugar está el conseguir la limpidez de modo que no altere la calidad gustativa del vino. Después, el rendimiento de la filtración.

La capacidad de un filtro, es el volumen de líquido filtrado por unidad de tiempo; disminuye a medida que las impurezas se depositan sobre la capa filtrante; produciendo su bloqueo progresivo o colmatando.

La gran ventaja que el filtrado posee sobre el encolado es la de clarificar los vinos más rápidamente y de forma más segura; además que permite clarificar los vinos jóvenes muy turbios.

- **Estabilización de los Vinos**

Estabilizar un vino no es fijarlo en el estado en el que se encuentre o detener su evolución, sino impedir los posibles accidentes, es decir, las desviaciones de su conservación.

No se trata de impedir que un vino envejezca, sino de proporcionarle un color y una limpidez estables con el paso del tiempo, o sea, lo que se entiende por una buena conservación.

Las alteraciones de la limpidez afectan tanto a los vinos blancos como a los tintos. Los vinos blancos se oscurecen, se enturbian, adquieren un tinte de “café con leche”. Los vinos tintos se vuelven de color “chocolate”. Generalmente esta quiebra desaparece con una adecuada adición de anhídrido sulfuroso.

- **Embotellado**

El acondicionamiento en botellas es el resultado lógico y la forma última de la conservación del vino.

La botella permite la buena presentación del vino. Se debe considerar que éste es el medio de desarrollar mejor y de conservar durante más tiempo las cualidades gustativas de un gran vino.

Las botellas están hechas de vidrio y su color tiene una gran importancia para proteger al vino de la acción de la luz.

### **3.4. PROCESO DE ELABORACIÓN DE SINGANIS**

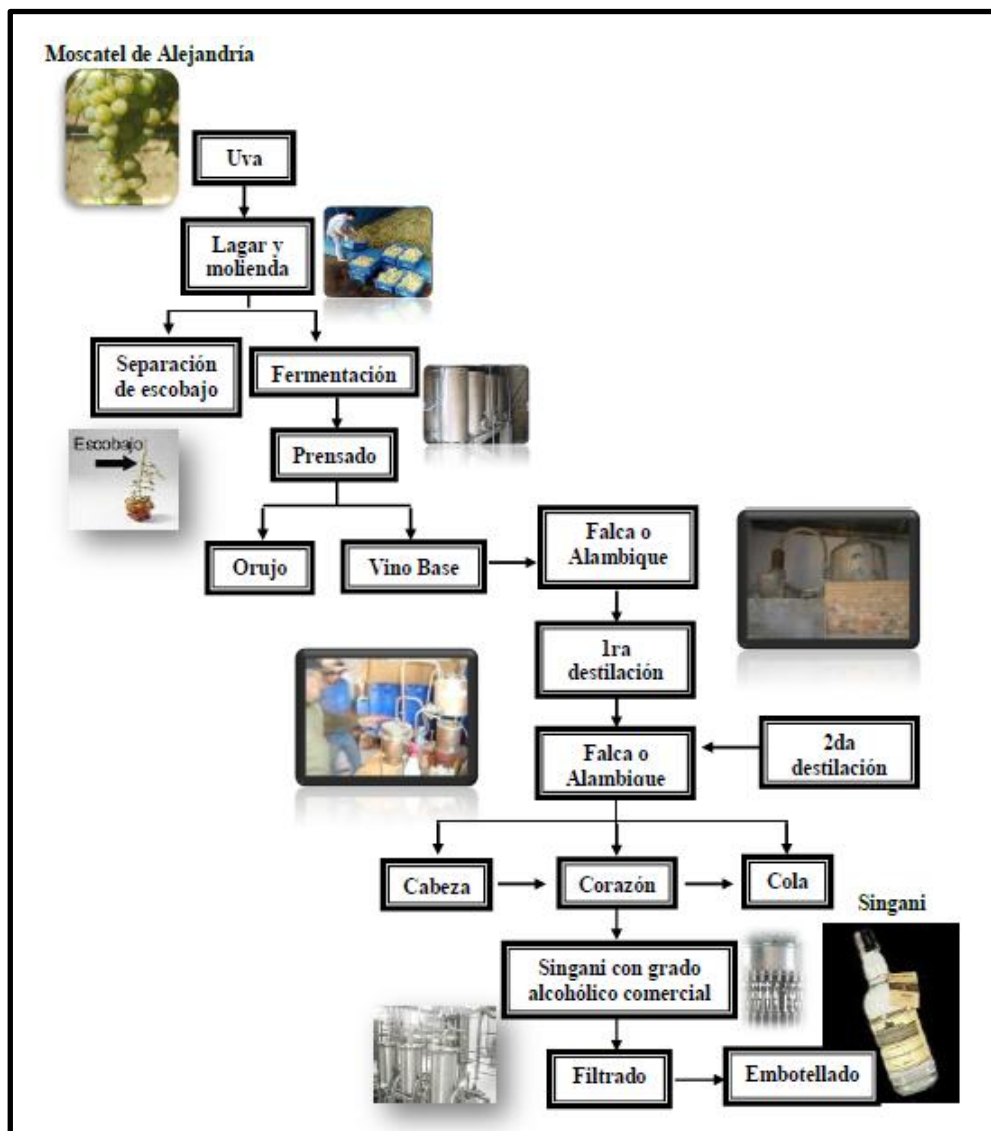
En el siguiente esquema muestra el proceso de elaboración del Singani<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup>Fundación FAUTAPO y otros; CENSO DE BODEGAS Y DESTILERÍAS DE TARIJA Y LOS CINTIS, Ob. Cit., Pág. 60.



**Figura N° 5**  
**Esquema general del proceso de elaboración del singani**



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO y otros; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis.

La Fundación Fautapo define al singani de la siguiente manera: “El singani es un producto obtenido inclusivamente por destilado de vino, proveniente de la fermentación alcohólica de variedades *Vitis vinífera*...”<sup>8</sup>

Tras la cosecha de uvas, se pasa al proceso de molienda, cuyo producto es llevado a las cubas de fermentación para obtener un vino base.

Es importante mencionar que el productor debe controlar que no se detenga la fermentación y que las temperaturas del mosto no se eleven exageradamente, ya que, de lo contrario, se perdería su aroma natural, que es una de las características más importantes del Singani.

Después que se completa la fermentación, se pasa a la etapa de destilación en alambiques.

La técnica y arte de la destilación consiste en regular el aporte externo de energía (calor), que permita la aparición de los componentes aromáticos deseados en el momento adecuado.

Con la destilación, se obtiene un producto que posee alrededor de 55 grados de alcohol; sin embargo, esta cantidad debe ajustarse hasta llegar a 40 grados de alcohol, para lo cual se debe adicionar agua. En esta etapa el productor debe prestar mucha atención a la calidad del agua.

Posteriormente este producto es embotellado y herméticamente cerrado, conservando, de esta manera, su aroma característico.

### **3.5. PROPIEDADES DEL VINO**

El vino está considerado como un elemento de alto valor para la nutrición humana. Sus propiedades son múltiples e irremplazables.

Antes de relatar algunas de ellas, es importante mencionar que existen los límites sugeridos de consumo diario para mujeres y hombres (Considerando personas adultas en buen estado de salud y cuya ración alimenticia es suficiente y equilibrada “*el organismo puede habitualmente oxidar, diariamente, al máximo un litro de vino en el caso de un varón y ¾*”

---

<sup>8</sup>Fundación FAUTAPO y otros; CENSO DE BODEGAS Y DESTILERÍAS DE TARIJA Y LOS CINTIS, Ob. Cit., Pág. 58.

de litro en el caso de una mujer<sup>9)</sup>), los mismos que se consideran como una guía para aprovechar las cualidades de este alimento. Más allá de estos límites, el alcohol se oxida mediante procesos tóxicos que evidencian su nocividad como resultado de un exceso.

Cuando esta dosis diaria no es sobrepasada y además se tiene la precaución de dosificarla entre las dos principales comidas, el vino puede entonces desempeñar su papel de alimento tónico y benéfico. En el siguiente cuadro se resume las propiedades del vino, en cuanto a su valor alimenticio, valor calórico y los efectos sobre el organismo humano.

**Cuadro N° 8**  
**Las Propiedades del Vino**

<b>Valor Alimenticio</b>	<b>Valor Calórico</b>	<b>Contenido Vitamínico</b>	<b>Contenido de Sales Minerales</b>	<b>Efectos Bioquímicos del Vino sobre el Organismo</b>
El vino es una bebida, pero la riqueza de los elementos que la integran hace del vino un verdadero alimento líquido de incomparables virtudes.	Depende esencialmente de dos factores: grado alcohólico del vino y azúcar que contiene. El número de calorías que aporta un litro al organismo varía de 600 a 1000 calorías, con una media de 600 a 700 para los vinos tintos. Los vinos blancos licorosos son ricos en azúcar, y, por tanto, son más calóricos que los blancos secos. Los vinos dulces naturales, los vinos de licor, son los más cargados de calorías.	El vino aporta al organismo todas las vitaminas contenidas en la uva, estas son: Vitamina C, B2 (Rivoflavina), Vitamina B3 y otras.	Contiene Azufre, Fosforo, Cloro, Sodio, Potasio, Magnesio, Calcio, Hierro, etc.	<i>En primera instancia, el vino facilita la digestión.</i> Esta bebida contiene una enzima (diastasa) análoga a la del jugo digestivo, lo que coadyuva a una buena digestión, especialmente de los prótidos (carnes, pescados, ostras, quesos). <i>El vino es también antiséptico,</i> es decir, el poder bactericida del vino es debido al alcohol, ácidos que contiene, a su tanino, al ácido sulfuroso y a los éteres. Por lo tanto, aconsejable en casos de disentería. <i>El vino posee propiedades antioxidantes:</i> El contenido de flavonoides y otras propiedades convierten al vino en un agente terapéutico en la profilaxis de enfermedades contagiosas y febriles y en ciertas infecciones tóxicas, como la gripe.

**Fuente:** Alejandro Paniagua; Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo del Cluster de Uvas, Vinos y Singanis del Sur de Bolivia

<sup>9</sup> Paniagua Alejandro; Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo del Cluster de Uvas, Vinos y Singanis del Sur de Bolivia, Bolivia, 2005, Pág. 4.

En la actualidad, los vinos producidos en los valles de Chuquisaca y Tarija (los viñedos más altos del mundo, situados entre 1.700 y 3.000 m.s.n.m) tienen características muy particulares respecto a otros vinos en el mundo.

**SEGUNDA PARTE**

**DIAGNÓSTICO**

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

## **ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

### **1.1. GENERALIDADES**

La empresa tiene que estar al día en las fuerzas clave tanto del macroentorno, que incluye los aspectos políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; como del microentorno, que analiza el riesgo de entrada de los competidores potenciales, la rivalidad entre las compañías establecidas, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y los productos sustitutos; que afectan a su negocio.

### **1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Con la finalidad de identificar variables en el ambiente, que puedan representar oportunidades y amenazas, a partir de las cuales se pueden orientar las decisiones estratégicas, se desarrolla a continuación un análisis de factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; relacionados con el sector de la vitivinicultura.

#### **1.2.1. Análisis Político-Legal**

Las leyes tanto municipales, departamentales y nacionales, así como los grupos de interés pueden afectar considerablemente las actividades de las empresas de cualquier tipo; por lo que es muy importante tomar en cuenta los aspectos político legales vigentes, ya que la organización que tenga la capacidad de hacer frente a posibles problemas que deriven de estos aspectos, podrá también cobrar ventaja frente a la competencia.

En este entendido, a continuación se detalla el marco normativo legal sobre el cual se deben regir las empresas del sector vitícola:

Primero hay que decir que todas las leyes, en todos sus niveles deben estar supeditadas a la Constitución Política de Estado.

Ahora bien, una de estas leyes, quizá la más importante para el sector y de reciente promulgación es:

### **1.2.1.1. La Ley Nro. 259 De Control al Expendio y Consumo de Bebidas alcohólicas” (vigente a partir del 11/07/12).**

La presente Ley tiene por objeto regular el expendio y consumo de bebidas alcohólicas, las acciones e instancias de prevención, protección, rehabilitación, control, restricción y prohibición, estableciendo las sanciones ante el incumplimiento de las mismas.

Las disposiciones contenidas en la presente Ley son de cumplimiento obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas, que fabriquen, comercialicen, publiciten, importen o consuman bebidas alcohólicas en el territorio nacional.

A continuación se expone los artículos que afectan directamente a las empresas del sector vitivinícola:

En el capítulo II (Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas) se debe prestar atención a los siguientes artículos:

#### **a) Artículo 4.** (Licencia de Funcionamiento o Autorización).

Toda persona natural o jurídica que comercialice bebidas alcohólicas al público, deberá obtener la Licencia de Funcionamiento o Autorización, según corresponda, otorgada por los Gobiernos Autónomos Municipales.

#### **b) Artículo 5.** (Efectos de la Licencia de Funcionamiento).

La Licencia de Funcionamiento otorgada por los Gobiernos Autónomos Municipales, surtirá efectos únicamente para el establecimiento, su titular, y el inmueble autorizado, no pudiendo extenderse el objeto de la licencia a otra actividad diferente para la cual fue originalmente otorgada.

#### **c) Artículo 6.** (Prohibiciones a la Licencia de Funcionamiento).

Se prohíbe la otorgación de licencia de funcionamiento para el expendio y consumo de bebidas alcohólicas, por parte de los Gobiernos Autónomos Municipales, a los



establecimientos que se encuentren situados en la distancia y condiciones delimitadas mediante normativa expresa por los Gobiernos Autónomos Municipales, de infraestructuras educativas, deportivas, de salud y otras establecidas por los Gobiernos Autónomos Municipales en reglamentación específica.

**d) Artículo 7.** (Vigencia de la Licencia de Funcionamiento).

La Licencia de Funcionamiento, tendrá vigencia de dos años computables a partir de la fecha de su otorgamiento, pudiendo ser renovada de acuerdo a reglamentación específica de cada Gobierno Autónomo Municipal, no existiendo la renovación tácita.

En el capítulo III (Control de la Publicidad de Bebidas Alcohólicas) se debe considerar lo siguiente:

**a) Artículo 8.** (Restricción al Contenido de la Publicidad).

El contenido de toda publicidad de bebidas alcohólicas, debe sujetarse a las siguientes restricciones:

- No incluir a personas menores de 18 años de edad.
- No incitar o inducir al consumo de bebidas alcohólicas, sugiriendo que su consumo promueva el éxito intelectual, social, deportivo o sexual.
- No utilizar personajes de dibujos animados.
- No emitir publicidad de bebidas alcohólicas en el horario de 06:00 a 21:00 horas.

**b) Artículo 9.** (Advertencias)

- Las bebidas alcohólicas que se fabriquen, importen y se comercialicen en el Estado Plurinacional de Bolivia y la publicidad que se realice sobre las mismas, deberán anunciar las siguientes advertencias:

“El consumo excesivo de alcohol es dañino para la salud”.

“Venta prohibida a menores de 18 años de edad”.

- Estas advertencias deberán ser impresas o adheridas, en un espacio no menor del diez por ciento (10%) de la etiqueta o marca del producto que contenga la bebida alcohólica y/o elementos publicitarios en letras mayúsculas, legibles, en colores contrastantes al fondo y en lugar visible.
- Los establecimientos que expendan bebidas alcohólicas, deberán colocar las advertencias precitadas en un lugar visible, con letras grandes y legibles.
- Los mensajes publicitarios de bebidas alcohólicas, escritos o impresos, que promocionen bebidas alcohólicas, deberán llevar el rótulo o mensaje de advertencia previsto en el párrafo I del presente Artículo.
- La publicidad de bebidas alcohólicas en medios de comunicación audiovisuales o radiodifusión, deberán incorporar la advertencia estipulada en el párrafo I del presente Artículo.

En el capítulo V (Medidas de Control) se debe considerar lo siguiente:

**a) Artículo 12.** (Control)

Todos los establecimientos que expenden, fabriquen, importen y comercialicen bebidas alcohólicas, serán sujetos al control e inspección periódica por parte de las Entidades Territoriales Autónomas en coordinación con la Policía Boliviana, en el ámbito de sus competencias.

**b) Artículo 13.** (Control de Expendio de Bebidas Alcohólicas)

Las personas naturales o jurídicas, dedicadas al expendio de bebidas alcohólicas, deberán brindar la cooperación, colaboración y acceso oportuno e inmediato a sus instalaciones, a los controles ejercidos por las Entidades Territoriales Autónomas en coordinación con la Policía Boliviana, no pudiendo limitar de ninguna forma su acceso ni alegar allanamiento o falta de orden judicial para su ingreso; bajo sanción establecida en la presente Ley.

**c) Artículo 14.** (Control en la Fabricación e Importación de Bebidas Alcohólicas)

- Las personas naturales o jurídicas, que se dediquen a la actividad de fabricación e importación de bebidas alcohólicas deberán cumplir todos los registros sanitarios.
- El Ministerio de Salud y Deportes, y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, a través del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria - SENASAG, en coordinación con las Entidades Territoriales Autónomas, fiscalizarán en cualquier momento el cumplimiento de los estándares y registros sanitarios, en la elaboración e importación de bebidas alcohólicas. En el caso de requerirse la fuerza pública, la Policía Boliviana cooperará con las labores de control.
- Si se evidenciare el incumplimiento a los estándares de fabricación y/o normas de importación establecidos, se sujetarán a sanciones previstas en la Ley.

**d) Artículo 15.** (Control en la Comercialización de Bebidas Alcohólicas)

- Las personas naturales o jurídicas, que se dediquen a la actividad de comercialización de bebidas alcohólicas deberán sujetar su venta, a las prohibiciones establecidas en la presente Ley y normativa vigente.
- En caso de infracción a la presente Ley, se aplicarán las medidas sancionatorias correspondientes.

En el capítulo VI (Medidas de Prohibición al Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas) se debe considerar lo siguiente:

**a) Artículo 17.** (Prohibición en el Horario de Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas).

- Se prohíbe el expendio y consumo de bebidas alcohólicas a partir de las 03:00 am. hasta las 09:00 am. en establecimientos de acceso público y clubes privados.

- En el resto del día el expendio de bebidas alcohólicas deberá sujetarse a las restricciones establecidas por los Gobiernos Autónomos Municipales, mediante reglamentación específica.

**b) Artículo 18.** (Prohibiciones en el Expendio y Comercialización de Bebidas Alcohólicas).

Las personas naturales o jurídicas, están prohibidas de expender y comercializar bebidas alcohólicas en los siguientes casos:

- En vía pública, salvo autorización específica para el expendio de bebidas alcohólicas, otorgada por los Gobiernos Autónomos Municipales a personas que tienen como principal y habitual actividad el expendio y comercialización de bebidas alcohólicas.
- En espacios públicos de recreación, de paseo y en establecimientos destinados a espectáculos y prácticas deportivas.
- En establecimientos de Salud y del Sistema Educativo Plurinacional, incluidos los predios Universitarios, tanto públicos como privados.

**c) Artículo 20.** (Prohibición De Expendio De Bebidas Alcohólicas A Menores De 18 Años De Edad).

- Queda prohibida la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años de edad, sujeto a sanciones previstas en la presente Ley.
- Los establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas, estarán obligados a exigir el documento de identificación original, que permita comprobar la mayoría de edad. En caso de prescindir de esta medida se procederá a la sanción correspondiente del establecimiento de expendio.

**d) Artículo 24.** (Excepciones).

Los Gobiernos Autónomos Municipales, en el marco de sus competencias, podrán otorgar excepcionalmente autorización especial y transitoria para el expendio y consumo de bebidas

alcohólicas en fiestas populares y patronales previa valoración de su pertinencia, mediante norma Municipal expresa.

Estas disposiciones cubren el vacío legal que existía dentro del sector; por tanto, a partir de esta ley de cumplimiento obligatorio, los empresarios podrán competir en base a una normativa justa y equitativa, que beneficia el crecimiento “saludable” del sector.

Por otra parte, es importante considerar que dentro del sector no existe un marco legal que sancione con severidad las prácticas desleales de individuos que adulteran, falsifican (vinos y singanis) y recurren al contrabando tanto de vinos como de otros productos sustitutos; atentando, de esta manera, contra la productividad y desarrollo de este sector.

Para resaltar esta problemática es importante considerar que, según la Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas -ANIV-, al año ingresan 5 millones de botellas (vinos y otros productos con contenido alcohólico) de origen argentino y chileno de manera ilegal.

#### **4.2.1.2. Ley N° 1333 Del Medio Ambiente**

Esta ley se aplica a toda persona natural o colectiva, pública o privada, y tiene por objeto proteger y preservar la integridad del medio ambiente mediante el control de las actividades realizadas con sustancias peligrosas, de la explotación de los recursos naturales; garantizando la sostenibilidad.

#### **4.2.1.3. Actualización de las Alícuotas Específicas del Impuesto a los Consumos Específicos (ICE)**

Mediante Resolución Normativa de Directorio del Servicio de Impuestos Nacionales, las alícuotas específicas de los productos gravados por el ICE se incrementaron a partir del 1 de enero de 2012. Ver cuadro N° 9.

Esta resolución surge del estudio realizado sobre el consumo de leche en nuestro país, ya que se determinó que de los 150 litros de leche que debe consumir una persona al año, sólo se ingieren 30, mientras que se consume el triple de bebidas alcohólicas.

**Cuadro N° 9**  
**Variación porcentual ICE**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>ICE Alícuota Específica Bs./litro Hasta 31/12/11</b>	<b>ICE Alícuota Específica Bs./litro Desde 01/01/12</b>	<b>Variación Porcentual</b>
<b>Vinos</b>	2,36	2,64	0,12%
<b>Singanis</b>	2,36	2,64	0,12%

FUENTE: Elaboración Propia

Con este incremento impositivo incide en el incremento de costos de las empresas productoras de los bienes implicados, lo que significa un aumento en el precio de venta de estos productos.

#### **4.2.1.4. Acuerdos Políticos**

Asimismo, es importante considerar ciertos acuerdos establecidos a nivel nacional, que repercuten en las actividades del sector y en su desarrollo a largo plazo.

Por ello hacemos referencia al Memorando de Entendimiento suscrito en febrero de 2005, entre el Gobierno de Bolivia y el Gobierno del Reino de los Países Bajos, para apoyar iniciativas que responden a las políticas de productividad y competitividad establecidas por el Estado Boliviano, en septiembre de 2005.

La embajada Real de los Países Bajos manifestó su interés de financiar el Programa de Apoyo a la Cadena Productiva de Uvas, Vinos y Singanis, sobre la base de una propuesta inicial.

En diciembre del año 2005, se designó a la fundación FAUTAPO como entidad responsable de administrar los recursos financieros y la ejecución del Programa, sobre la base de las actividades definidas por el Comité Técnico y de Acompañamiento del Programa, que se conformó en Enero de 2006 y en Mayo del mismo año, se inicia la ejecución del Programa.

Por iniciativa del Programa Mencionado anteriormente, en julio del año 2006, se firma un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Ex Prefectura del Departamento de Tarija y FAUTAPO para el establecimiento de alianzas estratégicas con el propósito de desarrollar actividades y proyectos en beneficio de la Cadena Productiva, que mejoren la calidad de vida del sector.

Podemos decir que, con estos acuerdos, que derivan en programas y proyectos, todas aquellas personas naturales o jurídicas implicadas en el sector vitivinícola se ven considerablemente beneficiadas.

### **4.3. ANÁLISIS ECONÓMICO**

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional, lo cual a su vez influye en la capacidad de las industrias y empresas para obtener una tasa de rendimiento adecuada.

Dentro de este contexto, se analizará los factores que se consideran más relevantes para las empresas del sector vitivinícola, como ser: el Producto Interno Bruto (PIB) nacional y regional, el impacto económico futuro del sector vitivinícola a nivel departamental y regional, las tasas de interés activas y pasivas y su probable evolución, así como la inflación actual y proyectada.

#### **4.3.1. Análisis del PIB de Bolivia**

Considerando el cuadro N° 10 podemos afirmar que el crecimiento promedio del país, entre el año 2007 y el 2011 fue de 4,66%.

Entre el 2007 y el 2011 el PIB sigue teniendo como principales actividades económicas la agricultura, la manufactura, el transporte, la administración pública y la Banca, con la diferencia que el mundo viene experimentando una generalizada subida de precios de las materias primas desde el 2006, con lo que los hidrocarburos y la minería pasaron a convertirse en las principales actividades económicas que favorecieron la expansión económica del país.

Esta situación hace que el nivel de productividad del país crezca, lo cual repercute favorablemente en el nivel de empleos y en el nivel de ingresos.

Esta circunstancia afecta de manera favorable el desarrollo de diferentes sectores económicos del país, como, por ejemplo, el sector vitivinícola.

Así mismo en el cuadro N° 11 puede observarse que, según proyecciones (*Ver anexo 2*), el PIB de Bolivia crecerá positivamente hasta el año 2013.

**Cuadro N° 10**  
**Bolivia: producto interno bruto a precios corrientes**  
**según actividad económica**  
 (En miles de bolivianos)

DESCRIPCION	2007(p)	2008(p)	2009(p)	2010(p)	2011(p)
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)</b>	103.009.182	120.693.764	121.726.745	137.875.568	166.131.030

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística INE

**Cuadro N° 11**  
**Bolivia: Proyección Producto Interno Bruto; Año 2012 – 2013**  
 (En miles de bolivianos)

DESCRIPCION	2012	2013
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)</b>	<b>168.003.161</b>	<b>210.970.395</b>

FUENTE: Elaboración Propia en base a datos del INE



### 4.3.2. Crecimiento del PIB: Bolivia

Como se puede observar en el cuadro N° 12, el PIB nacional tiene una tendencia de crecimiento, lo cual es favorable para los diferentes sectores económicos, ya que el incremento de la producción implica que se deben generar mayores empleos y por lo tanto las personas perciben mayores ingresos.

**Cuadro N° 12**  
**Crecimiento del PIB en Bolivia: Proyecciones**

	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Producto Interno Bruto de Bolivia</b>	<b>120.693.764.000</b> <b>Bs.</b>	<b>210.970.395.000</b> <b>Bs.</b>

FUENTE: Elaboración Propia en base a datos del INE

### 4.3.3. Análisis del PIB de Tarija

En el cuadro N° 13 se puede observar que el crecimiento económico promedio de Tarija, entre el año 2007 al 2011, fue del 0,12 %.

Por otra parte, según proyecciones (ver cuadro N° 14) se espera que el PIB de Tarija crezca un 0,24 % hasta el año 2013 con respecto al año 2011. (*Ver anexo 3*)

Esto significa que Tarija tendrá un crecimiento económico positivo. Lo cual afectará favorablemente en las actividades del sector vitivinícola, pues se espera que en el futuro las personas dispongan de mayores ingresos.

**Cuadro N° 13**  
**Tarija: Producto Interno Bruto a precios corrientes según actividad económica**  
(En miles de bolivianos)

DESCRIPCIÓN	2007 (p)	2008 (p)	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)</b>	13.141.605	14.791.270	14.127.458	15.604.390	20.056.871

FUENTE: Elaboración Propia en base a datos del INE

#### Cuadro N° 14

#### Tarija: Proyección Producto Interno Bruto; Año: 2012-2013

(En miles de bolivianos)

DESCRIPCIÓN	2012	2013
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)</b>	22.291.206	24.774.447

FUENTE: Elaboración Propia en base a datos del INE

#### 4.3.4. Impacto Económico del Sector Vitivinícola: Departamento Bolivia

El sector vitivinícola aporta significativamente al Departamento de Tarija, es así que en el año 2008 generó un impacto económico en la región de 217.669.203 Bs que representa el 1,6% del total del PIB de Tarija ,ver cuadro 15.

Se espera, según proyecciones, que el valor del sector vitivinícola crezca hasta el año 2013 en 349.061.676 Bs. y aporte un 1,5 % al PIB del Departamento de Tarija.

En este contexto, se puede decir que en el futuro el sector tendrá un crecimiento económico constante.

#### Cuadro N° 15

#### Impacto económico sector vitivinícola

	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Producto Interno Bruto de Tarija</b>	<b>14.791.270.000 Bs.</b>	<b>24.774.447.000 Bs.</b>
<b>Valor de la Producción del Sector Vitivinícola de Tarija</b>	217.669.203 Bs.	349.061.676 Bs.
<b>Participación en porcentaje</b>	1,60%	1,41%

FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.3.5. Tasas de Interés Activas

Como se puede apreciar en el cuadro N° 16 en promedio las Tasas de Interés Activas son elevadas.

Esta situación es muy desfavorable para las empresas del país, puesto que un alto costo de capital influye en su capacidad para obtener recursos e invertir en nuevos activos. Esta situación se agrava aún más en nuestro país considerando que las empresas, para poder acceder a un crédito, deben cumplir con muchos requisitos de carácter legal exigidos por las entidades financieras.

Sin embargo, según proyecciones, mostradas en el cuadro N° 17, se puede afirmar que las tasas de interés activas tenderán a reducirse; esto es muy beneficioso para las empresas debido a que tendrán un mayor acceso a créditos destinados a la inversión (*Ver anexo 4*).

#### **Cuadro N° 16**

##### **Bolivia: Tasas de interés activas en el sistema bancario, según moneda**

(En porcentaje)

<b>DESCRIPCION</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Nominales (Plazos en Días)</b>					
<b>1 a 30</b>	4,39	12,1	1,96	4,73	4,46
<b>31 a 60</b>	8,46	9,46	6,57	5,49	6,47
<b>61 a 90</b>	8,11	10,05	5,89	5,39	6,02
<b>91 a 180</b>	8,64	10,47	5,47	5,04	5,69
<b>181 a 360</b>	11,16	12,23	6,36	5,97	6,42
<b>361 a 720</b>	21,87	19,74	10,66	15,8	14,86
<b>721 a 1080 (3)</b>	19,96	14,6	14,46	16,41	16,68
<b>Más de 1080 (4)</b>	18,03	11,58	8,23	10,6	11,82
<b>Promedio</b>	12,89	12,61	8,43	9,6	9,05

FUENTE: Elaboración Propia

**Cuadro N° 17**  
**Bolivia: Tasas de interés activas proyectadas; Año: 2012 – 2013**  
(En porcentaje)

<b>Año</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Tasa Nominal</b>	8,29	7,58

FUENTE: Elaboración Propia

#### **4.3.6. Tasas de Interés Pasivas**

Como se puede apreciar en el cuadro N°18, a partir del año 2008, en promedio, las tasas de interés pasivas tuvieron un descenso, y que a partir del 2011 este comportamiento cambia, pues se incrementa. Asimismo, de acuerdo a proyecciones realizadas (*Ver anexo 5*), se estima que para el año 2013 exista un leve decremento. Ver cuadro N° 19.

Esto nos permite decir que la situación será relativamente desfavorable, ya que no habrá fomento al ahorro y consecuentemente a la inversión, misma que genera un efecto multiplicador en el país.

### Cuadro N° 18

**Bolivia: Tasas de interés pasivas en el sistema bancario, según moneda**

(En Porcentaje)

DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011
<b>DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>					
<b>Nominales</b> <b>(Plazos en Días)</b>					
<b>1 a 30</b>	2,31	5,18	0,16	0,08	0,11
<b>31 a 60</b>	2,88	6,94	0,29	0,18	0,28
<b>61 a 90</b>	4,04	5,61	0,43	0,53	0,47
<b>91 a 180</b>	4,39	5,82	0,84	0,25	0,48
<b>181 a 360</b>	5,78	6,06	1,02	0,98	1,32
<b>361 a 720</b>	6,44	8,15	1,78	1,89	2,02
<b>721 a 1.080</b>	6,53	11,44	3,16	2,03	2,69
<b>Más de 1.080</b>	8,88	8,54	2,95	2,7	3,43
<b>Promedio</b>	4,7	5,82	2,05	0,91	1,35

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística INE

### Cuadro N° 19

**Bolivia: Tasas de interés pasivas proyectadas; Año: 2012 – 2013**

(En Porcentaje)

Año	2012	2013
<b>Tasa Nominal</b>	1	0,72

FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.3.7. Inflación

Según datos del Banco Central de Bolivia, ver cuadro 20, hay una leve tendencia de reducción, sin embargo, es importante mencionar que la evolución futura de la inflación no está exenta de riesgos.

Con estos datos, consideramos que el entorno económico puede verse afectado positivamente y generar un crecimiento económico más estable.

**Cuadro N° 20**

**Bolivia: Tasas de interés pasivas proyectadas; Año: 2012 - 2013**

Año	2010	2011	2012	2013
<b>Inflación: 12 meses</b>	7,18%	6,90%	5%	4,5%

**FUENTE:** Elaboración Propia

Asimismo, podemos mencionar que el Gobierno Central creó entes que fabrican productos de primera necesidad, como EMAPA e Insumos Bolivia, lo cual ayuda a regular los precios de los productos de la canasta familiar y, consecuentemente, regular la inflación, para que la economía se mantenga estable.

#### 4.4. ANÁLISIS SOCIAL

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroambientales, el cambio social genera oportunidades y amenazas para una empresa.

A continuación se describe algunos de los aspectos sociales que, se considera, tienen incidencia significativa en el sector vitivinícola.

##### 4.4.1. Consumo, gustos y preferencias

Ante el posicionamiento de las marcas nacionales, el vino es percibido como la bebida de mayor calidad y sabor y, aunque no supera a la cerveza en consumo, sus adeptos aumentan,

de acuerdo con los resultados de un estudio del mercado de bebidas alcohólicas elaborado por la empresa Captura Consulting<sup>1</sup> entre septiembre y octubre del año 2009.

La encuesta, realizada a mil consumidores, varones y mujeres, con edades comprendidas entre 21 y 45 años de las principales ciudades del país, indica que existe una preferencia por la cerveza, sobre todo en jóvenes, llegando a obtener un porcentaje del 76 por ciento de consumo frecuente a nivel nacional, frente a un 23 por ciento de vino y un 16 por ciento de singani.

A pesar de ese orden, a la pregunta sobre cuál de estas bebidas se considera como la mejor, los encuestados respondieron que aunque consumen cerveza, ven en el vino la mejor bebida, llegando a obtener un 30 por ciento de preferencia neta, frente a un 16 por ciento del whisky y un 11 por ciento de la cerveza.

El vino, para los consultados, tiene mejor calidad y sabor y la cerveza es más fácil de adquirir. En general, la tendencia indica que a mayor edad y mejor posición económica, los bolivianos tienden a cambiar la cerveza por bebidas más sofisticadas como lo son el vino y el whisky, ya que éstas son percibidas como símbolo de estatus, pero también porque están asociadas a un consumo formado y moderado de alcohol.

La investigación señala que los consumidores de vino tienen una alta composición femenina, tienden a comer fuera de casa, gustan del arte y el teatro, pero adicionalmente de los amigos y las reuniones (bohemos sofisticados).

Asimismo, el vino es la bebida que tiene una personalidad con más características expresivas, ya que es considerada como una bebida madura, inteligente, y es la única a la que se relaciona con beneficios para la salud.

La investigación indica que los vinos nacionales son más recordados, más preferidos y más consumidos que los vinos importados, sin embargo esta apreciación difiere según edad y nivel socioeconómico.

---

<sup>1</sup> [www.capturaconsulting.com](http://www.capturaconsulting.com); visitado en fecha en 16/09/12

En este sentido, apunta el informe, el liderazgo de los vinos nacionales es mucho mayor entre las personas más adultas y con menos ingresos, mientras que es muy cercana a la de los vinos importados entre las personas más jóvenes y de ingresos altos.

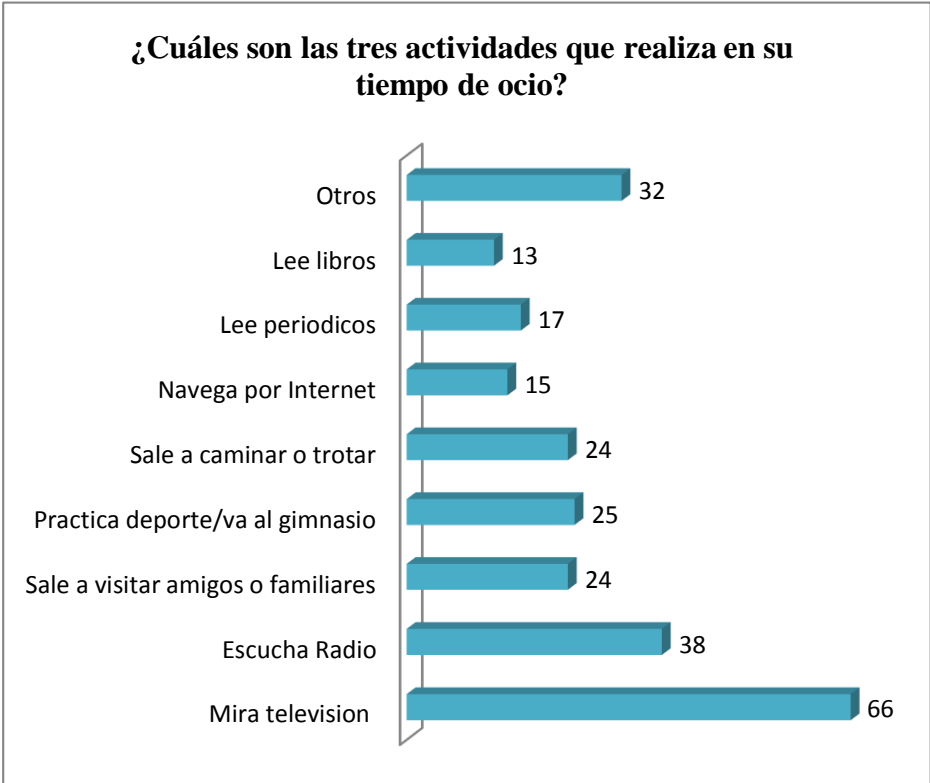
Con todo esto queda claro que para empresas dedicadas a la producción de vino y singani, resulta un desafío el posicionarse en el mercado joven, y que tienen en los adultos de nivel económico alto un mercado seguro.

Asimismo se destaca que las propiedades salubres del vino ya pueden ser percibidas y apreciadas por el mercado boliviano, por lo que se tiene una clara diferenciación de este producto con el resto de bebidas alcohólicas ofertadas.

**4.4.2. Entretenimiento**

Un entretenimiento de acceso cotidiano en los hogares es la principal fuente de distracción para los bolivianos: mirar televisión, ver gráfica 1.

**Gráfica N° 1**



**FUENTE:** Captura Consulting



De acuerdo a un estudio realizado por la empresa Captura Consulting, la preferencia está marcada con 28 puntos de ventaja sobre la audiencia de radio, que se ubica en el segundo lugar; y 42 puntos arriba de las salidas a visitar familia y amigos, el tercer aspecto indicado entre las actividades de ocio más disfrutadas.

Las mujeres (73%) ven más televisión que los hombres (64%). Los adultos de 41 a 65 años son los más consumidores de la pantalla chica con el 74%; siguen los segmentos de 26 a 40 años con un 69% y 18 a 25 años con el 60%.

Sobre las capitales en que más se mira televisión, Trinidad se impone con el 87%; Potosí con el 77% y Cobija con el 76%. El Alto registra el porcentaje más bajo con 56%.

El gusto musical privilegia el folclore con el 45%; la cumbia con un 32%; la balada con el 26%. Los hombres (47%) de 41 a 65 años gustan más de los géneros nacionales.

Esta información nos permite remarcar que las empresas pueden aprovechar el hecho que, además de ser un medio de difusión masiva, la televisión es fuente de entretenimiento para el mercado. Lo cual garantizara la recepción de los mensajes que sean emitidos en este medio.

También podemos referirnos a la construcción de dichos mensajes en base a los gustos musicales y otras preferencias de entretenimiento que tienen los bolivianos, como las reuniones familiares.

#### **4.4.3. Carnaval**

Bolivia es un país de gran riqueza tradicional y folklórica que, año tras año, celebra los Carnavales durante casi dos meses, en los que este festejo generalizado cobra un creciente entusiasmo y alegría, combina las costumbres ancestrales propias de cada región, departamento, ciudad y comunidad rural del país, con tradiciones europeas traídas durante la colonia.

En esta época existe un incremento en el consumo de ciertos productos. Según datos de la empresa Captura, en los días correspondientes a carnaval se compra principalmente globos (60%), espuma (57) y bebidas alcohólicas (24%).

Lo cual puede repercutir en estrategias orientadas al aprovechamiento de las costumbres de esta época para ofertar los productos de empresas dedicadas al rubro de la vitivinicultura.

#### 4.4.4. Bloqueos

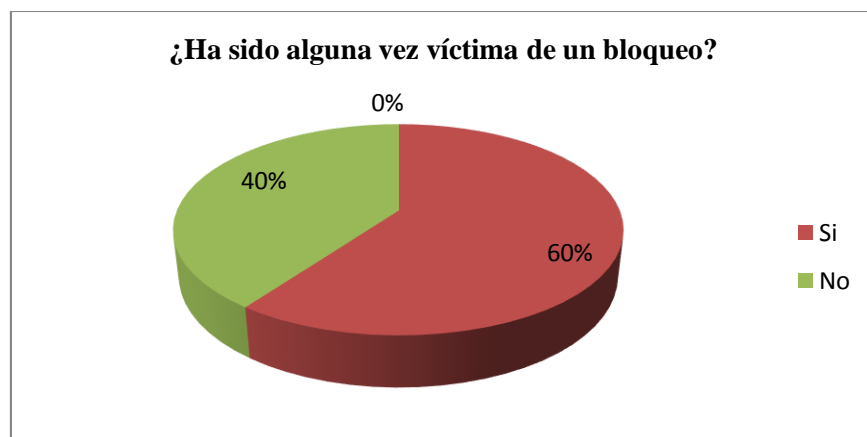
La Constitución Política del Estado garantiza la libertad de trabajo y de circulación de toda la ciudadanía, sin embargo, en el Estado Plurinacional Boliviano existe una verdadera fiebre de paros y bloqueos sin que las autoridades del gobierno puedan evitar y controlar estas medidas de los diferentes sectores de la población, pareciendo que tales manifestaciones ciudadanas se solucionen parcialmente por su propio peso.

Los paros son muy inconvenientes ya que se ejecutan con bloqueos de calles y carreteras, provocando daños colaterales y directos a los trabajadores quienes no pueden llegar a su trabajo a la hora correcta, a los transportistas urbanos, interprovinciales, interdepartamentales y transnacionales, a las fábricas y talleres que dejan de producir lo programado, y en general a todo el pueblo trabajador.

Un 60% de las personas que habitan las principales ciudades del país ha sido víctima de un bloqueo, ver gráfico N°2; la mayoría de ellas asegura que no participa de las movilizaciones, ni se aglutina en sindicatos ni organizaciones sociales.

Así lo reveló la encuesta aplicada por Captura Consulting en las nueve ciudades capitales de departamento y El Alto. De acuerdo con el estudio de opinión, los alteños son los que más padecen con esta forma de protesta (78%), seguido por los cochabambinos (77%). La capital cruceña es la que menos sufre por los bloqueos (37%).

**Gráfica N° 2**



**FUENTE:** Captura Consulting

Hay que considerar que en nuestro país existen meses más conflictivos que otros en tema de bloqueos y protestas, como por ejemplo abril, mayo, septiembre y octubre; que por datos históricos quedaron marcados como épocas de mayor conflicto social a nivel nacional.

Este aspecto puede ser tomado en cuenta por empresas de diferentes sectores, de manera que se programe la distribución de sus productos con un cierto nivel de holgura, como así también para planificar la provisión de materias primas o insumos, y prever posibles contingencias provocadas por las medidas de presión a las cuales están acostumbrados algunos sectores del país.

#### **4.5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado en demasía en las últimas décadas, por lo que puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza.

Aquellas empresas que puedan adaptarse al cambio y mantenerse actualizadas serán las que tengan mayores posibilidades de permanecer en los mercados y crecer.

Dentro de los aspectos que consideramos importantes entorno a la tecnología para el sector vitivinícola, tenemos los siguientes:

##### **4.5.1 Conocimiento**

En noviembre de 2006, dentro del convenio marco entre la Fundación FAUTAPO y la Ex Prefectura del departamento de Tarija, se firmó el convenio específico entre ambas instituciones con el objeto de promover la administración, ejecución y control del “Programa integral de Desarrollo de la Cadena Uva, Vino y Singani del Valle Central de Tarija”.

De ahí que esta fundación se planteó como uno de sus objetivos estratégicos “mejorar los niveles de calidad en los procesos productivos y en los productos terminados”; para ello se enfatizó en la Formación de Recursos Humanos y Asistencia Técnica en Tecnología y Calidad.

La metodología utilizada para mejorar los niveles de calidad de procesos productivos y productos terminados del sector, se basó en: la actualización profesional equitativa, con participación de productores, profesionales y gerentes del sector, facilitar el servicio de asistencia técnica orientando la modernización de los procesos productivos y organizar y co-financiar giras de captura tecnológica, que ayudan a los beneficiarios a conocer y entender la realidad internacional de la industria vitivinícola.

Para este fin se desarrollaron diferentes cursos especializados, diplomados, programas de formación y giras de captura tecnológica, en los que participaron un total de 687 personas, 478 varones y 209 mujeres. Ver cuadro N° 21

**Cuadro N° 21**  
**Participación en Cursos de Formación y Actualización Profesional**

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES		
	VARONES	MUJERES	TOTAL
Diplomado en Viticultura, Enología y Ev. Sensorial (1ra Versión )	38	10	48
Diplomado en Viticultura, Enología y Ev. Sensorial (2ra Versión )	29	8	37
Diplomado en producción de Uva de Mesa de Calidad	33	4	37
Curso de Competitividad del Sector Vitivinícola	32	16	48
Curso de Negociaciones del Sector Vitivinícola	32	16	48
Curso-Taller de Planes de Negocio Rurales (Tarija)	21	19	40
Curso-Taller de Planes de Negocio Rurales (Camargo)	37	6	43
Curso de Marketing Vitivinícola	28	16	44

<b>1ra Gira de Captura Tecnológica a Chile y Argentina</b>	27	14	41
<b>2da Gira de Captura Tecnológica - Vinitech, Chile</b>	5	0	5
<b>3ra Gira de Captura Tecnológica - Simposio Internacional de Uva de Mesa</b>	10	4	14
<b>4ta Gira de Captura Tecnológica - Congreso Latinoamericano de Viticultura y Enología</b>	11	4	15
<b>5ta Gira de Captura Tecnológica - Enoturismo, Cafayate, Argentina</b>	27	14	41
<b>Programa de Formación de Técnicos en Viticultura (1ra Versión)</b>	63	20	83
<b>Programa de Formación de Técnicos en Viticultura (2da Versión)</b>	46	38	84
<b>Programa de Formación de Técnicos en Enología (1ra Versión)</b>	20	15	35
<b>Programa de Formación de Técnicos en Enología (Camargo)</b>	15	5	20
<b>Control Biológico - Fundación Paraguaya</b>	4	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>478</b>	<b>209</b>	<b>687</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>69,58%</b>	<b>30,42%</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Memoria Programa de Apoyo a la cadena Productiva de Uvas Vinos y Singanis

trabajos en diferentes áreas relacionadas a la vitivinicultura, quienes pueden ser las creadoras de ventajas competitivas para empresas dedicadas a este sector.

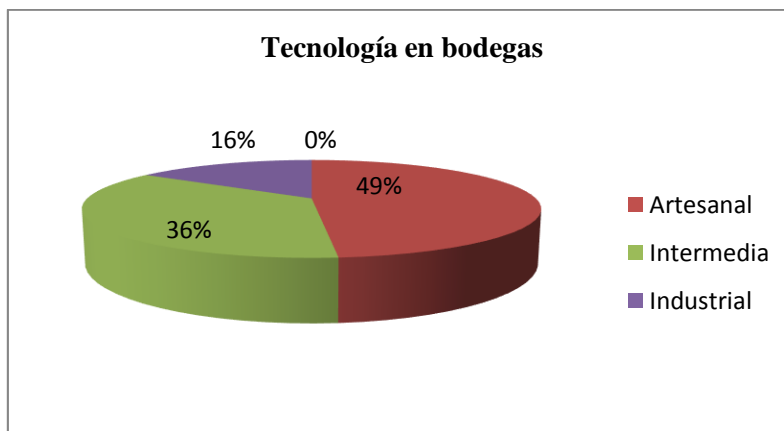
Para una empresa que ingrese al sector referido será importante que cuente con un personal altamente capacitado para poder competir con aquellas empresas que ya las poseen.

Asimismo, se puede aprovechar las oportunidades que entidades como Fautapo brindan para poder desarrollar conocimientos en este sector.

#### **4.5.2. Equipamiento**

Como se puede observar en el gráfico N° 3, la tecnología predominante en el conjunto de las bodegas de las regiones productoras de vinos del país, es la artesanal (48%), luego están las de tecnología intermedia (36%) y finalmente las bodegas con tecnología industrial (16%).

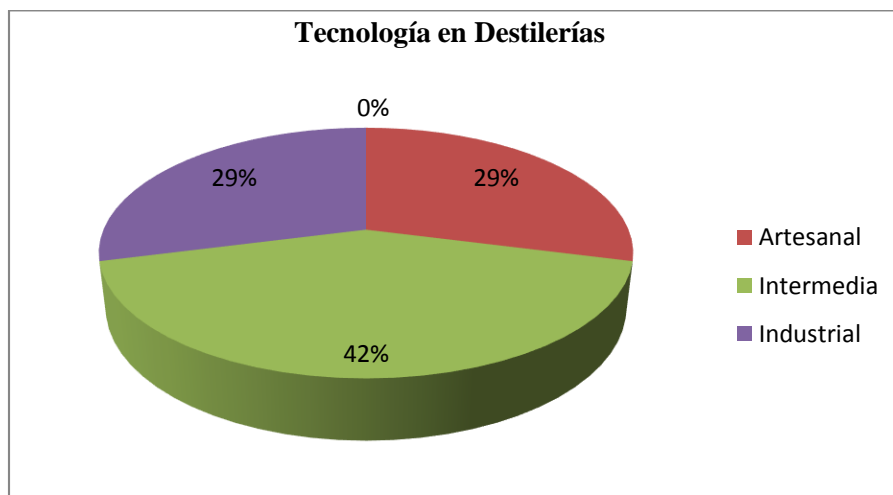
#### **Gráfica N° 3**



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis.

El 36% del total de las destilerías instaladas poseen tecnología artesanal, una tercera parte (33%) poseen una tecnología intermedia y el 31% tienen una tecnología industrial.

**Gráfica N° 4**



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis.

Como se puede apreciar, en la producción de vino existe mayor competencia en la elaboración de tipo artesanal, mientras que en la producción de singani predomina la transformación de carácter intermedia.

Podemos concluir entonces que este sector está medianamente tecnificado.

**Procedencia de la maquinaria:** Existe una correlación entre el tamaño de las empresas (bodegas y destilerías) de las dos regiones y la procedencia de la maquinaria, es decir que, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, mayor es el porcentaje de maquinaria importada de países como Argentina, Francia e Italia. Así por ejemplo la maquinaria principal de las microempresas en Tarija es preponderantemente de procedencia nacional (68% para las bodegas y 57% para las destilerías). Por otro lado, en las bodegas grandes el 100% de su maquinaria principal es importada.

Haciendo este análisis, futuras empresas podrán conocer cuál es su magnitud en relación al tipo de maquinaria que posea.

**Año de compra de la maquinaria principal:** La tecnología de la maquinaria principal que están utilizando las empresas de ambas regiones es relativamente moderna, ya que el 57% de las empresas en Tarija y 31% en los valles de los Cintis adquirieron su maquinaria principal entre el año 2001 y el 2008.

Con esta información queda claro que en este sector existe una tendencia de modernización en cuanto a la tecnología de la maquinaria

Por lo que para poder ser competitiva una empresa de este sector deberá contar con maquinaria de igual o mayor modernidad que la que poseen las demás empresas dedicadas a este rubro.

#### **4.5.3. Nuevas tecnologías en la producción de vinos**

La revolución provocada en los últimos 30 años por el desarrollo de las técnicas de ingeniería genética, ha abierto muchas opciones para el control de los procesos biotecnológicos. Estos avances permiten hoy la utilización de diversas herramientas

moleculares y organismos genéticamente modificados en el proceso de fabricación de vinos.

Hoy en día se pueden emplear métodos moleculares para analizar el material genético (ADN) de las levaduras utilizadas para la fermentación, conocer su estabilidad y detectar si se producen cambios que puedan afectar el producto. Estas técnicas brindan resultados rápidos, fiables y relativamente económicos, importantes cuando se manejan grandes volúmenes de cultivo.

Otra de las mejoras en la elaboración de vinos se está dando por el uso de enzimas (catalizadores o aceleradores biológicos) y organismos genéticamente modificados en estos procesos. La modificación genética se aplica tanto a las levaduras como a la vid, un proceso aún en etapa experimental. En la vid, se ha logrado introducir genes para producir plantas transgénicas resistentes a ciertas enfermedades víricas y fúngicas.

Estos aspectos importantes, pueden ser adoptados por empresas dedicadas a este rubro que tengan una visión de crecimiento y adaptación al desarrollo de la biotecnología, de manera que se garantice una mayor calidad en el proceso productivo y por ende en el producto final.

#### **4.6. ANÁLISIS AMBIENTAL**

En el sur del departamento de Chuquisaca y en el Valle Central de Tarija, las condiciones ambientales son muy propicias para la producción de la uva, principal materia prima para la elaboración de vinos y singanis.

El suelo, el clima e incluso la altura son sumamente importantes para el cultivo de la vid, sobre todo este último factor, que además es el generador de una ventaja muy particular, ya que en nuestro país las plantaciones de vid oscilan entre los 1.700 y 3.000 metros sobre el nivel del mar, siendo que en el resto del mundo, los viñedos raramente alcanzan una altura de 1.000 metros sobre el nivel del mar.

En la región productora, sin embargo, existen algunas contrariedades climatológicas, como ser las drásticas granizadas que, ocasionalmente, se producen y causan estragos en las



viñas, pues en la gestión 2011, por ejemplo, se tuvo una pérdida de hasta el 100% de la producción en algunas comunidades de Tarija, a causa de este fenómeno natural.

Como una forma de contrarrestar estas dificultades naturales, la Fundación PROFIN con el apoyo de la Fundación FAUTAPO y el Grupo Asegurador ALIANZA, implementó en septiembre de 2012 un Seguro para la Protección a la Producción Vitícola.

Este Seguro es un mecanismo diseñado para reducir el riesgo financiero derivado de factores que no son controlables por el agricultor, es decir, que no puede prevenirlos ni evitarlos, solo a veces mitigarlos.

Al igual que lo que fue el Fondo de Transferencia de Riesgo de Uriondo, ahora el Seguro Vitícola viene a proteger todos los cultivos de vid contra la granizada y las pérdidas económicas que esta deja al productor.

Como se menciona anteriormente, los productores de vid tienen la posibilidad de reducir el riesgo de pérdidas económicas como consecuencia de fenómenos incontrolables, como ser la granizada; generando una mayor estabilidad en el sector vitivinícola.

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1.....	14
Figura 2.....	44
Figura 3.....	54
Figura 4.....	74
Figura 5.....	81
Figura 6.....	124
Figura 7.....	136
Figura 8.....	140
Figura 9.....	195
Figura 10.....	196
Figura 11.....	197
Figura 12.....	198
Figura 13.....	212
Figura 14.....	216
Figura 15.....	225

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

## **ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Con el fin de identificar oportunidades y amenazas, se considera indispensable el desarrollo del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permitirá conocer el atractivo del sector, mediante el análisis de los riesgos de entrada de los competidores potenciales, la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece la industria.

A continuación realizamos este análisis, considerando las dos regiones productoras de mayor impacto en el sector vitivinícola de Bolivia, el Valle Central de Tarija y el valle de los Cintis de Chuquisaca.

### **5.2. RIESGO DE ENTRADA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES**

El riesgo de que entren al sector competidores potenciales estará en función de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que eleven los costos para que las empresas ingresen en una industria.

A continuación se analizan las barreras más importantes:

#### **5.2.1. Economías de Escala**

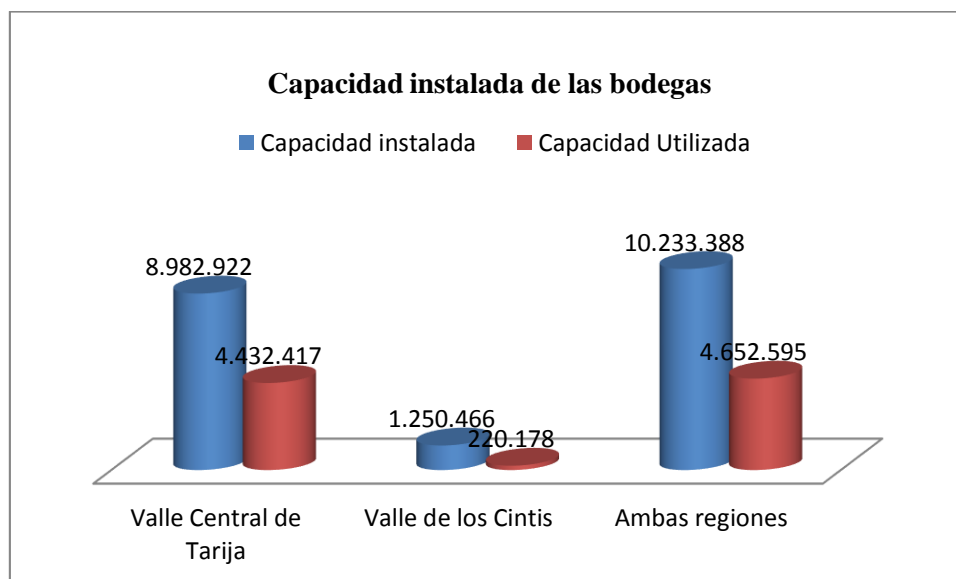
Para este análisis se considerara la capacidad instalada tanto en bodegas como en destilerías de las dos regiones productoras del sector vitivinícola más importantes del país.

Las bodegas tienen una capacidad instalada para producir 10.233.388 litros de vino, utilizando actualmente solo alrededor de la mitad.

Analizando según regiones, el Valle Central de Tarija produce 4.432.417 litros de vino, utilizando el 49% de su capacidad instalada; los valles de los Cintis producen

220.178 litros, utilizando solo el 18% del total de su capacidad instalada. Ver gráfico N° 5.

**Gráfica N° 5**

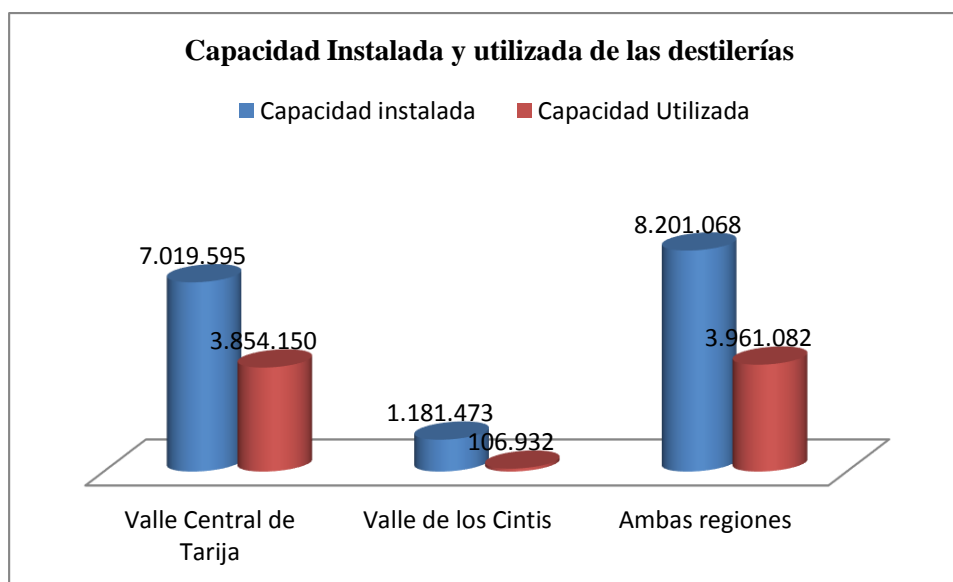


**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

Las destilerías tienen una capacidad instalada 8,2 millones de litros de singani, pero se produce poco menos de 4 millones de litros.

En el Valle Central de Tarija se produce 3.854.150 litros de singani, utilizando el 55% de su capacidad total instalada y en el valle de los Cintis se producen 106.932 litros, usando solo el 9% de su capacidad. Ver gráfico N° 6.

Gráfica N° 6



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

Según lo que indica esta información, podemos deducir que dentro del sector vitivinícola no existen economías de escala, pues según el concepto, para ser considerada como tal, la economía de escala requiere que las empresas utilicen toda su capacidad instalada.

En el caso del sector vitivinícola en Bolivia, se ve que existe un elevado porcentaje de capacidad ociosa de las empresas que lo conforman, lo cual expresa que la economía de escala no representa una barrera para el ingreso al sector.

### 5.2.2. Necesidades de Capital

El acceso a la maquinaria requerida para producir tanto vinos como singanis, no es difícil, pues para ingresar a la industria se puede utilizar tecnología artesanal, misma que incluso puede ser elaborada por los propios productores.

Hay que decir que, en las regiones productoras del sector vitivinícola más importantes de Bolivia, la mayoría de las empresas utiliza una tecnología de tipo artesanal; en las

bodegas un 47% y en las destilerías un 36%, frente a un 16% y 31% de tipo industrial respectivamente.

Por otro lado, se hace necesario referirnos a la necesidad de contar con un terreno apto y suficiente para producir la materia prima principal, uva, ya que del 100% de las empresas transformadoras, el 99% posee terrenos propios, es decir, están integrados hacia atrás.

Asimismo, además de ser difícil encontrar a la venta terrenos en lugares propicios, el precio de los mismos es bastante elevado.

Nos referimos también a los altos costos financieros provocados por el tiempo entre el plantado de la vid y su primera cosecha.

Es por ello que, pese a la relativa accesibilidad a la maquinaria y equipo requerida para ingresar a este sector, equiparada con la gran dificultad para obtener un terreno propicio, decimos, la necesidad de capital es una barrera para ingresar al sector vitivinícola en Bolivia.

### **5.2.3. Diferenciación del Producto**

En nuestro medio se puede percibir que existen algunos productos que están claramente posicionados, tales como vinos Kohlberg, vinos Aranjuez, singani Casa Real y singani Los Parrales.

De acuerdo a nuestra investigación, esto se debe a las estrategias de publicidad y/o a la antigüedad que tienen estas empresas en la industria. Es importante recalcar que los productos no se diferencian entre sí de manera significativa en cuanto a las características que hacen a la variable producto, ya que, de acuerdo a los resultados de la investigación exploratoria para la prueba de mercados realizada (ver capítulo VIII, apartado 8.8.3), los productos de las empresas líderes Kohlberg y Casa Real no son claramente diferenciados en cuanto sabor y aroma en relación a un nuevo producto.

Por lo tanto, podemos decir que la diferenciación no es una barrera relevante para el ingreso de nuevas empresas en el sector.

#### **5.2.4. Acceso a los canales de distribución**

Dentro de la industria vitivinícola se observa que para una empresa nueva es difícil ubicar sus productos en distribuidores detallistas, como supermercados; puesto que los mismos tienen un fuerte vínculo con empresas ya posicionadas.

Es por ello que empresas recién integradas al mercado de esta industria, se ven en la necesidad de integrarse hacia adelante.

Esta es una barrera para las empresas que deseen formar parte de la industria vitivinícola, ya tendrán que establecer sus propios canales de distribución para llegar al consumidor final, lo cual implica incurrir en costos que se verán reflejados en los precios de venta de los productos, mismos que no podrán ser competitivos.

#### **5.2.5. Competidores Potenciales**

La competencia potencial en la industria vitivinícola de Bolivia está dada por aquellos productores de vid, que en la actualidad fungen de proveedores de materia prima y que en cualquier momento pueden integrarse hacia adelante, elaborando sus propios vinos y/o singanis.

Actualmente, estos producen el 34% de la uva utilizada en la industria vitivinícola de Bolivia.

Por otra parte, se consideran como competidores potenciales aquellos agricultores concentrados en las zonas de Carachimayo y Canasmoro, pues estas comunidades están siendo beneficiadas con la construcción de una presa, que les facilitará el riego para sus cultivos; esto los puede llevar a tomar la decisión de dedicarse íntegramente a la producción de uva y, consecuentemente, en el largo plazo, de vinos y/o singanis.



### 5.3. RIVALIDAD ENTRE LAS COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS

La rivalidad entre las empresas establecidas en la industria significa los esfuerzos que deben hacer las empresas de una industria para ganar participación de mercado de las otras.

Revisaremos a continuación que elementos se deben considerar en la industria vitivinícola, con relación a efecto de conocer el grado de rivalidad existente.

#### 5.3.1. Estructura Competitiva de la Industria

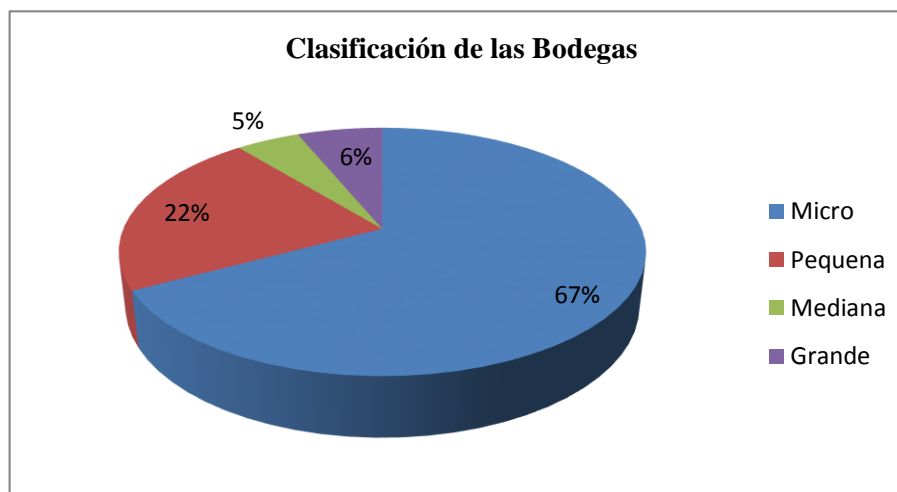
La industria vitivinícola en Bolivia es una industria fragmentada, pues existe una gran cantidad de empresas de tamaño micro y pequeño. Ver cuadros 22 y 23 y gráficas 7 y 8.

**Cuadro N° 22**  
**Clasificación de las Bodegas**

Tamaño de la bodega	Frecuencia	Porcentaje
Micro	43	67%
Pequeña	14	22%
Mediana	3	5%
Grande	4	6%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

Gráfica N° 7



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

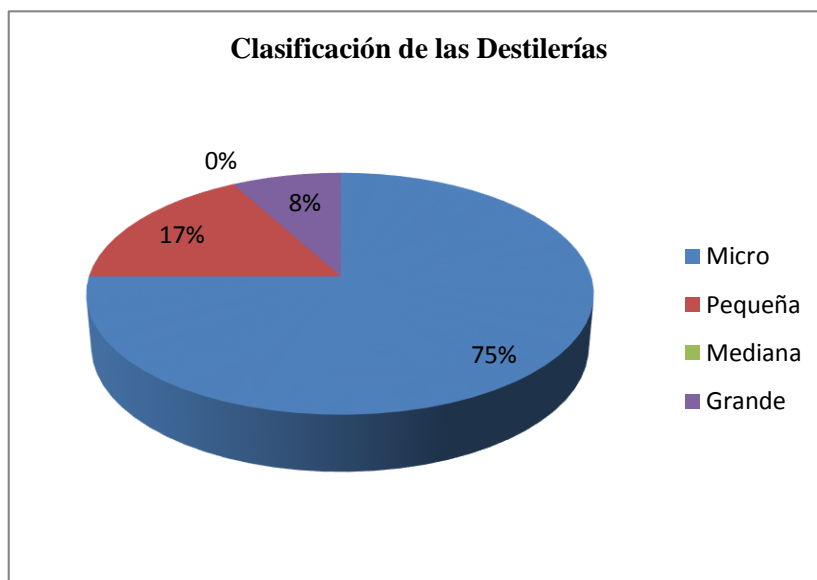
Cuadro N° 23

**Clasificación de las Destilerías**

Tamaño de la destilería	Frecuencia	Porcentaje
Micro	75	75%
Pequeña	6	17%
Mediana	0	0%
Grande	3	8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

Gráfica N° 8



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

Para hacer esta clasificación se tomó como base el volumen de producción en litros. Los rangos de este criterio, se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 24

**Criterio para la clasificación de bodegas y destilerías**

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Producción en litros (vino/singani)</b>
<b>Micro</b>	10.000 o menos
<b>Pequeña</b>	10.001 - 100.000
<b>Mediana</b>	100.001 - 500.000
<b>Grande</b>	500.001 o más

**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

A continuación mencionamos algunas de las empresas que conforman esta industria:

Bodegas y Viñedos “La Cabaña”, Bodegas y Viñedos “Campos de Solana”, Bodegas y Viñedos “La Concepción S.A.”, Bodegas y Viñedos “Kuhlmann”, Bodegas Milcast S.R.L., Bodegas y Viñedos “Casa Grande”, Sociedad Agroindustrial del Valle SAIV – Casa Real, Bodegas y Viñedos San Vicente, Bodegas y Viñedos Vilte, Vinos Doña Vita, Bodega Magnus S.R.L., Vino San Lorenzo.

Lo que podemos decir de esta información es que, al ser una industria fragmentada, ninguna empresa que la conforma está en posición de determinar el precio del sector. Esto es positivo para las empresas establecidas, ya que estas condiciones no permitirán que se desate una guerra de precios, misma que reduciría las utilidades de toda la industria.

### **5.3.2. Demanda de la industria**

En el año 2008 se consumieron 5.379.693 botellas de vino y 4.244.170 botellas de singani.

Según proyecciones de la Fundación FAUTAPO, el consumo se incrementara hasta el año 2013 a un volumen aproximado de 6.677.895 botellas de vino y 9.563.896 botellas de singani al año.

Basados en esta información, podemos decir que la demanda creciente tiende a reducir la rivalidad entre las empresas pertenecientes al sector industrial vitivinícola, porque las mismas pueden vender más, sin restarse participación de mercado.

Esta situación es muy favorable para toda la industria, pues el nivel de utilidades será mayor.

### **5.3.3. Condiciones de costos**

El sector vitivinícola en Bolivia utiliza, en su mayoría, tecnología artesanal e intermedia, pero la inversión en el terreno es relativamente alta.

Lo cual hace que las empresas, necesariamente, incrementen su producción para cubrir sus costos fijos. Esto hace que se dé cierto grado de rivalidad entre las empresas ofertantes de productos vitivinícolas.

#### **5.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

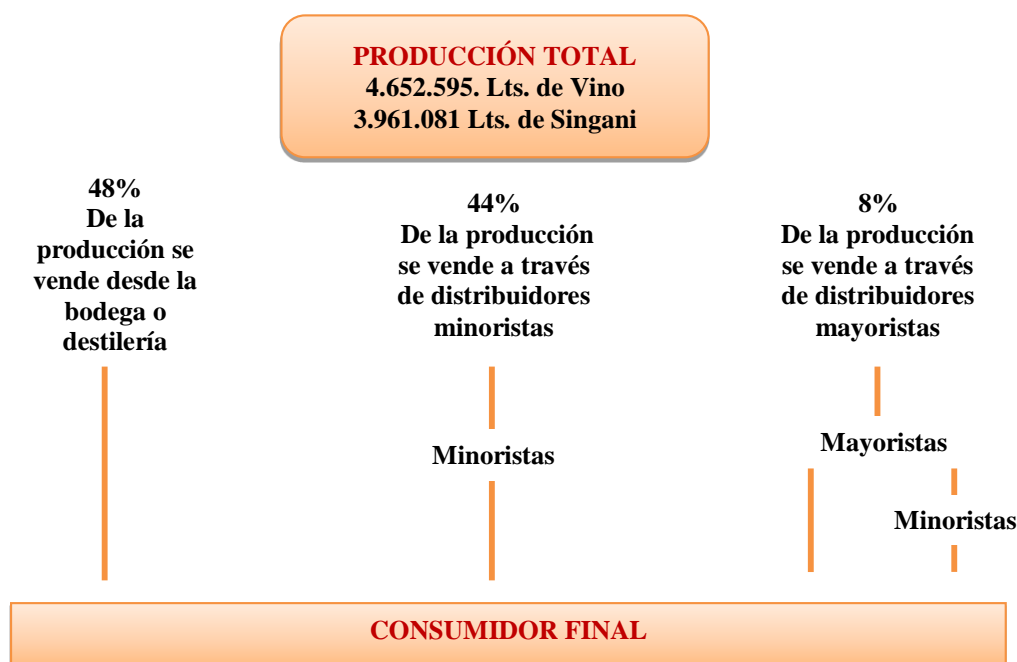
Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen los productos en la última instancia (usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de la industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo.

Como se menciona anteriormente, las empresas de la industria vitivinícola son muchas y sobre todo de tamaño micro y pequeño, además los productos son relativamente estándares; por lo que los compradores finales tienen poder de negociación, pues son ellos los que deciden que producto elegir en base a las características que ellos vean convenientes.

Por otra parte, los compradores (distribuidores mayoristas y minoristas) no tienen relevancia dentro de la industria, esto hace que no puedan usar su poder de compra como palanca para hacer reducir los precios de venta de los productos.

Se conoce que el 48% de la producción de la industria se vende utilizando un canal de distribución 1, mientras que el 44% es vendida mediante un canal de distribución 2 y el restante 8% de la producción se vende a través de un canal de distribución 3. Esta información se representa a continuación en la figura N° 6.

**FIGURA N° 6**  
**CANALES DE DISTRIBUCIÓN BODEGAS Y DESTILERÍAS**



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis

Con esta información podemos decir que, los comparadores mayoristas y minoristas no tienen poder de negociación, pues se demuestra que incluso pueden ser prescindibles para la venta de los productos de la industria.

### **5.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

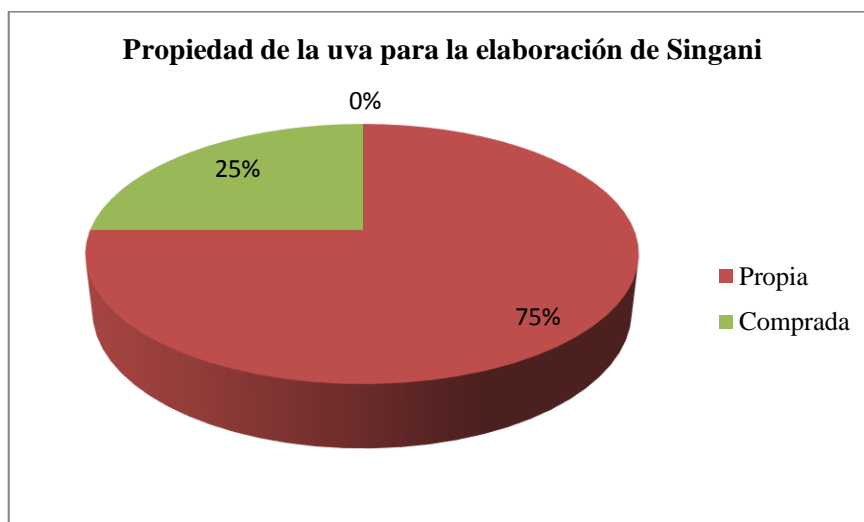
Los proveedores son aquellas organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra. El poder de negociación de estos se refiere a la capacidad que tienen para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria.

Seguidamente haremos un análisis para medir el nivel de poder que tienen los proveedores en la industria vitivinícola de Bolivia.

Como se puede apreciar en la gráfica N° 9, tres cuartas partes de la materia prima principal para la elaboración de singani en Bolivia es producida por los mismos

propietarios de las destilerías, esto debido a que gran parte de ellos cuentan con terrenos propios, que son relativamente extensos.

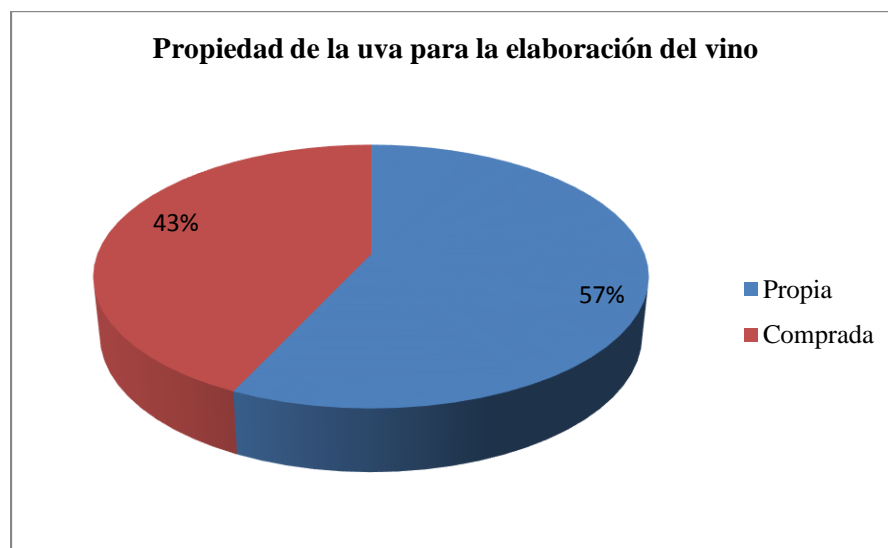
**Gráfica N° 9**



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis.

De acuerdo al gráfico N° 10, el 57% de la uva utilizada para la elaboración de vino es producida por los dueños de las bodegas.

Gráfica N° 10



**FUENTE:** Fundación FAUTAPO; Censo de Bodegas y Destilerías de Tarija y los Cintis.

A partir de esta información se puede decir que las empresas fabricantes de vinos y singanis no dependen exclusivamente de los proveedores de uva, ya que tienen la posibilidad de producir ellas mismas la materia prima principal, pues en promedio, el 66% de la uva utilizada para la fabricación de ambos productos es cultivada por las mismas empresas.

Por otra parte, los agricultores, en su mayoría, no hacen un manejo diferenciado de los cultivos de vid según variedad de uva y mercado de destino (para mesa o la industria), por consiguiente la materia prima no cuenta con las características necesarias para elaborar un buen producto (falta de diferenciación).

Además hay que considerar que la uva es un producto altamente perecedero, lo que conlleva a la necesidad de los productores de vender grandes volúmenes en un lapso de tiempo corto, necesidad que sin duda puede ser satisfecha por las bodegas y destilerías.



Con lo dicho anteriormente, afirmamos que los proveedores de vid tienen un bajo poder de negociación en la industria vitivinícola de Bolivia.

Por otro lado, se consideran a los proveedores de los diferentes insumos y maquinaria necesarios tanto para cultivar la uva como para el proceso productivo de vinos y singanis.

A continuación en el Cuadro N° 25, se muestra una lista de algunos de los principales proveedores nacionales de estos elementos:

**Cuadro N° 25**  
**Empresas Proveedoras de Insumos y Maquinaria Para Viñas, Bodegas y Destilerías**

Empresa	Ubicación	Equipos de Bodega y Destilerías	Plantas Injertadas	Equipo para Viña	Sist. de Riego	Postes	Malla Antigranizo	Alambre Viñetero
ACERINOX	Tarija	X						
Boliviana de Ingeniería S.R.L.	Tarija	X	X					
CAMI	Tarija	X						
GPL Importaciones	Tarija	X						
HILFA Tornería Mecánica	Chuquisaca	X						
Industrias Don Goyo	Tarija	X						
Industria Metalúrgica INPROCO S.R.L.	Tarija	X						
La Casona de Molina	Tarija-Chuquisaca	X						
MARVEGUE	Tarija	X						
Camargo Metal Mecánica	Chuquisaca	X						
AEB Group	Tarija		X					
AGROFUTURO	Tarija			X				
AGSA S.A.	Tarija			X				

<b>BOREAL Trading</b>	Tarija			X				
<b>COBIMAR</b>	Tarija			X			X	
<b>Comercial Vicchoqueño</b>	Potosí			X		X	X	X
<b>DETEA S.R.L.</b>	Tarija			X			X	
<b>La Casa del Viticultor</b>	Tarija			X		X		X
<b>LUZAM S.R.L.</b>	Tarija			X				
<b>AGROS S.R.L.</b>	Tarija				X			
<b>Importadora Agrícola Canedo</b>	Tarija				X		X	
<b>Barraca El Líbano</b>	Tarija					X		
<b>Barraca El Quebracho</b>	Tarija					X		
<b>Empresa Maderera Bolport</b>	Tarija					X	X	X
<b>Comercial del Sur</b>	Chuquisaca					X		X
<b>El Tordo</b>	Tarija					X		
<b>Maderas Promarij S.R.L.</b>	Tarija					X		
<b>Maderas y Semillas del Sur</b>	Tarija					X		
<b>BIOSIS</b>	Tarija						X	
<b>Comercial HASA</b>	Tarija							X
<b>Comercial Bianca</b>	Tarija							X
<b>Ferretería HAMEC</b>	Tarija							X

FUENTE: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, existe una gran cantidad de proveedores para el sector vitivinícola, sobre todo en Tarija, donde se concentra un 84% de estas empresas.

Asimismo, los proveedores de servicios básicos para este sector son monopolios como la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija (SETAR), y el Proyecto Múltiple San Jacinto.

## 5.6. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos productos de diferentes empresas o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes.

A continuación se detalla cuáles pueden ser considerados como productos sustitutos en la industria vitivinícola:

El principal producto sustituto que compite con la industria es la cerveza ya que, de acuerdo a una investigación realizada por la reconocida empresa Captura Consulting, el 76% de la población boliviana que consume bebidas alcohólicas prefiere la cerveza.

Hay que considerar que en Bolivia existen grandes fabricantes de cerveza, siendo las principales marcas nacionales de este producto: Paceaña, Huari, Taquiña, Ducal, Astra, Cruceña, Sureña y Potosina.

Asimismo se importan diferentes marcas de cerveza, entre ellas, Cerveza Corona, Cordillera, Budweiser, Heineken, Sol y Schneider.

Otros productos sustitutos son las diferentes marcas de whisky pues, según el mismo estudio mencionado anteriormente, el 12% de la población consumidora de bebidas con grado alcohólico prefiere el whisky.

Las marcas más importantes de esta bebida que se importan en nuestro país son las siguientes: Johnnie Walker, Chivas Regal y Old Parr.

De acuerdo al estudio de Captura Consulting, el ron es preferido por la población consumidora de bebidas alcohólicas en un 12%.

Entre las marcas de Ron más importantes importadas en Bolivia se tiene: Havana Club, Ron Abuelo, Ron Barceló, Ron Cortez y Bacardi.

Independientemente de las marcas mencionadas, hay que considerar que existen otras bebidas alcohólicas que son ingresadas al país de manera ilegal, pero que de igual forma pueden ser consideradas como productos sustitutos en la industria vitivinícola.

Con toda esta información podemos afirmar que los productos sustitutos son muchos, por lo que representan una fuerza competitiva poderosa, lo cual incide en que los productos de la industria vitivinícola no tengan capacidad para aumentar sus precios y obtener ganancias adicionales.

### 5.7. Listado de oportunidades y amenazas

Tras analizar esta información, se pueden sintetizar los siguientes factores externos de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, que son considerados como amenazas y oportunidades para la misma.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El marco normativo específico (Ley N° 259), exigirá mayor control para las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas en el país, lo cual puede beneficiar a aquellas empresas constituidas legalmente.</p> <p>En el ámbito político, resalta el hecho que entes gubernamentales y no gubernamentales, locales e internacionales, brindan apoyo a empresas dedicadas al sector vitivinícola, promoviendo el</p>	<p>El alto índice de contrabando de bebidas alcohólicas en el país.</p> <p>Control del consumo de bebidas alcohólicas, con políticas como la Resolución Normativa de Actualización de las Alícuotas Específicas del ICE.</p> <p>Bolivia es un país inestable, debido a las constantes manifestaciones, tales como paros, bloqueos y marchas realizados por la inconformidad de diferentes sectores de la sociedad.</p>

<p>crecimiento del mismo.</p> <p>En términos generales, se prevé que la situación macroeconómica del país sea favorable en los próximos años ya que el PIB tiende a crecer y tanto la inflación como las tasas de interés activas tienden a reducirse.</p> <p>Es difícil coartar el consumo de bebidas alcohólicas en Bolivia, ya que en este país la cultura y el folklore se vincula con éste.</p> <p>En el aspecto tecnológico, se puede constatar que existe un gran avance en el desarrollo intelectual concerniente al sector vitivinícola, como resultado del apoyo de instituciones como la Fundación Fautapo. Por otra parte se puede decir que el sector está relativamente tecnificado, considerando el tipo de maquinaria que se emplea en la producción, misma que es relativamente en términos económicos.</p> <p>Ayuda a productores vitícolas mediante el Seguro de Protección a la Producción Vitícola para cubrir daños ocasionados por factores no controlables por el</p>	<p>Terceras personas falsifican y/o adulteran productos elaborados por empresas legalmente establecidas, y que se encuentran en el sector vitivinícola.</p> <p>El clima en la región es inestable, dándose fenómenos como drásticas granizadas, incesantes lluvias o sequias.</p> <p>Dentro de la industria vitivinícola, es difícil ganarse la lealtad de clientes distribuidores “detallistas”, puesto que los mismos tienen un fuerte vínculo con empresas ya posicionadas.</p> <p>Ampliación de la frontera vitivinícola, a consecuencia de incentivos para la producción agrícola.</p> <p>Existe una vasta gama de productos sustitutos tanto para el vino varietal como para el singani de primera.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>productor, como ser granizadas.</p> <p>Poder de negociación con los proveedores de equipos e insumos necesarios para la producción vitivinícola debido a que los mismos son numerosos en el mercado tarijeño.</p> <p>Dificultad en el ingreso de empresas competidoras en el sector, debido a la necesidad de un capital elevado para la adquisición de un terreno apto para la producción de la materia prima o la compra de ésta.</p> <p>Para empresas nuevas del sector, no es difícil posicionarse en el mercado tarijeño, ya que los productos existentes en el mercado no están claramente diferenciados en cuanto a las características intrínsecas del producto, aroma y sabor.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1.....	103
Gráfica 2.....	106
Gráfica 3.....	109
Gráfica 4.....	110
Gráfica 5.....	115
Gráfica 6.....	116
Gráfica 7.....	120
Gráfica 8.....	121
Gráfica 9.....	125
Gráfica 10.....	126
Gráfica 11.....	158
Gráfica 12.....	158
Gráfica 13.....	159
Gráfica 14.....	159
Gráfica 15.....	161
Gráfica 16.....	161
Gráfica 17.....	162
Gráfica 18.....	162
Gráfica 19.....	164
Gráfica 20.....	164
Gráfica 21.....	165



	Página
Gráfica 22.....	165
Gráfica 23.....	167
Gráfica 24.....	167
Gráfica 25.....	168
Gráfica 26.....	168
Gráfica 27.....	170
Gráfica 28.....	170
Gráfica 29.....	171
Gráfica 30.....	171
Gráfica 31.....	172
Gráfica 32.....	172
Gráfica 33.....	173
Gráfica 34.....	173
Gráfica 35.....	175
Gráfica 36.....	175
Gráfica 37.....	176
Gráfica 38.....	176
Gráfica 39.....	177
Gráfica 40.....	177
Gráfica 41.....	178
Gráfica 42.....	178
Gráfica 43.....	185

**CAPÍTULO VI**  
**DIAGNÓSTICO INTERNO**

## ANÁLISIS INTERNO

### 6.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Habiendo incursionado hace 14 años en la producción de uva y alcanzado resultados satisfactorios, el señor Samuel Gallardo Romero (actual gerente de INCERTAR S.R.L.) decide aprovechar el excedente; es así que, hace cuatro años, inició la transformación de la vid para producir vinos y singanis artesanales.

En sus inicios la producción del vino y singani era bastante rudimentaria, pues se recurría a la tradicional “pisada de uva” y se utilizaba instrumentos poco tecnificados, que le permitía alcanzar una producción reducida destinada al propio consumo.

Motivado por la buena aceptación de quienes degustaban sus productos vitivinícolas y al notar que estos se diferenciaban positivamente de los productos existentes en el mercado; don Samuel se involucra más en esta actividad tomando la importante decisión de realizar una considerable inversión para que sus productos puedan cumplir con todas las normas establecidas y lleguen a un mayor sector de la población.

Así es como, en el año 2012, nace formalmente la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, misma que se encuentra ubicada en la comunidad San Isidro Alto (conocido por los comunarios como Parascocha) del municipio de Uriondo, perteneciente a la provincia José María Avilés del departamento de Tarija, ubicada a 20 Km de la ciudad de Tarija. Esta zona se caracteriza por tener un microclima especial para la producción de la vid.

La propiedad de don Samuel suma 27 hectáreas, de las cuales 10 se destinan para la producción de uva, cuenta con un molino industrial, 16 tanques de diferentes capacidades de almacenaje, cuatro alambiques y un tanque industrial de acero inoxidable.

En cuanto al personal se cuenta con tres trabajadores dedicados exclusivamente proceso productivo, de manera eventual una ingeniera química realiza los respectivos controles de este proceso y en tiempo de cosecha se contrata adicionalmente a un promedio de ocho personas.

Esta empresa recibe apoyo de la Fundación FAUTAPO, a través de programas como el denominado “Buenas Prácticas Agrícolas aplicadas al cultivo de la vid” (*Ver anexo 6*), que se orientan a crear las condiciones necesarias para el manejo y cuidado de la vid, considerando la protección al medio ambiente.

## **6.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

A continuación se analizarán los aspectos que nos permitirán conocer si la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” dispone o no de un marco estratégico.

### **6.2.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores**

Se identifica que la empresa analizada está en la fase de introducción, por lo que actualmente no cuenta con una filosofía empresarial plasmada en un documento, que guíe el accionar de la misma, es decir que carece del establecimiento formal de una visión, misión, objetivos y valores.

Sin embargo, se aprecia que la empresa tiene un pensamiento orientado a la calidad en términos de producto, y prácticas operativas, lo cual considera que es su misión.

De ello podemos decir que la empresa no tiene claro lo que es una misión, pues lo mencionado no cuenta con los elementos necesarios para considerar ese pensamiento como una misión propiamente dicha.

Se enfoca únicamente en el producto, descuidando las necesidades del cliente y el mercado al cual pretende dirigirse.

Por otra parte, hay que destacar que se tiene el deseo de, en un futuro, pertenecer al sector del turismo, a través del ingreso a la Ruta del Vino.

Esta ideología del futuro carece de un sustento y además es poco coherente con lo dicho respecto a la misión de la empresa.

Con respecto a los objetivos, se pudo identificar que la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, se plantea mejorar las prácticas operacionales en un mediano plazo, capacitar

constantemente a los empleados a través de diferentes mecanismos, ofrecer un producto de calidad garantizada a través de diferentes herramientas de control y dar a conocer sus productos al mercado.

De lo mencionado anteriormente, podemos hacer las siguientes observaciones: los objetivos no son cuantificables, carecen de claridad y especificidad, no son motivantes para quienes deberán contribuir en su logro.

Asimismo, en relación a los valores, se puede decir que en esta empresa el valor que prima es el respeto por el medio ambiente esto debido a, sobre todo, el programa “Buenas Prácticas Agrícolas Aplicadas al Cultivo de la Vid” al cual ingresó recientemente.

De todo lo anterior, podemos afirmar que, en la actualidad la empresa carece de políticas empresariales y de un pensamiento de gestión estratégica, pues las decisiones se toman de manera espontánea, de acuerdo a las eventualidades presentadas. No existe ningún tipo de planificación estratégica que considere las tendencias del entorno y puedan llevar a la empresa a la proactividad y a la reducción de riesgos.

### **6.3. ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES**

Detectamos que todas las decisiones relacionadas a las áreas funcionales de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, se basan en la experiencia y en la observación, lo cual no asegura que la empresa pueda mantenerse y desarrollarse dentro de la industria a la que pertenece.

Por otro lado, podemos decir que el gerente propietario, de forma relativa, no es resistente al cambio, pues reconoce que tiene errores y está dispuesto a enmendarlos con las acciones que sean necesarias.

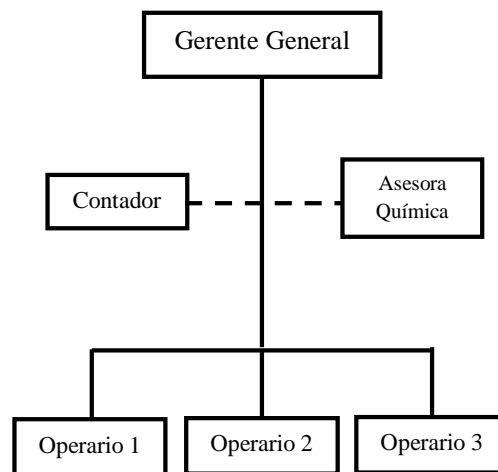
Consideramos que esta postura es adoptada en la actualidad, debido a la constante participación en diferentes cursos, seminarios y otros eventos con personas entendidas en el rubro y con enfoques más actualizados en la realidad empresarial.

Para conocer a cabalidad la situación de la empresa en la actualidad, es necesario analizar las características de cada una de las áreas funcionales en la misma.

### 6.3.1. Área Organizacional

A la fecha, la empresa no dispone de un organigrama, pero de acuerdo a la información recabada en la investigación exploratoria realizada, podemos convenir que la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” presenta la siguiente estructura organizacional, de acuerdo a las funciones y responsabilidades:

**Figura N° 7**  
**Organigrama de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”**



**FUENTE:** Elaboración propia

Los operarios que van del uno al ocho del lado derecho del organigrama, son contratados temporalmente por la empresa en época de cosecha, es por ello que están graficados de forma aislada al resto de trabajadores del mismo nivel.

Por otra parte, apreciamos que la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” posee una configuración estructural “Empresarial”<sup>1</sup>, pues una sola personal, es decir el gerente propietario, se encarga, sin demasiada formalización, de todo el proceso administrativo.

Es así que en la empresa no existen los tres niveles organizacionales, pues carece del nivel intermedio.

---

<sup>1</sup>Remonth, Jhonny; PYMES, Bolivia, 2010, Pág 28.

Asimismo, se destaca que esta empresa se rige bajo el concepto de centralización, pues todas las decisiones son tomadas por el gerente propietario, lo cual en el futuro puede representar un obstáculo, en el caso que se requiera modificar la estructura organizacional con el incremento un nivel intermedio.

Consideramos que esta estructura es deficiente, pues al tener demasiadas responsabilidades de carácter operativo, el gerente descuida la gestión estratégica.

Por otra parte, decimos que debido a la etapa en la que se encuentra la empresa no se desarrollaron herramientas que sirvan para orientar a quienes trabajan en ella, de ello resulta la carencia de un manual de funciones que permita evitar la duplicidad de funciones, lo cual puede desencadenar en el manejo ineficiente de los recursos.

### **6.3.2. Área de Recursos Humanos**

Actualmente, la empresa cuenta con tres empleados que trabajan en forma continua, realizando distintas tareas operativas relacionadas al cuidado de los viñedos, así como al proceso de transformación de la vid.

En época de cosecha se contrata, de manera temporal, un total de ocho personas.

Así mismo, la empresa contrata los servicios de un contador para cumplir con sus obligaciones de carácter legal y también recibe asesoramiento de una ingeniera química que se encarga de efectuar controles de calidad tanto del vino como del singani.

El personal operativo de la empresa fue reclutado e incorporado a la misma sin recurrir a ningún tipo de convocatoria, sino mediante la recomendación de terceras personas, cabe resaltar que la decisión de contratación se sustentó en la valoración subjetiva del gerente.

En cuanto al proceso de evaluación, podemos decir que se realiza a través de la técnica de la observación, sin recurrir a ningún método de evaluación del desempeño.

Los operarios son capacitados a nivel técnico por instituciones como la Fundación FAUTAPO y CENAVIT respecto a las distintas tareas operativas que deben ser ejecutadas

dentro de la empresa, como ser el manejo de distintos componentes utilizados en el proceso productivo y las correctas prácticas en el cultivo, fumigado y cosecha de la vid.

Es importante considerar que la empresa no cuenta con una política establecida para motivar a su personal, sin embargo, cuando se cree necesarios, se aplican mecanismos de motivación, que hagan sentir útiles e importantes a los trabajadores, como por ejemplo el brindarles estabilidad laboral y prestar atención a sus necesidades e inquietudes.

Tampoco se tienen establecidos programas de incentivos que lleven a los empleados a esforzarse y ser entusiastas en su trabajo. La forma de remuneración no es flexible ni variable.

Finalmente, decimos que la empresa no realiza ningún aporte a la Administración de Fondo de Pensiones (AFP), sin embargo, los trabajadores gozan de vacaciones pagadas, aguinaldos y cancelación horas extras.

Pese a no contar con un plan de seguridad e higiene industrial propio, esta empresa es parte del programa “Buenas Prácticas Agrícolas Aplicadas al Cultivo de la Viña” perteneciente a la Fundación FAUTAPO, que se orienta a crear las condiciones necesarias para el manejo y cuidado de la vid, considerando la indispensabilidad de la protección al medio ambiente, la seguridad e higiene laboral.

### **6.3.3. Área de Operaciones**

La planta de producción de la empresa “Vinos y Singani Parascocha” se encuentra ubicada en la comunidad de San Isidro Alto, en el municipio de Uriondo.

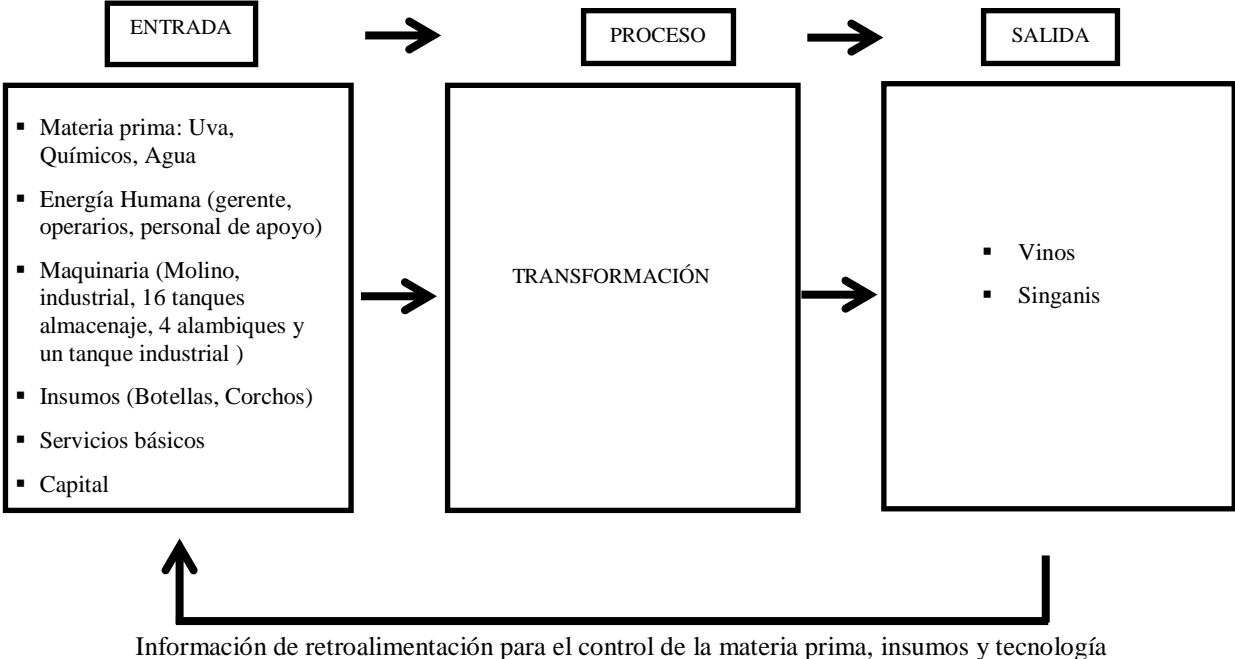
En el proceso productivo, la empresa utiliza la siguiente maquinaria: un molino industrial, 16 tanques de diferentes capacidades de almacenaje, cuatro alambiques y un tanque industrial de acero inoxidable. (*Ver anexo 7*)

Así mismo, es importante mencionar que el propietario de la empresa cuenta con un terreno propio que consta de 27 hectáreas, de las cuales 10 se destinan para la producción de uva. (*Ver anexo 8*)



En la figura N° 8 se muestra el sistema productivo de la empresa a través del cual se transforma los recursos físicos para crear productos finales, vinos y singanis.

**Figura N° 8**  
**Sistema Productivo de la Empresa “Vinos y Singanis Parascocha”**



FUENTE: Elaboración propia

Es importante mencionar que dentro del proceso productivo lo más importante es la materia prima, uva, debido que la calidad del producto final depende de la misma. Es por eso que la operación más importante, considerando que la empresa está integrada hacia atrás, es el cuidado de las viñas.

Para cumplir con este propósito la empresa actualmente trabaja con el programa “Buenas Prácticas Agrícolas”.

Actualmente la empresa tiene en inventario un total de 19.600 botellas de vino tinto varietal y 18.000 botellas de singani de primera.

Asimismo se puede decir que la empresa no utiliza el total de su capacidad productiva, pues se pudo observar que existen tanques vacíos.

#### **6.3.4. Área de Marketing**

Al interior de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” no se desarrollaron estudios referentes al área de marketing, pues no se cuenta con personal que tenga formación en esta área, y que a la vez tenga la capacidad de dar a la empresa, a través de herramientas de gestión, una orientación estratégica.

Asimismo, actualmente no se tienen definidas estrategias referentes a las variables del marketing mix, lo cual desencadena en decisiones deficientes relacionadas al marketing.

Esta situación es desfavorable para la empresa considerando que se encuentra en un sector industrial que está constituido por un número considerable de micros y pequeñas empresas.

A continuación se hará énfasis en la situación de cada una de las variables controlables del marketing.

##### **6.3.4.1. Producto**

La empresa “Vinos y Singanis Parascocha” elabora dos tipos de productos: Vino Tinto Varietal y Singani de Primera.

En el siguiente cuadro apreciamos el tipo de uva con la que se elaboran los productos y las presentaciones en las que están disponibles estos mismos:

**Cuadro N° 26**  
**Productos de la Empresa “Vinos y Singani Parascocha”**

<b>PRODUCTO</b>	<b>VARIEDAD DE UVA</b>	<b>CANTIDAD POR BOTELLA</b>
<b>Vino Tinto Varietal</b>	Merlot y Cabernet Sauvignon	750 cc
<b>Singani de Primera</b>	Moscatel de Alejandría	750 cc

**FUENTE:** Elaboración propia

Tanto el vino tinto como el Singani fueron el resultado de un proceso empírico, no orientado al concepto de marketing, que sostiene que primero debe identificarse las necesidades de los clientes y después actuar en función a ese conocimiento.

Actualmente, estos productos carecen de atributos esenciales como ser marca, empaque secundario y etiquetado, pues debido a que la empresa se encuentra en la etapa introductoria, no se priorizaron aun estos aspectos.

#### **6.3.4.2. Precio**

La empresa “Vinos y Singanis Parascocha” aún no tiene definido con exactitud el precio de venta de sus productos, pues no tiene establecida una política para hacerlo.

La empresa no hizo un análisis de costos, lo que nos quiere decir que la no conoce el precio de costo de sus productos. No se tomó en cuenta que con el precio de venta se deben cubrir los impuestos que la empresa está obligada a pagar, como ser el Impuestos al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a las Transacciones (IT), el Impuesto al Consumo Específico (ICE) y el Impuesto (IUE).

Tampoco se supo definir aún el margen de utilidad esperada por cada producto, mismo que debe ser incluido en el precio de venta de los mismos.

Asimismo no puso en consideración la importancia de tomar en cuenta al mercado para definir un precio de venta.

Sin embargo, actualmente el vino es vendido a un precio de 25 bolivianos la botella y el singani a 40 bolivianos la botella, montos que fueron definidos de manera subjetiva por el propietario, pues para ello se consideraron los precios de la competencia.

Hay que argumentar que, por observación, esos precios no llegan ni a cubrir los costos incurridos en el proceso productivo.

Podemos agregar que, al no tener definido el mercado meta y al no establecer objetivos referentes al área de marketing, la definición de un precio de venta apropiado para los productos que ofrece la empresa se dificulta aún más.

#### **6.3.4.3. Plaza**

Actualmente, la empresa utiliza el canal tipo uno para distribuir sus productos, pues se vende estos a los consumidores de manera directa, esto ocurre sin contar con un establecimiento de ventas formal, debido a la falta de consolidación de los requisitos legales que debe cumplir la empresa.

Cabe recalcar que en la actualidad los principales consumidores de la empresa son personas allegadas al gerente propietario.

Por otra parte, es importante mencionar que la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” pretende, en un corto plazo y adicionalmente a la distribución directa, distribuir sus productos a través de un canal tipo dos, pues se considera que este es un movimiento estratégicamente acertado. Hay que aclarar que dicha afirmación es también fruto de la observación del accionar de la competencia.

Podemos decir que, pese a que en Tarija la economía está terciarizada, es decir, colmada de comerciantes en los diferentes sectores de la economía, la empresa no tiene identificados qué intermediarios utilizará en caso de adoptar un canal de distribución tipo dos.

Al no tener una segmentación de mercados, se dificulta para la empresa el poder realizar una segmentación de intermediarios que le permita saber cuáles de estos son los más convenientes para las características de su empresa, producto y mercado.

#### **6.3.4.4. Promoción**

La empresa “Vinos y Singanis Parascocha” considera a la publicidad como la forma más importante para poder llegar a los consumidores; por tal motivo, se pretende lanzar una campaña publicitaria en televisión para comunicar el valor de sus productos, pero para este fin no se tomó en cuenta que debe definirse primero un público objetivo, es decir el mercado meta; que deben establecerse objetivos de publicidad, un presupuesto, que se deben seleccionar los canales y programas de televisión en base a las preferencias de su mercado y sobre todo un mensaje adecuado, para que sea recepcionado de forma efectiva.

Por otra parte, en la actualidad la forma con la cual se dan a conocer los productos de la empresa, son los distintos comentarios que realizan las personas que tuvieron la oportunidad de probar los productos (medio de promoción boca-oído).

Podemos añadir que la empresa participó en una versión de la feria de la Vendimia Chapaca, donde pudo exhibir y comercializar sus productos, teniendo un mayor contacto con el mercado. Sin embargo este accionar no se repitió, ya que no forma parte de una política promocional formalmente establecida.

En cuanto a la promoción de ventas, la empresa tiene una política poco clara para brindar incentivos que fomenten la compra de sus productos, pues de forma arbitraria se hacen descuentos en el precio de los productos, cuando se compran ciertas cantidades no específicas. Estos beneficios se dan únicamente para el entorno familiar de quienes forman parte de la empresa.

#### **6.4. Listado de Fortalezas y Debilidades**

Habiendo realizado este análisis de la información pertinente a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, se identificaron en ella las siguientes fortalezas y debilidades:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa “Vinos y Singanis Parascocha” cuenta con personal capacitado a nivel técnico para la elaboración de los productos vitivinícolas.</li> <li>• Esta empresa cuenta con una extensa cantidad de tierra apta para el cultivo de la vid, principal materia prima de sus productos.</li> <li>• La calidad de la vid, producto de las condiciones favorables del suelo.</li> <li>• La empresa es receptora de transferencias de tecnología, conocimiento, es asequible a la asesoría y asistencia técnica para la mejora continua en la producción.</li> <li>• El personal relacionado con el área de operaciones cuenta con conocimientos, destrezas y aptitudes propicias.</li> <li>• La empresa adopta un tipo de tecnología intermedia y tiene capacidad ociosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, se toman las decisiones de manera reactiva, sin considerar las tendencias de su entorno tanto macro como micro, ya que no se manejan herramientas administrativas.</li> <li>• No se cuenta con personal formado en el área de marketing, por lo que no se tienen relaciones redituables con los distintos stakeholders; lo cual tiene entre otros efectos que: las acciones referentes a la promoción son improvisadas de acuerdo a la situación, es decir, no están planificadas, ni siguen una misma línea, orientada al posicionamiento de mercado; en la empresa se desconoce el medio más apropiado para publicitar sus productos y llegar al mercado de forma eficiente y efectiva y que no se estableció una segmentación de los intermediarios que podrían vender los productos de la empresa, garantizando que los productos se encuentren disponibles en el lugar y momento correcto.</li> <li>• Dentro de la estructura</li> </ul>

	<p>organizacional de la empresa no existen funciones que contribuyan al desarrollo de una empresa proactiva.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No se tiene definido un precio de venta considerando costos fijos, costos variables, margen de utilidad ni competencia; por lo tanto, no se tiene establecida una política de precios.</li></ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**TERCERA PARTE**

**INVESTIGACIÓN DE**

**MERCADOS**



**CAPÍTULO VII**  
**INVESTIGACIÓN DE**  
**MERCADOS**

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **7.1. INTRODUCCIÓN**

En esta investigación se consideró a un sector de la población masculina de la ciudad de Tarija, de quienes se deseaba conocer los hábitos de consumo, gustos y preferencias respecto a productos específicos como ser: vinos y singanis

Para este fin y considerando que cada producto tiene su propio mercado, se aplicaron dos cuestionarios diferentes para cada uno de los productos.

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

A partir de los resultados obtenidos de la investigación de mercados, se logrará la identificación de los segmentos de mercado más atractivos, posteriormente, se podrán definir estrategias orientadas a la satisfacción del cliente y el logro de un posicionamiento para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.

### **7.3. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL**

¿Cómo podrá la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” posicionarse en el mercado tarijeño?

### **7.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se desconocen los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los consumidores de vino varietal y singani de primera, asimismo, se observa una insuficiente comercialización de los productos por falta de identificación de intermediarios efectivos.

### **7.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

¿Cómo son los hábitos, gustos y preferencias de los consumidores de vino varietal y singani de primera?

## **7.6. HIPÓTESIS**

Los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los consumidores de vino varietal son similares a los de los consumidores de singani de primera.

## **7.7. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **7.7.1. Objetivo General**

Recopilar y analizar información referente a las preferencias y gustos del mercado consumidor de vino varietal y singani de primera.

### **7.7.2. Objetivos Específicos**

- Determinar los segmentos de mercado más atractivos para los productos de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.
- Identificar los hábitos de los consumidores de vinos varietales y singanis de primera de la ciudad de Tarija.
- Determinar las empresas con mayor participación en el mercado de vinos varietales y singanis de primera de la ciudad de Tarija.
- Identificar los canales de distribución más efectivos para el mercado de vinos varietales y singanis de primera en la ciudad de Tarija.
- Establecer los medios más efectivos para publicitar en el mercado tarijeño los vinos varietales y singanis de primera.
- Indagar cuán importante es el precio en la decisión de compra tanto de los vinos varietales como de los singanis de primera.

## **7.8. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **7.8.1. Investigación exploratoria a intermediarios y consumidores finales**

En principio, se desarrollaron dos investigaciones exploratorias, una orientada a intermediarios detallistas y otra a consumidores de ambos productos de la empresa, en ambos casos se aplicaron entrevistas no estructuradas. (*Ver anexos 9 y 10*)

Para el caso de los intermediarios, la entrevista se orientó a identificar el segmento de mercado más atractivo para vinos varietales y singanis de primera.

La entrevista a los consumidores se desarrolló para identificar aspectos subyacentes respecto al consumo de estos productos.

### **7.8.2. Investigación descriptiva**

Habiendo identificado las variables a considerar, producto de la investigación exploratoria, se las cuantificó en una investigación descriptiva.

### **7.8.3. Investigación exploratoria para la prueba de mercado**

Tras obtener los resultados de la encuesta realizada, se recurrió nuevamente a la investigación exploratoria, a través de un sondeo de opinión sobre los productos de la empresa a través de la degustación de los mismos y la comparación con los de los principales competidores; esto para conocer la reacción de los consumidores en relación a los atributos de los productos. (*Ver Anexo 11*)

## **7.9. DISEÑO DE CUESTIONARIO**

Para recopilar la información requerida referente al segmento del mercado más atractivo para la empresa, se diseñó un cuestionario dirigido a los consumidores de vinos tintos varietales y otro para los consumidores de singani de primera.

Para ambos casos se recurrió a la escala nominal, con preguntas cerradas y abiertas, las preguntas fueron dicotómicas y de múltiple opción, así también se utilizó la escala de intervalos y la escala de Likert.

Las opciones de las preguntas planteadas en los cuestionarios surgieron de las variables identificadas en la investigación exploratoria realizada a los consumidores de ambos productos, así como de los objetivos específicos planteados.

En el *Anexo 12* se muestra el cuestionario estructurado con los elementos descritos.

## **7.10. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN A INVESTIGAR**

Se pudo identificar que, en términos de edad, la población consumidora de vino varietal y singani de primera no es igual, a continuación especificamos cada una de ellas:

### **7.10.1. Vino**

La población objeto de estudio fue determinada mediante la investigación exploratoria realizada a intermediarios, de ella resultó que son los hombres comprendidos entre los 30 y 50 años de edad quienes mayormente compran vinos tintos varietales, por lo que se consideró a este segmento de la población como el de interés para esta investigación de mercados.

Con la utilización de datos secundarios y la realización de proyecciones e inferencias, se logró determinar que la cantidad de hombres comprendidos entre esas edades y que consumen bebidas alcohólicas en el municipio de Cercado del Departamento de Tarija es de aproximadamente 15.123.

A continuación se muestra el procedimiento empleado para obtener ese dato:

**Cuadro N° 27**  
**Proyección de la población masculina del departamento de Tarija**  
**para el año 2012**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Población Masculina Total</b>	266.009	268.738

**FUENTE:** Elaboración Propia

Para conocer los cálculos del cuadro anterior, revisar el *Anexo 13*.

### **Cuadro N° 28**

**Proyección para el año 2012 de la población masculina del departamento de Tarija  
comprendida entre los 30 y 50 años de edad**

<b>EDAD</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>30-50</b>	64.522	65.193

**FUENTE:** Elaboración Propia

Para conocer los cálculos del cuadro anterior, revisar el *Anexo 14*.

**Cuadro N° 29**  
**Proyección de la población masculina del Municipio de Cercado**  
**para el año 2012**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Población Masculina Total</b>	103.948	105.018

**FUENTE:** Elaboración Propia

Para conocer los cálculos del cuadro anterior, revisar el *Anexo 15*.

Los datos que utilizamos son los siguientes:

*Población masculina de Tarija en el año 2012 = 268.738*

*Población masculina de 30 a 50 años de edad en Tarija en el año 2012 = 65.193*

Por lo que:

$$\frac{65.193}{268.738} * 100 = 24,25\% \approx \mathbf{24\%}$$

*Población total del municipio de Cercado en el año 2012 = 105.018*

De esta manera inferimos que, si el 24% de la población del departamento de Tarija está comprendido entre los 30 y 50 años, entonces el 24% de la población del municipio de Cercado también estará comprendida entre esas edades, por lo tanto:

$$105.018 * 24\% = \mathbf{25.204}$$

La población masculina comprendida entre los 30 y 50 años del municipio de Cercado, es de un total aproximado de **25.204**.

Asimismo de acuerdo a un estudio realizado por el Consejo Nacional de Lucha contra el Tráfico de Drogas (CONALTID)<sup>1</sup>, el 60% de la población boliviana mayor de edad consume bebidas alcohólicas, es así que realizamos la siguiente inferencia.

$$25.204 * 60\% = \mathbf{15.123}$$

### **7.10.2. Singani**

La población objeto de estudio fue determinada mediante la investigación exploratoria realizada a intermediarios, de ella resultó que son los hombres comprendidos entre los 40 y 50 años de edad quienes mayormente compran singanis de primera, por lo que se consideró a este segmento de la población como el de interés para esta investigación de mercados.

Con la utilización de datos secundarios y la realización de proyecciones e inferencias, se logró determinar que la cantidad de hombres comprendidos entre esas edades y que consumen bebidas alcohólicas en el municipio de Cercado del Departamento de Tarija es de aproximadamente 6.301.

A continuación se muestra el procedimiento empleado para obtener ese dato.

### **Cuadro N° 30**

#### **Proyección para el año 2012 de la población masculina del departamento de Tarija comprendida entre los 40 y 50 años de edad**

<b>EDAD</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>40-50</b>	27.419	27.704

**FUENTE:** Elaboración Propia

Para conocer los cálculos del cuadro anterior, revisar el *Anexo 16*.

Los datos que utilizamos son los siguientes:

*Población masculina de Tarija en el año 2012 = 268.738* (ver cuadro N° 27)

---

<sup>1</sup> [www.cambio.bo](http://www.cambio.bo); Página visitada en fecha, 06/10/2012.

*Población masculina de 30 a 50 años de edad en Tarija en el año 2012 = 27.704*

Por lo que:

$$\frac{27.704}{268.738} * 100 = 24,25\% \approx \mathbf{10\%}$$

*Población total del municipio de Cercado en el año 2012 = 105.018* (ver cuadro N° 29)

De esta manera inferimos que, si el 10% de la población del departamento de Tarija está comprendida entre los 40 y 50 años, entonces el 10% de la población del municipio de Cercado también estará comprendida entre esas edades, por lo tanto:

$$105.018 * 10\% = \mathbf{10.508}$$

La población masculina comprendida entre los 40 y 50 años del municipio de Cercado, es de un total aproximado de **10.508**.

Asimismo de acuerdo al estudio realizado por CONALTID, extraemos el 60% de esa población, es así que:

$$10.508 * 60\% = \mathbf{6.301}$$

### **7.11. Determinación del Tamaño de la Muestra**

Para determinar la cantidad de personas que conformarán la muestra de la población de manera representativa se utilizó la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra conociendo la población. La misma se expresa a continuación:

$$n_o = \frac{Z^2 e_{/2} * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 e_{/2} * P * Q}$$

**Dónde:**

$n_o$  = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$Z^2 e_{/2}$  = Nivel de confianza

$e^2$  = Error permisible de estimación



P= Probabilidad de ocurrencia del evento (éxito)

Q= Probabilidad de no ocurrencia del evento (fracaso)

### 7.11.1. Determinación del tamaño de la muestra para el Vino Tinto Varietal

Se determinó la probabilidad de éxito y de fracaso a través de una encuesta piloto no representativa, que se aplicó a 10 personas de la población. En dicha encuesta se preguntó lo siguiente: ¿compra usted vino tinto varietal?

De las diez personas encuestadas, que representan el 100%, nueve dijeron que sí compraron alguna vez vino tinto varietal, mientras que una expresó lo contrario.

P = Probabilidad de éxito (consume vino varietal)

Q= Probabilidad de fracaso (no consumió nunca un vino tinto varietal)

Para realizar el cálculo de la muestra de la población se trabajó con un nivel de confianza del 95% y se asumió un error máximo del 5%.

#### Datos:

$$n_o = ?$$

$$N = 15.123$$

$$Z^2 e_{/2} = 95 \% \Rightarrow 1,96$$

$$e = 5 \%$$

$$P = 0,9$$

$$Q = 0,1$$

$$n_o = \frac{(1.96)^2 * 15.123 * 0.9 * 0.1}{0.05^2 * (15.123 - 1) + (1.96)^2 * 0.9 * 0.1}$$

$$n_o = \frac{5.229}{38}$$

$$n_o = 138$$

El cuestionario referido al consumo de vinos tintos varietales será aplicado a 138 hombres que residen en el municipio de Cercado, que consumen bebidas con grado alcohólico y que están comprendidos entre los 30 y 50 años de edad.

### 7.11.2. Determinación del tamaño de la muestra para el Singani de Primera

Se determinó la probabilidad de éxito y de fracaso a través de una encuesta piloto no representativa, que se aplicó a 10 personas de la población. En dicha encuesta se preguntó lo siguiente: ¿compra usted singani de primera?

De las diez personas encuestadas, que representan el 100%, nueve dijeron que sí compraron alguna vez singani de primera, mientras que una dijo lo contrario.

**P** = Probabilidad de éxito (consume vino varietal)

**Q** = Probabilidad de fracaso (no consumió nunca un vino tinto varietal)

Para realizar el cálculo de la muestra de la población se trabajó con un nivel de confianza del 95% y se asumió un error máximo del 5%.

#### Datos:

$$n_o = ?$$

$$N = 6.301$$

$$Z^2 e_{/2} = 95 \% \Rightarrow 1,96$$

$$e = 5 \%$$

$$P = 0,9$$

$$Q = 0,1$$

$$n_o = \frac{(1.96)^2 * 6.301 * 0.9 * 0.1}{0.05^2 * (6.301 - 1) + (1.96)^2 * 0.9 * 0.1}$$

$$n_o = \frac{2.179}{16}$$

$$n_o = 136$$

El cuestionario referido al consumo de singanis de primera será aplicado a 136 hombres que residen en el municipio de Cercado, que consumen bebidas con grado alcohólico y que están comprendidos entre los 40 y 50 años de edad.

#### **7.12. TRABAJO DE CAMPO**

Se determinó la muestra para ambos productos utilizando un muestreo no probabilístico, debido a que no se cuenta con elementos que permitan recurrir a un muestreo probabilístico.

De esta manera, para identificar los sujetos de la muestra, se utilizó el muestreo por juicio y muestreo bola de nieve, mismos que permitieron determinar una muestra más representativa de la población objeto de estudio.

Asimismo se realizó una encuesta a cada sujeto de la muestra, aplicando el cuestionario cuyas características fueron mencionadas anteriormente.

#### **7.13. PROCESAMIENTO DE DATOS**

Con la finalidad de procesar los datos obtenidos se siguieron los siguientes pasos:

- Depuración: consistió en revisar las encuestas, esto con la finalidad de ver si las respuestas eran coherentes y completas.
- Codificación.- para facilitar la tabulación de los datos se utilizó un código alfabético para cada una de las respuestas y un código numérico para cada una de las preguntas.
- Tabulación.- Se utilizó el programa Excel para la tabulación de los datos.

#### **7.14. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Después de haber aplicado la encuesta y procesado los datos, a continuación se muestran y explican los resultados alcanzados con la misma.

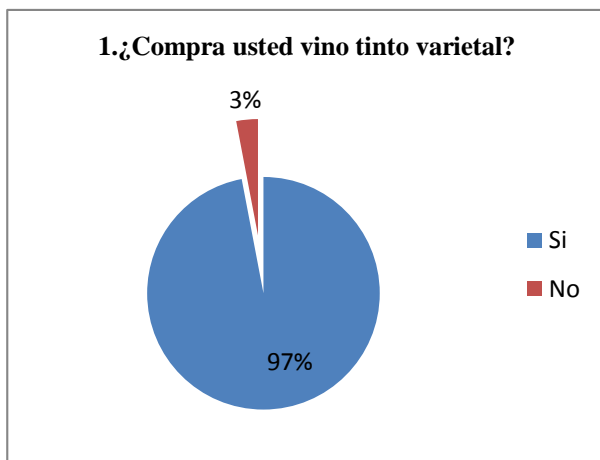
Se muestran de forma paralela los resultados alcanzados para cada producto de la empresa, haciendo un análisis individual y otro en conjunto.

## Compra de vino tinto varietal y singani

Cuadro N°31

1. ¿Compra usted vino tinto varietal?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	134	97
b) No	4	3
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

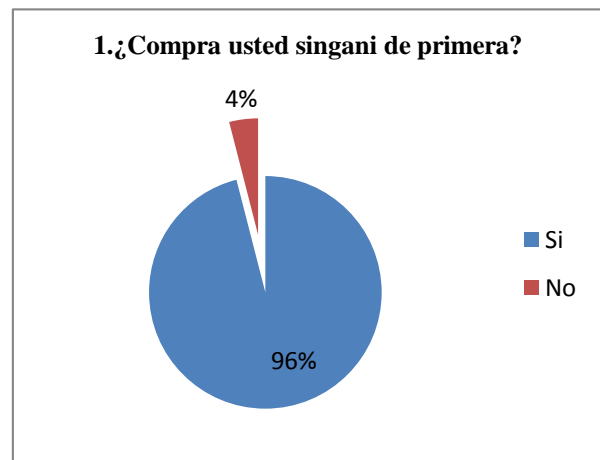
Gráfica N° 11



Cuadro N°32

1. ¿Compra usted singani de primera?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	131	96
b) No	5	4
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Gráfica N° 12



- **Vino**

Como se puede observar en la gráfica N° 11, el 97% de los encuestados compra vino tinto varietal, mientras que el 3% no lo hace.

- **Singani de primera**

Considerando la gráfica N° 12, se puede afirmar que el 96% del total de los encuestados compra singani de primera, mientras que el 4% no lo hace.

## Lugar de Compra del Vino Varietal y del Singani de Primera

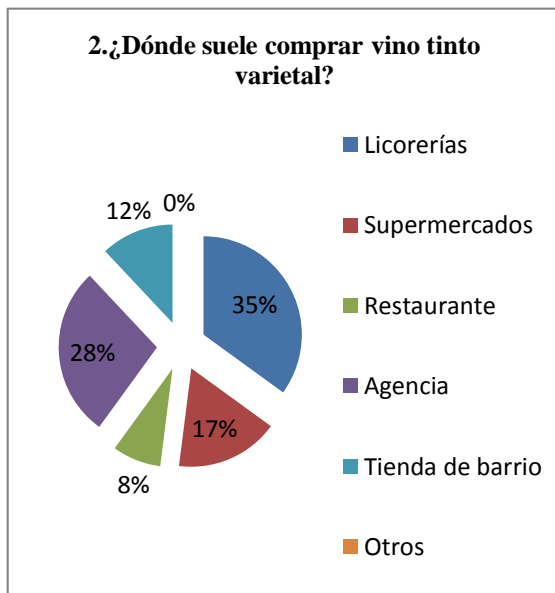
Cuadro N° 33

2. ¿Dónde suele comprar vino tinto varietal?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Licorerías	49	35
b) Supermercados	24	17
c) Restaurante	11	8
d) Agencia	37	28
e) Tienda de barrio	16	12
f) Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

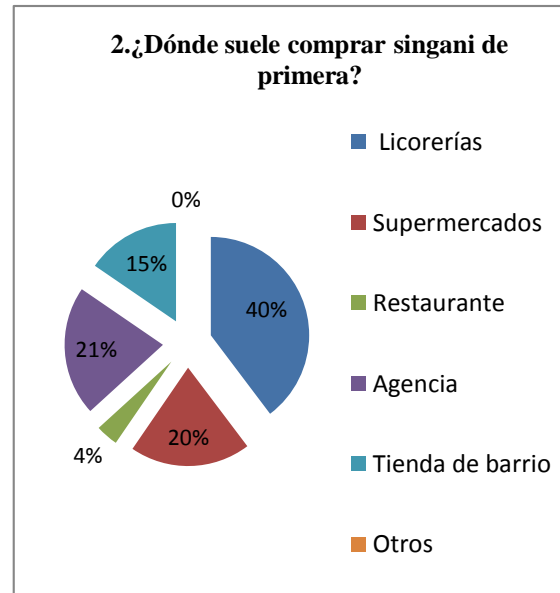
Cuadro N° 34

2. ¿Dónde suele comprar singani de primera?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Licorerías	54	40
b) Supermercados	27	20
c) Restaurante	5	4
d) Agencia	29	21
e) Tienda de barrio	21	15
f) Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Gráfica N° 13



Gráfica N° 14



- **Vino**

Considerando la Gráfica N° 13, se puede decir que la mayoría de las personas compran vino varietal en las licorerías, el segundo lugar elegido para poder obtener estos productos lo ocupan las agencias distribuidoras y el tercer lugar los supermercados, asimismo, aunque en

un porcentaje pequeño, también se compran vinos varietales en tiendas de barrio y restaurantes.

- **Singani**

De acuerdo con lo observado en la gráfica N° 14, la mayoría de las personas recurren a las licorerías para adquirir singanis de primera, las agencias y supermercados ocupan el segundo y tercer lugar con un 1% de diferencia entre ambas, mientras que las tiendas de barrio también suelen ser los lugares en los que se compran estos productos.

- **Ambos productos**

Concluimos que la gran mayoría de los consumidores de vino tinto varietal y singani de primera prefieren comprar estos productos en licorerías, mientras que otra parte importante de estas personas compra en las agencias distribuidoras de vino y singani; otro sector poco menos representativo recurre a los supermercados para obtener estas bebidas; algunas personas compran también en tiendas de barrio y muy pocos en restaurantes.

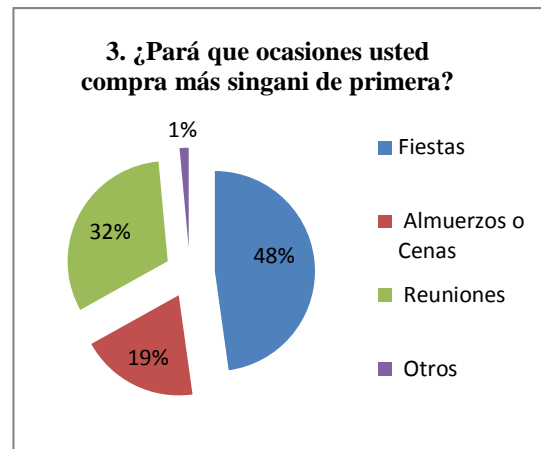
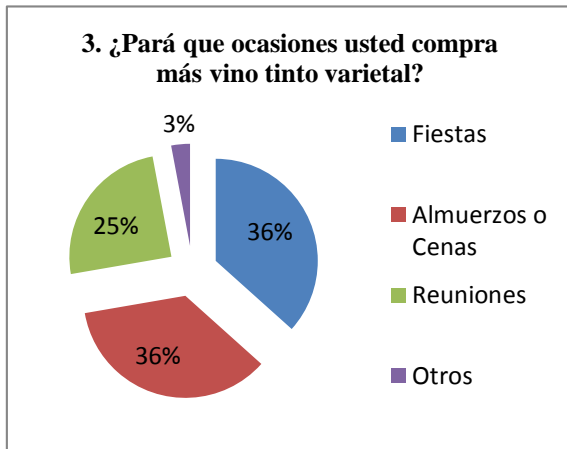
### Ocasiones en que se compra más vinos tintos varietales y singanis de primera

Cuadro N° 35

3. ¿Pará que ocasiones usted compra más vino tinto varietal?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Fiestas	51	36
b) Almuerzos o Cenas	49	36
c) Reuniones	34	25
d) Otros	4	3
<b>Total</b>	138	100

Cuadro N° 36

3. ¿Pará que ocasiones usted compra más singani de primera?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Fiestas	65	48
b) Almuerzos o Cenas	26	19
c) Reuniones	43	32
d) Otros	2	1
<b>Total</b>	136	100



La mayoría de las personas encuestadas dijo que compran más vino tinto varietal tanto en para fiestas como para almuerzos o cenas, otras personas compran este particular producto en distintas reuniones y muy pocos afirmaron que compran estos productos para otros propósitos, como ser para regalo o colección.

- **Singanis**

Casi la mitad de las personas sometidas a la encuesta expresaron que adquieren el singani de primera para fiestas, un porcentaje significativo, es decir, un 32% dijo que compra el producto para reuniones, algunos lo compran para almuerzos o cenas y muy pocos, exactamente dos personas afirman comprar singani para otro propósito, como por ejemplo para regalarlo.

- **Ambos productos**

De acuerdo a lo expresado por la gran mayoría de quienes consumen vinos tintos varietales y singanis de primera, la ocasión favorita para comprar estos productos es en fiestas como ser cumpleaños; las reuniones, ya sean familiares o con amigos, también son elegidas para comprar estas bebidas y los almuerzos o cenas, sobre todo en el caso del vino, son aprovechados para consumir estos productos.

**Frecuencia con la que se dan las ocasiones para comprar vinos tintos varietales y singanis de primera**

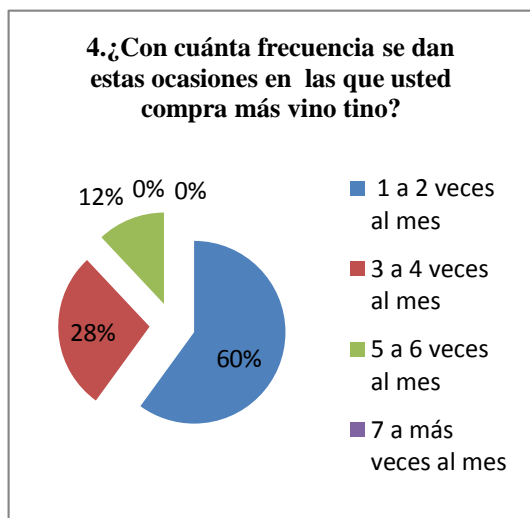
4.¿Con cuánta frecuencia se dan estas ocasiones en

4.¿Con cuánta frecuencia se dan estas ocasiones en

las que usted compra más vino tino?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) 1 a 2 veces al mes	83	60
b) 3 a 4 veces al mes	39	28
c) 5 a 6 veces al mes	16	12
d) 7 a más veces al mes	0	0
e) Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Cuadro N° 37

Gráfica N° 17



- **Vino**

El 60% de las personas que compran vinos tintos varietales dijo que lo hacen en ocasiones que ocurren de una a dos veces al mes, el 28% dijo que ocurren de tres a cuatro veces al mes, el 12% aseveró que esas ocasiones se dan de cinco a seis veces.

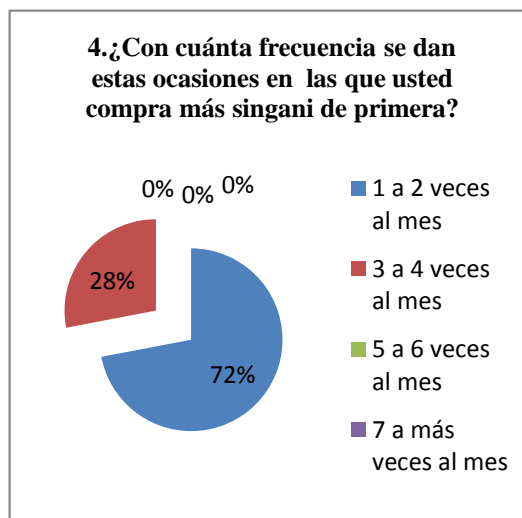
- **Singani**

Para el caso del singani de primera, el 72% de las personas encuestadas dijo que las ocasiones en que compran este producto se dan con una frecuencia que va de una a dos veces al mes; el restante 28% expresó que compra este singani de tres a cuatro veces al mes. Como se puede ver, ninguna persona dijo que consume singani de primera más de cuatro veces al mes.

las que usted compra más singani de primera?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) 1 a 2 veces al mes	98	72
b) 3 a 4 veces al mes	38	28
c) 5 a 6 veces al mes	0	0
d) 7 a más veces al mes	0	0
e) Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Cuadro N° 38

Gráfica N° 18





- **Ambos productos**

Queda claro que la gran mayoría de las personas que compran singanis lo hacen de una a dos veces al mes, pocos compran estos productos de tres a cuatro veces por mes y casi nadie compra los mismos más de cinco veces en un mes.

**Cantidad de botellas de vino tinto varietal y singani de primera compradas por ocasión**

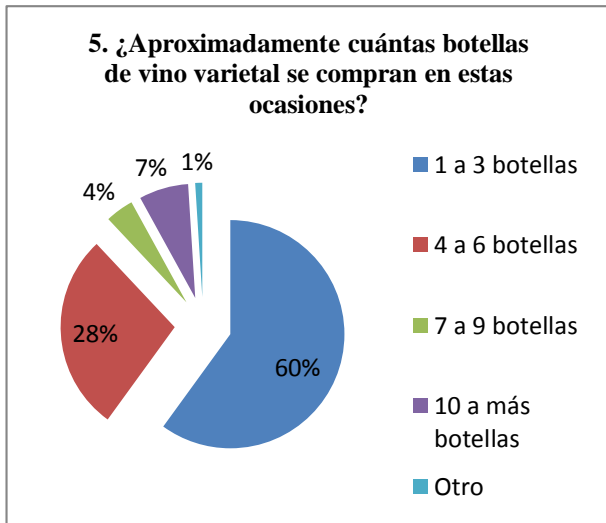
**Cuadro N° 39**

<b>5. ¿Aproximadamente cuántas botellas de vino varietal se compran en estas ocasiones?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) 1 a 3 botellas	82	60
b) 4 a 6 botellas	38	28
c) 7 a 9 botellas	6	4
d) 10 a más botellas	10	7
e) Otros	2	1
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

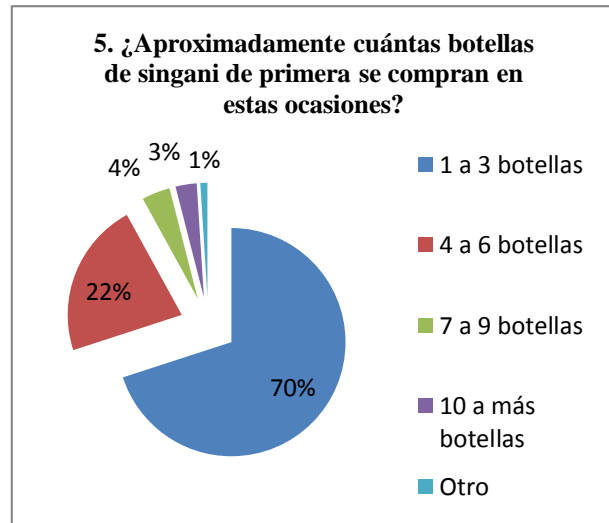
**Cuadro N° 40**

<b>5. ¿Aproximadamente cuántas botellas de singani de primera se compran en estas ocasiones?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) 1 a 3 botellas	95	70
b) 4 a 6 botellas	30	22
c) 7 a 9 botellas	6	4
d) 10 a más botellas	4	3
e) Otros	1	1
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

**Gráfica N° 19**



**Gráfica N° 20**



- **Vino**

Considerando lo que se muestra en el cuadro N° 19, decimos que en la mayoría de los casos se compran de una a tres botellas de vino tinto varietal para cada ocasión en la que estos se consumen, el 28% de los encuestados dijo que por cada ocasión propicia para consumir este tipo de vino se compran de cuatro a seis botellas.

- **Singani**

Según las respuestas de los encuestados, para las ocasiones en que se consume singani de primera, generalmente se compran de una a tres botellas, algunas veces se compran de cuatro a seis botellas y muy pocas veces se compran más de seis botellas.

- **Ambos productos**

Generalmente se compran de una a tres botellas de vino tinto varietal y de singani de primera para las ocasiones que ameritan consumirlos, menos personas compran de cuatro a seis botellas en estas ocasiones y muy pocas personas compran más de seis botellas.

### Nivel de importancia otorgado a la presentación del vino tinto varietal y del singani de primera

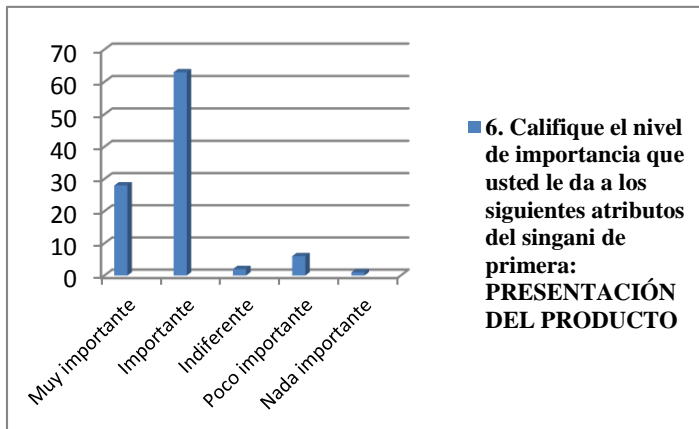
**Cuadro N° 41**

<b>6. Califique el nivel de importancia que usted le da a los siguientes atributos del vino tinto varietal:</b>		
<b>PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Muy importante	47	34
b) Importante	75	54
c) Indiferente	8	6
d) Poco importante	4	3
e) Nada importante	4	3
<b>Total</b>	138	100

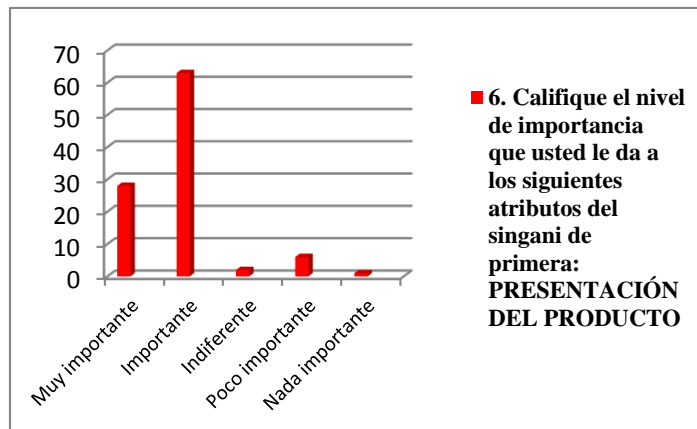
**Cuadro N° 42**

<b>6. Califique el nivel de importancia que usted le da a los siguientes atributos del singani de primera :</b>		
<b>PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Muy importante	38	28
b) Importante	85	63
c) Indiferente	3	2
d) Poco importante	8	6
e) Nada importante	2	1
<b>Total</b>	136	100

Gráfica N° 21



Gráfica N° 22



• **Vinos**

De acuerdo a la gráfica N° 21 se identifica que la presentación del vino tinto varietal es importante para la mayoría de los consumidores, para una menor parte de estas personas es únicamente importante.

• **Singani**

Respecto al singani, se observa en la gráfica N° 22 que para la gran mayoría de los encuestados, la presentación de este producto es importante y para otros muy importante, sólo algunos la califican como poco importante.

• **Ambos productos**

Convenimos que la presentación del producto es en ambos casos importante para la mayoría de las personas.

**Nivel de importancia otorgado al precio del vino tinto varietal y del singani de primera**

Cuadro N° 43

6. Califique el nivel de importancia que usted le da a los siguientes atributos del vino varietal:		
PRECIO DEL PRODUCTO		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy importante	28	20
b) Importante	71	51

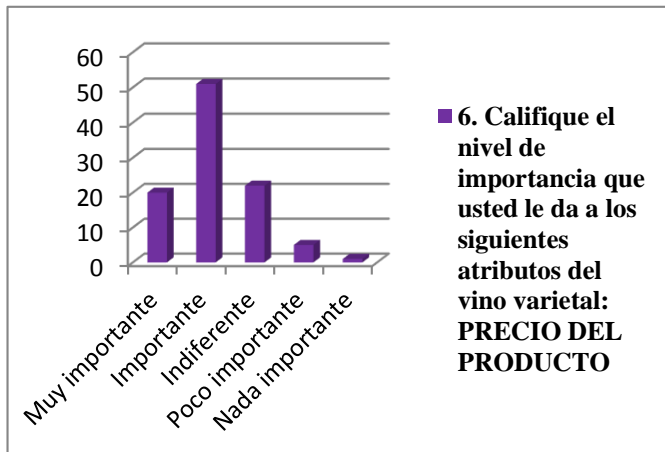
Cuadro N° 44

6. Califique el nivel de importancia que usted le da a los siguientes atributos del singani de primera :		
PRECIO DEL PRODUCTO		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy importante	25	18
b) Importante	88	65

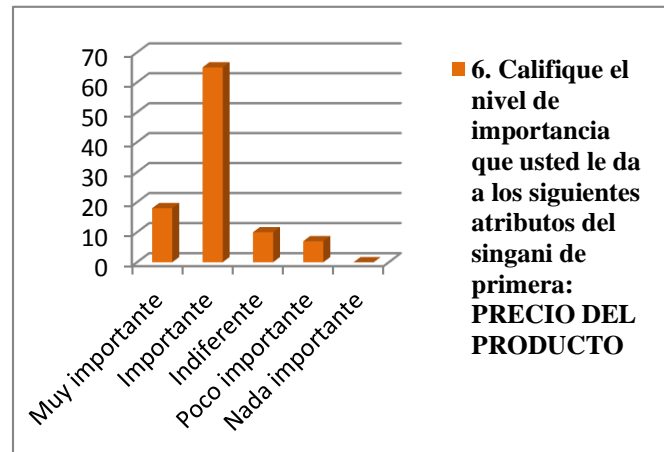
c) Indiferente	30	22
d) Poco importante	7	5
e) Nada importante	2	1
<b>Total</b>	138	100

c) Indiferente	14	10
d) Poco importante	9	7
e) Nada importante	0	0
<b>Total</b>	136	100

Gráfica N° 23



Gráfica N° 24



- **Vino**

Para la mayoría de las personas sometidas a la encuesta el precio del vino tinto varietal es considerado como importante, en segundo lugar están quienes lo consideran indiferente a la hora de la decisión de compra y otros lo consideran como muy importante.

- **Singani**

En el caso del singani, el precio del producto es considerado como un atributo importante para la mayoría de quienes los consumen, otros lo consideran como muy importante y para el resto va de indiferente a nada importante.

- **Ambos productos**

La mayoría de los consumidores consideran que el precio tanto de los vinos tintos varietales como de los singanis de primera es importante.

**Nivel de importancia otorgado al sabor y aroma del vino tinto varietal y del singani de primera**

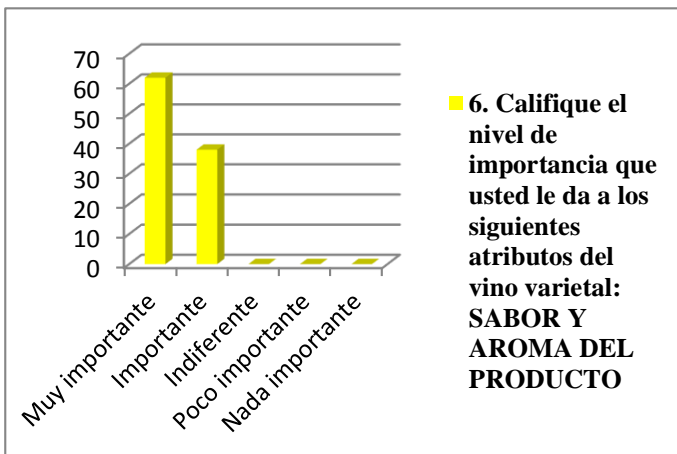
**Cuadro N° 45**

6. Califique el nivel de importancia que usted le da a los siguientes atributos del vino tinto varietal:		
SABOR Y AROMA DEL PRODUCTO		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy importante	86	62
b) Importante	52	38
c) Indiferente	0	0
d) Poco importante	0	0
e) Nada importante	0	0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

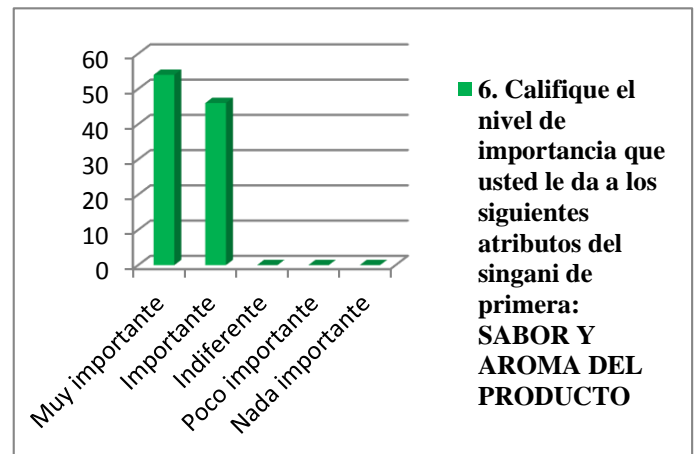
**Cuadro N° 46**

6. Califique el nivel de importancia que usted le da a los siguientes atributos del singani de primera :		
SABOR Y AROMA DEL PRODUCTO		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy importante	73	54
b) Importante	63	46
c) Indiferente	0	0
d) Poco importante	0	0
e) Nada importante	0	0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

**Gráfica N° 25**



**Gráfica N° 26**



- **Vino**

El sabor y aroma del vino tinto varietal es considerado por la gran mayoría de los encuestados, es decir el 62%, como un atributo muy importante del producto, el restante 32% lo considera simplemente importante.

- **Singani**

Más de la mitad de quienes compran singani de primera dijeron que el sabor y el aroma son muy importantes a la hora de definir la compra de este producto, los demás dijeron que son importantes.

- **Ambos productos**

Como se puede evidenciar en las gráficas N° 25 y 26, la mayoría de los consumidores de vino tinto varietal y singani de primera, consideran que el sabor y el aroma son muy importantes y nadie dijo que estos aspectos son indiferentes, poco importantes y mucho menos nada importantes.

### Marca preferida de vino tinto varietal y singani primera

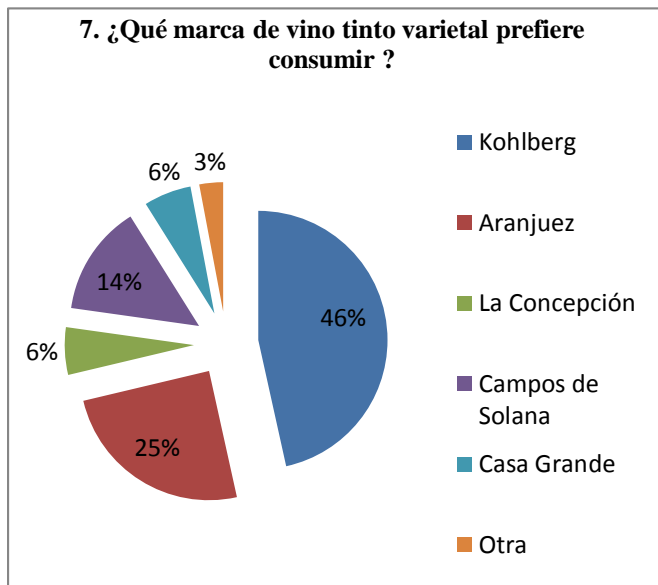
Cuadro N° 47

7. ¿Qué marca de vino tinto varietal prefiere consumir?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Kohlberg	65	46
b) Aranjuez	34	25
c) La Concepción	8	6
d) Campos de Solana	19	14
e) Casa Grande	8	6
f) Otra	4	3
<b>Total</b>	138	100

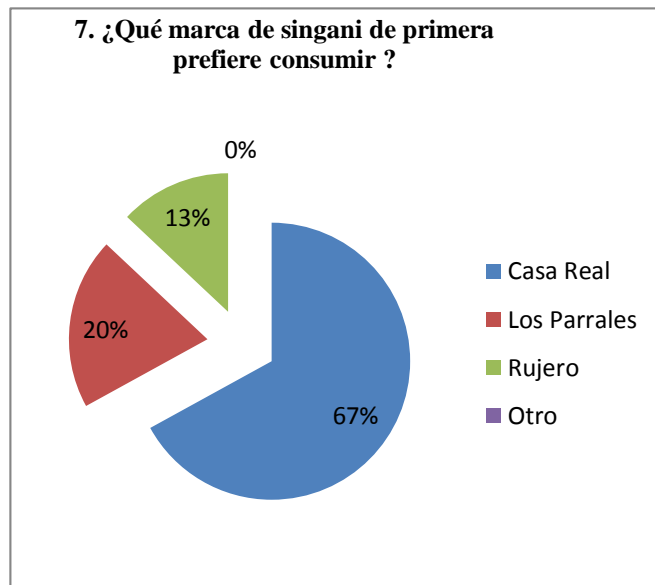
Cuadro N° 48

7. ¿Qué marca de singani de primera prefiere consumir?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Casa Real	91	67
b) Los Parrayes	27	20
c) Rujero	18	13
d) Otro	0	0
<b>Total</b>	136	100

Gráfica N° 27



Gráfica N° 28



- **Vino**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la marca de vino tinto varietal que más compran los encuestados es Kohlberg, la segunda marca más comprada es Aranjuez y la tercera Campos de Solana.

- **Singani**

Considerando a gráfica N° 28 se puede decir que la marca de singani de primera que más se compra es Casa Real, seguida por Los Parrales y en tercer lugar el singani Rujero.

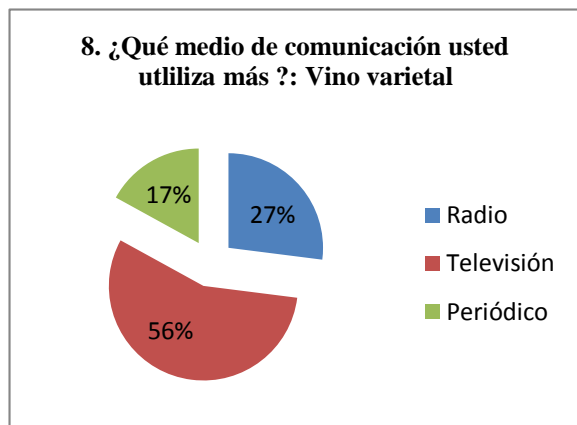
- **Ambos productos**

Se aprecia que las marcas preferidas de vino tinto varietal y singani de primera son Kohlberg y Aranjuez, respectivamente, con porcentajes considerables.

### Medio de comunicación más utilizado

Cuadro N° 49

8. ¿Qué medio de comunicación usted usa más?: Vino varietal.		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Radio	37	27
b) Televisión	77	56
c) Periódico	24	17
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



- **Vino**

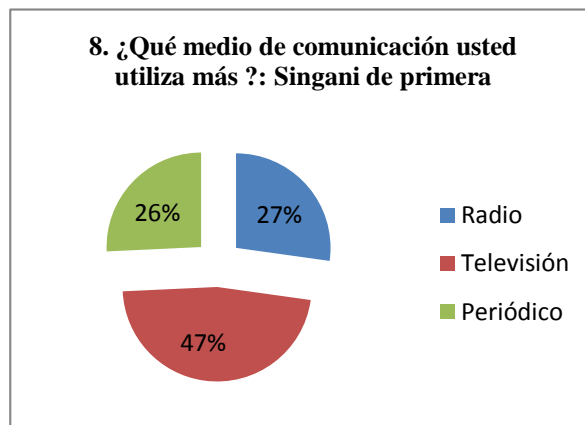
El medio de comunicación más utilizado por los hombres que consumen vinos es la televisión, la radio es preferida por un 27% de quienes fueron encuestados, y el 17% dijo que prefiere comprar periódico.

- **Singani**

El medio de comunicación más frecuentemente utilizado por quienes compran singani de primera es la televisión, con un 47%, casi empatados en segundo lugar están la radio y la televisión.

Cuadro N° 50

8. ¿Qué medio de comunicación usted usa más?: Singani de primera.		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Radio	37	27
b) Televisión	64	47
c) Periódico	35	26
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100</b>



### Estación de radio preferida

Cuadro N° 51

9. ¿Qué estación de radio es de su preferencia?: Vino varietal.		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Global	4	11
b) Fides	23	62

Cuadro N° 52

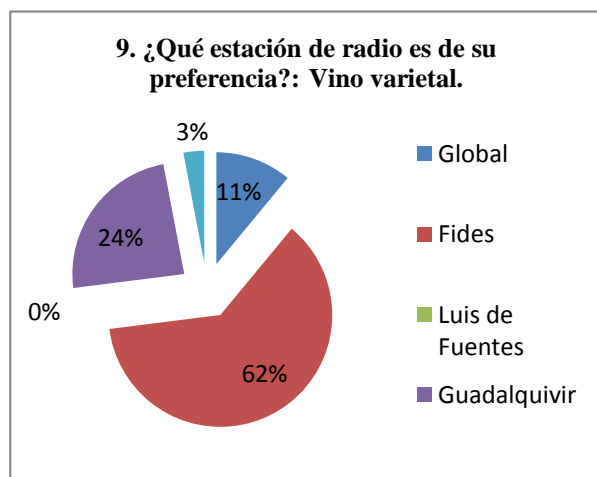
9. ¿Qué estación de radio es de su preferencia?: Singani de primera		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Global	17	41



c) Luis de Fuentes	0	0
d) Guadalquivir	9	24
e) Otra	1	3
<b>Total</b>	37	100

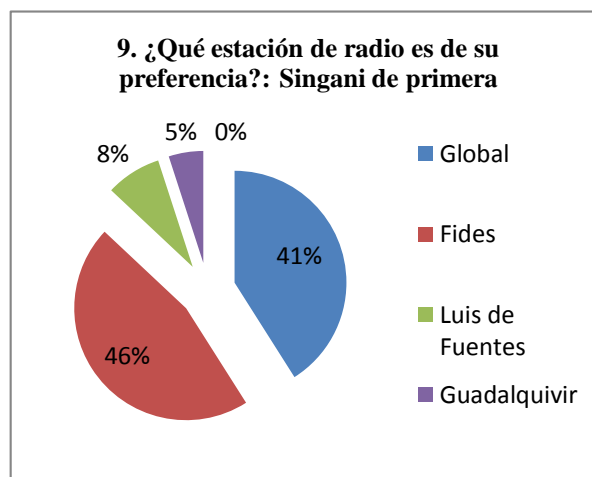
b) Fides	15	46
c) Luis de Fuentes	3	8
d) Guadalquivir	2	5
e) Otra	0	0
<b>Total</b>	37	100

Gráfica N° 31



- **Vino**

Gráfica N° 32



La estación de radio que prefiere la mayoría de las personas sometidas a encuesta es la radio Fides, en segundo lugar la radio Guadalquivir y en tercero la radio Global.

- **Singani**

Quienes escuchan radio y consumen singani de primera escuchan más radio Fides y en segundo lugar radio Global; en este caso la radio Luis de Fuentes es más escuchada que la radio Guadalquivir.

- **Ambos productos**

Es así que la radio más escuchada por los consumidores de estos dos productos específicos es la radio Fides.

## Programa de radio más escuchado

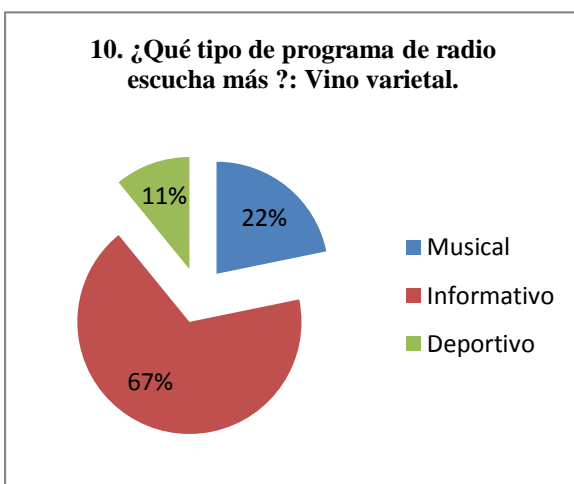
Cuadro N° 53

10. ¿Qué tipo de programa de radio escucha más?: Vino varietal		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Musical	8	22
b) Informativo	25	67
c) Deportivo	4	11
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

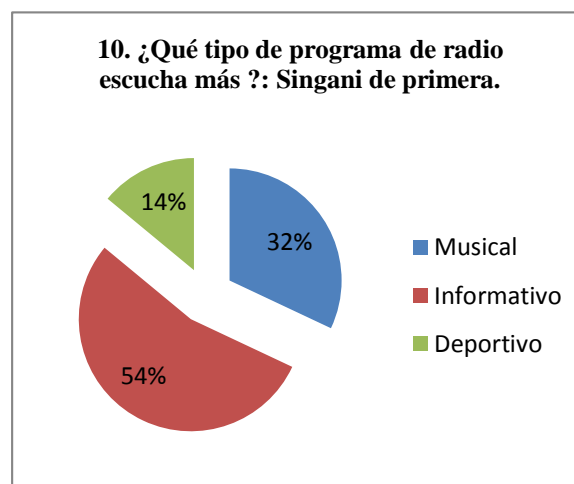
Cuadro N° 54

10. ¿Qué tipo de programa de radio escucha más?: Singani de primera		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) Musical	12	32
b) Informativo	20	54
c) Deportivo	5	14
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Gráfica N° 33



Gráfica N° 34



- **Vino**

De las personas que consumen vino tinto varietal y escuchan radio, el 67% prefiere escuchas programas informativos, el 22% se inclina por los programas musicales y sólo el 11% escucha programas deportivos.

- **Singani**

El 54% de las personas que accedieron a responder la encuesta, que consumen singani de primera y escucha radio dijeron que prefieren los programas informativos, luego los musicales y por último los deportivos.

- **Ambos productos**

El tipo de programa más escuchado en radio, tanto para las personas que consumen vino tinto varietal como singani de primera, el formato informativo, seguido por los musicales y como menos frecuentados los programas deportivos radiales.

### Canal de televisión preferido

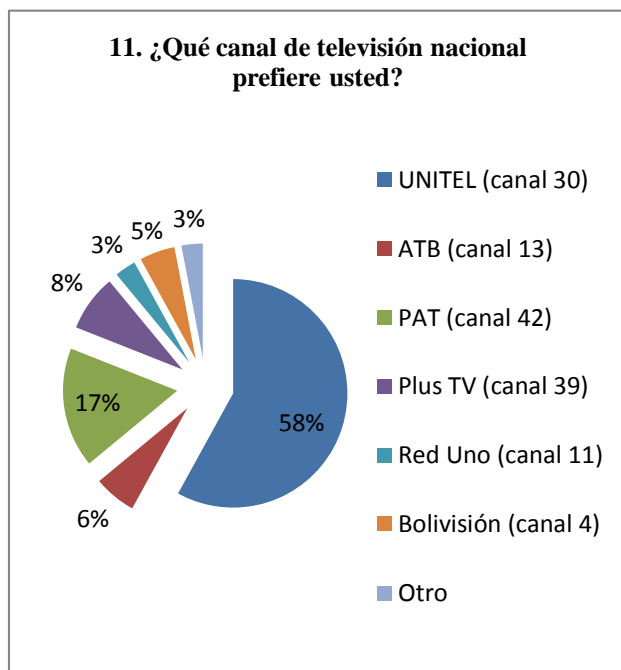
Cuadro N° 55

11. ¿Qué canal de televisión nacional prefiere usted?: Vino varietal.		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) UNITEL (canal 30)	45	58
b) ATB (canal 13)	5	6
c) PAT (canal 42)	13	17
d) Plus TV (canal 39)	6	8
e) Red Uno (canal 11)	2	3
f) Bolivisión (canal 4)	4	5
g) Otro	2	3
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

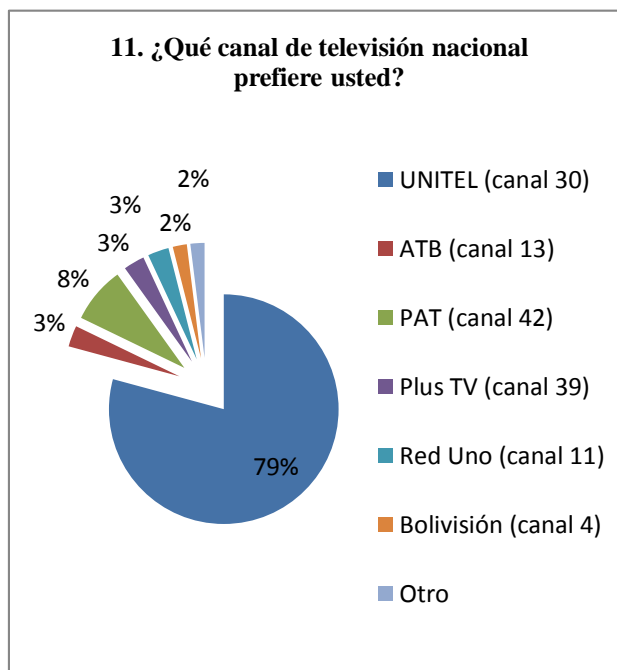
Cuadro N° 56

11. ¿Qué canal de televisión nacional prefiere usted?: Singani de primera		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) UNITEL (canal 30)	51	79
b) ATB (canal 13)	2	3
c) PAT (canal 42)	5	8
d) Plus TV (canal 39)	2	3
e) Red Uno (canal 11)	2	3
f) Bolivisión (canal 4)	1	2
g) Otro	1	2
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Gráfica N° 35



Gráfica N° 36



- **Vino**

El canal de televisión más visto por los consumidores de vino tinto varietal es el canal 30 UNITEL y el segundo aunque con mucho menos porcentaje es PAT (canal 42).

- **Singani**

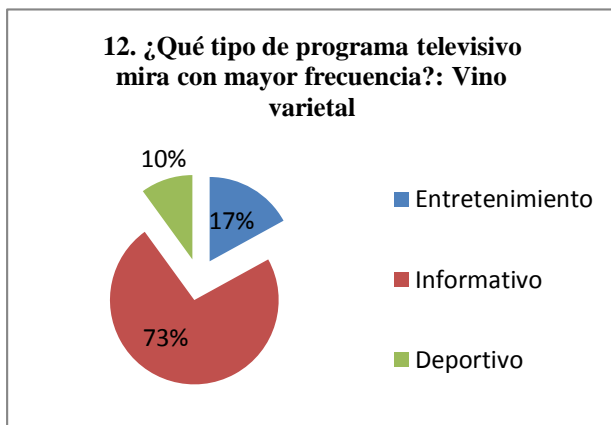
Con la gráfica N° 36 se observa claramente que casi todos prefieren ver el canal UNITEL y en segundo lugar, con un porcentaje nada significativo, el canal PAT.

### Tipo de programa televisivo preferido

Cuadro N° 57

12. ¿Qué tipo de programa televisivo mira con mayor frecuencia?: Vino varietal		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a)Entretenimiento	13	17
b) Informativo	56	73
c) Deportivo	8	10
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

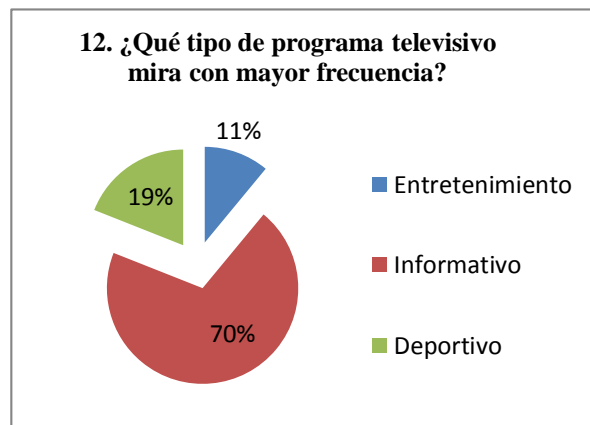
Gráfica N° 37



Cuadro N° 58

12. ¿Qué tipo de programa televisivo mira con mayor frecuencia?: Singani de primera		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a)Entretenimiento	7	11
b) Informativo	45	70
c) Deportivo	12	19
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Gráfica N° 38



- **Vino**

La mayoría de las personas que miran televisión y compran vino tinto varietal prefieren ver informativos, una pequeña parte de estas personas se orienta a los programas de entretenimiento y muy pocos al deportivo.

- **Singani**

Quienes consumen singani y miran televisión prefieren ver programas informativos, en segundo lugar miran deportivos y otros pocos prefieren entretenimiento en televisión.

- **Ambos productos**

En síntesis podemos decir que quienes consumen vinos tintos varietales y singanis de primera y ven televisión, prefieren los programas de carácter informativo.

### Periódico preferido

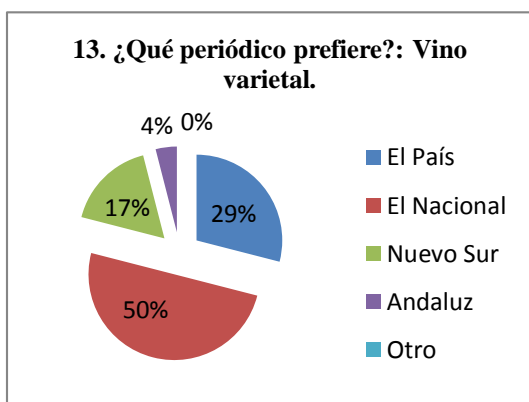
**Cuadro N° 59**

13. ¿Qué periódico prefiere?: Vino varietal		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) El País	7	29
b) El Nacional	12	50
c) Nuevo Sur	4	17
d) Andaluz	1	4
e) Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

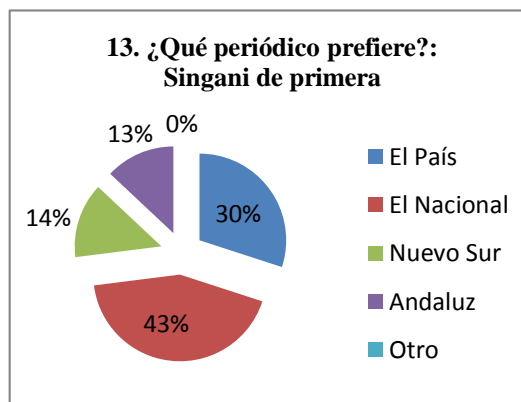
**Cuadro N° 60**

13. ¿Qué periódico prefiere?: Singani de primera		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) El País	15	30
b) El Nacional	5	43
c) Nuevo Sur	10	14
d) Andaluz	5	13
e) Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Gráfica N° 39**



**Gráfica N° 40**



- **Vino**

El periódico que prefiere la mitad de quienes fueron encuestados y consumen vinos tintos varietales, es el periódico El Nacional, seguido por el periódico El país y el Nuevo Sur.

- **Singani**

De las personas encuestadas que consumen singani de primera y que prefieren el periódico como medio de comunicación, el 43% elije el periódico El Nacional, mientras que el 30 % prefiere el diario El País.

- **Ambos productos**

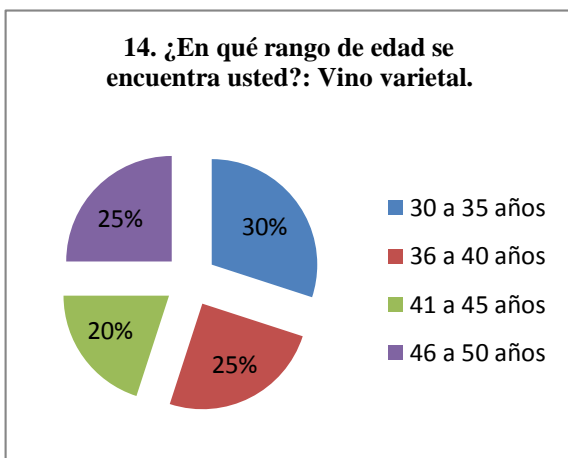
En síntesis podemos decir que el periódico más visto por quienes consumen ambos producto es el periódico El Nacional, situándose en segundo lugar el periódico El País.

### Rango de edad

Cuadro N° 61

14. ¿En qué rango de edad se encuentra usted? : Vino varietal.		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) 30 a 35 años	41	30
b) 36 a 40 años	35	25
c) 41 a 45 años	28	20
d) 46 a 50 años	34	25
<b>Total</b>	138	100

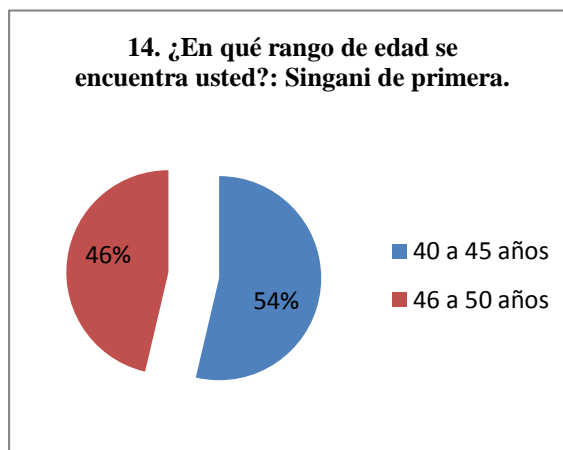
Gráfica N° 41



Cuadro N° 62

14. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
a) 40 a 45 años	73	54
b) 46 a 50 años	63	46
<b>Total</b>	136	100

Gráfica N° 42



- 

Como se puede evidenciar en la gráfica N° 41, las personas encuestas sobre la compra de vinos tintos varietales, constituyeron cantidades casi homogéneas en los rangos de edades establecidos, pues como se puede ver, el 30% de las personas encuestadas están comprendidas entre los 30 y 35 años de edad, el 25% de 36 a 40, el 20% de 41 a 45 y el restante 25% entre 46 y 50 años.

- **Singani**

Siguiendo la gráfica N° 42, decimos que el 54% de la población encuestada sobre la compra del singani de primera está comprendida entre los 40 y 45 años de edad y el restante 46% entre los 46 y los 50 años de edad.

- **Ambos productos**

Es así que podemos decir que la muestra para ambas encuestas fue representativa en términos edad y cantidad.

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

Tras realizar esta investigación de mercados, podemos establecer las siguientes conclusiones:

- Se define como el mercado objetivo para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” a los hombres que residen en el municipio de Cercado del departamento de Tarija, que estén comprendidos entre los 30 y 50 años de edad, para el caso del vino tinto varietal, y entre los 40 y 50 años para el singani de primera.
- Tanto para el vino como para el singani, las personas prefieren adquirir estos productos en licorerías.
- Se identificó que estos dos productos son más consumidos en fiestas de diferentes índoles. Para el caso del vino, también tiene un alto nivel de compra en restaurantes.
- La frecuencia de consumo de estos dos productos es de una a dos veces por mes, cuando se dan sobre todo fiestas y almuerzos o cenas.

- La cantidad de botellas de los particulares productos que se compran para esas ocasiones va de uno a tres.
- La presentación y el precio del producto son atributos considerados como importantes para los consumidores tanto de vino tinto varietal como de singani de primera.
- Los consumidores de ambos productos concordaron con dar al sabor y al aroma mucha importancia a la hora de realizar la compra de estos.
- La marca preferida por los consumidores de vino tinto varietal es Kohlberg.
- Para quienes consumen singani de primera, la marca de mayor preferencia es Casa Real.
- La televisión es el medio más utilizado, UNITEL el canal televisivo más visto y los informativos el formato más elegido por los consumidores de vino tinto varietal y singani de primera.
- Comparándolo con el singani Casa Real etiqueta negra, los consumidores prefieren el sabor y el aroma del singani de primera de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, y tienden a confundirlo con el primero.
- A los consumidores les agrada el sabor y el aroma de los vinos de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, sin embargo prefieren el vino tinto varietal de la marca Kohlberg.
- Toda la información recabada podrá ser utilizada a la hora de establecer estrategias para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, mismas que estén relacionadas con los hábitos de consumo y los gustos y preferencias del mercado objetivo.



**CAPÍTULO VIII**  
**ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 8.1. MATRIZ FODA

Tras el análisis realizado en capítulos anteriores, en las diferentes etapas del diagnóstico, que incluye el análisis del macro y micro entorno, así como la investigación de mercados; se pudieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, estas responden a los listados expuestos en los apartados 5.7. y 6.4. y se muestran a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con personal capacitado a nivel técnico.</li> <li>• Se cuenta con una vasta cantidad de tierra apta para el cultivo materia prima.</li> <li>• La vid producida por la empresa es diferenciada.</li> <li>• La empresa es receptiva al cambio de tecnología.</li> <li>• El personal con experiencia respecto al proceso productivo.</li> <li>• La empresa cuenta con capacidad ociosa, misma que permitirá ampliar su producción en el futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley N° 259 exigirá mayor control a las empresas formalmente establecidas en el sector vitivinícola.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes instituciones coadyuvan al crecimiento del sector vitivinícola.</li> </ul> </li> </ul> <p>Se prevé que la situación macroeconómica del país sea favorable en los próximos años.</p> <p>En Bolivia es difícil coartar el consumo de bebidas alcohólicas, ya que la cultura y el folklore se vincula con éste.</p> <p>Existe un gran avance en el desarrollo intelectual concerniente al sector vitivinícola.</p> <p>Protección a la Producción Vitícola a través de seguros para contingencias climatológicas.</p> <p>Poder de negociación de las empresas del sector con los proveedores de equipos e insumos.</p> <p>Dificultad en el ingreso de empresas competidoras en el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativa accesibilidad a la tecnología.</li> </ul> <p>Para empresas nuevas del sector, no es difícil posicionarse en el mercado tarijeño.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, se toman las decisiones de manera reactiva.</li> <li>• No se tiene relaciones redituables con los stakeholders, por lo que: la empresa carece de una política de promoción acorde al mercado consumidor, se desconoce el medio más apropiado para publicitar sus productos y no se estableció una segmentación de intermediarios.</li> <li>• Dentro de la estructura organizacional, no existen funciones establecidas, que contribuyan al desarrollo de una empresa proactiva.</li> <li>• La empresa no lleva una contabilidad de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un alto índice de contrabando de bebidas alcohólicas en el país.</li> <li>• El Gobierno Central puede adoptar alguna política para frenar el consumo de bebidas alcohólicas.</li> <li>• Bolivia es un país inestable, debido a las constantes manifestaciones, tales como paros, bloqueos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a falsificar bebidas con grado alcohólico.</li> <li>• Inestabilidad climatológica, como ser intensas granizadas, exceso de lluvias o por el contrario sequias y heladas.</li> </ul> </li> <li>• Dentro de la industria vitivinícola, para una empresa nueva es difícil ubicar sus productos en distribuidores detallistas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras zonas se pueden convertir en productoras de uva y, a largo plazo, de vinos y/o singanis.</li> <li>• Existe gran cantidad de productos sustitutos.</li> </ul> </li> </ul>

## 8.2. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

A partir de los datos expuestos en el cuadro N° 63 (*Ver anexo 17*), se pudo elaborar la matriz propuesta por la Boston Consulting Group, ver gráfico N° 43, instrumento que nos permite conocer el índice de crecimiento del mercado y el nivel de participación relativa de la empresa en el mercado y así, en base a estos elementos, poder identificar aspectos inherentes a la empresa objeto de estudio, que nos permitan establecer estrategias acordes a la misma.

**Cuadro N° 63**

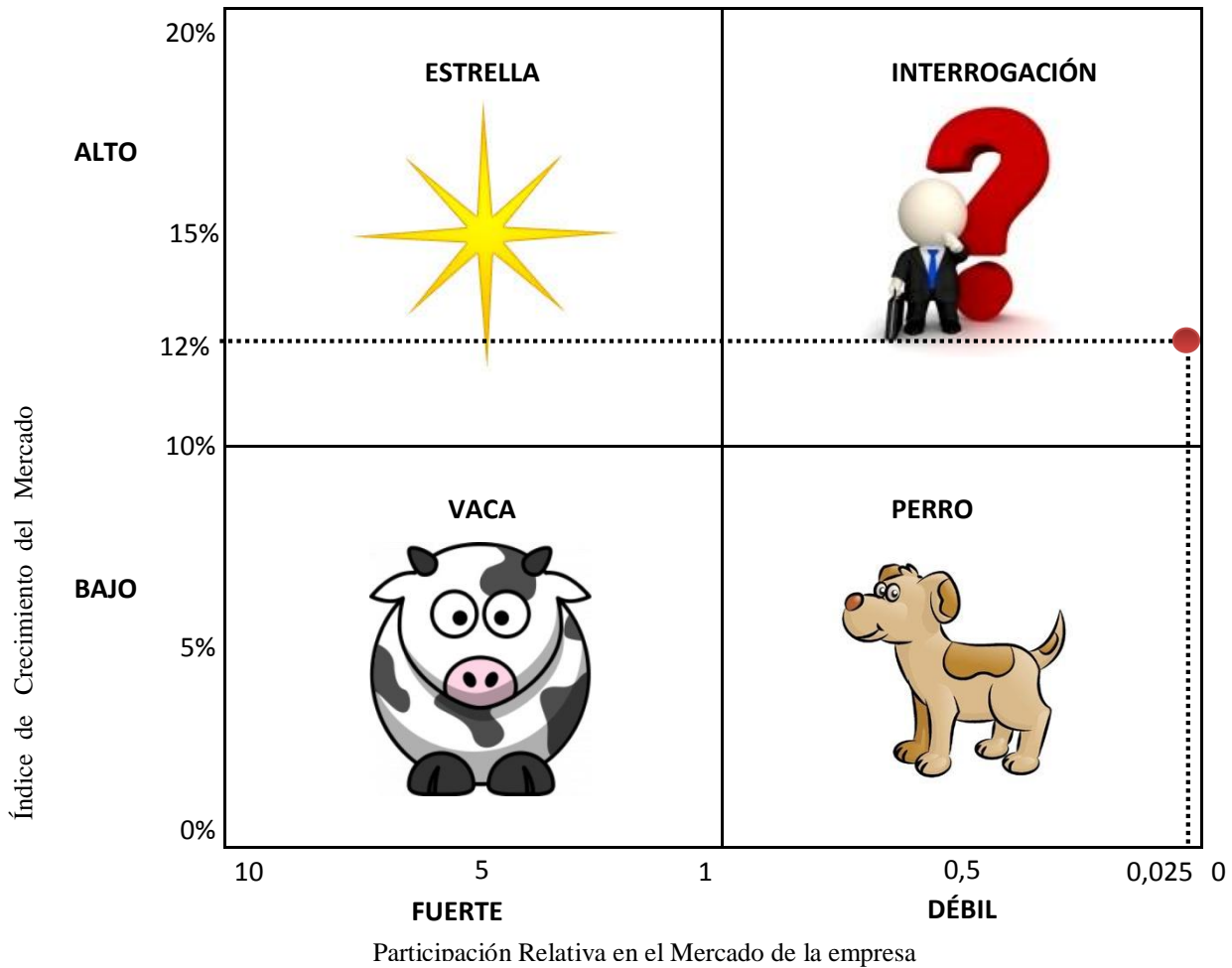
**Tabla para la construcción de la Matriz Boston Consulting Group para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”**

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	2012 (t)	2011 (t <sub>1</sub> )	$\frac{t-t_1}{t_1} * 100\%$	= a/b	
VINO Y SINGANI	2.179.200	100%	88.926.755	156.011.850	139.770.834	12%	0,025	INTERROGANTE
TOTALES	2.179.200	100%	88.926.755	156.011.850	139.770.834			

**FUENTE:** Elaboración propia

Gráfica N° 43

Matriz Boston Consulting Group para la empresa



FUENTE: Elaboración propia

Singanis Parascocha”

Como se puede apreciar en la figura anterior, el volumen de ventas de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” representaría solo el 2,5% del volumen de ventas de los vendedores más importantes (Kohlberg y Casa Real).

Asimismo podemos decir que el ritmo anual de crecimiento del sector vitivinícola es del 12%.

Como resultado de este análisis decimos que la empresa “Vinos y Singani Parascocha” corresponde a un tipo de negocio interrogante; esto quiere decir que se encuentra en un

mercado de alto crecimiento pero cuya participación relativa en el mercado es muy baja. Esto como consecuencia que se encuentra en la etapa de introducción.

Es importante considerar que este tipo de negocio presenta dos facetas, una positiva, que se refiere al hecho de que el mercado está en crecimiento, y otra negativa, puesto que exige a la empresa que se encuentra en esta situación poseer mucho efectivo para evolucionar positivamente, es decir, a la par del rápido crecimiento del sector.

**CUARTA PARTE**  
**PROPUESTA**

**CAPÍTULO IX**  
**DETERMINACIÓN DEL**  
**PLAN DE MARKETING**

## **DETERMINACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

### **9.1. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a la información obtenida del diagnóstico, basado en: el análisis del macroentorno, del micro entorno y el análisis interno; la investigación de mercados y apoyados por las referencias teóricas del marco teórico, se plantea una propuesta, haciendo énfasis en el área de marketing, que servirá como herramienta para que la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” pueda adoptar un enfoque de gestión estratégica.

Dando importancia a los elementos estratégicos, que coadyuven con el cumplimiento de sus objetivos tanto a largo como a corto plazo, y ayuden a la empresa a enfrentar los cambios del entorno y la competencia.

### **9.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA**

#### **9.2.1. Definición del Negocio**

Para poder formular estrategias coherentes y efectivas para una empresa, es indispensable comprender y definir primero el negocio en el que ésta se encuentra. Es por esto que a continuación, en el cuadro N° 64 se detallan aspectos estratégicos, es decir, necesidades, tecnología y mercado; que permiten definir el negocio al que pertenece la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”.



**Cuadro N° 64**  
**Definición del Negocio**

	<b>Productos</b>	
<b>Aspectos estratégicos</b>	<i>Vino Tinto Varietal</i>	<i>Singani de Primera</i>
<i>Necesidades</i>	Asociación: Compartir con familiares y amigos	Asociación: Compartir con familiares y amigos
<i>Mercado</i>	Varones comprendidos entre 30 y 50 años de edad	Varones comprendidos entre 40 y 50 años de edad
<i>Tecnología</i>	Conocimiento sobre utilización de maquinaria, cultivo y manejo de vid.	Ídem que en el vino.

**FUENTE:** Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, los vinos tintos varietales y los singanis de primera que ofrece la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” se orientan a satisfacer la necesidad de asociación de su mercado, mismo que está conformado por hombres comprendidos entre los 30 y 50 años de edad para el caso del vino y entre los 40 y 50 años en el caso del singani.

Respecto a la tecnología, podemos argumentar que, por tratarse de una industria homogénea, la maquinaria utilizada en el proceso productivo es similar, por lo que hacemos énfasis en el conocimiento como el factor que permite diferenciar a la empresa.

Cabe mencionar que los elementos mencionados deben guiar a la empresa a lo largo de su desarrollo.

### **9.2.2. Visión**

Con el propósito de guiar las acciones de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, se define la visión propuesta de la siguiente manera, misma que fue consensuada con el gerente propietario de la empresa:

*“Ser la empresa modelo en el sector vitivinícola a nivel nacional e internacional, constituyéndonos como una opción innovadora para quienes visiten la Ruta del Vino en Tarija, a través del ofrecimiento de servicios de vinoterapia siendo, además, promotores de una cultura sofisticada de consumo de vinos y singanis, enfocados en la salud”.*

### **9.2.3. Misión**

Tras ser consensuada con el gerente propietario de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, la misión propuesta para ésta es la siguiente:

*“Somos una empresa tarijeña dedicada a hacer especiales los acontecimientos sociales de nuestros clientes, ofreciéndoles vinos y singanis genuinos y de alta calidad, respetando nuestro medio ambiente y tomando decisiones anticipadas en base a las cambiantes exigencias del cliente y a las tendencias del entorno; brindamos a nuestro personal el mejor ambiente para trabajar y buscamos mejorar continuamente en nuestros procesos y prácticas empresariales”.*

A continuación se describen los elementos contenidos en la misión anteriormente señalada:

**Cuadro N° 65**  
**Elementos de la misión**

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Clientes</b>	Hombres de 30 a 50 años de edad
<b>Productos</b>	Vinos Tintos Varietales y Singanis de Primera
<b>Mercado</b>	Ciudad de Tarija
<b>Tecnología</b>	Conocimiento para mejorar los procesos relacionados con el manejo y cuidado de la vid, así como las prácticas empresariales.
<b>Interés por el crecimiento y la rentabilidad</b>	En este sentido, la empresa efectuará sus operaciones con prudencia, privilegiando siempre la rentabilidad y el crecimiento de la empresa; factores que permitirán lograr el éxito en el mercado en el largo plazo.
<b>Filosofía</b>	Satisfacer las cambiantes necesidades de nuestros clientes
<b>Concepto de sí mismo</b>	La empresa Parascocha se dedica todos los días a aprovechar eficientemente y a potenciar sus recursos.
<b>Interés por la imagen pública</b>	Contribuir al cuidado del medio ambiente y a la generación de empleos dignos.
<b>Interés por los empleados</b>	Ofrecer al personal buenas condiciones para trabajar, compensación con base en los resultados, oportunidad para crecer y un elevado grado de seguridad laboral.

FUENTE: Elaboración propia

#### 9.2.4. Valores

A continuación proponemos una lista de valores que se adecúan a las características de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, mismos que pueden ser considerados por ésta como fundamentales para cumplir con lo especificado en la visión y misión empresariales y así establecer una imagen corporativa.

- **Respeto:** a las personas y al medio ambiente.
- **Responsabilidad:** en nuestro accionar en la sociedad.

- **Cordialidad:** con quienes tienen contacto con nosotros (clientes, proveedores, intermediarios, gobierno y sociedad en general).
- **Compromiso:** con el desarrollo humano e intelectual de nuestro personal, con la innovación constante y la proactividad.
- **Humildad:** para reconocer nuestros errores frente a los clientes y enmendarlos a tiempo.
- **Honestidad:** Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia.
- **Puntualidad:** Seremos una empresa que valora el tiempo, considerándolo el único recurso valioso para el éxito de la gestión.

### 9.2.5. Objetivos

#### 9.2.5.1. Objetivo General

- Lograr un posicionamiento en la mente del mercado en un plazo de cinco años.

#### 9.2.5.2. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la imagen de las marcas de los productos que pertenecen a la empresa.
- Desarrollar planes de capacitación para el personal de la empresa.
- Participar en programas y/o proyectos de beneficio a empresas del sector vitivinícola.

### **9.2.5.3. Objetivos Financieros**

- Alcanzar un 48% de crecimiento en las ventas hasta el año 2017, en relación al año 2013.

### **9.2.5.4. Objetivos de Marketing**

- Mantener la calidad de los productos de la empresa.
- Promocionar el vino varietal y el singani de primera en eventos comerciales.
- Incorporar a la empresa en la Ruta del Vino de Tarija.
- Implantar una política de precios que le permita a la empresa conquistar nuevos clientes y conservar los actuales.
- Establecer y mantener relaciones sólidas con los distintos intermediarios de los productos.

Para apreciar en detalle cómo lograr estos objetivos a través del establecimiento de indicadores y metas, *Ver Anexo N° 18*.

## **9.3. MARKETING ESTRATÉGICO**

En este apartado, se establecen las estrategias de marketing que coadyuvaran a la empresa a adoptar una orientación hacia el mercado y conseguir posicionarse en él.

### **9.3.1. Estrategia genérica**

A continuación se describe la estrategia genérica elegida para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, considerando el análisis realizado en los anteriores capítulos.

### **9.3.1.1. Estrategia de diferenciación**

La estrategia del valor añadido, le permitirá a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” adaptarse mejor al segmento del mercado seleccionado y así poder posicionarse en él, ofreciendo productos mejores que la competencia en cuanto a sabor y aroma, aspectos que, de acuerdo a la investigación de mercados, resultan ser los de mayor importancia para los consumidores tanto de vino varietal como de singani de primera.

Para que la empresa logre esta estrategia, debe coordinar sus esfuerzos de Marketing, para demostrar a los clientes reales y potenciales que los productos que ofrece cubren sus necesidades mejor que la competencia, lo cual le permitirá optimizar sus márgenes de utilidad en el largo plazo.

**Cuadro N° 66**  
**Estrategia de diferenciación**

<b>Diferenciación</b>	
<b>Estrategia Básica</b>	Diferenciarse de otras bodegas, destilerías y demás competidores directos, produciendo un producto mejor y más adaptado a las tendencias del mercado, que permita a la empresa "Vinos y Singanis Parascocha" no basar exclusivamente en los bajos precios la venta de sus productos.
	En concreto, esta estrategia implica la diferenciación basándose en la elaboración de diferentes vinos y singanis, adaptados a los gustos del mercado, con excelente relación calidad-precio.
<b>Pros</b>	Se tiene un terreno cuyas características son muy favorables para la producción.
	La empresa cuenta con materia prima de calidad.
	La empresa posee instalaciones productivas adecuadas
	La predisposición del propietario de asumir cualquier acción orientada a la calidad
<b>Contras</b>	Esta alternativa requiere inversiones en marketing y proceso productivo, principalmente.
	Que los consumidores no den el valor correspondiente al producto.
<b>Factores clave de éxito</b>	Disponibilidad de recursos financieros.
	la capacidad de innovación.
	Poca resistencia al cambio.

FUENTE: Elaboración propia

### 9.3.2. Estrategias de segmentación

La empresa “Vinos y Singanis Parascocha” debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. Sin embargo, esta empresa debe tener en cuenta que el mercado en sí es extenso, lo cual puede repercutir en el desperdicio de recursos.

Es por esto que la empresa Parascocha debe considerar una estrategia de segmentación, que le permita llegar a un grupo selecto de clientes, utilizando así sus recursos de forma eficiente.

De acuerdo a la investigación exploratoria realizada, se pudo identificar los segmentos más atractivos para la empresa Parascocha:

**Figura N° 9**  
**Estrategia Concentrada**



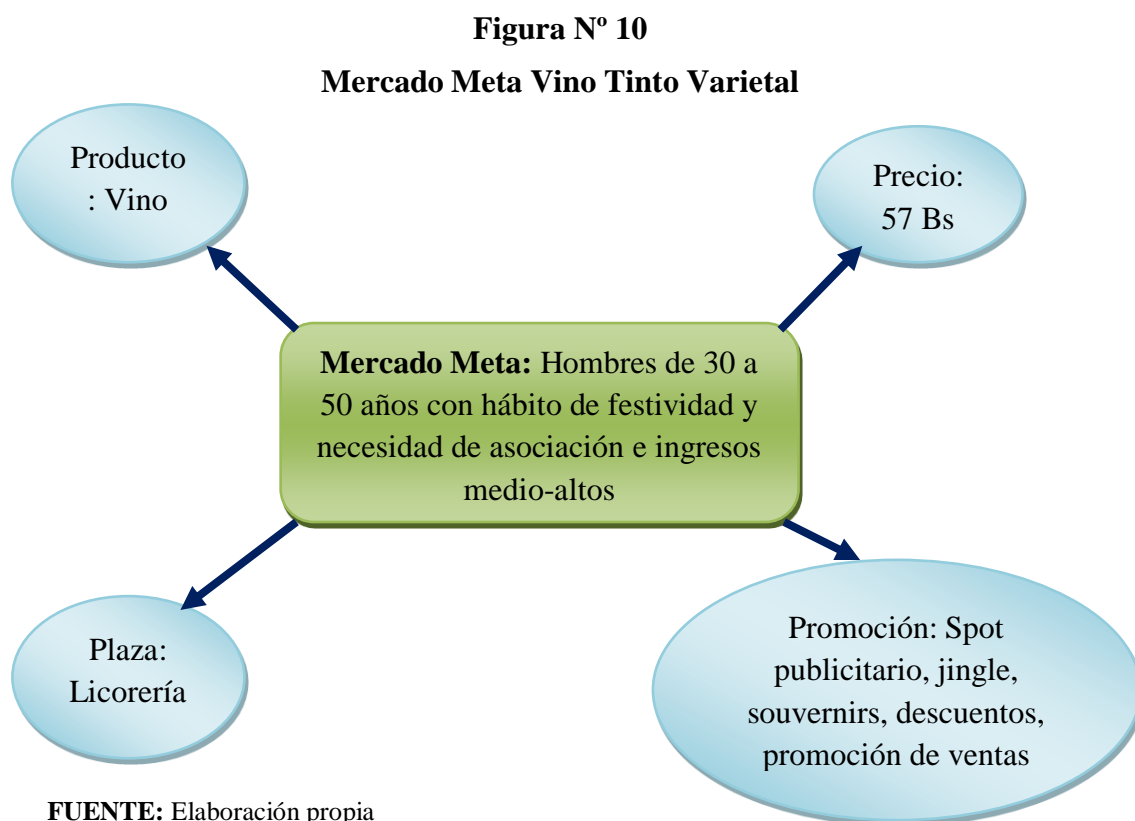
**FUENTE:** Elaboración propia

Considerando la gráfica anterior se puede decir que se elige la estrategia concentrada debido a que tanto los consumidores de vinos varietales (30 a 50 años), como los consumidores de singani de primera (40 a 50 años) poseen hábitos de consumo, gustos y preferencias iguales (Ver Capítulo VII : Investigación de Mercados ). Esto significa que los consumidores de ambos productos responderán de la misma manera a la mezcla de marketing que se propone en el presente trabajo de investigación.

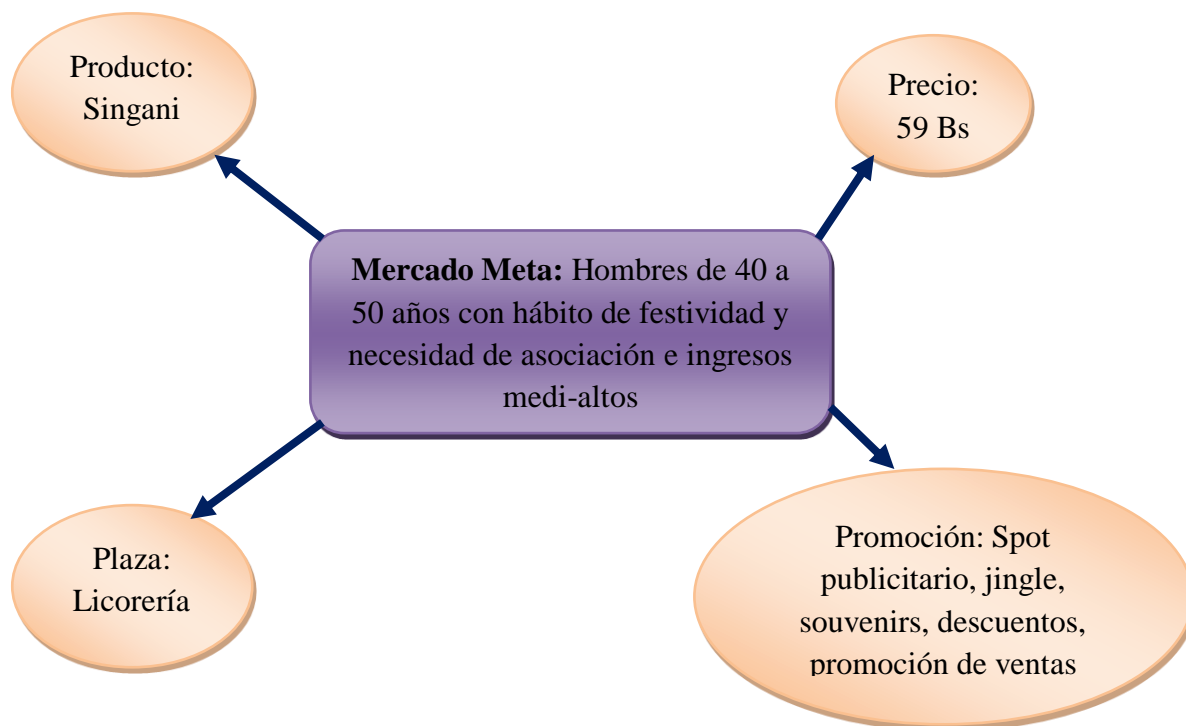


### 9.3.2.1. Selección del Mercado Meta

Se establece que el mercado meta para los productos de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” es el siguiente:



**Figura N° 11**  
**Mercado Meta Singani de Primera**



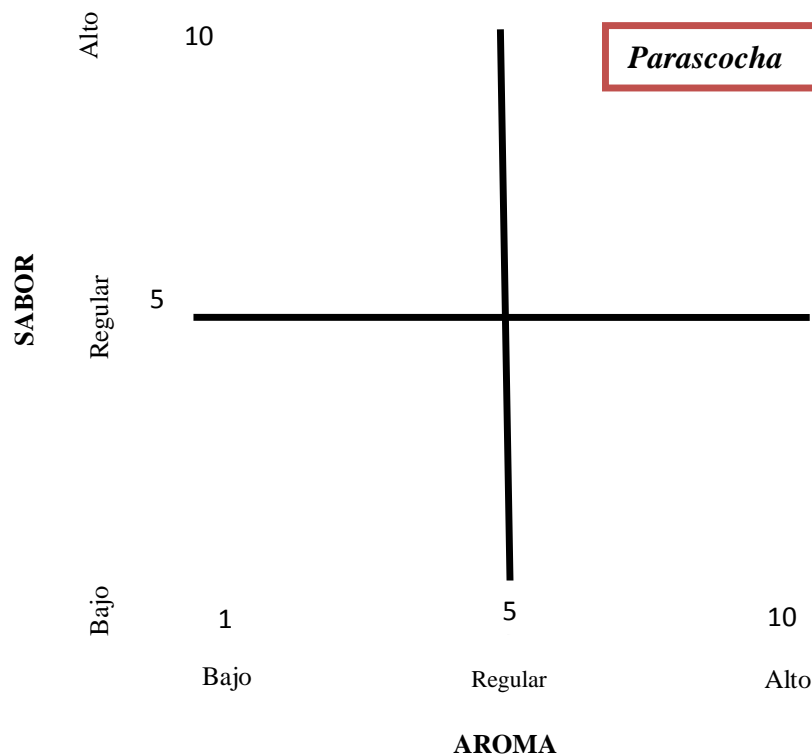
**FUENTE:** Elaboración propia

### 9.3.3. Estrategia de posicionamiento

La empresa debe hacer énfasis en el aroma y en el sabor de sus productos, puesto que estos atributos son considerados por los consumidores, tanto de vinos varietales como de singanis de primera como los más determinantes al momento de la compra (Ver Capítulo VII: Investigación de Mercados).

Por lo tanto se propone a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” considerar y aplicar la siguiente propuesta, Ver Figura N° 10, para lograr posicionamiento en el mercado tarijeño.

**Figura N° 12**  
**Mapa de Posicionamiento Empresa “Vinos y Singanis Parascocha”**



**FUENTE:** Elaboración propia

Con respecto al singani de primera, se establece que la empresa Parascocha debe enfocarse en resaltar los atributos de este producto como superiores, pues se pudo descubrir, a través de una investigación exploratoria (*Ver anexo 11*), que dicho producto fue calificado como muy bueno, e incluso fue confundido, en varias ocasiones, con el singani Casa Real etiqueta negra que tiene un claro posicionamiento en la mente de los consumidores tarijeños. Esta afirmación se ve reforzada con el acercamiento que tuvo el propietario de la empresa con el mercado (*Ver anexo 1*).

Por tal motivo, se buscará posicionar el producto singani de primera en relación con el competidor; se propone el siguiente slogan:

*“Prueba un singani de verdad”*

En el caso del vino, se debe seguir la estrategia de posicionamiento basado en atributos, para lo cual debe hacer énfasis en la calidad: el aroma y el sabor, ya que de acuerdo a la investigación exploratoria este producto es bueno pero no tanto como el del principal competidor, Kohlberg.

Así es que proponemos el siguiente slogan para posicionar el vino tinto varietal de la empresa Parascocha.

*“Deleita tus sentidos”*

#### **9.4. MARKETING OPERATIVO**

A continuación se hará énfasis en las distintas decisiones relacionadas con las variables controlables del marketing, mismas que permitirán a la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” alcanzar su orientación estratégica.

##### **9.4.1. Estrategia de Producto**

Considerando el estudio de carácter cualitativo realizado para conocer el grado de aceptación del vino varietal y del singani de primera (ver Capítulo VII: Investigación de Mercados), se propone las siguientes consideraciones.

##### **9.4.1.1. Consideraciones respecto a la calidad de los productos**

La empresa Parascocha debe mejorar moderadamente los atributos actuales del vino, con la finalidad que el producto final se caracterice por poseer un sabor y aroma únicos y totalmente diferenciables de los demás vinos varietales existentes en el mercado.

Con respecto al singani de primera se establece que el mismo debe mantener su composición, es decir, debe mantener su aroma y sabor actuales.

Para mejorar y mantener la calidad de los productos de la empresa Parascocha se plantea lo siguiente:

- Establecimiento de estándares de calidad en el proceso productivo que aseguren que el producto final sea homogéneo y conserve sus atributos diferenciables.
- Aplicar concienzudamente el programa “Buenas Prácticas Agrícolas Aplicadas al Cultivo de la Viña” perteneciente a la Fundación FAUTAPO, que se orienta a crear las condiciones necesarias para el manejo y cuidado de la vid; esto para asegurar que la materia prima, uva, sea propicia para lograr un producto de calidad.
- Los insumos empleados en el proceso productivo deberán ser medidos a través de estándares previamente establecidos.
- El envase será de vidrio no retornable, lo que permitirá su traslado y su protección de los diversos componentes externos que puedan afectar la calidad, sabor y aroma que serán los puntos de diferenciación de los productos de la empresa Parascocha.
- El tamaño de los productos será de 750 ml, ya que esta es la medida estándar del mercado. Esto con la finalidad de asegurar que el cliente reciba lo mismo cada vez que efectúe la compra.
- Considerando la preservación del medio ambiente, la empresa no empacará sus productos con plástico.

#### **9.4.1.2. Marca**

Así mismo, con respecto a la decisión de marca, se establece que tanto el vino como el singani deben poseer una denominación diferente a la de la empresa pero acompañada del nombre de esta. Este movimiento está dirigido a lograr posicionamiento en el mercado tarijeño de la marca y consecuentemente de la empresa.

Con el fin de contribuir a este fin se propone los siguientes isologotipos:

Para la empresa:



El tipo de letra utilizado para esta marca se estableció considerando que se dirige a personas conservadoras y tradicionalistas, asimismo el color negro hace referencia a la neutralidad y moderación. El isotipo elegido da a la marca un estilo particular con un toque de actualidad; todo esto para diferenciarse de las marcas tradicionalistas existentes en el mercado, que recurren a elementos autóctonos de Tarija.

Para el vino y singani:



La marca propuesta para ambos productos de la empresa es Tierra Dorada, nombre que fue elegido considerando las propiedades únicas del suelo tarijeño, que son sumamente beneficiosas para la producción de vid. Asimismo el dorado es un color que expresa lujo y poder, aspectos que para nuestro mercado meta son importantes. Por otra parte el dorado simboliza la alta calidad (sabor y aroma) que caracteriza a los productos de la empresa y los diferencia de la competencia.

Por las mismas razones que el logotipo de la empresa, se eligieron el tipo y color de letra para esta marca.

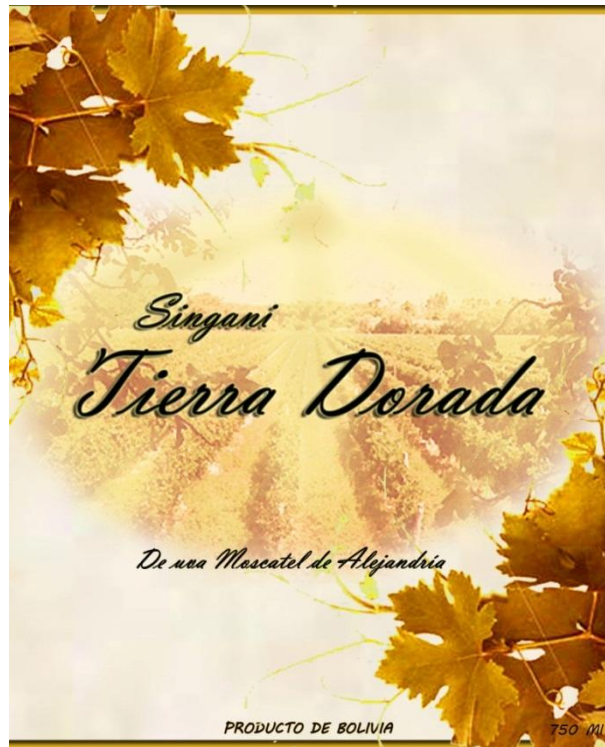
El isotipo de esta marca, a través de la hoja de parral, trata de mostrar la genuinidad de los productos, respecto a su sentido aroma y sabor a uva. Considerando un estilo de orientación moderna.

Asimismo, se debe incluir a las botellas de ambos productos etiquetas con un diseño exclusivo y referente a la imagen que la empresa quiere proyectar al mercado. Proponemos las siguientes:

Etiqueta para el vino:



Etiqueta para el singani:



Para de efectivizar las estrategias anteriormente propuestas, se propone el siguiente plan de acción.



**Cuadro N° 67**  
**Plan de acción Producto**

<b>Decisión</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Mejoramiento de la calidad del vino</b>	Establecer un estándar de producción para el vino.	De diciembre de 2012 a diciembre de 2013	Gerente de Producción
	Control constante de la calidad de la materia prima.	Permanente	Gerente de Producción
	Aplicación de una investigación de mercado para mejorar la producción.	De marzo a noviembre del año 2013	Gerente de Marketing
	Aplicación estricta del programa "Buenas prácticas agrícolas aplicadas al cultivo de la vid".	Permanente	Todo el personal
	Capacitación del personal respecto a la producción de vino.	Permanente	Gerente de Producción
	Recurrir al benchmarking tomando como referencia a los vinos varietales de la marca Kohlberg.	De diciembre de 2012 a diciembre de 2013	Gerente de producción y operarios
<b>Mantenimiento de la calidad del singani</b>	Establecer un estándar de producción para el singani.	De diciembre de 2012 a diciembre de 2013	Gerente de Producción
	Control constante de la calidad de la materia prima.	Permanente	Gerente de Producción
	Aplicación estricta del programa "Buenas prácticas agrícolas aplicadas al cultivo de la vid".	Permanente	Todo el personal
	Capacitación del personal respecto a la producción de vino.	Permanente	Gerente de Producción
<b>Implantación de las etiquetas propuestas</b>	Impresión de las etiquetas propuestas para los productos	Primera semana de diciembre de 2012	Gerente de Producción
	Rotulación de las botellas	Segunda semana de diciembre de 2012	Gerente de Producción

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro N° 68**  
**Presupuesto: Estrategia Producto**

Detalle	Cantidad	Total Bs.
<b>Etiqueta (11 x 6,8 cm) y Contra Etiqueta (7,4 x 6 cm), full color, papel Couché de 115 Grs.</b>	37.600	3.400

FUENTE: Elaboración propia

#### 9.4.2. Estrategia de Precio

Para poder establecer cualquier estrategia de precio para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, primero se deben establecer los precios de venta de ambos productos, tarea que desarrollamos a continuación:

##### 9.4.2.1. Determinación del costo unitario de vino y singani

A continuación se determina el costo unitario de los productos de la empresa Parascocha (los costos se muestran detalladamente en el *Anexo 19*):

$$\text{costo unitario} = \frac{\text{costo variable} + \text{costo fijo}}{\text{cantidad producida}}$$

$$\text{costo unitario} = \frac{463.900 + 978.200}{37.600} = 38 \text{ Bs}$$

El costo unitario, tanto para el vino como para el singani de la empresa Parascocha, considerando que ambos productos comparten costos, es de 38 Bs.

##### 9.4.2.2. Determinación del precio de venta con utilidad para el vino

A continuación se determina el precio de venta del vino tinto varietal considerando un margen de utilidad de 30%:

$$PV = \text{costo unitario de producción} + (\text{margen de utilidad} * \text{costo unitario de producción})$$

$$P.V. = 38 + (0,30 * 38) = 49 \text{ Bs}$$

#### 9.4.2.3. Determinación del precio de venta con IVA para el vino

A través de la siguiente fórmula se agregó al precio de venta con utilidad el IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido o Agregado):

$$P.V. = \text{precio de venta sin iva} + (\text{IVA} * \text{precio de venta sin iva})$$

$$P.V. = 49 + (0,1494 * 49) = 57 Bs$$

#### 9.4.2.4. Determinación del precio de venta con utilidad para el singani

A continuación se determina el precio de venta del singani de primera considerando un margen de utilidad de 35% debido a que éste es el producto estrella de la empresa considerando los resultados obtenidos en a investigación exploratoria realizada a los consumidores (sondeo de opinión sobre los productos) Ver Capítulo VII:

$$PV = \text{costo unitario de produccion} + (\text{margen de utilidad} * \text{costo unitario de producción})$$

$$P.V. = 38 + (0,35 * 38) = 51 Bs$$

#### 9.4.2.5. Determinación del precio de venta con IVA para el singani

A través de la siguiente fórmula se agregó al precio de venta con utilidad el IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido o Agregado):

$$P.V. = \text{precio de venta sin iva} + (\text{IVA} * \text{precio de venta sin iva})$$

$$P.V. = 51 + (0,1494 * 51) = 59 Bs$$

#### 9.4.2.6. Determinación del punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” se utilizará las siguientes fórmulas:

$$Q = \frac{CF}{PV - CVu}$$

Donde:

$Q$  = punto de equilibrio

$CF$  = Costo Fijo

$PV$  = Precio de venta

$CVU$  = Costo variable unitario

$$I = \frac{CF}{1 - \frac{C.V.u}{PV}}$$

Donde:

$I$  = Ingresos

#### a) Punto de equilibrio para el vino tinto varietal

El punto de equilibrio calculado para el primer año (considerando los siguientes datos:  $PV= 57$ ;  $CVU= 12,34$ ;  $CF= 509.913$ ) es el siguiente: (para revisar cómo se obtuvieron estos datos *Ver Anexo 20*)

$$Q = \frac{CF}{PV - CVu}$$

$$Q = \frac{509.913}{57 - 12,34} = 11.418 \text{ botellas/año}$$

La empresa “Vinos y Parascocha” debe vender 11.418 unidades para alcanzar la cantidad de equilibrio; es decir que, con ese volumen de unidades vendidas de vino tinto varietal, conseguirá el nivel de actividad donde sus ingresos serán iguales a la sumatoria de sus costos y gastos incurridos para este producto.

Por otra parte:

$$I = \frac{CF}{1 - \frac{C.V.u}{PV}}$$

$$I = \frac{509.913}{1 - \frac{12,34}{57}} = 650.807 \text{ bolivianos}$$

El ingreso percibido en unidades monetarias deberá ser de 650.807 para alcanzar la cantidad de equilibrio en términos monetarios; es decir, con ese nivel de ventas igualará sus ingresos a la suma de sus costos y gastos.

En el *Anexo N° 21* se muestra gráficamente el punto de equilibrio de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” con respecto a la venta de vino tinto varietal.

### **b) Punto de equilibrio para el singani de primera**

El punto de equilibrio calculado para el primer año (considerando los siguientes datos: PV= 59; CVU= 12,34; CF= 468.287) es el siguiente: (para revisar cómo se obtuvieron estos datos *Ver Anexo 22*)

$$Q = \frac{CF}{PV - CVu}$$

$$Q = \frac{468.287}{59 - 12,34} = 10.036 \text{ botellas/año}$$

La empresa “Vinos y Parascocha” debe vender 10.036 unidades para alcanzar la cantidad de equilibrio; es decir que, con ese volumen de unidades vendidas de singani de primera, conseguirá el nivel de actividad donde sus ingresos serán iguales a la sumatoria de sus costos y gastos incurridos para este producto.

Por otra parte:

$$I = \frac{CF}{1 - \frac{C.V.u}{PV}}$$

$$I = \frac{468.287}{1 - \frac{12,34}{59}} = 592.133 \text{ unidades monetarias}$$

El ingreso percibido en unidades monetarias deberá ser de 592.133 para alcanzar la cantidad de equilibrio en términos monetarios; es decir, con ese nivel de ventas igualará sus ingresos a la suma de sus costos y gastos.

En el *Ver Anexo 23* se muestra gráficamente el punto de equilibrio de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” con respecto a la venta de singani de primera.

Habiendo calculado el punto de equilibrio para esta empresa y tomando en cuenta los precios de venta de los principales competidores (ver cuadro 69), a continuación proponemos una estrategia de precio para la misma.

**Cuadro N° 69**  
**Precios de los principales competidores**

<b>Producto</b>	<b>Precio Promedio</b>
<b>Vino tinto varietal (Kohlberg)</b>	60
<b>Singani Varietal (Casa Real)</b>	63

**FUENTE:** Elaboración propia

La estrategia a tomar en cuenta tanto para el vino tinto varietal como para el singani de primera es la estrategia de alto valor, puesto que la empresa se enfocará en elaborar productos diferenciados y de alta calidad, vendiéndolos a un precio relativamente bajo en comparación con la competencia.

Por otra parte se aplicarán descuentos a los consumidores que realicen la compra en la agencia de la empresa, sin representar un perjuicio a los intermediarios, de acuerdo a las siguientes especificaciones:

**Cuadro N° 70**  
**Descripción políticas de descuento a consumidores de**  
**Vino tinto varietal**

<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de Descuento</b>	<b>Ganancia por botella</b>
<b>6 a 11 Botellas</b>	3%	11.29 Bs
<b>12 a 17 Botellas</b>	6%	9.58 Bs
<b>18 a más Botellas</b>	9%	7,87Bs

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro N° 71**  
**Descripción políticas de incentivo de**  
**compra a intermediarios de singani**

<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de Descuento</b>	<b>Ganancia por botella</b>
<b>6 a 11 Botellas</b>	3%	13,23 Bs
<b>12 a 17 Botellas</b>	6%	11,46 Bs
<b>18 a más Botellas</b>	9%	9,69 Bs

FUENTE: Elaboración propia

Con estas estrategias se pretende lograr atraer la atención de los clientes, para posteriormente lograr posicionarse en la mente de estos.

Para desarrollar estas estrategias se propone el siguiente plan de acción:

**Cuadro N° 72**  
**Plan de acción Precio**

<b>Decisión</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Adaptación del precio de los productos de la empresa</b>	Análisis de los costos incurridos en la empresa.	Permanente	Asesor contable
	Comparación con los precios de la competencia.	Permanente	Gerente de Marketing
	Ajustar la política de precios de acuerdo al análisis de costos y competencia.	Si corresponde	Gerente de Marketing
	Diseñar una nueva política de precios acorde a la conveniencia de la empresa.	Si corresponde	Gerente de Marketing
<b>Adecuación de la tarifa de descuentos</b>	Definir los descuentos máximos que puede ofrecer la empresa.	Si se requiere	Gerente de Marketing
	Aplicar la tarifa de descuentos establecida.	Si corresponde	Gerente de Marketing

FUENTE: Elaboración propia

### 9.4.3. Estrategia de Plaza

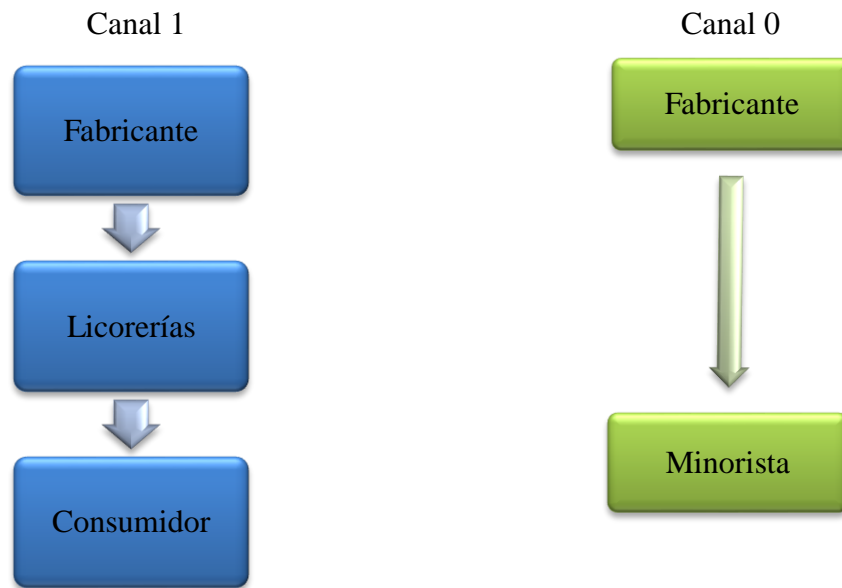
Considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercados, podemos constatar que los consumidores tanto de vino como de singani prefieren realizar la compra de estos productos en licorerías, por lo que a fin de que los productos de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” estén disponibles en el momento y lugar adecuados para el cliente; se propone a esta empresa adoptar un canal de distribución 1(ver figura 11), donde los intermediarios serán las diferentes licorerías de la ciudad de Tarija.



Por otra parte, aconsejamos a la empresa establecer una agencia propia, canal de distribución 0 (ver figura 11), ubicada en la ciudad de Tarija, a través de la cual se puedan comercializar los productos y poner en práctica las estrategias de promoción y precio propuestas.

**Figura N° 13**

**Canales de distribución propuestos**



**FUENTE:** Elaboración propia

En el caso del canal 1, se propone además establecer políticas de incentivos a los intermediarios, a continuación se mencionan algunas propuestas:

- Descuentos por pronto pago.
- Devolución de productos defectuosos.

Respecto al canal de distribución 0, la empresa deberá contratar una persona con habilidades comunicacionales y con predisposición a aprender y manejarse correctamente en el negocio.

Por otra parte, para el traslado de los productos se utilizarán cajas de plástico reforzado, con capacidad para 12 botellas, lo cual garantizará la seguridad de los productos en el trayecto.

Estas estrategias podrán ser efectivizadas de acuerdo al siguiente plan de acción:

**Cuadro N° 73**  
**Plan de acción Plaza**

<b>Decisión</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Compra de cajas contenedoras de botellas</b>	Cotización de las cajas contenedoras de botellas de diferentes proveedores.	Primera semana de diciembre	Gerente General
	Elección de la alternativa más conveniente y acuerdo con la empresa proveedora.	Primera semana de diciembre	Gerente General
	Compra de las cajas contenedoras de botellas.	Primera semana de diciembre	Gerente de Marketing
<b>Implantación de un canal de distribución 0</b>	Consecución de un lugar propicio para el establecimiento de la agencia.	Primera semana de diciembre de 2012	Gerente General
	Adecuación del ambiente.	Segunda semana de diciembre de 2012	Gerente General
	Traslado de los productos a la agencia	Tercera semana de diciembre de 2012	Distribuidor
	Contratación y capacitación de una persona para la comercialización.	Tercera semana de diciembre de 2012	Gerente General-Gerente de Marketing
<b>Implantación de un canal de distribución 1</b>	Negociación con las licorerías de la ciudad de Tarija.	Primera semana de diciembre	Gerente General
	Selección de las licorerías	Segunda semana de diciembre	Gerente General-Gerente de Marketing
	Aprovisionamiento de los productos a las licorerías	Segunda semana de diciembre de 2012 y Permanente	Gerente de Marketing-Distribuidor
	Aplicación de las políticas de incentivo	Según corresponda	Vendedor-Distribuidor

**FUENTE:** Elaboración propia

Para la puesta en marcha de estas estrategias se puede considerar el siguiente presupuesto:

**Cuadro N° 74**  
**Presupuesto: Estrategia de Plaza**

<b>Descripción</b>	<b>Precio en Bs</b>
<b>Alquiler de local</b>	1.392
<b>Adecuación de ambiente</b>	2.000
<b>Furgón Chevrolet sin aire 4x2, caja mecánica, modelo 2013*</b>	99.528
<b>Sueldo Distribuidor</b>	1.800
<b>Cajas contenedoras</b>	60.000
<b>Total</b>	<b>164.720</b>

\*Las especificaciones técnicas de este vehículo se pueden apreciar en el *Anexo 24*

**FUENTE:** Elaboración propia

Para la aplicación de las políticas de incentivo se propone tomar en cuenta las siguientes descripciones:

**Cuadro N° 75**  
**Descripción políticas de incentivo de compra a intermediarios de vino**

<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de Descuento</b>	<b>Ganancia por botella</b>
<b>6 a 11 Botellas</b>	5%	10,15 Bs
<b>12 a 17 Botellas</b>	10%	7,30 Bs
<b>18 a más Botellas</b>	15%	4,45 Bs

**FUENTE:** Elaboración propia

**Cuadro N° 76**  
**Descripción políticas de incentivo de compra a intermediarios de singani**

<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje de Descuento</b>	<b>Ganancia por botella</b>
<b>6 a 11 Botellas</b>	5%	12,05 Bs
<b>12 a 17 Botellas</b>	10%	9,10 Bs
<b>18 a más Botellas</b>	15%	6,15 Bs

FUENTE: Elaboración propia

Se aclara que estas políticas se adecúan al objetivo estratégico de orientarse a la rentabilidad y al posicionamiento y no así a las utilidades.

#### **9.4.4. Estrategia de Promoción**

Para dar a conocer los atributos de los productos que ofrece la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, se propone considerar las siguientes acciones comunicacionales:

##### **9.4.4.1. Publicidad**

De acuerdo a la investigación de mercados (ver capítulo VII), se pudo evidenciar que los consumidores tanto de vino varietal como de singani de primera utilizan con mayor frecuencia la televisión y la radio como medios para informarse.

Considerando aquello, se propone a la empresa Parascocha difundir dos spots (uno para cada producto) publicitarios en canal 30 – UNITEL y dos jingles publicitarios en radio FIDES ya que, de acuerdo a la investigación de mercados, estos medios de comunicación resultaron ser los más preferidos por los consumidores.

Respecto a la publicidad se deben establecer los siguientes elementos:

##### **a) Mensaje**

- *Misión*

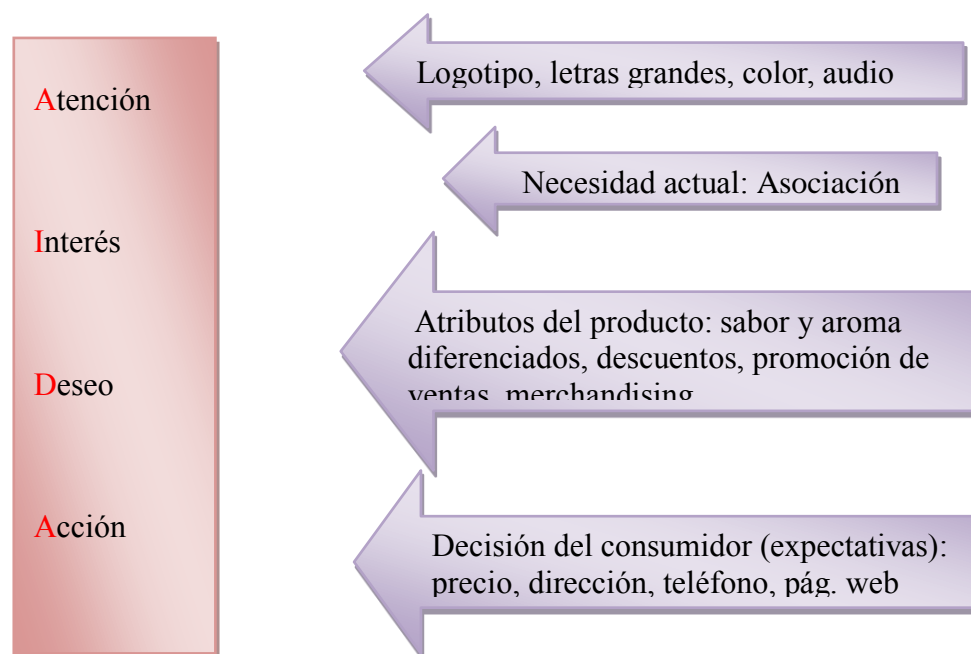
Para el caso de la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” se deberá elaborar un mensaje cuyo objetivo sea el de transmitir las características notablemente diferenciables de sus productos, mismas que son capaces de satisfacer la necesidad de asociación de sus clientes.

Respecto al singani de primera, producto estrella de la empresa, se tendrá que destacar la superioridad en sabor y aroma que tiene este producto en relación a la competencia.

- *Técnica AIDA de carácter publicitario*

Para la elaboración del spot publicitario se debe considerar los elementos incluidos en la siguiente figura:

**Figura N° 14**  
**Técnica AIDA de carácter publicitario**



**FUENTE:** Elaboración propia

- *Contenido de los spots publicitarios*

Para la construcción del mensaje se deberá incluir los siguientes elementos: personas cómodas y felices, los productos de la empresa como centro de atención, un ambiente

cálido, familiar y de celebración. Esto con la finalidad de expresar la necesidad que puede ser satisfecha a través de los productos de la empresa (necesidad de asociación). En ambos spots se deberán incluir los slogans propuestos para cada producto, así como la marca Tierra Dorada.

Para el contenido del mensaje publicitario de la empresa Parascocha se deben tomar en cuenta las especificaciones de la Ley N° 259 que, respecto al contenido de las publicidades de bebidas alcohólicas, expresa lo siguiente:

- No incluir a personas menores de 18 años de edad.
- No incitar o inducir al consumo de bebidas alcohólicas, sugiriendo que su consumo promueva el éxito intelectual, social, deportivo o sexual.
- No utilizar personajes de dibujos animados.
- No emitir publicidad de bebidas alcohólicas en el horario de 06:00 a 21:00 horas.

Se puede tomar en cuenta el mensaje propuesto en la estrategia de posicionamiento.

#### **Cuadro N° 77**

#### **Presupuesto Estrategia de Promoción**

#### **Presupuesto: Publicidad**

<b>Medio</b>	<b>Programa</b>	<b>Duración segundos</b>	<b>Costo por pase en Bs</b>	<b>N° de Pases diarios</b>	<b>Costo mensual en Bs</b>
<b>UNITEL canal 30</b>	Telepaís Regional E.C.	30	100	1	2.000
<b>Radioemisora FIDES</b>	El meridiano de Fides	30	25	1	500
<b>TOTAL</b>					<b>2.500</b>

FUENTE: Elaboración propia

#### **Cuadro N° 78**

#### **Presupuesto: Merchandising**

<b>Ítem</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total Bs</b>
-------------	-----------------------	-----------------	-----------------------

<b>Lapiceras con serigrafía</b>	2,5	500	1.250
<b>Llaveros con serigrafía</b>	4	500	2.000
<b>Costo Total Bs</b>			<b>3.250</b>

FUENTE: Elaboración propia

### Cuadro N° 79

#### Presupuesto: Promoción de ventas

Azafata	Sueldo por día	Número de días	Total
1	400	12	4.800
2	400	12	4.800
3	400	12	4.800
4	400	12	4.800
5	400	12	4.800
6	400	12	4.800
<b>Total</b>			<b>28.800</b>

FUENTE: Elaboración propia

Se aclara que las seis azafatas promocionarán los productos de la empresa en los primeros dos años de incursión al mercado. Esto en fechas estratégicas como fin de año y carnaval, es decir durante tres meses al año (diciembre, enero y febrero), aprovechando los días sábado, en el que existe mayor movimiento en las licorerías, esto según observación, es decir que cada azafata trabajará cuatro días al mes y, por tanto, doce días en tres meses.

#### 9.4.4.2. Promoción de ventas

Otra manera de poner en conocimiento los productos de una empresa es a través de la promoción de ventas, misma que se puede desarrollar de diferentes maneras, para el caso particular de la empresa Parascocha se sugiere la siguiente estrategia:

#### **9.4.4.3. Promoción en el punto de venta**

Esto consiste en estimular la prueba de los productos, a través de degustaciones gratuitas tanto de los vinos como de los singanis en los diferentes puntos de venta establecidos en la ciudad.

Asimismo se propone añadir a la experiencia de probar el o los productos un refuerzo para recordar la marca cada que se realice un compra de estos, ello mediante la aplicación del merchandising, otorgando algún regalo (llaveros o lapiceras) que lleve inscrita la marca del producto junto al nombre de la empresa.

Asimismo esta estrategia puede ser utilizada en acontecimientos organizados por terceros, como ser ferias reconocidas a nivel regional.



**Cuadro N° 80**  
**Plan de acción Promoción**

<b>Decisión</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Difundir un spot publicitario en televisión</b>	Contrato de publicidad con Unitel.	Tercera semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
<b>Difundir un jingle publicitario</b>	Contrato de publicidad con radio FIDES (utilizando el audio del spot)	Tercera semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
<b>Adquirir souvenirs para el merchandising</b>	Cotización de los elementos del merchandising	Cuarta semana de noviembre de 2012	Gerente de Marketing
	Compra de los souvenirs	Primera semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
	Cotización con las imprentas para la adecuación de los souvenirs.	Primera semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
	Selección y contrato con la imprenta más conveniente.	Segunda semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
<b>Promocionar los productos en las licorerías</b>	Reclutamiento y contratación 6 azafatas	Segunda semana de diciembre de 2012	Gerente General- Gerente de Marketing
	Establecimiento de un cronograma para las azafatas	Segunda semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
	Selección de las licorerías más concurridas de la ciudad de Tarija	Segunda semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
	Negociación con las licorerías seleccionadas	Segunda semana de diciembre de 2012	Gerente de Marketing
	Promoción en las licorerías	Diciembre de 2012, enero y febrero de 2013	Azafatas

FUENTE: Elaboración propia

A continuación se describen las especificaciones y se establece el presupuesto de las acciones propuestas para la promoción:

**Cuadro N° 81**  
**Presupuesto Estrategia de Promoción**

<b>Detalle</b>	<b>Costo Bs</b>
<b>Publicidad en Televisión</b>	2.000
<b>Publicidad en Radio</b>	500
<b>Merchandising</b>	3.250
<b>Azafatas</b>	3.200
<b>Total</b>	<b>8.950</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

#### **9.5. PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA**

A continuación, en el cuadro N° 79, se muestra la inversión total relativa al área de marketing:

**Cuadro N° 82**  
**Presupuesto total de las estrategias propuestas**

ESTRATEGIA	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Ctd.	Costo total (Bs)	Ctd.	Costo total (Bs.)	Ctd.	Costo total (Bs.)	Ctd.	Costo total (Bs.)	Ctd.	Costo total (Bs.)
<b>Producto:</b>										
<b>Etiqueta (11X 6,8cm) y Contra Etiqueta (7,4x6 cm), full color, papel Couché de 115 Grs.</b>	37.600	3.400	42.112	3.808	47.165	4.265	52.825	4.777	59.164	5.350
<b>Etiquetadora Etico D 1000</b>	1	14.500								
<b>Plaza:</b>										
<b>Alquiler de local</b>		16.704		16.704		16.704		16.704		16.704
<b>Adecuación de ambiente</b>		2.000								
<b>Furgón Chevrolet sin aire 4x2, caja mecánica, modelo 2013</b>	1	99.528								
<b>Sueldo distribuidor</b>		21.600		21.600		21.600		21.600		21.600
<b>Cajas de plástico</b>	500	60.000								
<b>Promoción:</b>										
<b>Publicidad Televisión</b>		24.000		24.000		24.000		24.000		24.000
<b>Publicidad en Radio</b>		6.000		6.000		6.000		6.000		6.000
<b>Merchandising</b>		3.250		3.250		3.250		3.250		3.250
<b>Azafatas</b>		28.800		28.800						
<b>TOTAL</b>		<b>279.782</b>		<b>104.162</b>		<b>75.819</b>		<b>76.331</b>		<b>76.904</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>612.998</b>									

**FUENTE:** Elaboración propia

El presupuesto de 612.998 Bs., se considera como el requerimiento de inversión total de fuente propia, para ello a continuación se propone la incidencia de retorno de la inversión durante cinco años.

## 9.6. EVALUACIÓN FINANCIERA

**Cuadro N° 83**  
**Flujo de Fondos para el período 2012 – 2015**  
**(En Bolivianos)**

Años	2013	2014	2015	2016	2017
1. Inversiones	612.998				
2. Ingresos	2.179.200	2.440.704	2.733.588	3.061.619	3.429.013
3. Egresos	1.442.100	1.615.152	1.808.970	2.026.046	2.269.172
a. Costos Variables	463.900	519.568	581.916	651.746	729.956
b. Costos fijos	978.200	1.095.584	1.227.054	1.374.300	1.539.216
4. Utilidad antes de impuesto(2-3)	737.100	825.552	942.618	1.035.573	1.159.841
5. Impuestos (a+b+d)	445.779	499.273	563.685	626.285	701.442
a. IVA	283.296	317.292	355.366	398.010	445.772
b. IT	65.376	73.221	82.008	91.846	102.870
c. Base imponible(4-(a+b))	388.428	435.039	505.244	545.714	611.199
d. IUE (c*25%)	97.107	108.760	126.311	136.429	152.800
Utilidad Neta	291.321	326.279	378.933	409.288	458.399

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro N° 84**  
**Datos para el cálculo de la VAN y la TIR**

Tasa de Descuento	Inversión	Flujo de caja 1	Flujo de caja 2	Flujo de caja 3	Flujo de caja 4	Flujo de caja 5
1 %	612.998	291.321	326.279	378.933	409.288	458.399

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro N° 85**  
**Cálculo de la VAN y la TIR**

<b>Valor actualizado Neto VAN =</b>	<b>1.192.546 Bs</b>
<b>Tasa Interna de Retorno TIR =</b>	<b>48 %</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

Se puede indicar que el valor actual neto es positivo con un resultado igual a 1.192.546 Bs, por lo tanto la inversión propuesta para la empresa es viable.

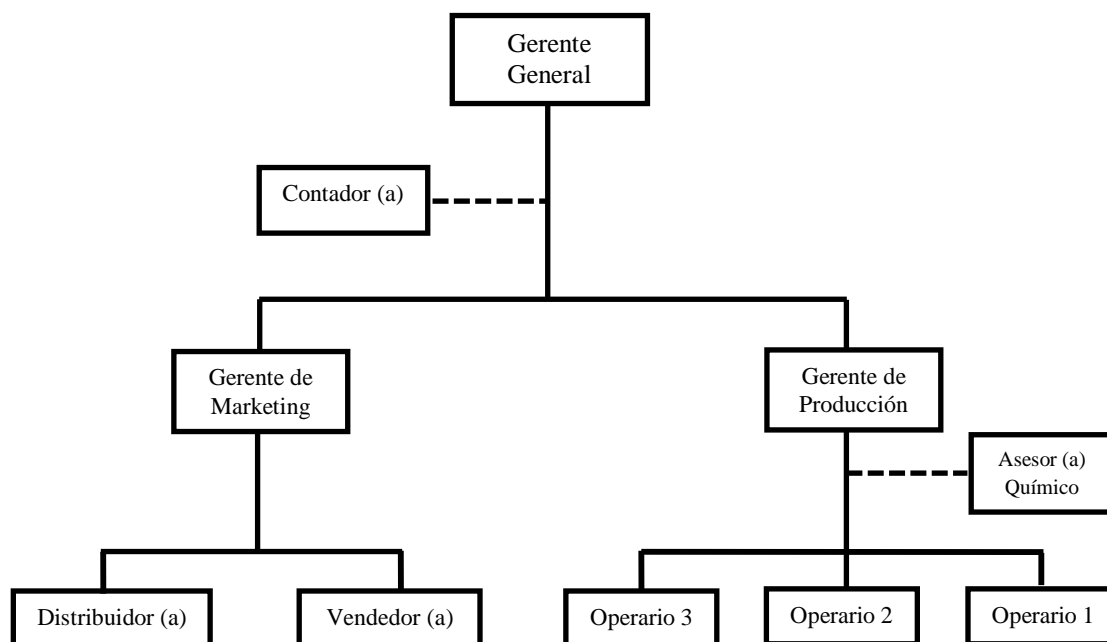
De acuerdo al resultado obtenido en el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, podemos decir que el dinero invertido rinde 46% anual más por encima de la tasa de descuento del 1% anual equivalente a la tasa pasiva de entidades financieras.

Esto se debe a que el sector en el que se encuentra la empresa es muy atractivo, ya que se incrementa en un 12% anual.

### **9.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para el buen funcionamiento de una empresa debe tener una clara estructura organizacional, acorde a sus características; es por ello que para coadyuvar al establecimiento de una estructura adecuada para la empresa “Vinos y Singanis Parascocha” y que permita llevar a cabo las estrategias anteriormente propuestas, proponemos el siguiente organigrama:

**Figura N° 15**  
**Organigrama propuesto para la empresa**  
**“Vinos y Singanis Parascocha”**



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede apreciar en cuadro anterior, a la estructura actual de la empresa se añadió el nivel táctico, a través de la inclusión de los puestos de gerencia de marketing y de producción. Asimismo, se agregó el cargo de distribución para poder cumplir a cabalidad las estrategias propuestas en la variable plaza del marketing mix.

Para poder conocer la descripción de los puestos añadidos se puede revisar el *Anexo N° 26*.

## 9.8. SISTEMA DE CONTROL

Para poder vigilar el avance y permitir a la empresa estudiar los resultados de la implementación de las propuestas, se plantea las siguientes propuestas:

### 9.8.1. Diagrama de Gantt

Este instrumento permitirá a la empresa llevar un control cronológico sobre el cumplimiento de Los planes de acción del marketing mix propuestos.

**Cuadro N° 86**  
**Diagrama de Gantt**

ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE GANTT																					
	2012					2013																
	NOVIEMBRE					DICIEMBRE					ENERO				FEBRERO				DICIEMBRE			
			S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	~	S1	S2	S3	S4		
<b>1. PLAN DE ACCIÓN PRODUCTO</b>																						
<b>a) Mejoramiento de la calidad del vino</b>																						
Establecimiento de un estándar de producción																						
Aplicación de una investigación de mercados																						
Recurrir al benchmarking																						
<b>b) Mejoramiento de la calidad del singani</b>																						
Establecimiento de un estándar de producción																						
<b>c) Implantación de las etiquetas propuestas</b>																						
Impresión de las etiquetas																						
Rotulación de las botellas																						
<b>2. PLAN DE ACCIÓN PLAZA</b>																						
<b>a) Compra de cajas contenedoras de botellas</b>																						
Cotización																						
Compra																						
<b>b) Implantación de un canal de distribución 0</b>																						
Consecución de un lugar adecuado																						
Adecuación del ambiente																						
Traslado de los productos a la agencia																						
Contratación de una persona para la comercialización																						
<b>c) Implantación de un canal de distribución 1</b>																						
Negociación con licorerías																						
Selección de las licorerías																						
Aprovisionamiento de los productos a las licorerías																						
<b>3. PLAN DE ACCIÓN PROMOCIÓN</b>																						
<b>a) Difundir un spot publicitario en TV</b>																						
Contrato con UNITEL																						
<b>b) Difundir un jingle publicitario en radio</b>																						
Contrato con radio FIDES																						
<b>c) Adquirir souvenirs para el merchandising</b>																						
Cotización de los souvenirs																						
Compra de los souvenirs																						
Cotización con las imprentas																						
Selección y contrato con una imprenta																						
<b>d) Promocionar los productos en licorerías</b>																						
Reclutamiento y contratación de azafatas																						
Establecimiento de un cronograma																						
Selección de las licorerías más concurridas de la ciudad																						
Negociación con las licorerías seleccionadas																						
Promoción en las licorerías																						

FUENTE: Elaboración propia

Aclaremos que el en cuadro anterior no se incluyen los planes de acción cuyo desarrollo debe ser permanente o de acuerdo a la circunstancia.

### 9.8.2. Informe de seguimiento de ventas

Otra manera de controlar lo establecido en las propuestas es a través del registro de las ventas realizadas mensualmente por la empresa, mismo que deberá apegarse al formato que se muestra en el *Anexo N° 26*.

Para poder llenar de manera efectiva los datos requeridos en el cuadro mostrado en el *Anexo 26*, se propone que tanto el vendedor de la agencia como el distribuidor manejen el formato de registro de ventas diarias que se muestra en el *Anexo N° 27*.

### 9.8.3. Estándares de ventas

Asimismo, para poder verificar si la empresa vende o no lo suficiente de acuerdo a lo estimado en la propuesta, se propone tomar como parámetro los resultados expuestos en el flujo de caja desarrollado en este capítulo.

De acuerdo a estos datos se puede estipular que la empresa debería vender en promedio las cantidades que se detallan a continuación.

**Cuadro N° 87**  
**Estándares de ventas**

<b>Año 2013</b>	<b>Mes</b>	<b>Semana</b>	<b>Día</b>
<b>Botellas</b>	3.133	783	112
<b>Bolivianos</b>	181.714	45.414	6.496
<b>Año 2014</b>	<b>Mes</b>	<b>Semana</b>	<b>Día</b>
<b>Botellas</b>	3.509	877	125
<b>Bolivianos</b>	203.522	50.866	7.269
<b>Año 2015</b>	<b>Mes</b>	<b>Semana</b>	<b>Día</b>
<b>Botellas</b>	3.930	983	140
<b>Bolivianos</b>	227.940	57.014	8.120
<b>Año 2016</b>	<b>Mes</b>	<b>Semana</b>	<b>Día</b>
<b>Botellas</b>	4.402	1.101	157
<b>Bolivianos</b>	255.316	63.858	9.106
<b>Año 2017</b>	<b>Mes</b>	<b>Semana</b>	<b>Día</b>
<b>Botellas</b>	4.930	1.233	176
<b>Bolivianos</b>	285.940	71.514	10.208

FUENTE: Elaboración propia





**CAPÍTULO X**  
**RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

Tras concluir el presente trabajo de investigación y tomando en cuenta la problemática que atraviesa la empresa “Vinos y Singanis Parascocha”, respecto a la falta de un enfoque de gestión empresarial, sugerimos dar curso a las propuestas planteadas en el presente trabajo y tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Para la consecución de resultados positivos con relación a las propuestas, se recomienda a la empresa contratar a una persona formada en administración de empresas o ingeniería comercial, para ocupar el cargo de gerente de marketing, a quien se encomendará la efectivización de las mencionadas propuestas y el manejo de herramientas administrativas, que le permitan a la empresa tomar decisiones proactivas considerando el comportamiento de su entorno.
- Para poder posicionarse en el mercado objetivo, sugerimos a la empresa adoptar la marca y los slogans propuestos para sus productos, ya que el nombre de la empresa no se relaciona con el negocio y es difícil de recordar; asimismo, con las propuestas, se podrán resaltar mejor las particularidades tanto del vino como del singani y así, diferenciarse de la competencia.
- Para poder aplicar la estrategia de alto valor y lograr posicionarse, se aconseja que la empresa incremente su producción a razón de la tasa de crecimiento del sector al que pertenece, es decir en un 12% anual.
- Respecto al vino tinto varietal, se recomienda a la empresa hacer énfasis en el aroma y sabor de este producto, atributos que son considerados como los más importantes por el cliente, para ello la empresa puede aplicar el benchmarking, tomando como referencia la empresa de vino más importante de la región (Bodegas La Cabaña).

- Se recomienda que la empresa inicie el registro de las operaciones realizadas a lo largo del proceso productivo, para poder determinar con exactitud los costos en los que se incurre y establecer un estándar de producción centrado en la calidad.
- Se debe considerar como intermediarios de importancia a organizadores de eventos sociales de magnitud, sobre todo en año nuevo.
- Se recomienda a la empresa seguir los planes de acción propuestos a cabalidad, considerando sobre todo los plazos. Esto con el fin de obtener resultados óptimos.
- Se sugiere, considerar el presente plan de marketing, como un instrumento para facilitar la gestión estratégica que oriente en el futuro a la empresa hacia la proactividad.
- Finalmente, se recomienda que el presente trabajo de investigación sirva para que otros Tesistas puedan iniciar la investigación sobre el nuevo concepto de gestión estratégica.