

1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas en la actualidad deben desarrollar ventajas competitivas, y estrategias, para sobrevivir en el medio que las rodea, de lo contrario estarán destinadas al abismo del fracaso.

El marketing en una empresa juega un papel muy importante, ya que aporta los lineamientos principales para la satisfacción de los clientes, proporción del valor y retención de estos; como también coadyuva a la obtención y conservación de mercados meta. Asimismo, para entender la gestión del Marketing, primero se debe conocer y entender la Planeación Estratégica, según el autor Philip Kotler un Plan estratégico Corporativo servirá de guía a toda una empresa y sus decisiones respecto a la cantidad de recursos que se debe asignar a cada división, como también dará las pautas para negocios que convendría iniciar o eliminar.

En los últimos años aumentó el crecimiento poblacional del Departamento de Tarija, por causas de natalidad y migración, aspecto que ha dado lugar a numerosas actividades económicas, entre ellas el Comercio, considerado el grueso del desarrollo sostenible. En el caso de la empresa Importadora Morales en el mercado Tarijeño; se dedica al comercio de productos para el acabado de la construcción y accesorios, distribuyendo alrededor de veinte líneas de productos importados como ser: Ferrum, San Lorenzo, Alberdi, Cerro Negro, FV, Tramontina, Eliane, y otras más que en el transcurso de la investigación se describirán más a detalle.

La demanda de este tipo de productos en el mercado regional Tarijeño aumentó, debido al crecimiento de la actividad de construcción. En un principio esta empresa era la única representante de importantes líneas en el sur de Bolivia, pero últimamente la competencia a nivel regional ha crecido, dando lugar a nuevos distribuidores, lo cual ha derivado en una ligera baja de las ventas de líneas en general; aspecto que pone en alerta y amerita la implementación de nuevas estrategias a nivel corporativo de Marketing para poder sobrevivir en un mercado competitivo.

En este sentido la elaboración de un plan estratégico de Marketing, favorecería a reorientar la empresa hacia nuevas oportunidades económicas atractivas que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad, para generar mejores utilidades. También proporcionaría nuevas estrategias para re-posicionarse y competir en el mercado, haciendo frente a amenazas que se presenten.

2. JUSTIFICACIÓN

La justificación del presente Proyecto de Investigación, está construida en cuatro términos: Técnico, Social, Económico y Personal.

2.1 Justificación Técnica

El rubro de la construcción en Tarija tiene una notada presencia, por lo tanto también lo tienen los productos que se necesitan para llevar a cabo esto, hoy en día existen muchos negocios dedicados a la venta de materiales de construcción, como es el caso de Importadora Morales que lleva casi treinta años de experiencia en este rubro, pero últimamente se presentan problemas de quejas de los clientes por algunos de los servicios que brinda la empresa, aspecto que deriva en la baja en ventas; es por este motivo que el presente trabajo de investigación pretende encontrar una solución a este problema a través de un análisis de mercado, posicionamiento y segmentación actual de la empresa.

Previa investigación exploratoria se identificaron los siguientes aspectos en la empresa:

- Falta de Misión, objetivos, metas, y análisis FODA, para encaminar el área de Marketing.
- Falta de estrategias corporativas para el desempeño del grueso de la empresa, que es la actividad comercial.
- Constantes quejas por parte de los clientes, acerca de algunos servicios de la empresa.
- Muchos de los aspectos relacionados con Marketing se manejan empíricamente.
- El desconocimiento de la posición actual de la empresa en el mercado, en cuanto al servicio que brinda.
- En comparación a la gestión 2012, se identificó pérdida en las ventas de productos en general en el primer semestre de la gestión 2013, no llegando a cumplir el 100% de las metas, sino tan solo el 70% del presupuesto general.

En estos momentos la empresa no cuenta con el área de Marketing como se mencionó anteriormente, debido a la falta de organización y también a la ausencia de personal asignado para esta labor.

Por estas razones, se pretende a través de una investigación, identificar aspectos relevantes que puedan dar paso a la dirección del área de Marketing, a través de la aplicación de diferentes conceptos y teorías, como por ejemplo del Marketing Estratégico.

2.2 Justificación Social

Se pretende realizar el presente trabajo de Investigación en la Empresa “Importadora Morales”, debido a que el servicio que ofrece, es conocido y adquirido por muchas personas en el medio, pero últimamente se ve amenazado por factores como crecimiento de la competencia, lo cual pone en alerta a los gerentes para mejorar y fortalecer el posicionamiento y la capacidad competitiva en un mercado cambiante, a través de herramientas de Marketing que den solución a estos problemas.

Así también se procura reforzar el servicio de la empresa, para que pueda sentar presencia en términos de calidad de pre y post venta.

Por último al existir un área consolidada de Marketing en la empresa, implicaría la generación de más empleos de personas entendidas en esta rama.

2.3 Justificación Económica

El departamento de Tarija tuvo un notable crecimiento económico en distintos rubros, en el último quinquenio, se destacó mucho el de la construcción, generando muchos empleos directos e indirectos en distintas empresas que se dedican a esta actividad.

Una vez culminado el Plan Estratégico de Marketing, se pretende que el mismo sea implementado en la empresa, y permita el incremento de las ventas, actividad que es considerada el grueso, y a la vez se capten más ingresos económicos, que podrían ser invertidos en la expansión geográfica de esta actividad comercial en otras ciudades de Bolivia como es el caso de la ciudad de Potosí, donde ya existe una sucursal en funcionamiento.

2.4 Justificación Personal

La principal motivación que se encuentra para la investigación, es analizar las características más relevantes en términos de Marketing, para reforzar el servicio que ofrece Importadora Morales en el mercado Tarijeño, en virtud de esto, el Plan Estratégico de Marketing enfocado al servicio de la empresa, aspira a fortalecer la misma.

Debido al crecimiento de la competencia, también se hace necesario la puesta en práctica de estrategias para fortalecer la actividad comercial, como para el logro de objetivos que pueda tener la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Planteamiento del Problema a continuación, se desglosará de tres formas, Identificación, Definición y Formulación.

3.1 Identificación del Problema

El crecimiento acelerado de la competencia, en un mercado Tarijeño probablemente reducido y con predominancia de emprendimientos informales, induce al empresariado formal, a estar en permanentemente alerta, para identificar ciertos problemas perturbadores, que podrían poner en un serio riesgo el desempeño de una actividad empresarial, en el caso de Importadora Morales que tiene por principal actividad el comercio, el cual predomina en este departamento desde hace muchos años, aún más por el hecho de ser frontera y limitar con dos países geográficamente, hace que mucha gente se dedique a esta actividad.

Por otra parte la falta de planificación de la empresa en materia de Marketing limita la reformulación de estrategias de posicionamiento y segmentación, para hacer frente a la actual competencia a través del servicio de ventas. Como resultado la empresa está maniobrando sin tener un mejor beneficio de las ventajas competitivas que tiene como ser calidad de los productos que ofrece, enfocándose únicamente en estrategias operativas de ventas pero no en estrategias corporativas a largo plazo.

Previo investigación exploratoria a través de entrevistas hechas al gerente comercial de Importadora Morales, el señor Hugo Morales Aparicio y los jefes de ventas al por mayor y menor, para conocer e identificar las características de la empresa, así como la falta de conocimiento acerca de estrategias para actuar en un mercado competitivo donde se puedan identificar amenazas y oportunidades, se irradian las siguientes causas:

- El interés por otros temas y aspectos relacionados con la empresa como ser: operación de los asesores de venta, implantación de una norma llamada ISO 9000, construcción de una nueva infraestructura, son algunos de los factores que hicieron que se descuide el área de Marketing.
- La falta de personal preparado en materia de Marketing, para orientar la actividad comercial e identificar y satisfacer necesidades y deseos de las personas en el mercado.
- La empresa invierte mucho en publicidad, como por ejemplo televisión, periódico, y exposición en destacadas ferias como EXPOSUR, y también en distribución pero no se perciben mejores resultados en cuanto a ventas en comparación a gestiones pasadas.
- La empresa está más enfocada a vender, que en identificar los deseos y necesidades de los consumidores.
- No se tiene en claro si el actual posicionamiento de la empresa en cuanto al servicio que brinda, es el adecuado para seguir operando en el mercado actual.

3.1 Definición del Problema

La empresa Importadora Morales no tiene estrategias formalmente definidas y escritas para hacer frente a la competencia, lo que provoca una incertidumbre interna para saber de qué manera operar, mejorar el servicio que ofrece y posicionarse en el mercado actual.

3.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los elementos de Marketing Estratégico que más inciden para poder posicionar el servicio que ofrece la empresa en el mercado?

4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En base a la definición del problema, se construye la siguiente hipótesis:

H₁: La ausencia de estrategias y el rol las personas son los elementos que más inciden para posicionar el servicio de la empresa en el mercado.

4.1.- Definición de variables

Variable Independiente: Estrategias y Rol de las Personas.

Variable Dependiente: Posicionamiento.

Unidad de Análisis: Empresa comercial "Importadora Morales"

4.2.- Sub- variables

Variable Independiente X₁: Estrategias

Variable Dependiente Y₁: Posicionamiento

Variable Independiente X₂: Rol de las Personas

Variable Dependiente Y₁: Posicionamiento

5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Objetivo General

Formular un Plan Estratégico de Marketing, que incluya acciones específicas como la elaboración de Estrategias Formales, para la mejora del servicio que brinda el personal de la empresa, dando paso al funcionamiento del área de Marketing.

5.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual y dirección de Importadora Morales hacia el mercado Tarijeño.
- ❖ Formular las estrategias adecuadas para diferenciarse respecto a la competencia.
- ❖ Identificar los atributos más resaltantes que deben poseer las personas de la empresa con el fin de mejorar el servicio, para que este sea considerado de calidad.
- ❖ Identificar cuál es el posicionamiento actual de la empresa y el servicio que ofrece.
- ❖ Proponer qué segmentos de clientes son los más convenientes para la empresa.

6. ALCANCE

6.1 Alcance Temporal

El alcance temporal abarcará una investigación dirigida a realizar un estudio de la información utilizada en el ambiente interno de la empresa "Importadora Morales"; la cual abarcará los datos relacionados de la gestión 2011, 2012 y 2013.

También se recabará información externa a la empresa con datos relacionados al censo 2001 y 2012.

6.2 Alcance Geográfico

El alcance Geográfico abarcará el Departamento de Tarija, más específicamente el área urbana de la provincia Cercado.

7. MARCO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo de Investigación se utilizarán los siguientes métodos:

Investigación Exploratoria: Donde se examinarán temas pocos estudiados en la empresa, para aproximarse a posibles resultados. En esta investigación, se llevarán a cabo distintas tareas como:

- ✓ Entrevistas con los que toman decisiones.
- ✓ Análisis de datos secundarios.

En la elaboración del Marco Teórico, se procurará construir una base fundamental para el modelo propuesto, utilizando el método deductivo al inductivo, para efectuar un estudio minucioso y comparativo respecto a posibles semejanzas y diferencias acerca de conceptos y definiciones bibliográficas.

En el Diagnóstico, se pretende detallar los ámbitos Interno y Externo de la empresa.

Investigación Explicativa: Para demostrar la relación Causa-Efecto del problema a estudiar.

Diseño de Investigación

Donde se utilizó dos tipos de diseños:

Documental:

Fuentes Primarias.- Información Interna de la Empresa.

Fuentes Secundarias.- Como ser Internet, Instituto Nacional de Estadística (INE).

De Campo: Para realizar un estudio Muestral y Poblacional.

CAPÍTULO II: MARCO PRÁCTICO “DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA”

1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE DE LA EMPRESA

El análisis del Macro- entorno o análisis general consiste en todo el ambiente externo de la empresa, cuyos elementos son de larga trascendencia que poseen consecuencias a largo plazo para los que toman decisiones en la empresa. El ambiente económico que vive un país puede influir en ella y consecuentemente esta es vulnerable a lo que suceda a su alrededor, este tipo de fuerzas son generalmente incontrolables a corto como a largo plazo.

Usando el modelo **PEST** (Político, Económico, Social y Tecnológico), se continuará a hacer el análisis de las distintas variables que conforman el macro ambiente, y por lo consiguiente la empresa deberá tomar en cuenta estos factores que le pueden crear tanto amenazas como oportunidades.

1.1 ENTORNO ECONÓMICO

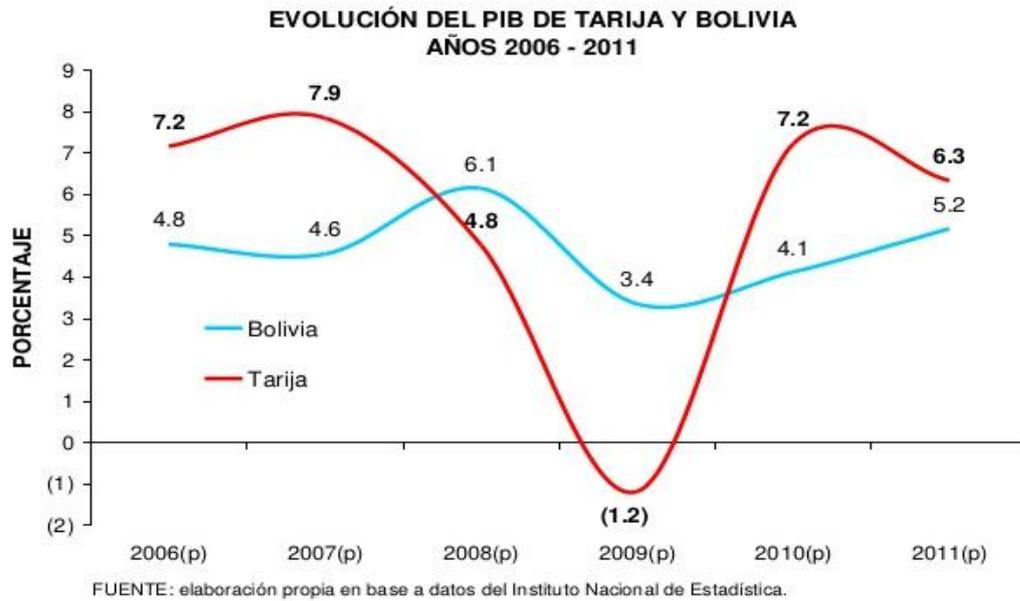
Hasta el año 2010 el **Consumo** ha desempeñado un rol importante en la economía, dado que su crecimiento ha derivado en un enérgico **incremento en las importaciones**, la manera en que se ha financiado el sector público, la forma en que se ha propagado el crédito, el crecimiento de otros sectores y el incremento de la demanda interna de hidrocarburos. El modelo de desarrollo propuesto por el gobierno ha hecho clara su propósito de promover el crecimiento del consumo interno o sea dentro de nuestro país, pero en discordancia, la inversión en la economía Boliviana no ha logrado arrancar del todo. El importante incremento de la inversión pública en los últimos años, explica que la inversión privada se haya quedado un tanto detenida. También influye la falta de industrialización de materias primas en el país, porque de seguir siendo así, seguirá importando productos de diversos tipos para evitar un desabastecimiento interno.

Pese a la crisis mundial y la caída que se dio el 2009, Bolivia supo recuperarse notoriamente al igual que algunos países que la rodean, entre los cuales sus principales socios comerciales como Brasil por ejemplo, se encuentra entre los países con elevado crecimiento económico. Con la recuperación del precio del petróleo, se ha estirado el precio de las exportaciones de los hidrocarburos que realiza el país, sin dejar de lado también el precio de los minerales, aspectos que han generado un valioso ingreso para el tesoro general del estado.

1.1.1 Análisis del comportamiento del PIB

El PIB (Producto Interno Bruto) mide el valor en dinero de la producción de bienes y servicios en un país durante un periodo determinado que normalmente es un año. Para el año 2011 el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia creció en un 5.2%, mientras que el del departamento de Tarija en 6.3% . Desde al año 2006 a excepción de los años 2008 y 2009 el PIB del departamento aumentó a tasas mayores que las registradas por el país. Mientras que para la gestión 2012 el PIB Tarijeño alcanzó a un 9.52% como lo indica el cuadro N° 1.

GRÁFICO N° 1



El crecimiento económico Tarijeño sostenido desde inicios del año 2000 y el aumento de su población, derivó en un importante hecho para el departamento, junto con la ciudad de Santa Cruz aportan con el 39.1% del PIB total, y hoy en día son el motor económico del país, desplazando al eje altiplánico (La Paz, Oruro y Potosí), que aportan con el 35.9% al PIB nacional.

1.1.1.1 Composición del PIB Tarijeño

Las actividades Económicas que más aportaron al PIB fueron los sectores de Petróleo crudo y gas natural; muy por debajo le siguen los Impuestos; otros como administración pública, construcción y comercio; transporte y almacenamiento; Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca y por último actividades Manufactureras.

(CUADRO Nº1)

TARIJA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA				
(En porcentaje)				
DESCRIPCION	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)	2012(p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	-1,18	7,23	6,34	9,52
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros Imp. Indirectos	5,39	3,17	7,51	17,14
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	-2,93	8,40	6,01	7,40
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	1,56	1,27	-0,02	0,40
- Productos Agrícolas no Industriales	-0,73	3,02	-1,00	1,57
- Productos Agrícolas Industriales	8,27	17,55	4,36	-5,86
- Coca				
- Productos Pecuarios	2,09	5,19	-0,15	1,58
- Silvicultura, Caza y Pesca	2,07	10,39	0,04	-2,07
2. Extracción de Minas y Canteras	11,26	13,24	7,55	11,17
- Petróleo Crudo y Gas Natural	11,43	13,47	7,69	11,30
- Minerales Metálicos y no Metálicos	0,07	-0,33	-2,04	1,33
3. Industrias Manufactureras	9,28	2,11	3,78	3,29
- Alimentos	5,22	-0,86	2,60	4,07
- Bebidas y Tabaco	7,62	3,11	0,19	6,07
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	-1,11	3,53	-1,45	0,52
- Madera y Productos de Madera	3,28	5,19	0,08	0,51
- Productos de Refinación del Petróleo				
- Productos de Minerales no Metálicos	36,59	7,34	15,70	0,96
- Otras Industrias Manufactureras	2,66	0,13	-2,15	2,50

4. Electricidad, Gas y Agua	4,87	5,58	5,24	10,63
5. Construcción	12,20	6,60	11,00	8,02
6. Comercio	4,54	3,39	4,03	2,98
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	5,27	7,32	5,08	-0,88
- Transporte y Almacenamiento	5,87	8,47	5,96	-1,62
- Comunicaciones	2,98	2,78	1,42	2,32
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	3,52	3,94	5,52	9,55
- Servicios Financieros	5,95	7,86	13,00	24,99
- Servicios a las Empresas	2,90	2,79	4,16	4,95
- Propiedad de Vivienda	2,65	2,67	1,67	2,89
9. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	3,11	3,52	1,37	2,49
10. Restaurantes y Hoteles	2,50	2,76	1,78	1,98
11. Servicios de la Administración Pública	12,84	3,53	5,96	6,92
Servicios Bancarios Imputados	5,03	6,98	11,64	24,11

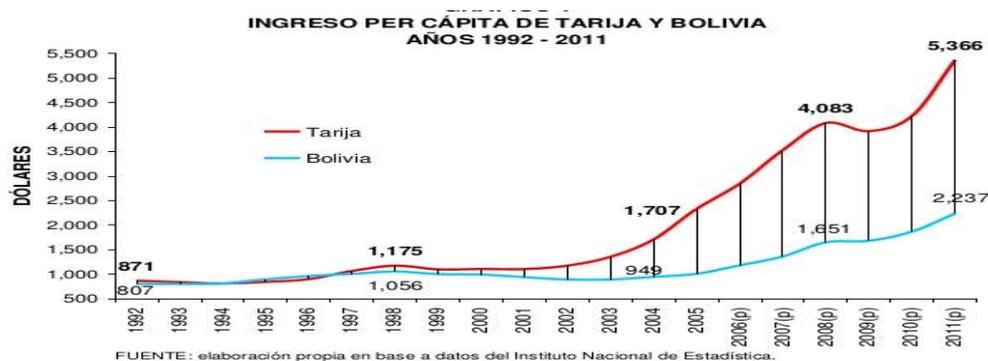
Fuente: INE.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en los últimos años, el **rubro de la Construcción ha aportado al PIB Tarijeño con importantes porcentajes**, aspecto que resalta a este sector como uno de las más atractivos en el ámbito económico; otro dato interesante es el que otorga la Cámara Nacional de Comercio, en donde hasta el año 2012 los sectores que mostraron mayor crecimiento fueron el petróleo crudo y gas natural con un 11.30%; la Electricidad gas y agua con un 10.63%; los Servicios Financieros con un 24.99%; los Servicios Bancarios Imputados con un 24.11%; y la Construcción con un 8.02%. Cabe recalcar que los datos en porcentaje se diferencian entre participación en el PIB y Crecimiento de las actividades económicas del PIB.

1.1.2 Análisis del Nivel de los Ingresos Disponibles

Estos datos revelan que los Tarijeños reciben el Ingreso Per Cápita por persona más alto del País. Hasta el año 2009 el ingreso de cada Tarijeño llegaba a Bs. 27.717, para el 2011 este ingreso se aumentó a Bs. 37.511, para el año 2012 llegó a Bs. 46.278 y se estima que para el año 2013 este podría ascender a Bs. 46.680. Sin dejar de lado el Ingreso Per Cápita Boliviano que hasta el año 2011 fue de Bs. 15.570, alto en comparación a años anteriores.

GRÁFICO Nº 2



(CUADRO Nº2)

INGRESO PER CÁPITA Y BRUTO DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

TARIJA: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA				
DESCRIPCION	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)	2012(p)
POBLACIÓN	509.708	522.339	534.687	547.113
PRODUCTO INTERNO BRUTO (En miles de bolivianos)	14.127.458	15.604.390	20.056.871	25.319.113
PRODUCTO INTERNO BRUTO (En miles de dólares estadounidenses)	1.998.226	2.207.127	2.869.366	3.637.804
PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA (En bolivianos)	27.717	29.874	37.511	46.278
PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA (En dólares estadounidenses)	3.920	4.225	5.366	6.649

Fuente: INE

1.1.3 Análisis de la disponibilidad de Financiamiento y Créditos Bancarios

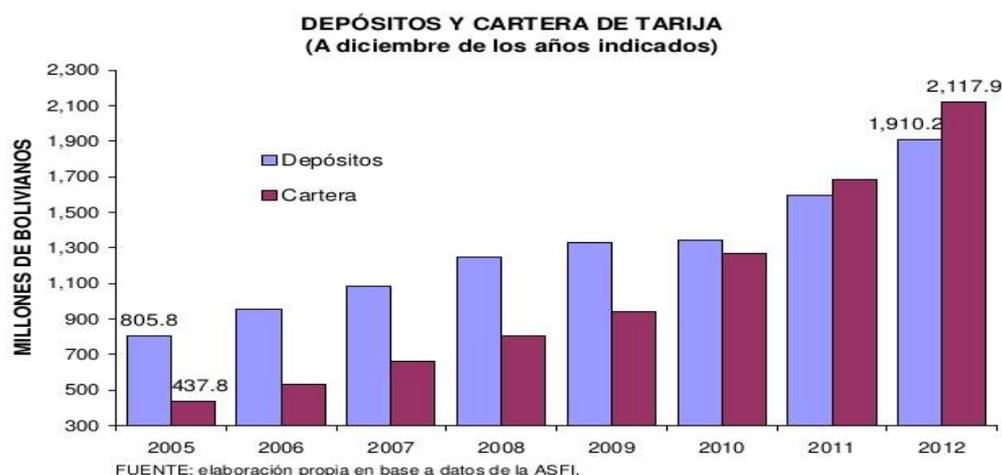
Hasta Diciembre del 2010, el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) aprobó 810 créditos productivos para el departamento de Tarija, con un monto total de 61.248 millones de bolivianos.

El boom de las exportaciones gasíferas, la percepción de una buena renta petrolera creciente y los niveles elevados de inversión pública, explican el incremento importante de la cantidad de dinero en la economía Tarijeña. En consecuencia, los depósitos y cartera aumentaron. Mientras en el 2005 los depósitos llegaban a Bs. 805.8 millones y la cartera a Bs. 437.8 millones, en el 2012 se registraron Bs. 1.910,2 millones y Bs. 2.117,9 millones de depósitos y cartera respectivamente.

En cuanto a los **Créditos Productivos** hasta Marzo del 2012, el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) aprobó cerca de 900 créditos productivos con un monto total de 61.424 millones de bolivianos para Tarija.

Mientras que los **Depósitos en caja de Ahorro** muestran que existe un margen de los ciudadanos de a pie. En el 2005, los depósitos de los Tarijeños en el sistema bancario llegaban a 702.96 millones de Bolivianos y en Marzo de 2012 este monto se aumentó a 1.496 millones de Bolivianos. Entonces los créditos que el Sistema Bancario otorga a los hogares, micro, pequeños y grandes empresarios, son más de cuatro veces los créditos del 2005.

GRÁFICO Nº 3



La actividad económica en los últimos años, que captó mayor crédito del sistema bancario en el departamento de Tarija fue la construcción con 22.74%, mientras que la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca captó solo el 11,6% de crédito del sistema bancario, como lo muestra el cuadro Nº 3.

(CUADRO Nº 3)

CLASIFICACIÓN DE CARTERA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA DE DESTINO DEL CRÉDITO
(AÑO 2012)

Actividad Económica	Millones de Bolivianos
Construcción	182,18
Servicios Inmobiliarios, empresariales y de alquiler	167,59
Industria Manufacturera	144,86
Venta al por mayor y menor	11,97
Transporte y comunicación	90,38
Servicios comunales, sociales y personales	39,17
Agricultura y ganadería	21,09
Hoteles y restaurantes	20,52
Educación	4,72
Actividades atípicas	2,68

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La captación de créditos en la Construcción fue de 182,18 (millones de bolivianos) mayor en comparación a las demás actividades económicas. Por lo tanto esta cifra en los últimos años, influye favorablemente a las empresas dedicadas al rubro de la construcción, ya que indica que las personas destinan parte de sus créditos, en este rubro que es atractivo en estos momentos económicamente.

1.1.4 Análisis de la Tendencia del Desempleo y Empleo

En los últimos años, el desempleo bajó de 8,15% a 5,5%, quiere decir que **más trabajadores** bolivianos hoy **cuentan con una fuente de trabajo**. Como resultado de las políticas sociales y económicas del gobierno de Evo Morales, la tasa de desempleo urbano comenzó a descender desde el año 2006 (8%) hasta llegar en 2011 a 3.8%. Las medidas gubernamentales tienen que ver con la creación de fuentes de empleos, estabilidad macroeconómica, entre otros. Solo como un ejemplo, Estados Unidos presenta hasta Marzo del 2013 una tasa de desempleo de 7,6% y España de 26,7%. Como muestra el siguiente cuadro.

(Cuadro Nº 4)

TASA DE DESEMPLEO DE PAÍSES SELECCIONADOS MARZO DEL 2013 (EN PORCENTAJE)

Grecia	27%
España	26,7%
Portugal	17,5%
Francia	11%
EE.UU.	7,6%
Alemania	5,4%
Japón	4,3%
Bolivia	3,8%

Fuente: Eurostat Zoom Económico

El departamento de Tarija tiene un **bajo porcentaje de población desocupada** o desempleada tanto en el área rural como urbano, gran parte de la población de Tarija mantiene un trabajo estable en pequeñas y medianas empresas, realizando principalmente trabajos en empresas manufactureras de alimentos, de productos textiles, de producción de madera, comercio, transporte servicios de educación, salud y otros. Si bien el cuadro N°5 deleva datos antiguos, se tiene previsto que para los resultados del censo 2012 la cifra de población desocupada rebaje mucho más.

(Cuadro N° 5)

POBLACIÓN ACTIVA EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA SEGÚN CENSO 2001

	Población Activa				
	Total	Población Ocupada		Población Desocupada	
	150.820	90.464		54.958	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Urbana	197.392	52.867	40.194	3.209	1.122
Rural	53.428	37.597	14.764	973	94

Fuente: INE

Por otro lado el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario asegura que las actividades Agrícolas, Industria Manufacturera, **Construcción**, Producción y Comercio ocupan un importante sitio en la población del departamento de Tarija. Como lo muestra el cuadro N°6. De este modo el bajo porcentaje de personas desempleadas podrían representar una amenaza para la empresa Importadora Morales a la hora del requerimiento del personal, pero a pesar de esto gran parte de la población se encuentra dedicada al rubro de la construcción y comercio, aspecto que hace posible el reclutamiento de personal.

(Cuadro Nº 6)

POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA EN DPTO. DE TARIJA

(AÑO 2012)

Actividad Económica	Distribución de % de Población	Promedio HRS/ Trabajadas por Semana	Ingreso Promedio Mensual (Bs.)
Agricultura, caza y ganadería	38,57	41,80	211,13
Industria manufacturera	10,09	45,11	981,82
Construcción	6,67	49,29	1.100,49
Ventas/reparaciones	16,05	50,52	1.233,76
Transporte, almacenamiento y comunicación	4,34	56,18	1.754,80
Explotación de minas y canteras	1,44	48,76	3.081, 41

Fuente: INE

1.1.5 Análisis del Nivel de Pobreza

La pujanza y visión de desarrollo de la población emprendedora Boliviana permite mantener la esperanza de días mejores. En la actualidad el país goza de indicadores macroeconómicos importantes. La inflación está en poco más de 1,6% entre Enero y Abril del 2013. A diferencia de Bolivia países Latinos como Uruguay la inflación llegó a 4,1% (Enero- Abril 2013), en Argentina llegó a 3,1% y en Brasil a 2,5%. El PIB creció casi a un 5,5% en este primer semestre, el Superávit de la Balanza Comercial de Bolivia se incrementó 51% en el primer cuatrimestre del 2013 respecto a similar periodo del año pasado, las exportaciones superaron a las importaciones en un valor de Bs. 7.44 millones y en el primer cuatrimestre del 2012 Bs. 4.928 millones. Estos hechos motivan a mostrar a muchos expertos que, ante los ojos del mundo, Bolivia se introduce de a poco en la categoría de los países de ingreso medio dejando atrás el nivel de país pobre.

En el caso de Tarija según el censo 2001 se presentó una reducción en la incidencia de pobreza en el departamento, en especial en la provincia Cercado que registró 31, 3% de población en condiciones de pobreza, siendo así la incidencia de pobreza mayor en el área rural; la reducción de la pobreza se debió principalmente a las políticas del gobierno, acerca de los diferentes bonos destinados a fortalecer las metas sociales del Plan Nacional de Desarrollo. Sin embargo se estima que el censo realizado en la gestión 2012, se muestre optimista, revelando datos donde la cifra mencionada anteriormente reduzca aún más minimizando el nivel de pobreza tanto en el área rural como urbano del departamento de Tarija aspecto que favorece a muchas empresas productoras y de servicios, del medio ya que el consumo por parte de la población será aún mayor que en pasadas gestiones.

(Cuadro Nº 7)

PORCENTAJE DE POBLACIÓN POBRE EN TARIJA Y BOLIVIA SEGÚN CENSO 2001

	Población	Total Población en vivienda particulares	Población Pobre					
			Moderada	Indigente	Marginal	Total poblac. Pobre	Porcentaje de Poblac. Pobre%	
							99	01
Bolivia	8.274.325	8.014.380	2.742.319	1.738.130	215.015	4.695.464	70	58
Tarija	391.226	371.929	133.370	54.213	1280	188.863	69	49
Cercad.	153.457	148.745	39361	7203	34	46.598	52	31

Fuente: INE

1.1.6 Análisis del Contrabando

El contrabando es uno de los aspectos más grotescos para la economía Boliviana, porque no solo devasta constantemente los esfuerzos locales de generación y consolidación de tentativas industriales, sino que también ha creado una cultura nacional de no tributación que se ha formado en el país, donde se hace común el doble precio de los productos, unos más altos cuando el comerciante hace sus tributos legales y otros precios menores cuando no lo hace. La elección obvia del consumidor, ha generado un gran mercado informal paralelo, que no evade el tributo pero si corrompe las estructuras del estado en todos sus niveles. A comienzos del año 2002, en Tarija se dio una invasión de productos de contrabando originarios de Argentina, Chile, Paraguay y otros; estos productos entran al mercado a precios bajos y atrayentes, invadiendo sencillamente los comercios Bolivianos. El resultado se plasmó a grandes escalas en los Mercados Argentinos que surgieron rápidamente y colaboraron en gran parte al enorme contrabando de varios productos como alimentos, abarrotos, materiales de construcción y otros; este aspecto pone en alerta a la empresas del último rubro, que sí tributan y pagan pólizas de importación al país realizando los trámites legalmente mediante la aduana , pero los productos de contrabando a veces matan el mercado de las empresas derivando en la disminución de sus ventas.

1.2 ENTORNO POLÍTICO LEGAL

El gobierno actual, es regido por el Presidente Juan Evo Morales Ayma, que lidera un proceso denominado de cambio determinado por la fuerza política de su partido Movimiento al Socialismo (MAS), y por la indeterminación de su proyecto de reforma estatal que mezcla Nacionalismo e Indigenismo. Después de varios años de inestabilidad política, la victoria de Evo Morales en el año 2005, trajo consigo una nueva coyuntura política totalmente nueva y distinta a las anteriores, haciendo frente a diversas perspectivas de lo que se refiere a un profundo cambio Social y Económico estructural, a una Reforma Institucional e inclusión de la gente pobre en su generalidad de origen rural e indígena.

Al comienzo de su mandato, empezó con aspectos resaltantes como la Nacionalización de los Hidrocarburos, la formación para la elección de una Asamblea Constituyente y un Referéndum sobre Autonomía Regional. Estas medidas se llevaron a cabo en un contexto pacífico, pese a que aún perduran divisiones sociales y regionales que podrían dar paso a nuevos conflictos en el futuro. Después de varios años de un crecimiento económico débil, la economía Boliviana reflejó a partir del año 2003 señales de recuperación. Empero, para alcanzar una distribución más equitativa de los beneficios provenientes del crecimiento en favor de la población más sensible, será conveniente un fortalecimiento e implementación de políticas dirigidas a la reducción de pobreza. La complicada situación política de Bolivia proviene de un grupo amplio de causas por una gran complejidad estructural, tales como la pobreza en años anteriores, la desigualdad y la exclusión social, también la crisis de las instituciones públicas del Estado. Todo esto dio paso a que surjan profundas divisiones en el sistema político tradicional, adjunto un elevado nivel de conflicto social, acrecentado tras los acontecimientos de Octubre negro del 2003 que llevaron a la renuncia de del entonces Presidente Gonzalo Sánchez de Lozada, su reemplazo por el Vicepresidente Carlos Mesa y luego la presidencia transicional de Eduardo Rodríguez. Entonces la victoria de Evo Morales en el 2005 cambió completamente el contexto político.

1.2.1 Análisis de la Situación Legal

Lastimosamente en el país la micro, pequeña y mediana empresa, se desenvuelve en un ambiente normativo legal, confuso y rezagado, fortaleciéndose solo de la motivación del sector y su propia dinámica de crecimiento. El contexto actual del marco normativo, legal e institucional, pone múltiples obstáculos al desempeño de muchas empresas. Las normas de los negocios están diseñadas solo para grandes empresas, la inclusión de la micro y pequeña empresa en el mercado es arbitraria, teniendo elevados costos financieros. Esto conlleva a restar competitividad a una economía de libre mercado de modo que mucha gente se ve forzada a optar por la informalidad.

En Noviembre del año 2009, el Ministerio de trabajo mostró un plan estratégico de desarrollo de la micro y pequeña empresa, con el objeto de crear mejores condiciones para la capacidad competitiva del sector. Con la creación de este plan estratégico que coadyuva al desarrollo de micro y pequeñas empresas, se logró mejorar las condiciones de competitividad dentro de los sectores a los que pertenecen estas empresas.

En cuanto al Sistema Tributario y los impuestos, estos son administrados por el gobierno central como por los gobiernos municipales, entre los impuestos bajo el control del gobierno central que afectan a las empresas que importan materiales para el acabado de la construcción tenemos:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Régimen complementario al IVA (RC-IVA)
- Impuestos sobre las Utilidades de la empresa (IUE)
- Impuesto a las transacciones (IT)

Los impuestos regulados por los gobiernos Municipales son:

- Patentes, donde se cobra un tributo municipal por el funcionamiento de la actividad económica.
- Aparte del tratamiento legal tributario, instituye la obligatoriedad al contribuyente de obtener un número de Identificación Tributaria (NIT).

1.2.2 Reglamentos de Importaciones y Exportaciones

Las Importaciones

La empresa Importadora Morales, necesita recursos internos para poder cumplir con requisitos de Importación como:

- Registro en la Aduana de Importador
- Llenado de formularios de registro de Importador (Pólizas)
- Contratación de un Agente de Aduanas
- Contratación de transporte específico para Importaciones

La Aduana Nacional suministra información necesaria para hacer el registro como Importador de aprobación con el tipo de mercancías que se quiera importar. También se realiza consultas en línea con una diversidad de operadores comerciales para hacer seguimiento y mejorar el envío, y se obtiene información sobre las zonas francas que hay en el país.

Las Exportaciones

El departamento de Tarija, exportó hasta el año 2011 un valor de 18.158 millones de Bolivianos. La mayor cantidad de recursos que genera este departamento por exportaciones corresponde a la extracción de hidrocarburos.

(Cuadro Nº 8)

TARIJA: EXPORTACIONES SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA

Descripción	Cifra en millones de Bs.
Total	18.159
Extracción de Hidrocarburos	18.131
Industria Manufacturera	27,14
Extracción de Minerales	1,3

Entre los principales trámites para exportar, que establece el Consejo Nacional de Exportaciones se encuentran:

- Certificado de Origen
- Certificado Sanitario de ser necesario (SENASAG)
- Formulario de Exportación
- Visación de Aduana Nacional
- Visación de Nota de remisión forestal de ser necesario

1.3 ENTORNO SOCIO DEMOGRÁFICO

Con el análisis del entorno Socio Demográfico, se pretende conocer datos como el crecimiento poblacional, tasas de crecimiento, estilos de vida y **actitudes de consumidores**, que permitan tener un marco de referencia, e identificar segmentos de mercado, para la empresa objeto de estudio que opera en el medio, y así saber si las condiciones de este entorno son un obstáculo o ventaja para el desenvolvimiento empresarial.

1.3.1 Análisis de los Estilos de Vida de la Población

Los estilos de vida y las costumbres intervienen de gran manera en los deseos, gustos y preferencias de la gente. El departamento de Tarija es muy exquisito en cultura, folklore y costumbres tradicionales, como también en alimentos.

Generalmente la cultura nacional Boliviana y Tarijeña es caracterizada por tener una **población reactiva**, o sea que reaccionan ante cualquier circunstancia que se presente como favorable o desfavorable que afecten a sus intereses. Ante este contexto la Empresa objeto de estudio deberá tomar muy en cuenta este aspecto, ya que si el servicio ofrecido o los productos no satisfacen las expectativas de los clientes, no retornarán a requerirlos, dando como consecuencia que se acuda a otras empresas que ofrecen lo mismo.

En lo que se refiere al tema de productos para el acabado de la construcción, la población Tarijeña muchas veces por falta de información, antes que fijarse en la calidad del producto lo hacen en el precio. Los compradores de estos materiales, tienen cierta cautela antes de realizar la compra, debido a que se tratan de productos que tienen larga durabilidad, existen ciertas tendencias de estética, modelos y formas, pero los compradores muchas veces toman más en cuenta el precio y la calidad antes de estos últimos aspectos.

1.3.2 Análisis de las Actitudes de los Consumidores ante la Calidad del Producto o Servicio

La calidad de un producto o un servicio es muy importante para muchas personas, en el caso de los materiales para construcción, la calidad y el precio juegan un papel muy importante, porque pueden existir personas que se inclinen más por uno de estos factores que por el otro, sin embargo el servicio de ventas también podría influir a veces más que la calidad y el precio juntos, es por esto que hoy en día variadas empresas se esfuerzan en obtener estándares de calidad de productos y servicios a través de medios como normas ISO, sellos de garantía, etc. La industria de la construcción también toma en cuenta estos aspectos, de lo contrario derivaría en la disconformidad de un sinnúmero de clientes, diversos empresarios del rubro buscan diferenciarse de su competencia a través de estos elementos. En el caso de comerciantes de materiales para el acabado de la construcción, deben exigir a sus proveedores una serie de requisitos mediante los que se aseguren la calidad de los productos; ahora la calidad de los servicios dependerá de la organización y políticas internas que tome en cuenta la empresa para lograrlo.

1.3.3 Análisis del cuidado del Medio Ambiente

Para paliar los efectos del calentamiento global, se debe realizar campañas de concientización a todas las personas en el mundo, porque de lo contrario este hecho está derivando en casos funestos como: surgimiento de enfermedades afectivas, cambios repentinos de temperatura, sequía, infertilidad de la tierra, contaminación de elementos vitales como agua y aire. Pero el cambio de actitud hacia el medio ambiente debe nacer desde el sub consiente de cada persona para colaborar con un granito de arena a la conservación de este.

En la actualidad existen normas de responsabilidad Social Empresarial para las empresas que producen bienes, pero no todas las cumplen por diversos factores, los problemas más resaltantes de contaminación medio ambiental que presenta Tarija son: la erosión de la tierra, y la contaminación de aguas y ríos, este último viene acompañado de la escases del agua, para uso de las personas y para riego, porque es un aspecto de preocupación colectiva; por esta razón autoridades municipales, regionales y nacionales, realizan campañas de concientización para no desperdiciar el líquido elemento ya sea en domicilios, empresas, y otras actividades como la construcción.

1.3.4 Análisis de los Roles de los Sexos

En los últimos años el rol de la mujer en la sociedad ha jugado un papel muy importante, actualmente en Bolivia y Tarija existen muchas mujeres que trabajan y son el sostén de su familia, al tener las mujeres un mayor acceso a los empleos, muchas de ellas han entrado en ciertos sectores y ocupaciones que antes eran considerada solo para varones, así también muchas padecen los cambios provocados por las innovaciones tecnológicas y la reorganización del mercado de trabajo. En el rubro de la construcción también se hace notoria la presencia de mujeres desde las universidades por ejemplo, donde a comparación de otros años se observan que una cantidad considerable de señoritas que estudian carreras como Arquitectura e ingeniería Civil. Posteriormente las mencionadas se dedican a trabajar e invertir en el rubro. Sin dejar de lado el importante papel que también juegan los hombres en el rubro.

1.3.5 Análisis del Crecimiento Poblacional

Según los resultados obtenidos del último censo realizado a Bolivia en la gestión 2012, el departamento de Tarija cuenta con 508.757 habitantes, de un total nacional de 10.389.913. La población masculina del departamento es de un 49,68%, mientras que la femenina de un 50,32%. En el censo 2001 el departamento poseía 391.216 habitantes, quiere decir que esta tasa hasta el año 2012 creció en un 30%, situando a Tarija como el sexto departamento con mayor crecimiento a nivel Bolivia después de Chuquisaca y Potosí. La tasa de crecimiento de la población por año para Tarija está estimada en un 3,77%.

(Cuadro Nº 9)

CRECIMIENTO POBLACIONAL SEGÚN LOS ÚLTIMOS CENSOS REALIZADOS DE BOLIVIA Y TARIJA

	Año 2001	Año 2012
Bolivia	8274325	10.389.913
Tarija	391.216	508.757

Estos datos reflejan que la población crece notablemente al pasar de los años. El idioma oficial en Bolivia y el departamento de Tarija es el castellano sin dejar de lado las lenguas autóctonas en cada región. Tomando en cuenta el crecimiento poblacional del país, del departamento, y del rubro de la construcción la empresa debe aprovechar este hecho para incrementar las ventas de materiales a personas que se dediquen a este rubro, como también a usuarios finales que necesiten de estos para la construcción de inmuebles.

1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Lo que se pretende analizar en este aspecto, es la tecnificación de los insumos de operación interna de la empresa y el servicio al cliente para incrementar los beneficios económicos y así mejorar la calidad en estos factores importantes.

1.4.1 Adquisición de Tecnología adecuada

El avance de la ciencia y la tecnología avanzan a pasos grandes, para satisfacer las diversas necesidades de las personas ahora y en el futuro, debido a esto creció la adquisición y uso de maquinaria y distintos tipos de tecnología en muchas actividades económicas.

En muchos países de todo el mundo, sobre todo en los desarrollados, se lleva a cabo la automatización de las empresas, para ahorrar tiempo, energía dinero y hasta personas; en nuestro país lastimosamente no se produce mucho valor agregado y bienes de capital para exportar, debido a la ausencia de recursos tecnológicos, pero pese a ello según las cifras del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la gestión 2013, indican que Bolivia incrementó la exportación de bienes de capital para el primer semestre de este año aproximadamente en Bs. 5.853 millones, es decir maquinarias para producir ropa, por ejemplo; a la importación de materias primas (hierro, lino, lana, algodón y productos intermedios (harina para elaborar pan y tela para fabricar ropa) correspondió aproximadamente Bs. 4.44 millones. Estos datos indican que poco a poco crece la adquisición de tecnología al país y al departamento para las empresas productoras de bienes.

2. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE DE LA EMPRESA “IMPORTADORA MORALES LTDA.”

Actualmente las empresas se hallan en un mercado muy competitivo, debido a la aparición de nuevos negocios, lo cual impulsa a implementar técnicas y herramientas de marketing para paliar esta situación y evitar la insatisfacción de los clientes sobre todo en la empresa objeto de estudio.

A través del análisis del micro entorno, se procura entender los principales aspectos que se encuentran en el interior de la empresa, por medio de las cinco fuerzas de Porter que accederán a distinguir elementos que influyan como el grado de competencia y coadyuven a la identificación de estrategias competitivas favorables para la empresa.

1.1 EL ENTORNO COMPETITIVO (LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)

Las cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado son: la Amenaza de rivalidad intensa en el segmento, las Barreras de entrada o Amenaza de Nuevos Participantes, la Amenaza de Productos Sustitutos, el Poder de Negociación por parte de los proveedores y el Poder de Negociación por parte de los compradores.

2.1.1 Amenaza de rivalidad intensa en el segmento

El conocer a los competidores es necesario para poder realizar una planeación estratégica de marketing, por consiguiente la empresa debe hacer comparaciones de servicios, productos, precios, canales de distribución y forma de comunicación de los competidores que se encuentran más cerca. Entre los principales competidores de líneas que tiene la empresa se encuentran:

- Faboce (Líneas de cerámicas)
- Cerabol (Líneas de cerámicas)
- Corona (Líneas de Baños)
- Fv (Líneas de grifería)
- Plasmal (Líneas de accesorios)
- Trebol (Líneas de baños)
- Corona (Líneas de baños)

Entre los principales competidores del Servicio que ofrece Importadora Morales se encuentran:

- Comercial “R y M”
- Importadora S y L
- Comercial “Gladymar”
- Comercial “Promasur”
- Comercial Segocasa

2.1.2 Las Barreras de Entrada

Lastimosamente para el ingreso de posibles competidores al mercado, no existen muchas barreras de entrada, el rubro más que todo tiene que ver con el conocimiento del negocio, la situación económica del país y el capital adecuado para llevarlo a cabo.

Las barreras de entrada más trascendentales que imposibilitan la incorporación de empresas que comercialicen materiales para el acabado de la construcción se encuentran descritas a continuación: Capital inadecuado, Falta de conocimiento suficiente para operar el negocio, Costos del transporte altos y Barreras arancelarias de importación.

2.1.3 El Poder de Negociación con los Proveedores

Este aspecto es muy importante para la empresa, debido a que el poder de negociación con los proveedores de productos de las distintas líneas es Medio, porque entre las principales actividades que se realizan con los proveedores se tienen únicamente formas cerrar contratos y garantías diferentes.

Las importaciones actuales que realiza la empresa, son oriundas de países como Argentina y Brasil, el dueño y el gerente comercial son los encargados de realizar los trámites necesarios para esta operación, de esta manera las importaciones de los distintos productos son certificados y verificados por la Aduana Nacional.

Entre los **Proveedores de Productos** de líneas extranjeras se tiene los siguientes:

(Cuadro Nº 10)

PROVEEDORES DE PRODUCTOS

PROVEEDORES	PROCEDENCIA	GÉNERO
Accesorios IPS	Argentina	Tubería y Accesorios
Acqua	Argentina	Grifería y Accesorios
CASAL	Argentina	Complementos para baños y cocinas
Cerámica Alberdi	Argentina	Pisos y Revestimientos
Cerámica Buschinelli	Argentina	Pisos y Revestimientos
Cerámica Cerro Negro	Argentina	Pisos y Revestimientos
Cerámica Eliane	Brasil	Pisos y Revestimientos
Cerámica San Lorenzo	Argentina	Pisos y Revestimientos
Daccord	Argentina	Accesorios y complementos para baños
Ferrum	Argentina	Porcelana Sanitaria
Grifería Docol	Brasil	Grifería
Grifería Hydros	Argentina	Grifería
Grifería Peirano	Argentina	Grifería
Grifería Latina	Argentina	Grifería
Ideal Sanitarios	Argentina	Sanitarios
Klaukol	Argentina	Adhesivos y Pastinas
Misiones	Argentina	Randas y Mallas decorativas
Moldumet	Argentina	Molduras y Guardacantos
Sifolimp	Argentina	Artículos sanitarios plásticos
Tramontina	Brasil	Lavaplatos, Hornos, Mezcladoras y bachas

A continuación se describe la forma de contrato y garantía que ofrecen las líneas de productos:

1. Accesorios IPS:

- a) **Tipo de contrato.**- La forma de contrato es directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de Importadora Morales.
- b) **Garantía.**- La línea ofrece una garantía de cinco años. Si los productos llegaran con defectos la fábrica repone de acuerdo a la cantidad.

2. Acqua:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de Importadora Morales.
- b) **Garantía.**- No ofrece ningún tipo, pero según el gerente comercial, hasta la fecha no se presentaron problemas de productos en mal estado.

3. CASAL:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- No ofrecen garantía de los productos por tratarse de accesorios en su mayoría pequeños.

4. Alberdy:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- Únicamente ofrece garantía de enviar cerámicas en caso de que estas lleguen con defectos al depósito de la empresa.

5. Buschinelly:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- Ofrecen garantía únicamente en caso de llegar cerámicas falladas al depósito de la empresa.

6. Cerro Negro:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- Ofrecen garantía en caso de llegar cerámicas falladas al depósito de la empresa.

7. Eliane:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- También ofrecen garantía en caso que hayan llegado productos fallados al depósito de la empresa.

8. San Lorenzo:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.

- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía en caso que hayan llegado cerámicas con defectos de fábrica al depósito de la empresa.

9. Daccord:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía de repuestos para productos fallados.

10. Ferrum:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía para productos de porcelana sanitaria que puedan llegar fallados al depósito de la empresa.

11. Docol:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía en caso de llegar productos de grifería fallados al depósito de la empresa.

12. Hidros:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía en caso de llegar grifería fallada al depósito de la empresa.

13. Peirano:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía para la grifería que pueda llegar fallada al depósito de la empresa.

14. Latina:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía pero es la línea con la que más problemas topa la empresa por el hecho de que no cumplen a cabalidad por productos fallados que puedan llegar.

15. Ideal:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se haga pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía para los sanitarios que puedan llegar fallados al depósito de la fábrica.

16. Klaukol:

- a) **Tipo de contrato.-** Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se realicen pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.-** Ofrecen garantía para los adhesivos y pastinas que tengan fallas de composición.

17. Misiones:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se realicen pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- Ofrecen garantía para las randas y mallas que puedan llegar falladas al depósito de la empresa.

18. Moldumet:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se realicen pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- Ofrecen garantía para los productos que puedan llegar con fallas al depósito de la empresa.

19. Sifolimp:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se realicen pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- Ofrecen garantía para los artículos sanitarios que puedan llegar con fallas al depósito de la empresa.

20. Tramontina:

- a) **Tipo de contrato.**- Forma de contrato directa, con pago al contado cada vez que se realicen pedidos para abastecer el stock de la empresa.
- b) **Garantía.**- Esta línea ofrece la política garantía más sofisticada porque además de ofrecer un año para los productos, poseen en cada país un departamento de servicio técnico para control, mantenimiento y asesoramiento de los productos.

La empresa actualmente mantiene **relaciones** formales con sus proveedores para poder importar los productos y darlos a conocer en el mercado, los proveedores de importantes líneas como Ferrum, Alberdi, San Lorenzo, Tramontina, Eliane envían usualmente capacitadores técnicos para brindar información a toda la empresa acerca del uso y manipulación de los productos, previa gestión de los dueños y gerentes.

2.1.4 Amenaza de productos Sustitutos

Existen productos sustitutos para algunas líneas que ofrece Importadora Morales. Entre los sustitutos se encuentran: Mosaicos, Machimbre, Pisos Flotantes, Pisos y decoraciones de Mármol, Pisos y revestimientos de Cerámica Común, Sanitarios de cemento, en el caso del resto de los productos no existen sustitutos, por lo que la empresa se ve amenazada por solo algunos de ellos; los productos sustitutos mencionados tienen riesgos como el desgaste rápido y poco tiempo de durabilidad. Al ser muchas veces los precios bajos de los productos sustitutos, existen personas que los adquieren en negocios extendidos por la ciudad. Por lo tanto los productos sustitutos son considerados como una amenaza alta; pero pese a ello existe la tendencia de la gente por adquirir cada vez más lo último en calidad y garantía de materiales para acabado de la construcción.

En cuanto al servicio que ofrece la empresa, existen servicios sustitutos de diversos negocios que realizan la venta de los productos mencionados anteriormente como ser:

- Mármoles Martínez
- Marmolería Inmart
- Comercial Corinsa
- Incerpaz
- Cerámica Guadalquivir
- Cerámica Incertar
- Cerámica Narváez
- Cerámica San Luis
- Sicomac

2.1.5 Poder de negociación de los compradores o clientes

El hecho que el departamento tenga crecimiento poblacional, permite incrementar el número de clientes, generando así a la empresa mayores posibilidades de ampliar la cartera de productos.

En la actualidad la empresa cuenta con políticas de descuento para los clientes los cuales optan por una determinada opción para adquirir productos, los clientes que tiene la empresa son la mayoría de ingresos económicos medios sobre todo en el área de distribuidores, pero también existen clientes de ingresos altos sobre todo para las ventas directas, por lo que la mayoría de los clientes distribuidores pide los productos de acuerdo a sus ventas y los clientes directos de acuerdo a sus ingresos económicos. Todos los pagos son al contado, porque el manejar políticas largas de crédito puede derivar en falta de seriedad el momento de efectuar cobros y deudas a largo plazo para la empresa. Generalmente los clientes no tienen poder de negociación durante la adquisición de los productos, ya que estos mantienen precios establecidos para el mercado. En resumen el poder de negociación con los clientes sube o baja según la situación del momento, porque por ejemplo cuando aumenta la competencia de la venta de los mismos productos que ofrece Importadora Morales, el poder de negociación de los clientes sube; cuando existe únicamente disponibilidad de productos en la empresa objeto de estudio y no así en otros negocios del mismo rubro, el poder de negociación de los clientes baja. Entonces el Poder de Negociación de los clientes es Medio.

2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Este análisis comprende aspectos como Antecedentes, Misión, Visión, Objetivos, Estructura Organizacional, y análisis por áreas funcionales de la empresa. Finaliza con la matriz DAFO y conclusiones donde se analiza el resultado que arrojó el diagnóstico realizado a la empresa Importadora Morales.

2.2.1 Antecedentes Generales de la Empresa

Importadora Morales S.R.L. es una empresa que se inició hace 27 años como una sociedad denominada "Morales Lazcano" teniendo por dueños al señor Hugo Morales y Antonio Lazcano, en el año 2005 esta última se disolvió, dando lugar a un nuevo emprendimiento por parte de la familia Morales, manteniendo la misma actividad de importación y comercialización en el mercado local Tarijeño, ofreciendo a las personas del departamento y el interior del país, productos para el acabado de la construcción, importados en diferentes líneas y estas con su diversidad de gamas. La empresa actualmente dispone de las oficinas y un salón de exposiciones para la atención a sus clientes, ubicado entre la Avenida Las Américas y Avenida La Paz, también cuenta con dos depósitos para almacenamiento de los productos.

2.2.2 Visión

"Aspiramos a convertirnos en la empresa referente en el país en cuanto a la comercialización y distribución de productos y materiales para el acabado de la construcción".

La visión apunta a largo plazo, sin embargo no señala de qué manera y a través de qué se puede concretar la misma. Por lo que se propondrá enriquecerla en términos de lugar, forma y ventaja competitiva.

2.2.3 Misión

Importadora Morales S.R.L. tiene por misión:

"Satisfacer las necesidades y expectativas de cualquier empresa, organización, familias o personas, en cuanto al aprovisionamiento de materiales y productos para el acabado de la construcción."

Con este propósito, se esfuerzan cada día más para garantizar que su oferta solucione los problemas de la manera más apropiada, brindando productos de alta calidad a un precio competitivo y un servicio y atención personalizados. Pero no se ve conveniente mejorar el modelo de la actual misión.

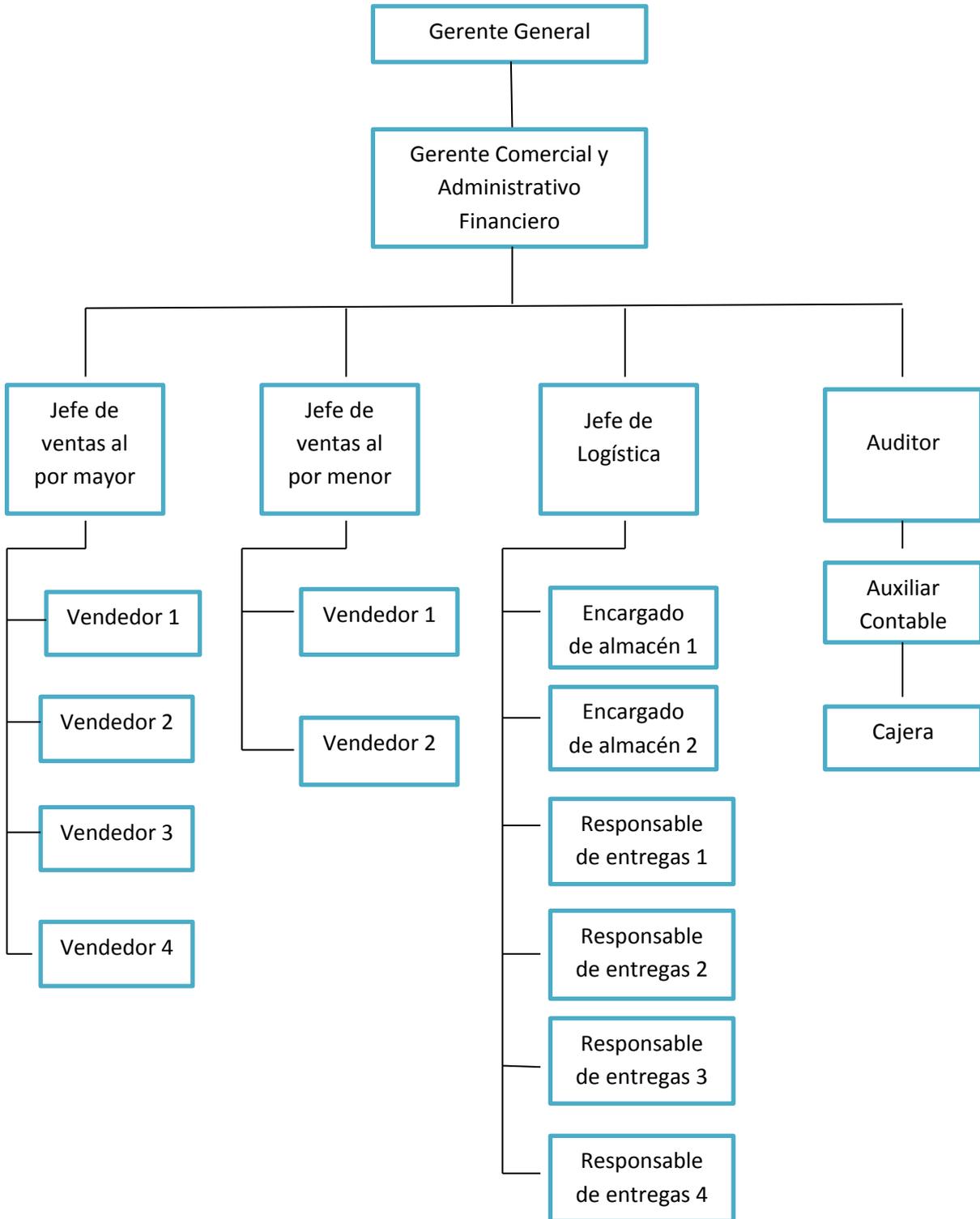
2.2.4 Objetivos

- Mejorar continuamente la satisfacción del cliente con el cumplimiento de requisitos.
- Actualizar y mejorar la cartera de productos para asegurar la variedad de los mismos.
- Reducir la pérdida de oportunidad de ventas por escases de productos hasta finales de gestión.
- Contar con personal capacitado para el asesoramiento de los clientes.
- Desarrollar las competencias del personal (técnico y gerencial) de acuerdo al perfil que se requiere en cada puesto de trabajo.
- Dar cumplimiento a los plazos de entrega.
- Mejorar continuamente los procesos.
- Aumentar la rentabilidad mediante la optimización de los gastos.

Se observa que en los objetivos empresariales de Importadora Morales es notoria la ausencia de una orientación de tipo estratégica, por lo que este es un motivo más para la implementación de estrategias que den viabilidad al logro de estos objetivos y otros que se puedan plantear futuramente; también se observa que los objetivos no son medibles ni están expresados en el tiempo. Por esta razón es necesario delinear nuevos objetivos de carácter estratégico y operativo.

2.2.5 Estructura Organizacional

GRÁFICO Nº4
ORGANIGRAMA



La Empresa Importadora Morales Ltda. Aún no cuenta con un manual de funciones que especifique formalmente las tareas y facultades que debe tener el personal, aspecto que juega en contra de la empresa para poder determinar el importante rol que juegan las personas al momento de posicionar en un mercado a la empresa.

El organigrama actual posee tramos estrechos, si bien existe un asistente comercial que se ocupa de algunas tareas de Marketing como la creación de estrategias de ventas, promociones y ofertas; debido a la falta de una Planeación Estratégica, el área de Marketing no tiene la debida importancia que merece, hecho que imposibilita saber el comportamiento del mercado en relación a la competencia, como así también saber cuán importante es la elaboración de estrategias formalmente definidas para poder reposicionar al servicio de la empresa en relación a sus principales competidores. A continuación se describen las funciones más importantes del personal de la empresa por área estratégica y operativa:

Área Estratégica

Está conformada por el Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, los mismos que tienen juntas ordinarias y extraordinarias para tratar temas como la toma de decisiones sobre pautas generales de la empresa, analizar los informes y los estados de cuentas; pero esta área también sostiene reuniones ordinarias y extraordinarias con los jefes de ventas logística y auditor, para tratar y evaluar asuntos operativos de la empresa.

➤ Gerencia General

Conformada por el dueño de la empresa el señor Hugo Morales, entre las principales funciones que cumple la gerencia general está la toma de decisiones en cuanto a nuevas inversiones, políticas y asuntos financieros, como también la Planificación, el seguimiento y control del resto de las áreas.

➤ Gerencia Comercial y Administrativa Financiera

Conformada por el señor Hugo Morales Aparicio, el cual sostiene reuniones ordinarias y extraordinarias con el gerente general, jefes de ventas, logística y contador, con el fin de:

- Informar políticas de funcionamiento y operatividad de la empresa en general.
- Coordinar funciones tareas y procedimientos en cuanto a materia comercial se refiere.
- Controlar y evaluar el desenvolvimiento financiero de la empresa.

Entre las principales funciones que desempeña esta área se encuentran:

- Crear estrategias de ventas para clientes distribuidores y para clientes finales.
- Crear ofertas y promociones de productos.
- Controlar la operatividad del personal de las áreas de ventas, logística y almacenes.
- Planificar los objetivos comerciales a corto y largo plazo.

Sin embargo la empresa maneja pequeñas tareas de Marketing como Publicidad, Promociones, Canales de Distribución, pero no es suficiente para saber cómo realmente perciben los clientes a esta empresa y qué características del servicio toman en cuenta para adquirirlo en esta u otras empresas del mismo rubro comercial. También cabe recalcar que las estrategias que se formula para las dos áreas de ventas existentes son de carácter operativo y no estratégico.

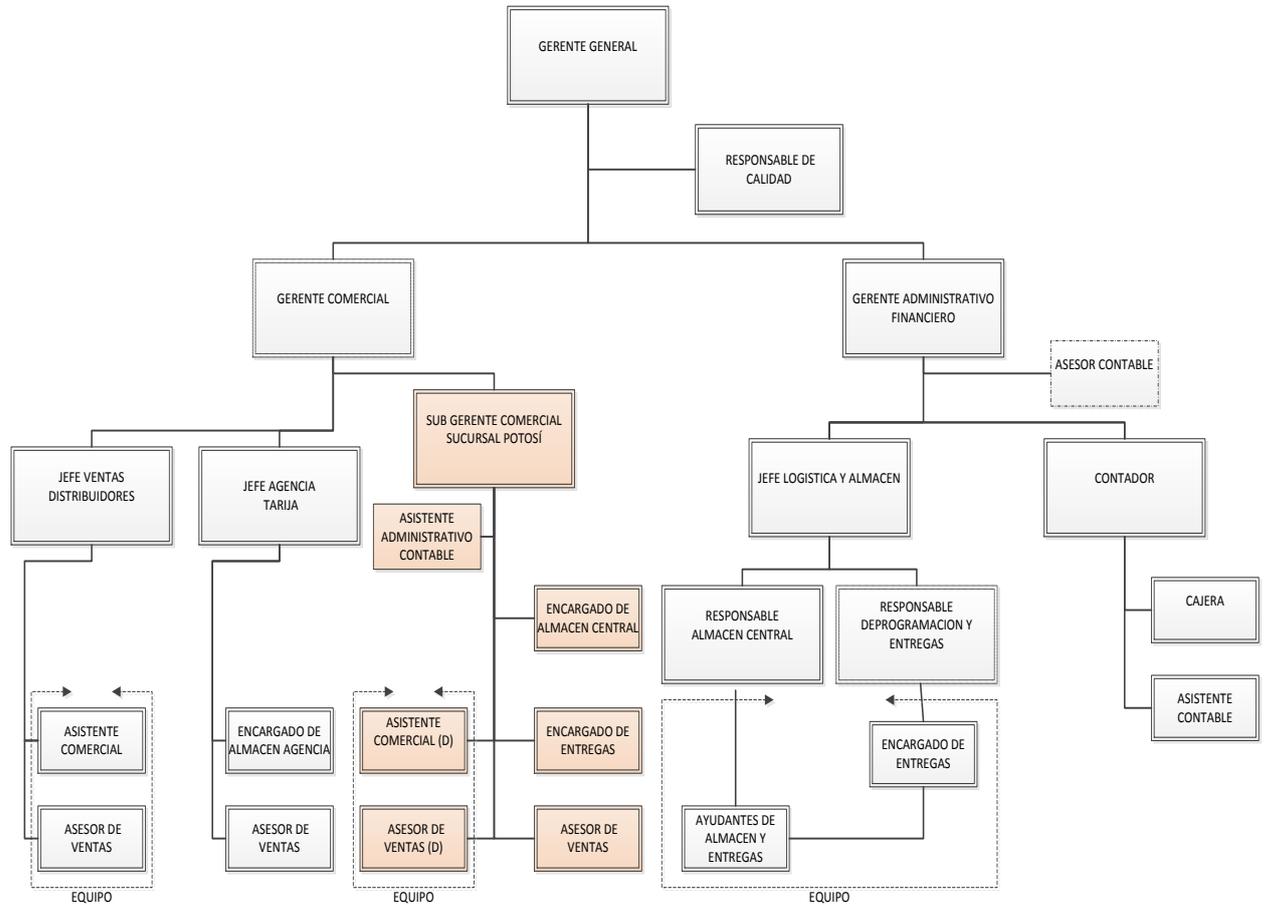
Área Operativa

La empresa cuenta con un personal operativo de aproximadamente veinte personas las cuales desempeñan un rol importante para el funcionamiento comercial y financiero de la empresa, entre los cuales se encuentran:

- **Jefe de Ventas al por mayor.-** Sus principales funciones son la Capacitar a los asesores de venta, Planificar a corto y largo plazo los objetivos de venta de la respectiva área, Controlar el desempeño de los asesores de venta, Informar las acciones del área al Gerente Comercial y general, el Cumplimiento de presupuestos mensuales y anuales.
- **Jefe de Ventas al por menor.-** Entre sus principales funciones se encuentran, Capacitación a los asesores de venta, Planificación a corto y largo plazo los objetivos de venta de la respectiva área, el Control al desempeño de los asesores de venta, Informar las acciones del área al Gerente Comercial y el Cumplimiento de presupuestos mensuales y anuales.
- **Asesores de venta.-** Estos individuos son los que se ocupan de llevar a cabo las ventas de los productos importados a los distintos clientes tanto Distribuidores como Finales del departamento de Tarija.
- **Jefe de Logística y Almacenes.-** Las principales funciones de esta persona son Planificar las entregas de los productos a los clientes, Controlar el desempeño de los encargados de almacenes y la variación de productos en Inventario.
- **Encargados de Almacenes.-** Las funciones de estas personas son Controlar el abastecimiento de Stock en almacenes, Informar el movimiento de productos al jefe de almacenes y Verificar el buen estado de los productos al momento de su entrada y salida del lugar.
- **Responsables de Entregas.-** Estas personas son los encargados de llevar a cabo las entregas de los productos vendidos a los diferentes clientes en los vehículos de la empresa destinados a esta labor, así mismo también deben verificar el buen estado de los productos al momento de la entrega e informar a su superior alguna falencia que se pudiese presentar en el proceso.
- **Contador.-** Es la persona encarga de los pagos de sueldos, control de planillas, pagos a proveedores, pago de fletes de transporte, revisión de estados financieros.
- **Auxiliar Contable.-** Esta persona coadyuva al Contador en todas sus acciones mencionadas anteriormente.
- **Cajera.-** Es la persona encargada de efectuar los cobros de materiales, y recuento del dinero al final del día para el respectivo cierre de caja.

Gráfico N° 5

ORGANIGRAMA



El organigrama reflejado es el que a partir de la gestión 2014 se pretende implementar, actualmente no se cuenta con todas las áreas descritas en el organigrama como por ejemplo: el responsable de calidad, asistencias comerciales y gerencia administrativa financiera. El organigrama que pretende implementar la empresa objeto de estudio posee tramos anchos, sin embargo se sigue notando la **ausencia de un área de Marketing** como se mencionó al principio del trabajo, esto se debe a la falta de una Orientación Estratégica para la empresa.

2.2.6 Análisis por Áreas Funcionales

En esta parte se obtendrá principalmente datos de las áreas funcionales, los cuales permitirán al final, identificar las Fortalezas y Debilidades de la empresa objeto de estudio.

2.2.6.1 Área de Ventas

El actual área de ventas se halla dividida en dos sectores ventas al por mayor y ventas al por menor, cada sector cuenta con un jefe y sus respectivos asesores de venta para operar.

El área de ventas a distribuidores, cuenta con un equipo de cuatro asesores de venta que operan en distintos puntos de la ciudad de Tarija, mientras que el área de ventas a clientes finales, cuenta con dos asesores de venta que operan en el shopping del edificio donde se encuentra ubicada la empresa. A continuación se mencionaran las estrategias operativas que usan los jefes de venta a Clientes Distribuidores y a Clientes Finales.

Concepto de Cliente Distribuidor.- Un cliente Distribuidor es aquel que compra o adquiere los productos a un precio diferenciado en relación al precio de ventas directas; con el fin de obtener un margen de ganancia y vender los productos a clientes finales. Pero para ser considerado un cliente distribuidor, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Fotocopia de NIT.
- ✓ Fotocopia de C.I.
- ✓ Fotocopia de Licencia de funcionamiento de su negocio.
- ✓ Fotocopia de factura de luz o agua.
- ✓ Croquis de la ubicación del negocio o tienda.
- ✓ Datos de los encargados de la tienda o negocio.
- ✓ Números de teléfonos fijos, móviles, e-mails, etc.

1.2.6.1.1 Estrategias de Venta a Clientes Distribuidores

- En el tema de descuentos se manejan descuento fijo y descuento por pronto pago. (Debido a que no se manejan créditos)
- Descuentos por escalas por ejemplo en una venta de 12.000 bs. Arriba hasta antes de 22.000 se maneja 1% de descuento.
- Se provee de muestrarios para venta de cerámicas o exhibidores a aquellos clientes que tienen un buen movimiento de ventas en estos productos.
- Para los productos de grifería ocurre la misma estrategia de incentivo que se señaló para las cerámicas.
- En productos Eléctricos se lleva a cabo la misma estrategia de incentivo de cerámicas y grifería.
- Para la venta del mix de productos, que provee la empresa, se tiene la ciudad de Tarija dividida geográficamente en tres zonas para que operen los cuatro asesores de venta, de acuerdo a un cronograma de visitas diario, con el fin de estar constantemente detrás del cliente captando más ventas, para luego pasar informes diarios al jefe de área acerca de la operatividad y trabajo cotidiano del asesor, por último este debe presentar informes acerca de temas como: la competencia y sus precios, colocación del mix de productos, sugerencias, etc.
- La ventaja de que el asesor visite diariamente al cliente implica que se refuerza y levante los pedidos a clientes distribuidores.

Concepto de Cliente Directo.- Un cliente directo es aquel que compra y adquiere los productos a un precio no diferenciado, para el uso final de estos, como por ejemplo en sus construcciones u obras propias.

1.2.6.1.2 Estrategias de venta a Clientes Finales

- Los asesores de venta en esta área, al tener contacto con el cliente en instalaciones de la misma empresa, exhiben las muestras de los productos en vivo y deben tener la capacidad de persuadir al mismo para efectuar la compra.
- Existen descuentos de productos establecidos por la gerencia comercial, los cuales se exponen en esta área en ciertas épocas del año como Navidad y Año Nuevo.
- El desempeño en cuanto las capacidades de comunicación y asesoramiento directo que tienen los asesores del área, hacen que sus clientes estén bien informados en cuanto a las características de los productos en general.

Los asesores de venta de esta área, deben poseer aptitudes y actitudes de venta y comunicación para con los clientes, ya que el contacto directo con estos mismos, hace que la imagen de la empresa en cuanto a los servicios de asesoramiento e información, se expongan en toda su medida. Es por esta razón la importancia de esta área que directa o indirectamente crea demanda de los productos en la empresa.

Se observa a continuación que los volúmenes de venta a clientes distribuidores del primer semestre de la gestión 2012 y 2013:

(Cuadro Nº 11)

CUADROS COMPARATIVOS DE LOS VOLÚMENES DE VENTAS A CLIENTES DISTRIBUIDORES DEL PRIMER SEMESTRE 2012 Y 2013 EN BS.

Nº	LINEA DE PRODUCTOS	2012	2013
1	Acqua	60.649,61	66.115,25
2	Alberdi	1.025.603,63	639.384,00
3	Buschinelli	52.493,63	11.713,04
4	Casal	40.670,53	17.560,88
5	Cerro Negro	118.313,17	47.556,55
6	Daccord	27.676,72	10.509,53
7	Docol	0,00	25.915,70
8	Eliane	291.894,57	145.333,68
9	Fango	0,00	0,00
10	Ferrum	1.498.458,63	1.948.876,11
11	G.F.C.	34.209,11	0,00
12	Hidros	1.733,72	0,00
13	Ideal	2.241,90	11.891,38
14	I.P.S.	1.392.929,44	1.618.808,23
15	Klaukol	848.140,50	868.135,23
16	Latina	38.036,12	12.181,48
17	Latin	1.945,79	324,95
18	Misiones	3.365,87	4.381,83
19	Moldumet	15.877,25	28.668,28
20	Peirano	205.143,21	163.686,11
21	Randas Lineart	28.064,53	4.795,93

22	San Lorenzo	600.111,71	456.779,56
23	Tramontina	275.710,88	370.671,80

Se observa en los cuadros comparativos de ventas que hay una diferencia de ventas entre la gestión 2012 a 2013, si bien las cantidades de disminución no son considerables, también es una alerta para la empresa como se mencionó a un principio del trabajo, porque año a año las cifras en venta deberían aumentar. Es así que la investigación de mercados del próximo capítulo tratará de determinar las expectativas de compra que tiene la gente y los clientes de esta empresa. Como así también se analizaran las expectativas de los clientes en cuanto a los servicios de la empresa, y de qué manera influye en las ventas aspectos negativos que se pueda identificar.

2.2.6.2 Área de Logística y Almacenes

Esta área está compuesta por siete personas encargadas para operar una jefa de logística y almacenes que se ocupa de las programaciones de entregas de productos, dos responsables de los dos depósitos que tiene la empresa y cuatro personas que se ocupan de hacer las entregas físicas de los productos.

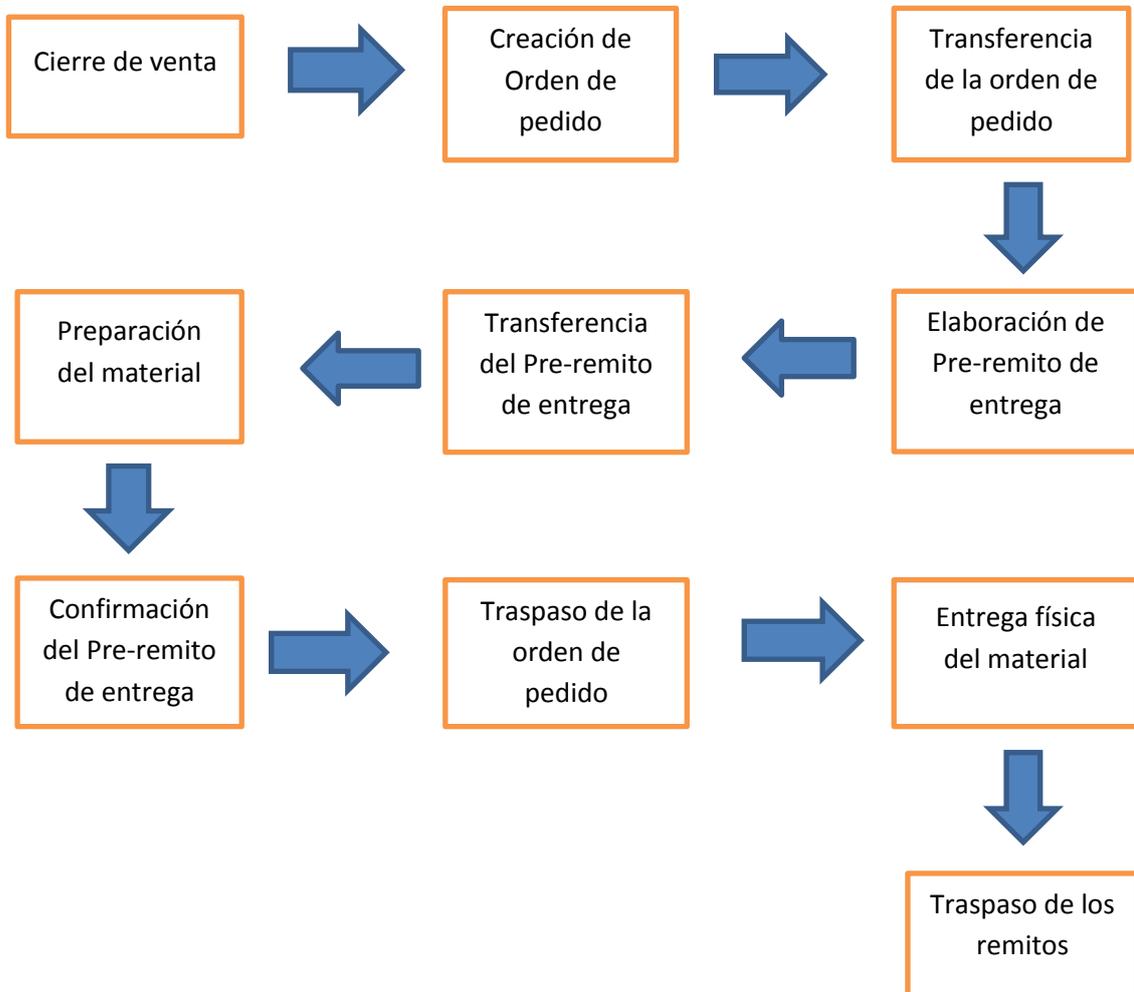
Según una entrevista con el gerente existen muchos **clientes desconformes con las entregas**, ya que arguyen la **demora** de estas. Es por esta razón que también se pretende investigar de qué forma influye este aspecto en las expectativas de compra y del servicio que tienen los clientes.

A continuación se describe el proceso de entrega de productos que lleva a cabo el área de logística después del cierre de venta entre los asesores y clientes.

Proceso de Entrega de productos a los Clientes

El proceso de ventas que se realiza para clientes distribuidores se describe a continuación en el gráfico:

GRÁFICO Nº 6

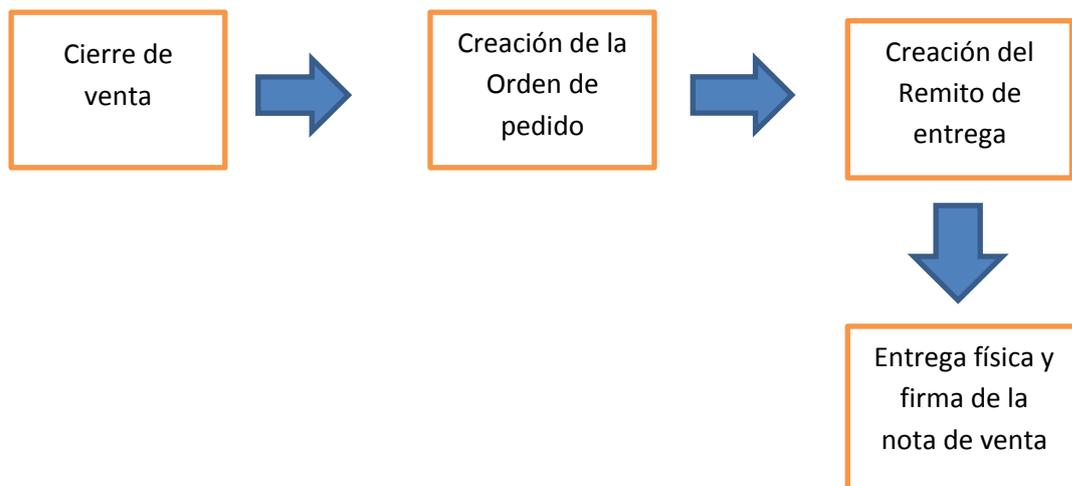


1. Cierre de venta del asesor y cliente.
2. Creación de la orden de pedido en el sistema.
3. Transferencia de la orden de pedido a la jefa de logística mediante correo.
4. Elaboración del Pre-remito de entrega en el sistema para el encargado de almacenes.
5. Transferencia del Pre-remito de entrega al encargado de almacén a través de correo.
6. Preparación del material vendido en almacenes.

7. Confirmación del Pre-remito a la jefa de logística.
8. Traspaso de la orden de pedido a los encargados de entregas.
9. Entrega física del material previa firma del cliente y encargado en el remito de entrega.
10. Traspaso de los remitos firmados a los asesores de venta.

Mientras que para los clientes directos el proceso se describe a continuación en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N°7



1. Cierre de venta del asesor y cliente.
2. Creación de la orden de pedido y su respectivo número en el sistema.
3. Creación del remito de entrega en almacenes.
4. Entrega física del material previa firma del remito de entrega y nota de venta.

De forma general estos son los principales pasos que se llevan a cabo para clientes directos y clientes distribuidores de Importadora Morales, hasta el momento no existen muchos problemas al momento de cobros ya que **no se manejan políticas de crédito**, porque con este tipo de productos no es prudente hacerlo. Sin embargo se manejan **políticas de descuento y promociones** de los productos para los clientes. Hasta el momento no existen reclamos en la forma de pago cobro que maneja la empresa según el gerente.

1.2.6.2 Área Económico Financiera

Para conocer la situación financiera de la Empresa se muestran los siguientes índices de la gestión 2012:

Índices de la Situación Financiera Gestión 2012

CAPITAL DE TRABAJO

Activo Corriente	Bs. 9,919,446.45
Pasivos Corrientes	Bs. 3,285,734.69
Capital Neto de Trabajo	Bs. 6,633,711.76

El Capital de Trabajo de la empresa es Positivo, porque el Activo es mayor a la cifra del Pasivo.

ÍNDICE DE LIQUIDÉZ (IL)

Este índice demuestra la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes a su vencimiento.

$$IL = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$IL = \frac{9,919,446.45}{3,285,734.69}$$

$$3,285,734.69$$

$$IL = \underline{\underline{3.02}}$$

El índice de Liquidez indica que la empresa si se halla capaz de cubrir con rapidez las deudas a corto plazo.

ÍNDICE DE ACIDÉZ O PRUEBA ÁCIDA (IA)

Este índice determina la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a su vencimiento.

$$IA = \frac{(\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO})}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$IA = \frac{2,267,622.08}{3,285,734.69}$$

$$3,285,734.69$$

$$IA = \underline{\underline{0.69}}$$

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO (IE)

Este índice determina el tamaño del endeudamiento que tiene la empresa.

$$\text{IE} = \frac{\text{TOTAL PASIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

$$\text{IE} = \frac{3,285,446.45}{9,919,446.45}$$

$$9,919,446.45$$

$$\text{IE} = 0.33 * 100 = 33\%$$

Este índice refleja que los acreedores tienen una participación del 33%, de modo que de cada 100 Bs. Invertido los acreedores han aportado 33Bs. por resultado la empresa aporta los 67 Bs. restantes, demostrando que no se mantiene y marcha en el mercado gracias a los acreedores, sino al trabajo de esta misma refleja un negocio rentable y solvente, que se mantiene en el mercado gracias a su funcionamiento y buenas utilidades de las ventas más que por financiamientos otorgados por entidades financieras.

1.2.6.3 Área de Marketing

“Importadora Morales Ltda.” No tiene establecida o definida claramente esta área, ya que no cuenta aún con un profesional de Marketing, de modo que se plasma un análisis basado en las cinco variables más importantes: Producto, Precio, Plaza, Promoción y Personas.

1) Análisis del Producto

Los materiales para el acabado de la construcción, cumplen importantes funciones, por eso muchas veces resultan trascendentales en una obra o construcción, porque dan finalidad y funcionalidad a los espacios que habrán de ser utilizados en esta. Los productos generalmente son utilizados en áreas que se requiera dar apariencia o protección deseada o específica. Por estas razones principalmente los acabados de construcción, por su extensión, volumen, complejidad y proximidad a la determinación de condiciones de confort y seguridad de los usuarios finales, son una de las partes más importantes de una construcción actual, pero pese a esto, pasan muchas veces desapercibidos.

Otro aspecto a resaltar es que cuando se dispone de estadísticas con cifras de costes de acabados de construcción, se demuestra también que no se trata de algo simple y barato, es por esto y por las anteriores razones expuestas, que la calidad y precio juegan un rol muy importante a la hora de adquirir este tipo de productos.

La empresa Importadora Morales se esmera mucho en proveerse de una variada gama de productos para todo tipo de acabado, aspecto que la coloca como la

empresa más completa en cuanto a variabilidad, actualmente cuenta con aproximadamente **4.923 Ítems de productos**, siendo esta una cifra alta. Las formas de presentación en particular de cada producto son definidas por sus proveedores de origen, la Empresa Importadora Morales se ocupa únicamente de Importarlos y buscar estrategias adecuadas para hacer que lleguen a los clientes como por ejemplo catálogos, logos, promociones, ofertas, publicidad, etc. El logo de “Importadora Morales Ltda.”, identifica la principal actividad de la empresa, que es la importación y comercialización, las características del logo son muy coloridas y visibles a ojos de cualquier persona al pasar de los años, este se hizo conocido no solo por sus colores azul y rojo, sino por los mensajes y frases que se exponen en el mismo como ser “ Tenemos todo lo que necesita para su construcción”, sin embargo las frases expresan la variedad de productos que existen, mas no resaltan el tipo de atención que se debería brindar al cliente, siendo este un aspecto importante a la hora de adquirir estos materiales en una empresa de tal magnitud con muchos años de experiencia. A continuación se muestra en los siguientes gráficos la presentación de los productos en general divididos por categorías en un catálogo.

- Accesorios y tuberías para agua fría y caliente
- Revoques, aditivos, adhesivos y pastinas



Nuestras Representaciones



Sistema IPS Fusion



Sistema IPS Rosca

**TUBERIAS DE CALIDAD
PARA EL MUNDO**



KLAUKOL



Aditivo impermeabilizante para toda construcción y refacción donde se necesite eliminar la humedad



Revoque que brinda protección, color textura en una sola mano



Adhesivo en polvo especialmente formulado para resistir altas temperaturas



Adhesivo blanco específico para piezas translúcidas y de baja absorción



Adhesivo especificado para porcellanatos o piezas de baja absorción



Adhesivo ideal para fachadas, aplicaciones sobre cerámicos existentes, piscinas y lozas radiantes

- Pisos, revestimientos y decorados
- Molduras y guardacantos



Diseño multicolor,
variedad de diseños,
formatos y texturas
Calidad por su acabado
y resistencia en cada una
de nuestras marcas

Porcellanatos
Gres
Ceramica para Pisos
Revestimientos
Decorados y Randas

eliane

SAN LORENZO

CERRO NEGRO
CERAMICAS

Alberdi

MISIONES
DECO SOLUTIONS

Productos innovadores en
piezas decorativas



Listeles-Guardas
Mallas
Espejos

moldumet

Soluciones para los desafíos en
cuanto a terminaciones y juntas



Guardacantos
Esquineros
Cantoneras
Tapacantos
Perfil para escalones

• Productos Sanitarios y Complementos para baños

importadora
MORALES



Sanitarios

ferrum



Hidromasajes y Bañeras

Cabinas

100 años
Respaldo tus proyectos



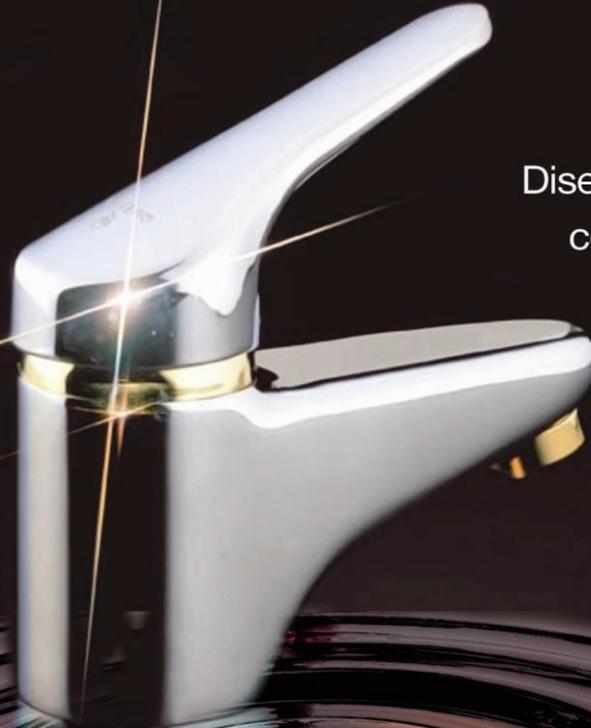
Accesorios

Sanitarios Especiales

• Grifería para Baño y Cocina



Diseños de vanguardia
con compromiso de
calidad total

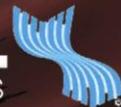


GRIFERIA



Peirano

DOCOL
GRIFERÍAS



Hydros



- Bachas artesanales
- Accesorios para baños y cocina

importador
MORALES



Fango
diseño en
bachas

Estilo rústico y
puramente artesanal

 **CASAL**

*Piezas modulares, combinables y adaptables,
como solución para su baño y cocina moderna*



• Campanas, hornos, cocinas y lavaplatos



TRAMONTINA

Una alternativa de alta calidad
e innovación tecnológica

Campanas
extractoras
Hornos y cocinas
de sobreponer
Lavaplatos de sobreponer,
empotrar y con cocina
Cubetas, basureros y lavaderos



2) Análisis de Distribución

La distribución de los productos juega un rol muy importante a la empresa ya que se maneja dos áreas para dos segmentos de clientes que son directos o finales y distribuidores o indirectos; teniendo como resultado que se manejen dos tipos de canales como se muestra a continuación:

GRÁFICO N° 9
Canal Directo



El canal directo se lleva a cabo por la operación de los asesores de venta que tienen contacto con los clientes finales, en el caso de la empresa que tiene un shopping de exhibición en el edificio donde se encuentra, es en ese lugar donde se negocian las ventas con el cliente final.

GRÁFICO N° 10
Canal Indirecto



El canal indirecto se encuentra encaminado a la operación de un equipo de asesores de venta en la empresa que negocian con clientes distribuidores, y estos negocian con ellos para cerrar ventas, después los distribuidores negocian con clientes finales. En la actualidad se cuentan con aproximadamente 350 clientes distribuidores.

La localización actual de la empresa es estratégica por que se encuentra en una zona bien concurrida y visible.

3) Análisis de los Precios

Los precios de los productos que ofrece la empresa ya se encuentran establecidos por los proveedores y también juegan un rol muy importante a la hora en que los clientes decidan adquirir los materiales. La única acción que realiza Importadora Morales es agregar un porcentaje de utilidad definido por la empresa para los distintos productos.

Los precios de algunos productos son altos respecto a la competencia, ya que Importadora Morales no evade el precio de factura como lo hacen la mayoría de los negocios similares.

Al no ofrecer políticas de crédito para pagos, la empresa si ofrece políticas de descuentos y ofertas de productos de acuerdo a la rotación de los mismos en inventario.

El contrabando de algunos de estos productos sobre todo de sanitarios, hace que muchas veces la empresa se vea obligada a promocionar y rebajar considerablemente algunos precios a fin de hacer rotar los productos para que no se queden estocados por largas temporadas en inventarios.

Actualmente se encuentran en oferta algunos productos de las líneas: Aqua que consisten en accesorios para baño.

4) Análisis de Promoción

Actualmente la empresa cuenta con una alta promoción en distintos medios, la cual permite dar a conocer las diferentes gamas de productos que se ofrecen al público en general, si bien la promoción destaca la variedad, calidad y usos de los productos, no destaca el tipo de servicio que se da actualmente a la empresa para que los clientes no vean tan materializada la publicidad, sino que también vea las acciones del personal de la empresa que se esfuerza cada día por el crecimiento de la misma, de esta manera la promoción se difundirá desde dos puntos de vista:

- Los productos y sus características
- El servicio de las personas sobre todo los vendedores.

Importadora Morales realiza publicidad en medios televisivos, como ser: Unitel, Plus TV, Canal 15, Radiales como ser: Radio Guadalquivir, Escritos como ser: Periódico el País y Visuales como ser algunos carteles gigantes ubicados en ciertos puntos de la ciudad; también cabe resaltar que la empresa participó reiteradas veces en la Feria Exposición del Sur "EXPOSUR", teniendo una buena aceptación de la gente. Por estas razones la empresa no piensa aún aumentar la publicidad, para evitar una sobre promoción.

En un futuro se tiene pensado por los dueños de la empresa, negociar con los proveedores para promocionar líneas estrella por medios televisivos para resaltar su calidad y en el lugar donde se los puede encontrar con la debida garantía y mejores servicios que es la empresa Importadora Morales. De esta manera la empresa invierte aproximadamente 4000Bs. en publicidad anual.

3. MATRIZ DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los índices económicos como el ingreso per- cápita por habitante, indican que la gente tiene más posibilidades de adquirir los productos destinados a la construcción. • El incremento de la población que tuvo en los últimos años sobre todo el Departamento de Tarija es una alerta para estudiar nuevas posibilidades de segmentos de mercado. • Existen pocos productos de este tipo de origen nacional, ya que Bolivia es un país poco industrializado en el rubro, por lo que se sigue importando estos materiales. • El crecimiento de la actividad de la construcción indica que se requieren cada vez más este tipo de productos en el mercado. • El crecimiento de un mercado de consumidores que les interesa mucho la calidad de productos de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • El contrabando hace que ingresen al mercado algunos de estos productos de construcción en general a menor costo. • El crecimiento de la competencia pone en riesgo la actividad de los actuales negocios dedicados al rubro de la construcción. • Las trabas que pone el gobierno para los productos que son importados Legalmente al país. • Algunas actitudes de los consumidores, como la inclinación por los bajos precios de productos destinados a la construcción.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los productos que ofrece Importadora Morales tienen sello de calidad y se destacan por esto. • La empresa cuenta con la experiencia de los dueños de operar casi 30 años en este rubro. • La empresa tiene constantemente contacto directo y relaciones con los proveedores y clientes distribuidores. • La buena ubicación física de la empresa. • La diversidad de productos que se tienen disponibles para la venta • La segmentación de clientes de la empresa divididos en distribuidores y finales para utilizar diferentes estrategias de venta en cada segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no formula objetivos de carácter estratégico para hacer frente a la competencia. • El área de logística y almacenes no se vasto para operar debidamente. • La falta de un manual específico de funciones es razón para muchas informalidades. • La falta de un área de Marketing deriva en que no se formalicen las tareas competentes a esta área.

11. CONCLUSIONES

El Diagnóstico del macro y micro ambiente, permitió a la investigación extraer las siguientes conclusiones:

- La actividad económica que captó mayor crédito del sistema bancario fue la construcción con una cina cifra de 182,18 millones de bolivianos el año 2012, esto indica que cada año existen más personas que de una u otra manera **invierten en la actividad de la construcción**, la empresa se debe concentrar en brindar el servicio cubriendo la mayor parte de las zonas geográficas y cantidad de población de la ciudad y departamento de Tarija.
- El contrabando y las trabas que a veces se ponen a las importaciones son **aspectos incontrolables** para la empresa, lo cual la pone en alerta para hacer énfasis en la formulación de estrategias para atraer al cliente mediante la calidad del servicio y no tanto los precios.
- La falta de un manual específico de funciones, es motivo para generar muchas informalidades en las áreas.
- Es necesario **averiguar las expectativas** en calidad de servicio y productos que tienen las personas para adquirir productos en la empresa.
- Es necesario saber de **qué manera influye** el problema de las **entregas** a tiempo y las expectativas de los clientes con este servicio.
- Se debe indagar las expectativas de los clientes respecto a calidad de productos, precios o garantía de estos.
- Por último es necesario saber si los clientes se encuentran conformes con el actual servicio que brinda Importadora Morales y qué aspectos deben mejorarse.
- Es preciso el **planteamiento de objetivos** de carácter estratégico para dar un nuevo horizonte a la empresa.
- Es necesario la creación de un área de Marketing para fortalecer e incentivar aún más el crecimiento de las ventas, a través de tareas concretas de Marketing como elaboración de Planes Formales Estratégicos, Operativos, de Productos, Precios, Distribución, Precios y Personas.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Investigación de mercados se define como un instrumento básico para la elección de decisiones, que de este modo sustituyan las percepciones, por información más rigurosa, confiable, objetiva, planificada y más clara. Gracias a esta información se puede saber mejor la situación de la empresa, la operatividad, reducir el riesgo para los productos o servicios y finalmente orientarlos a satisfacer progresivamente mejor las necesidades de los clientes.

En el marco de esta inferencia, en el presente estudio se realizará una Investigación de Mercados con el objetivo de obtener información, que sirva a los ejecutivos de la empresa, para resolver problemas de mercado, a través de la toma de decisiones.

1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

La dificultad a la que se enfrenta el gerente comercial, es definir el posicionamiento de la empresa respecto a los competidores, esto implica la investigación de los siguientes factores:

- Saber qué aspectos son los más importantes para el cliente al momento de elegir donde adquirir este tipo de servicios.
- El saber si el servicio de la empresa cumple con las expectativas de los clientes, como calidad y buena imagen.
- Cuáles son las preferencias al momento de realizar la compra por parte de los clientes.

Entonces el problema es:

¿Qué deberá hacerse para mejorar el posicionamiento de la empresa Importadora Morales respecto a la competencia?

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El problema de investigación de mercados es **definido** como:

“Es necesario identificar las características más importantes de un servicio de venta de materiales para el acabado de la construcción, de modo que satisfaga las expectativas de compra que tienen las personas.”

2.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las características de los servicios que brinda la empresa Importadora Morales, que determinan la preferencia de los clientes?

2.2 Hipótesis

H₁: La información y el tiempo de entrega en el servicio son las características que determinan la preferencia de los clientes.

Variable Independiente: Información y tiempo de Entrega

Variable Dependiente: Preferencia de los clientes por la empresa

3. OBJETIVOS

General: Determinar los aspectos trascendentales que influyen en las personas para adquirir un servicio de venta de materiales para el acabado de la construcción.

3.1 Objetivos Específicos

- Saber cómo califican los clientes, los servicios de asesoramiento, entrega a tiempo, e información que proporciona la empresa.
- Demostrar que la calidad y el precio son características, que son tomadas en cuenta por los clientes al momento de adquirir estos productos.
- Determinar qué cualidades deben poseer los vendedores de este tipo de productos para brindar un servicio de calidad y convencer al cliente que los adquiera.
- Saber en qué tipo de lugares con frecuencia la gente adquiere estos productos y por qué.
- Averiguar cuán importante son las charlas técnicas, el asesoramiento de los vendedores, la entrega a tiempo de los productos y el rol de los clientes en el servicio de venta que ofrece una empresa de este rubro.

4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el diseño del trabajo de investigación se usará la investigación exploratoria a través de entrevistas con las personas que toman decisiones, con el objetivo de comprender mejor el problema, después se usará el diseño de investigación descriptiva, por medio de encuestas personales para obtener información adicional coadyuvando a alcanzar una idea extensa y sólida de la situación actual del servicio de venta y productos de la empresa.

5. DISEÑO DE DUESTIONARIOS

Se llevará a cabo el diseño de cuestionarios para obtener la información necesaria de los entrevistados, que coadyuve a la solución del problema de investigación de mercados. Los cuestionarios estarán compuestos por una serie de preguntas cada una con una opción de respuesta.

6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En base a una encuesta piloto que se realizó, se determinó el porcentaje de las personas que conocen la empresa, como también las que no la conocen.

Datos:

n = N° de personas encuestadas

a = N° de personas que conocen la empresa

$n=10$

$a= 9$

$$p = a/n$$

$$p = 9/10$$

$$p = 0.9 = 90\%$$

Quiere decir que el 90% de las personas encuestadas conocen la empresa Importadora Morales.

$$q = 1-p$$

$$q = 1 - 0.90$$

$$q = 0.10 = 10\%$$

Quiere decir que el 10% de las personas encuestadas no conocen la empresa Importadora Morales.

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z_{E/2}^2 * N * p * q}{e^2 * N + Z_{E/2}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Número de personas de la población en estudio

$(1-E)$ = Nivel de confianza

$Z_{E/2}$ = Valor de la abscisa vista en la tabla de distribución normal

e = Error permitido

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

n= Tamaño de la muestra

Datos:

N= 49.746

(1-E)= 95%

Z_{E/2} = 1.96

e= 5%= 0.05%

p= 0.90

q= 0.10

$$n = \frac{(1.96)^2 * (49746) * (0.90) * (0.10)}{(0.05)^2 * (49746) + (1.96)^2 * (0.90) * (0.10)}$$

n= 137.91 = 137 encuestas

La muestra tiene un tamaño de 137 encuestas, de un total de 49746.

Diseño Muestral

Población Objetivo: Personas entre 24 a 59 años de edad

Ámbito: Ciudad de Tarija, Provincia Cercado (área urbana)

Tamaño de la muestra: 137 encuestas

Tipo de muestreo: Probabilístico

Método de selección: Aleatorio simple

Marco de muestra: INE Instituto Nacional de Estadística

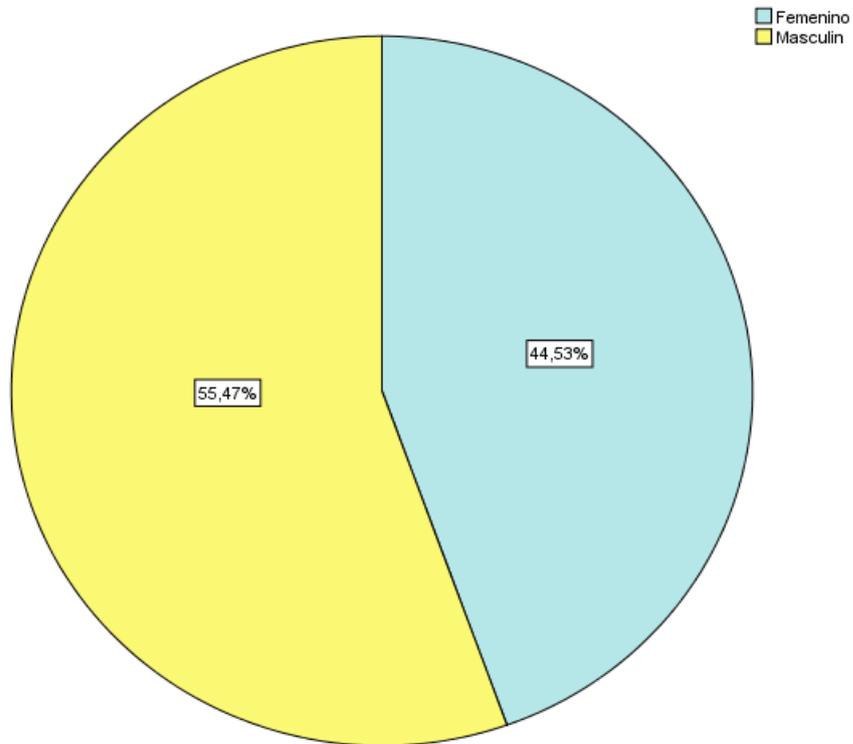
Tipo de cuestionario: Encuesta estructurada

Lugar de las entrevistas: Barrios del área urbana de la provincia Cercado de Tarija (lugares donde se vende materiales de construcción y personas que se dirigen a estos lugares)

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

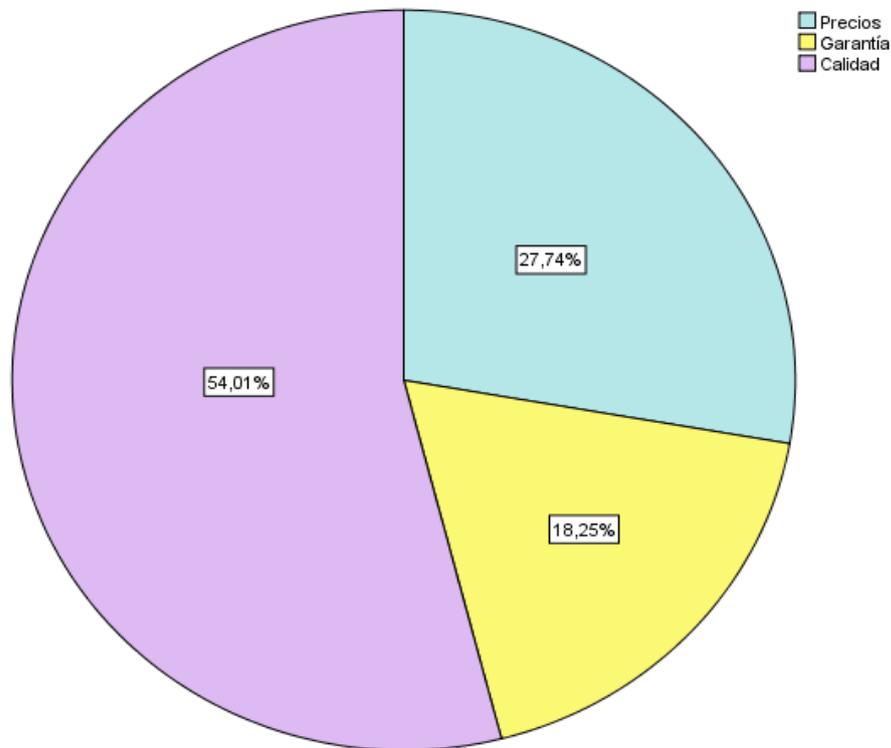
Una vez hechas las encuestas se procedió a la tabulación de estas, que arrojaron los siguientes resultados:

7.1 Género



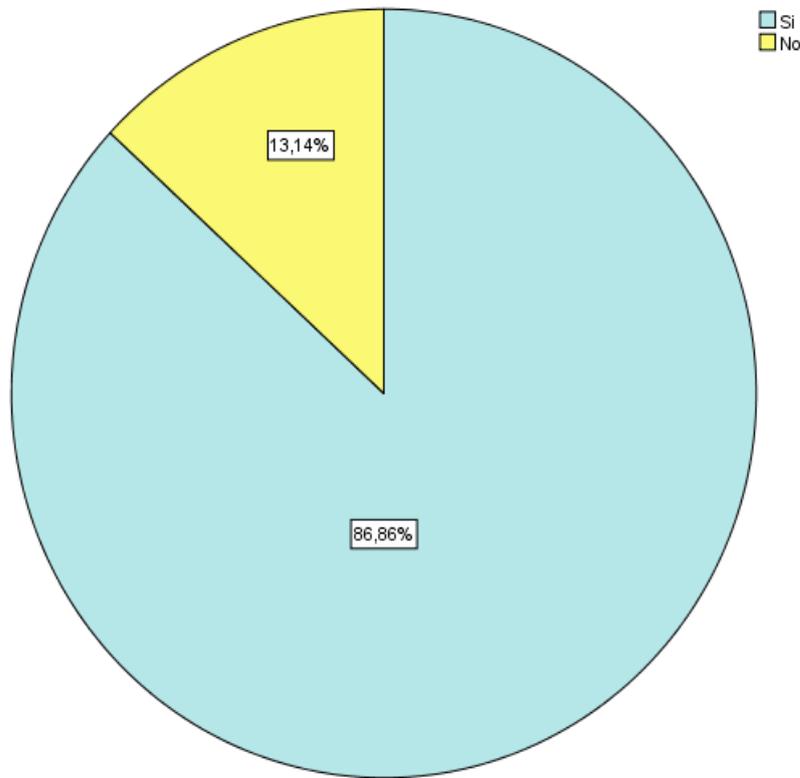
De las 137 encuestas realizadas, el 55% de las personas son de sexo femenino y el 45% de las personas son de sexo masculino.

7.2 A la hora de dirigirse a comprar materiales para el acabado de la construcción a un lugar. ¿Qué aspectos relativos a los productos toma más en cuenta antes de realizar la compra?



El aspecto que la gente toma más en cuenta para comprar este tipo de productos es la **calidad** con un 54%, seguido de los **precios** con un 28% y la **garantía** con un 18%; las respuestas indicaron que la calidad de los productos es importante para crear fe en un determinado producto y la empresa que los ofrece.

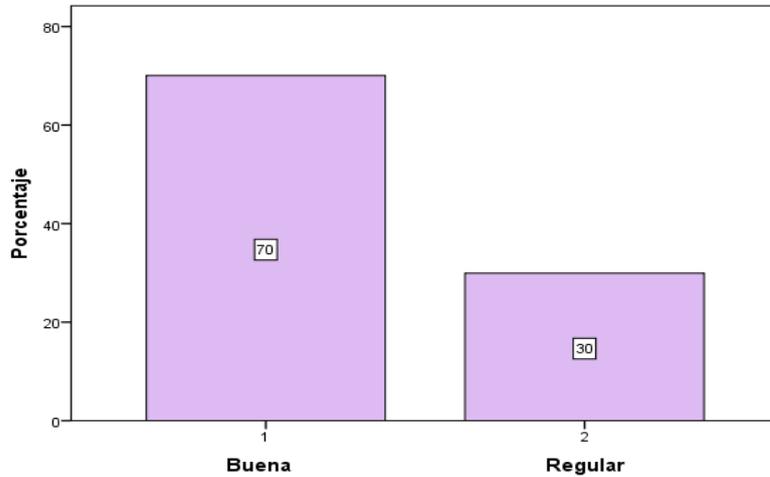
7.3 ¿Considera importante usted el lugar de origen o procedencia de los productos?



El 87% de la gente considera que el lugar de origen de los productos es importante, porque argumentaron que hoy en día existen muchas imitaciones que hacen variar la calidad de estos y además se conocen industrias reconocidas en el medio que fabrican estos productos. El restante 13% no considera importante el origen de los productos.

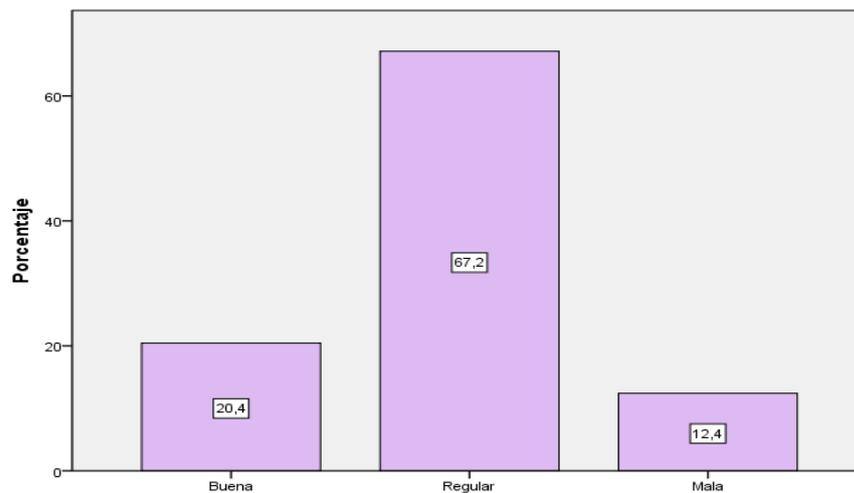
7.3 De las siguientes opciones, califique de bueno malo o regular, los servicios que brinda Importadora Morales.

7.3.1 Atención del personal y vendedores



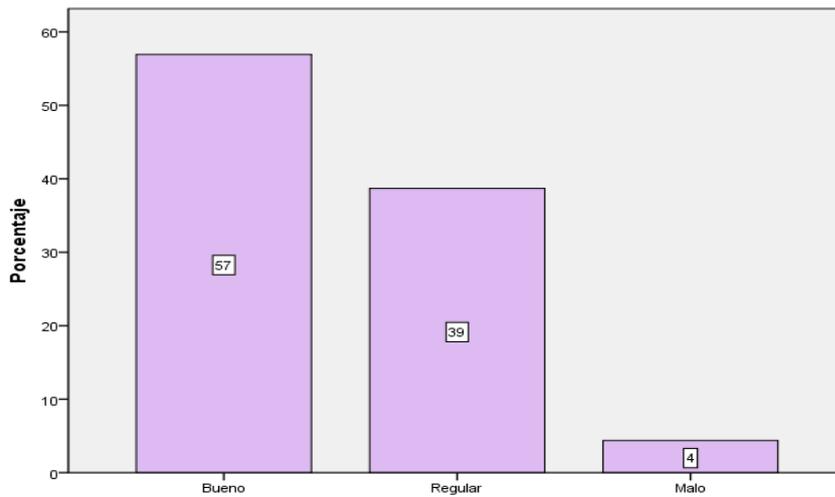
El 70% de las personas calificó de buena la atención que brinda el personal y vendedores de Importadora Morales, mientras que el 30% la calificó de regular; asimismo se pudo observar un dato muy importante que ninguna persona cree que que la atención es mala.

7.3.2 Entrega a tiempo de los Productos



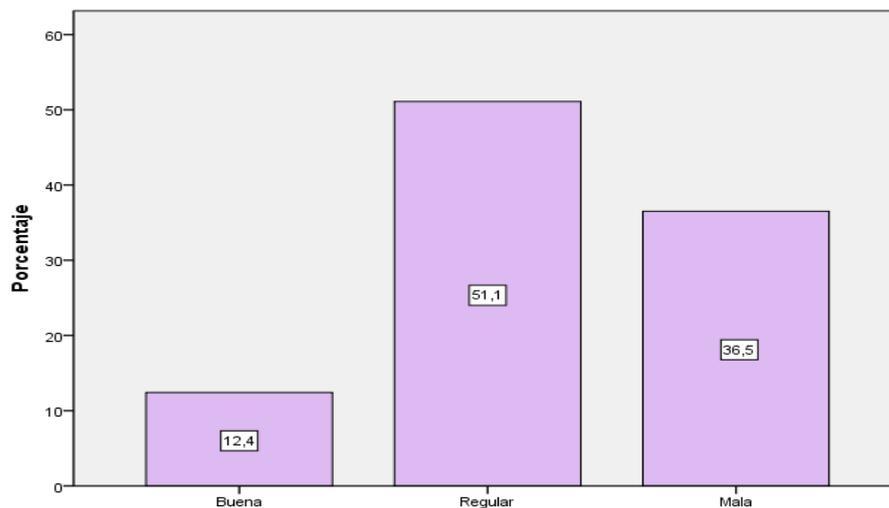
El 67% de las personas calificaron la **entrega a tiempo** de los productos como **regular**, el 20% como buena y el restante 12% como mala. Este dato llama la atención, porque un cliente insatisfecho por este aspecto puede dejar de confiar en la empresa.

7.3.3 Asesoramiento de los vendedores respecto a temas de los productos



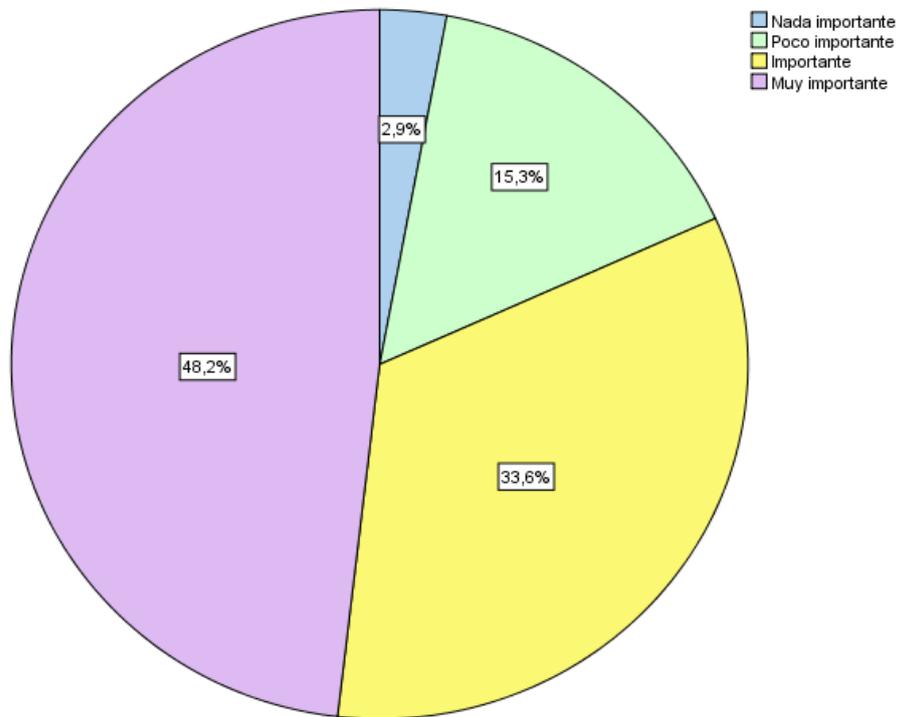
El 57% de las personas encuestadas calificó de bueno el asesoramiento que dan los vendedores de los productos, el 39% calificó de regular, lo cual indica que hay un porcentaje considerable que no está conforme con este tipo de servicio, un restante 4% calificó de malo por qué arguyeron que se debe informar acerca del uso, instalación, mantenimiento y cualidades a la hora de la venta.

7.3.4 Información Adicional de los Productos



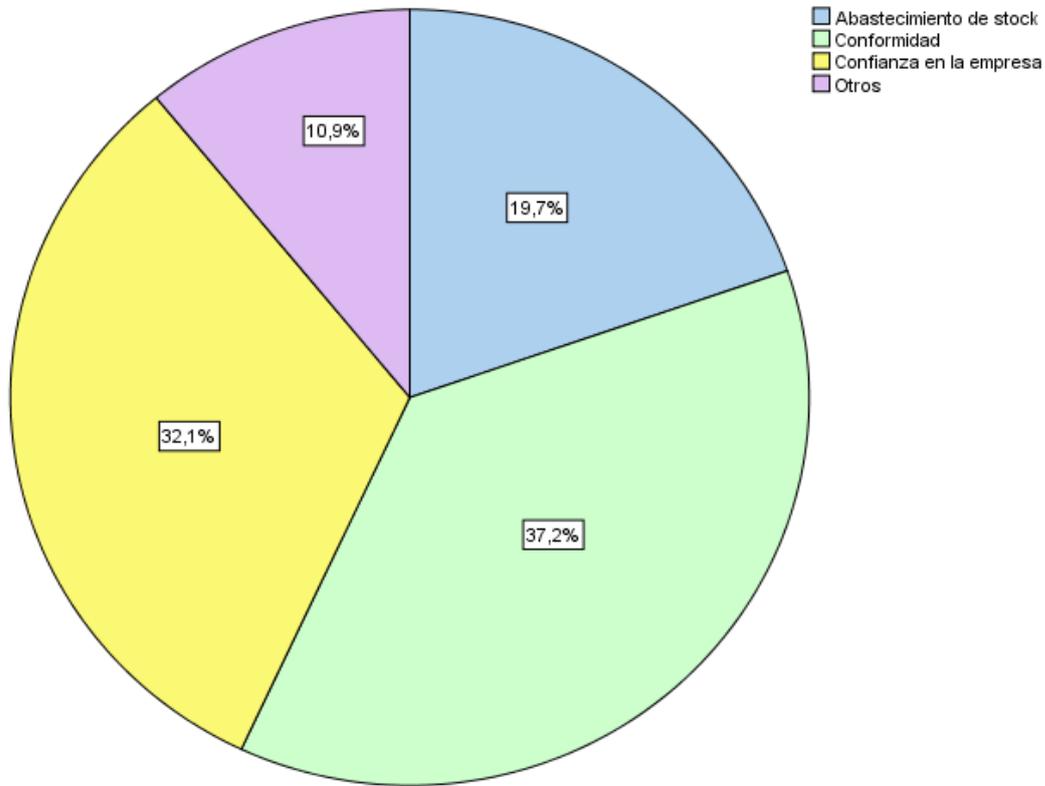
El 51% de las personas calificaron de regular este servicio, lo cual indica que la empresa no está cumpliendo con las expectativas de información que desean tener los clientes de los productos, el 37% calificaron de malo, y el restante 12% calificaron de bueno.

7.4 ¿Qué grado de importancia merece para usted el buen asesoramiento del personal y vendedores, acerca de los productos que ofrecen para el acabado de la construcción?



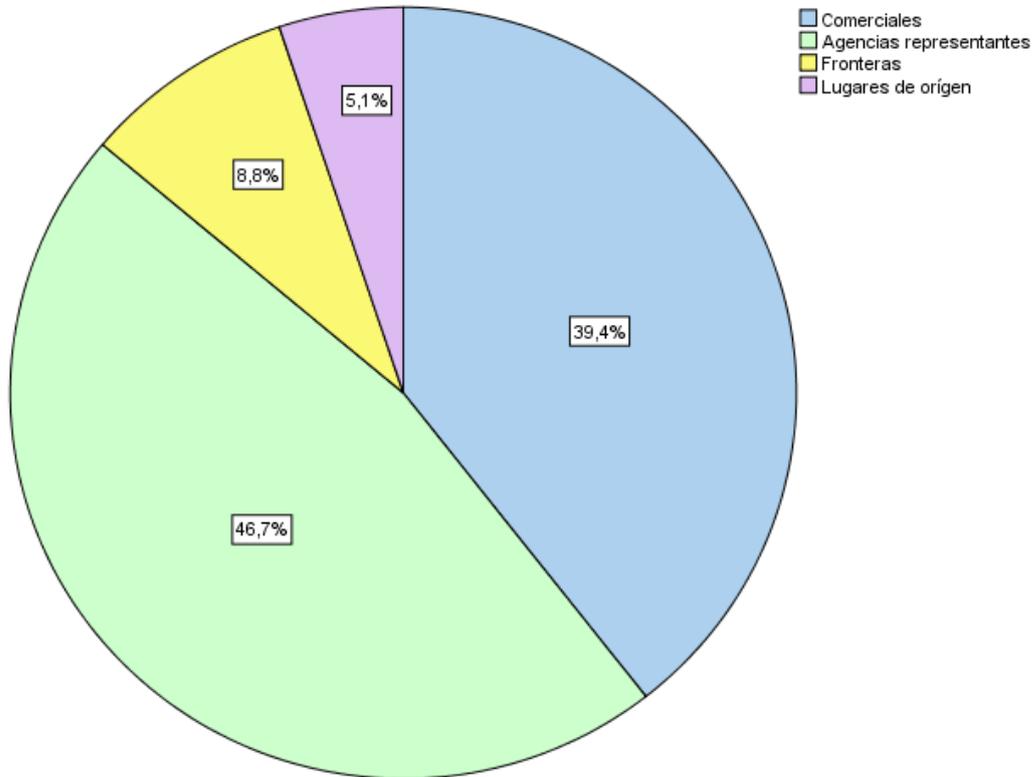
El 48,2% de las personas indicaron que **el asesoramiento es un servicio muy importante** que debe brindar el personal, sobre todo vendedores de una empresa; el 33,6% indicaron que es importante, mientras que un porcentaje de 15,3% y 2,9%, no significativo considera que el servicio de asesoramiento es poco y nada importante en una empresa que comercializa materiales para el acabado de la construcción. Cabe resaltar que tanto para clientes directos e indirectos es importante el buen asesoramiento.

7.5 ¿Por qué razón considera importante la entrega a tiempo de los productos?



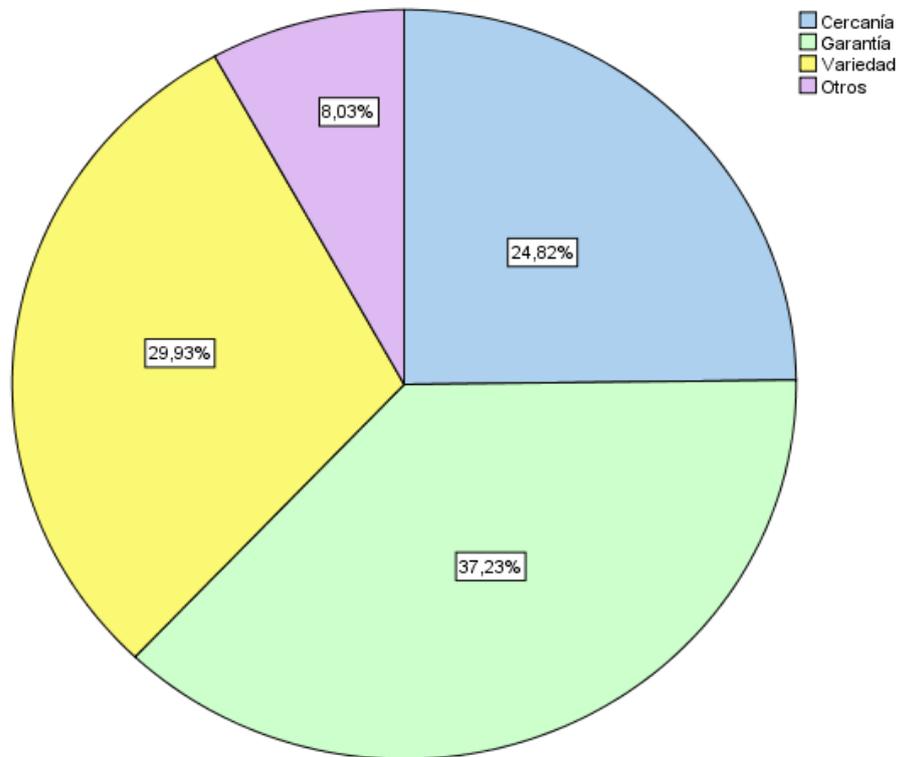
El 32% de las personas indicaron que la entrega a tiempo crea confianza en la empresa y su imagen, el 20% de la gente respondieron que es importante la entrega a tiempo de los productos para abastecer el stock de su tienda distribuidora, ya que este porcentaje de clientes compran productos de Importadora Morales para comercializarlos en su propio negocio, el 37% indicaron que para estar conforme con el servicio es importante este aspecto, y el restante 11% indicaron que existen otras razones como imagen responsable de la empresa, calidad en el servicio, y eficacia. En esta pregunta solo los clientes distribuidores respondieron la opción del abastecimiento de stock, ya que ellos acumulan material para sus ventas.

7.6 ¿En qué lugares de los señalados a continuación compra usted generalmente este tipo de productos?



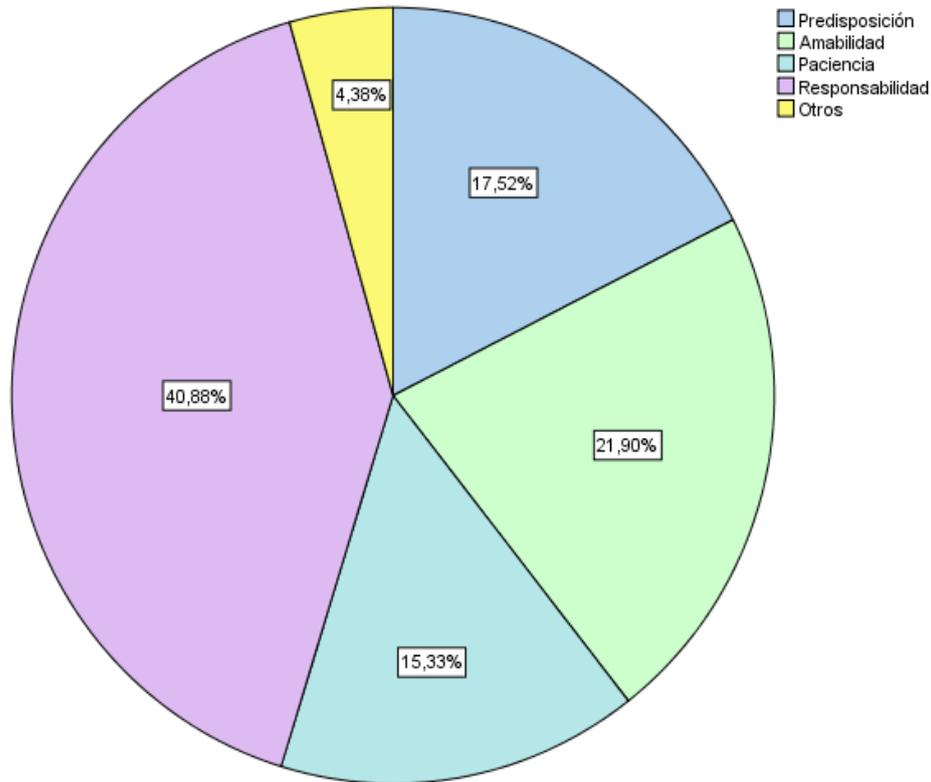
El 47% de la personas señalaron que realizan la compra de estos materiales en agencias representantes de la ciudad, el 39% lo hacen en comerciales, mientras que el 9% se dirigen a las fronteras por razones de precios y el 5% a los lugares de origen por razones también de precios.

7.7 ¿Por qué razón compra los productos en un determinado lugar?



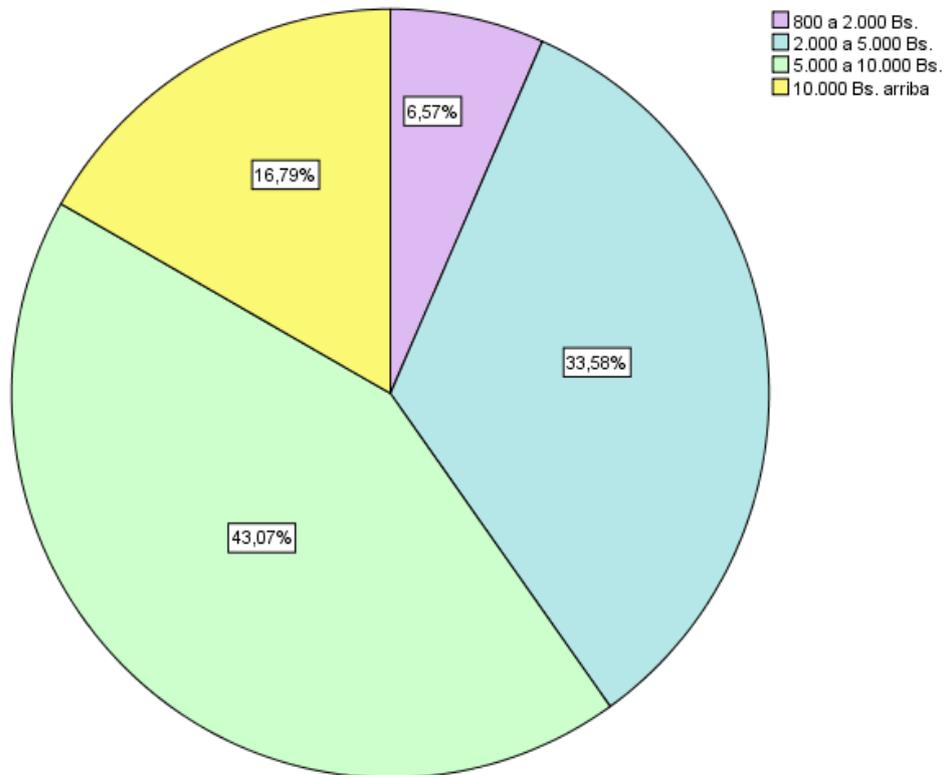
El 37% de las personas toman en cuenta la garantía de calidad que ofrece un lugar para realizar la compra, un 30% lo hace por la variedad en cuanto a productos, líneas y gamas; el 25% señaló que toma en cuenta la cercanía del lugar para realizar la compra y el restante 8% indicaron que por razones de precios, atención y antigüedad sobre todo compran estos productos en un determinado lugar.

7.8 ¿Qué características considera usted que debe poseer un vendedor de este tipo de productos?



Un 41% de las personas consideran que la **responsabilidad** es la principal característica que debe tener un vendedor de estos productos, el 22% indicaron que la **amabilidad** es un atributo que todo vendedor debe poseer, el 18% indicaron que la **predisposición con los clientes** caracteriza a un buen vendedor, el 15 % señalaron que la **paciencia** y el restante 4% señalaron que los vendedores deben poseer atributos como conocimiento de los productos, respeto y empatía.

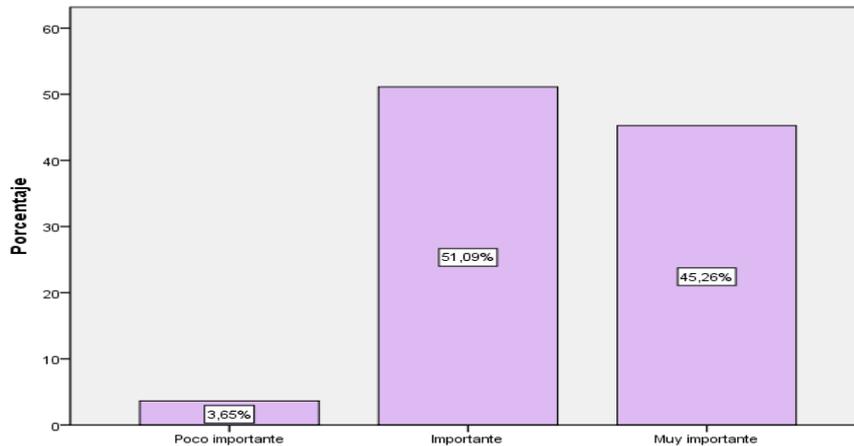
7.9 Marque con una x sus ingresos al mes en la siguiente escala por favor.



Un porcentaje de 43% de los encuestados perciben un ingreso en la escala de 5.000 a 10.000 Bs., el 34% perciben entre 2.000 a 5.000 Bs., el 18% perciben ingresos de 10.000 Bs. arriba y el restante 6% de los encuestados perciben ingresos entre 800 a 2.000 Bs.

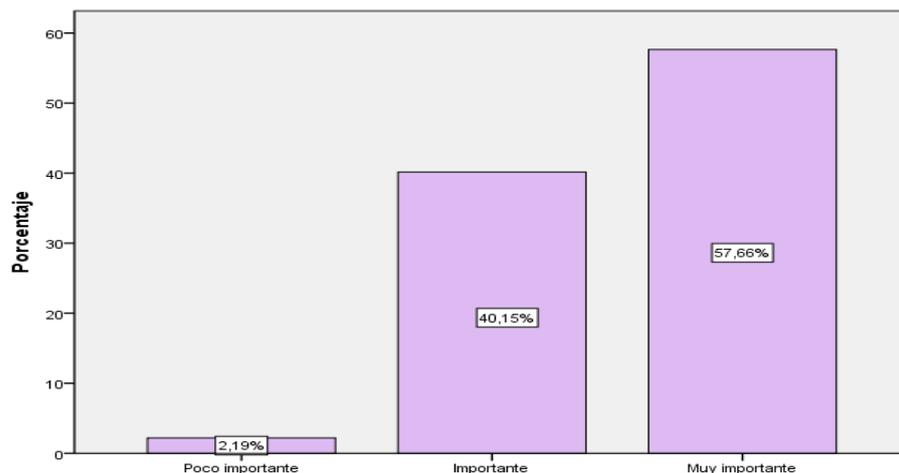
7.10 A continuación le presentamos diversas opiniones acerca del servicio que ofrecen empresas que venden materiales para el acabado de la construcción. Favor indique el grado de importancia que considere.

a) El vendedor debe informarse la disponibilidad de productos en inventarios antes de realizar una venta equivocada.



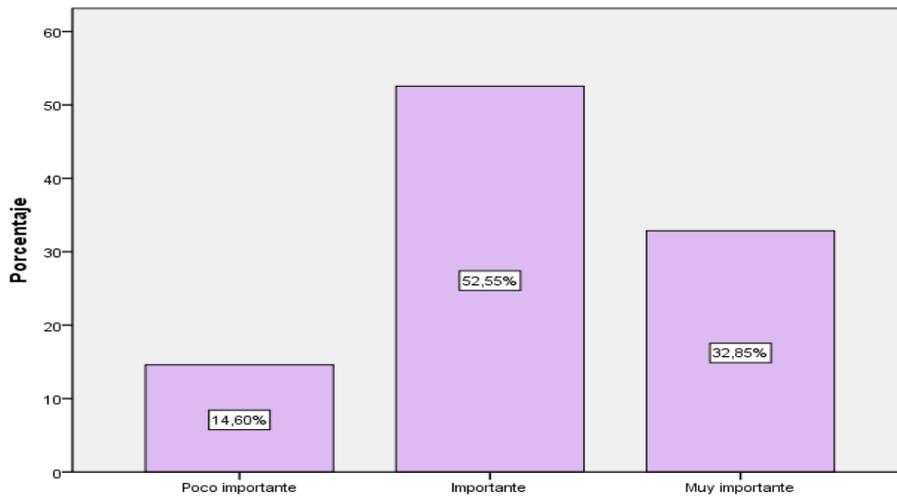
El 51% de las personas encuestadas indicaron que el criterio anteriormente señalado es importante porque a veces se dan casos donde los vendedores por falta de tiempo no ven la disponibilidad de materiales en su lista de inventarios antes de vender los productos, lo cual deriva en una ventas no reales, el 45% de las personas indicó que es muy importante el criterio y el restante 4% señaló que es poco importante.

b) La entrega a tiempo de los productos fideliza la relación con una empresa.



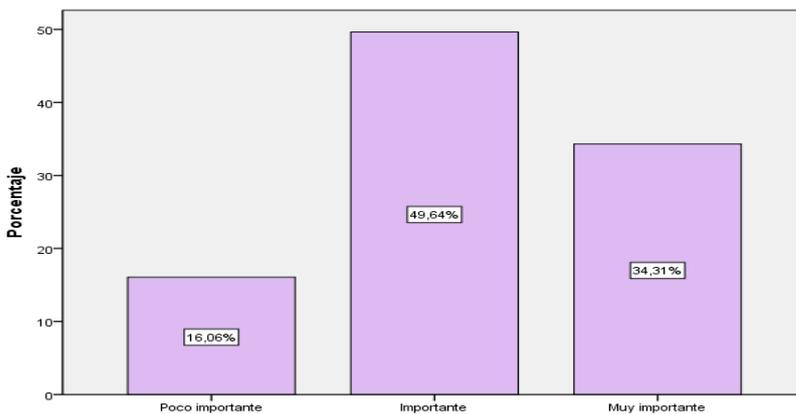
El 58% de los encuestados consideran que es muy importante y que están totalmente de acuerdo con esta opinión, el 40% señalaron que es importante pero que no influye mucho en la relación con una empresa, el restante 2% de las personas indicaron que la opinión vertida anteriormente es poco importante y no están de acuerdo para tener fidelidad a una empresa.

c) Es necesario asistir a charlas técnicas que ofrecen las empresas acerca de productos para el acabado de la construcción.



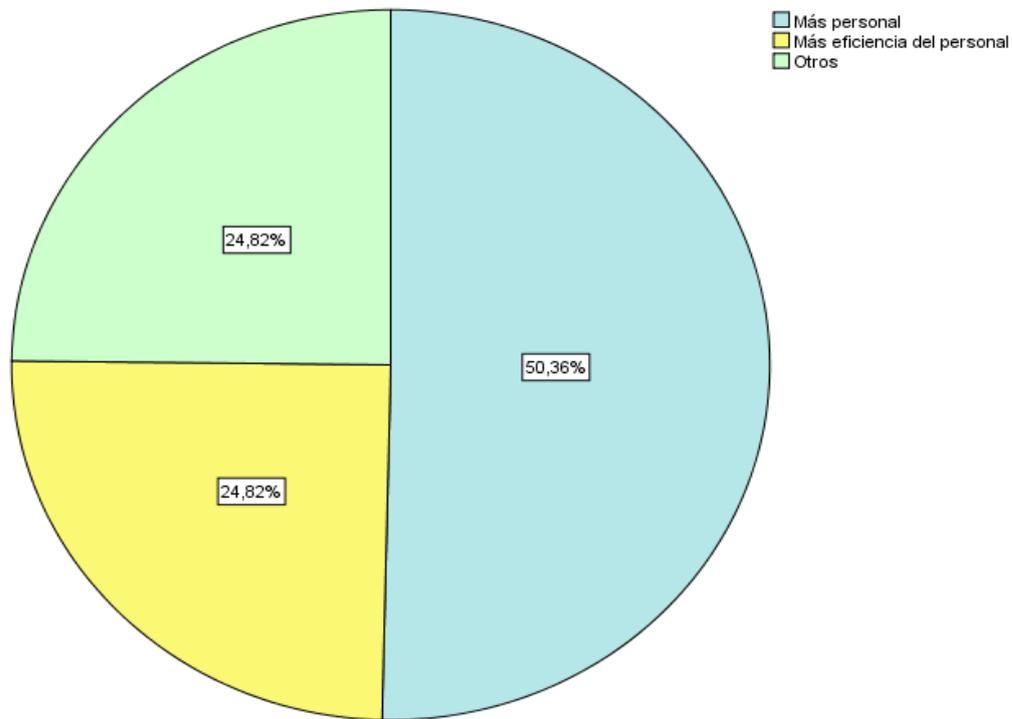
Un 53% de las personas encuestadas consideran que la asistencia a charlas técnicas de los productos es importante pero no tan considerable como aspectos anteriormente señalados, el 33% de las personas indicaron que es muy importante asistir a este tipo de acontecimientos para adquirir mayor conocimiento de los productos y un 15% consideran poco importante la asistencia a estos acontecimientos. Esta pregunta fue dirigida solo al segmento de clientes distribuidores.

d) El cliente debe percatarse minuciosamente el buen estado de los productos al momento de la entrega para evitar futuros conflictos.



El 50% de las personas encuestadas indicaron que la opinión señalada es importante pero no muy considerable, el 34% señaló que consideran muy importante este aspecto y el restante 16% indicaron que es poco importante, lo cual debería ser diferente porque si los clientes no se percatan bien del estado de los productos genera conflictos como devoluciones, disconformidades, y discusiones.

7.11 ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que le falta a Importadora Morales para mejorar el servicio de ventas que ofrece?



El 50% de las personas creen que a la empresa le hace falta más personal para mejorar su servicio, el 25% cree que más eficiencia del personal ya existente es lo que le falta a la empresa y de igual manera el otro 25% cree a la empresa le falta aspectos como descuentos, relaciones humanas, mas stock, flexibilidad para los pagos e incentivos.

8. CONCLUSIONES

En la Investigación de Mercados se pudo identificar notoriamente los atributos y características más resaltantes, que consideran los clientes deben tener las personas y el servicio que ofrece de Importadora Morales para lograr sobrepasar sus expectativas respecto a la competencia, y así mejorar su posicionamiento en cuanto a servicios en el mercado.

- En primer lugar se observa que la **calidad** de un producto para el acabado de la construcción es muy importante para posicionarse en la mente de un consumidor, más que el precio inclusive, porque estos productos suelen ser de largo uso.
- En los últimos tiempos se hace notoria la presencia de imitación de todo tipo de productos, sin ser la excepción los de acabado de construcción que generan más riesgos para el cliente al no ser legítimos o de calidad, es por esta razón que las personas **toman bastante en cuenta el origen** de estos.
- Respecto a servicios como atención del personal, **entrega a tiempo**, asesoramiento e **información** que se debe proporcionar de los productos, este segundo y cuarto aspectos son los que la empresa Importadora Morales debe hacer énfasis para **mejorarlos**, porque de no ser así la calidad en estos servicios será considerada baja por los clientes, y podrían encontrarlos en otro lugar donde se los considere superiores.
- El **asesoramiento de los vendedores a los clientes** es muy importante para estos últimos, porque identifican muchas veces al vendedor con la imagen de la empresa y son ellos los que **generan ventas a una empresa** y por ende utilidades. Las **entregas a tiempo para los clientes generan conformidad y confianza** hacia la empresa y también determinan la preferencia por ella.
- La mayoría de las personas adquieren estos productos en comerciales y agencias representantes de la ciudad, debido a la **garantía y cercanía** que tienen, en el caso de Importadora Morales cumple estas funciones porque durante muchos años fue la representante de conocidas líneas como Ferrum, San Lorenzo, Peirano y Alberdi, y actualmente comercializa otras líneas de calidad en el mercado Tarijeño. Sin embargo el contrabando en la actualidad es una constante amenaza para la empresa ya que por las fronteras ingresan algunos productos a menor precio y la gente acude hasta estos lugares a adquirirlos, y se pone en riesgo el mercado de la empresa.
- La **responsabilidad y amabilidad** son cualidades que según los clientes todo vendedor de estos productos debe poseer para colmar sus expectativas.
- Para un mejor desempeño de personal y empresa en general se debe tomar en cuenta aspectos como **eficiencia de los vendedores al momento de realizar ventas**, porque si no se percata la disponibilidad de inventarios en una empresa no se puede realizar una venta que no es real, al darse esta situación se genera una total disconformidad, y falta de credibilidad hacia la empresa, por esta razón para la mayoría de los clientes es importante este aspecto.
- El 58% de las personas están de acuerdo con que **las entregas a tiempo de los productos fidelizan la relación con una empresa**, por eso la empresa debe encontrar la manera de mejorar este aspecto para no dejar descontentos a los

clientes distribuidores y finales, ya que un 67% de los clientes indicaron que el servicio de entregas es regular.

- Un 52% de las personas consideran que el asistir a **charlas técnicas** acerca de los productos **son importantes** para ellas, sin embargo se debe tratar de concientizar más a los clientes distribuidores que es necesario asistir a estos acontecimientos que proporcionan información trascendente. Como también se debe concientizar a que siempre se percaten del estado de los productos antes de recibirlos, porque de lo contrario se pueden generar conflictos entre clientes y empresa.
- Por último la empresa debe considerar el **aumento de personal**, sobre todo para el área de Logística, específicamente con las entregas de productos, ya que así se mejoraría el servicio que ofrece.
- Gracias a la ubicación física y a los años de antigüedad, se confirma que la empresa es la líder en ser conocida por la venta de materiales para el acabado de la construcción, ya que en la encuesta piloto realizada el **90% de las personas conocen** la misma y a qué se dedica. Por lo tanto se puede afirmar que se posiciona como la más conocida en el mercado.
- Respecto al tema **servicios** que brinda la empresa, se considera que **no se ubica en un posicionamiento apreciable**, ya que en las encuestas los clientes manifestaron que el servicio es bueno, pero que falta personal para mejorarlo aún más.
- Se confirma la Hipótesis de que la **información adicional y las entregas a tiempo, son el principal motivo para la preferencia** de la gente por el servicio de venta de la empresa.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.- DEFINICIÓN DE MARKETING

Debido a que el presente Proyecto de Investigación se encuentra circunscrito con el área de Marketing, es necesario definirlo, tal así que el Marketing es un proceso Social que permite articular necesidades del cliente y ofertas de una empresa. Muchas empresas en la actualidad enfrentan problemas de todo tipo, inclusive dentro de esta temática tan extensa, susceptible de indagar y atractiva como es el Marketing.

Es así que según el autor Philip Kotler define al marketing desde el punto de vista social como:

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

Además de esta definición existen diversas opiniones de las personas de este término, algunas lo definen como el arte de vender productos por ejemplo.

Sin embargo parafraseando al teórico Peter Drucker, contrapone una definición más consistente desde el punto de vista gerencial:

“El propósito del Marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo”.²

De esta forma existen diversas definiciones del Marketing, pero todas tienen un mismo sentido, porque se enfocan a satisfacer las necesidades y estudiar el comportamiento de los consumidores.

Esta área también involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado y posicionamiento de mercado.

Con frecuencia mucha gente confunde este término con Publicidad, siendo esta última solo una herramienta del Marketing.

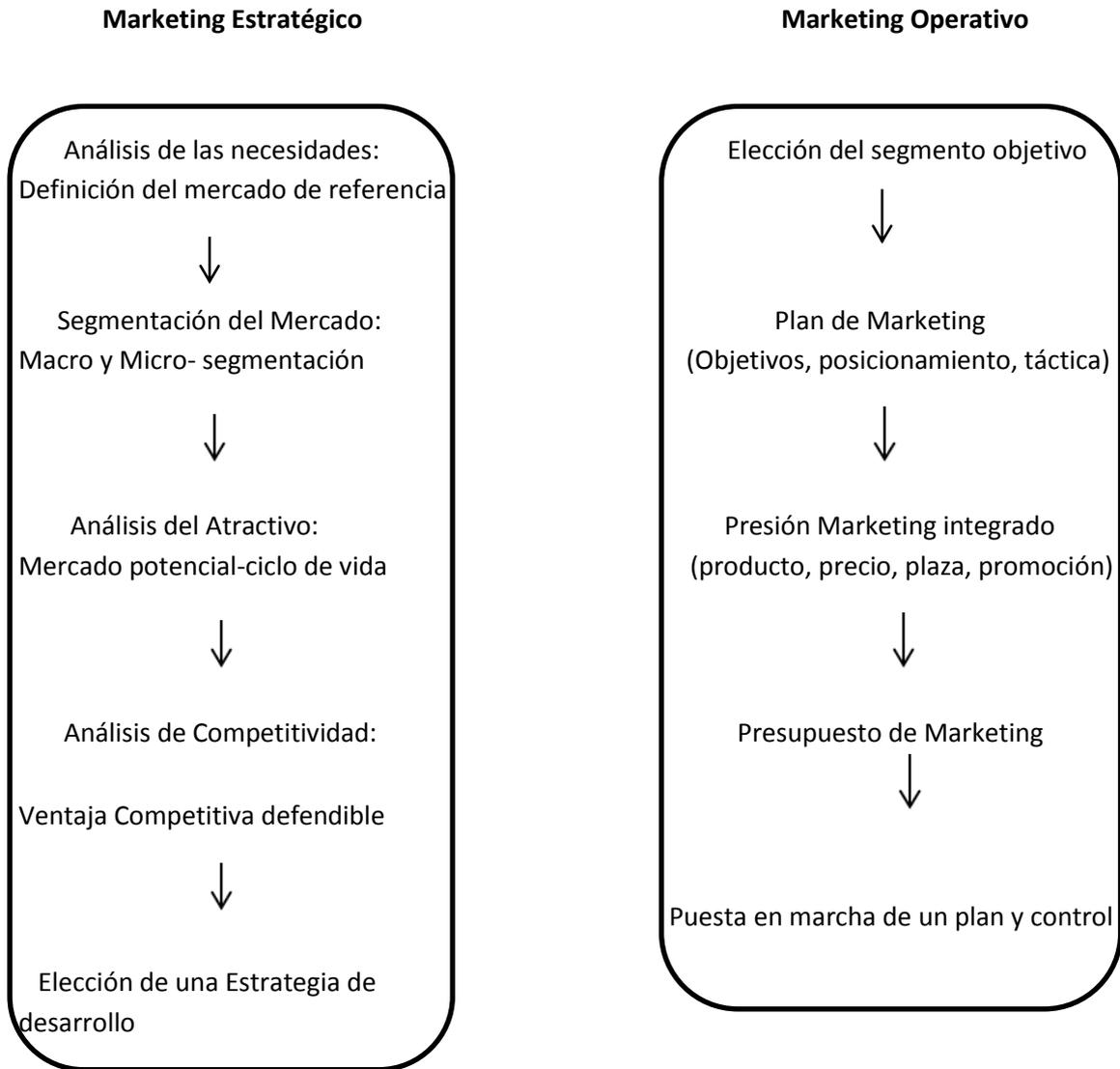
Respecto al término Marketing, es un concepto Inglés, traducido al castellano como Mercadeo o Mercadotecnia, la comercialización solo es una parte de esta área, porque el Marketing también analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

¹ Kotler Phillip, “Dirección de Marketing”, Prentice Hall, México, 2.001, Edición Milenio, Pág. 8.

² Kotler Philip, “Dirección de Marketing”, Prentice Hall, México, 2001, Edición Milenio, Pág. 8

2. EL MARKETING ESTRATÉGICO Y EL MARKETING OPERATIVO

El Marketing en su amplia gestión dinámica puede tener diferentes orientaciones como ser estratégica y operativa, no se podría decir que una es más importante que la otra, porque más bien ambas se complementan y puntualizan en una empresa como a continuación se describe:



Fuente: tomado de Lambin Jean- Jacques, "Marketing Estratégico"

2.1 Marketing Operativo

El Marketing Operativo no es más que la gestión para la conquista de mercados existentes de los cuales el panorama de acción se ubica en el corto y mediano plazo. Esta se concentra en la elaboración de un objetivo de ventas, el cual se basa en medios de carácter táctico asentado en políticas del producto, precio, distribución y promoción.

La fuerza del Marketing Operativo es una acción decisiva para el provecho de una empresa, especialmente en mercados cuya competencia es grande.

El Marketing Operativo precisará que factores o elementos inciden en la rentabilidad de una empresa, como también obtendrá una estrategia consistente, de manera que tomando la opinión del autor Braidot Nestor, el marketing operativo es crear el cuerpo de un determinado negocio, vendiendo y utilizando para este efecto los medios más eficaces.

2.2 Marketing Estratégico

El Marketing Estratégico consiste principalmente en el estudio de las necesidades de las personas y las organizaciones.

Para el Marketing Estratégico, la función más importante es alcanzar la evolución del mercado de referencia, como también identificar los distintos productos- mercados y segmentos vigentes o potenciales, basados en una investigación de la variedad de necesidades a encontrar; esta idea es planteada por el autor Lambin Jaques, cuando sostiene que la función de Marketing Estratégico es:

“.....seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los distintos productos-mercados y segmentos actuales o potenciales en base a un análisis de la multiplicidad de las necesidades a encontrar”³

El rumbo del Marketing Estratégico es orientar a las empresas a oportunidades económicas atractivas, totalmente ajustada a los recursos que tiene, a su forma de saber hacer y que brindan un potencial seductor para crecer y ser rentable.

La función de la gestión de Marketing Estratégico se ubica en el mediano y largo plazo, esta debe contener la misión, de una empresa, concretar sus objetivos, construir una estrategia de desarrollo y también cuidar por conservar una estructura equilibrada del portafolio de productos.

³ Lambin Jean- Jaques, “Marketing Estratégico”, Tercera Edición, Pág. 8

3. LA MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de Marketing es la combinación de un producto, cómo y cuándo se distribuye, cómo se promueve y su precio. Estos cuatro componentes juntos deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta, y al oportuno tiempo, lograr los objetivos de la organización.

Estos cuatro elementos se interrelacionan; las decisiones de un área afectan las acciones de otra.

- ❖ **Producto:** Se necesitan estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos vigentes en el tiempo, así como para desechar los productos que no son viables. Como también hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de la marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.
- ❖ **Precio:** Colocar el precio base para un producto es una decisión de Marketing; algunas estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a establecer precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de venta, y a los posibles descuentos. Elegir el precio de un producto nuevo es una decisión muy difícil.
- ❖ **Plaza (Distribución):** Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. También se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas, y detallistas, y designarle a cada uno sus roles.
- ❖ **Promoción:** Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.

4. EL MARKETING DE SERVICIOS- DEFINICIÓN

Los servicios poseen características que han generado un Marketing específico frente a los bienes tangibles. La naturaleza y objeto de intercambios de las empresas que producen y las que prestan servicios, no pueden actuar en los mismos términos, por cuanto específicamente los servicios son productos de naturaleza intangible, autores como Stanton y Etzel definen a los servicios como:

“..... actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades; sin excluir a los servicios complementarios que podrían ser la base de una ventaja diferencial.”⁴

Por ejemplo una lavadora o máquina de fotos son bienes, pero un consejo legal o la gestión de un patrimonio son servicios. No obstante, la frontera entre lo que son bienes y servicios no aparece muy clara en ocasiones. Con frecuencia los servicios tienen también un soporte tangible.

Según el autor Kotler se distingue cuatro categorías de productos: Bienes tangibles puros, Bienes tangibles con algún servicio, Servicios acompañados de algunos bienes y Servicios puros.

Sin embargo, varios autores concuerdan que todos los productos de una u otra manera vienen acompañados de un servicio.

4.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Existen Cuatro principales clasificaciones de tipos de servicios que a continuación se describen.

- ✓ **Por su Naturaleza:** Servicios de Salud, Financieros, Profesionales, Hostelería, Viajes, Turismo, Deporte, Arte, Diversión, Poderes públicos, Semipúblicos, Organizaciones sin ánimo de lucro, Distribución, Alquiler, Leasing, Educación, Investigación, Telecomunicaciones, Personales, de Reparaciones y de Mantenimiento.
- ✓ **Por el sector de Actividad:** Servicios de Distribución, Producción, Sociales y Personales.
- ✓ **Por su Función:** Servicios de Gestión y Dirección empresarial, Producción, Información y comunicación, Investigación, Personal, Ventas y Operativos.
- ✓ **Por el comportamiento del Consumidor:** Servicios de Conveniencia, Compra, Especialidad, Especiales y no Buscados.

⁴ Stanton, Etzel, Walker, “Fundamentos de Marketing”, Mc Graw Hill, México , 2007,14ª Edición, Pág.301

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES

Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios no pueden almacenarse• Los servicios no se pueden patentar• Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes• Es más difícil comunicar servicios que bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none">• La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos.• Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado y comunicado• El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes participan en la producción del servicio• Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente• La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante• La producción masiva puede ser difícil
Carácter Perecedero	<ul style="list-style-type: none">• Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda• Los servicios no se pueden devolver• Los servicios generalmente no se pueden revender

Fuente: Tomado de "Marketing de los Servicios", Ildelfonso Grande Esteban.

4.3 FACTORES QUE EXPLICAN EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS

El aumento de los servicios en países avanzados se puede explicar considerando una serie de causas que pueden catalogarse en económicas, demográficas, sociológicas, técnicas y legales.

✚ **Causas Económicas:** Incremento de la riqueza, Cambios en la composición de la demanda de los consumidores, Desarrollo del estado del bienestar, Globalización de la economía, Diferencias de productividad entre sectores, Exigencias de capital y de dimensión empresa al, Economías de escala, Estrategia empresarial y Crecimiento empresarial.

✚ **Causas Demográficas:** Incremento de la esperanza de vida.

✚ **Causas Sociológicas y Sociales:** Más tiempo libre, Urbanización y complejidad de la vida moderna, Incremento de la población activa femenina, Mejora de la calidad vida y Nuevos valores sociales.

✚ **Causas Técnicas:** Aumento de la complejidad de los productos, Incremento de nuevos productos y la Tecnología.

- ✚ **Causas Legales:** La desregulación y la alteración de los códigos deontológicos profesionales estimula la creación, modificación y mejora de los servicios.

4.4 MIX DE MARKETING DE LOS SERVICIOS

El marketing MIX está compuesto por las funciones que tratan de la Planificación y Desarrollo de los Servicios, la Determinación de los precios, la Distribución de los mismos y la Comunicación o Promoción que a continuación se describen.

La **Planificación y Desarrollo de los Servicios:** implica la creación de la Línea de Servicios que es un conjunto de productos con características afines, y la Gama de Productos que es la diversidad de bienes o servicios dentro de cada línea. Para determinar la amplitud de la gama se deben incorporar servicios que desempeñen determinadas funciones en la estrategia de ventas estos suelen ser: cabezas de línea, productos reguladores, productos tácticos y productos que preparan el futuro. Al igual que los productos, los servicios poseen un ciclo de vida constituido por cuatro fases, introducción, crecimiento, madurez y declive. Existe el concepto de Servicio Nuevo en sus distintas acepciones como innovación total, combinación integral de demandas existentes o ampliación de la gama. Los principales motivos por los que las empresas crean servicios nuevos suelen ser motivos de mercado, sustituir otros servicios que desaparecen, servicios complementarios, para utilizar un exceso de capacidad, defenderse de la competencia ocupar un nicho de mercado, mejorar la rentabilidad, proporcionar imagen de empresa dinámica, razones legales y presión social. En el proceso de creación de servicios también se distinguen las siguientes fases: generación de ideas, selección de ideas, test de concepto, valoración de atributos, desarrollo del servicio, análisis de la rentabilidad, test de mercado y control del servicio.

Los Precios de los Servicios: Los períodos en los que una empresa decide tomar decisiones de precios son cuando las ventas disminuyen, los precios son altos respecto a la competencia, se actúa en mercados distintos, las elasticidades de la demanda difieren entre grupos de consumidores, cuando los movimientos de consumidores actúan y cuando existen dificultades para colocar los servicios. Entre las principales características que condicionan los precios de los servicios se encuentran la intangibilidad, la heterogeneidad u homogeneidad, las regulaciones del sector y la inseparabilidad. Los objetivos que las empresas productoras de servicios persiguen con los precios suelen ser: conseguir cuota de mercado, subsistir, crear una imagen determinada, eliminar o desplazar competidores, encontrar segmentos de mercado, crear barreras de entrada en el sector y alcanzar una determinada tasa de rentabilidad. Por último entre las técnicas que se utilizan para fijar precios, se tiene el análisis marginalista y las técnicas basadas en los costes, como el coste directo y los precios meta. Cuando los servicios son intangibles deberán aplicarse técnicas como la de los umbrales y los precios conjuntos.

Distribución de los Servicios: Los intermediarios de los servicios juegan un rol de acercamiento de los productos, tanto bienes como servicios, a los consumidores. Las principales funciones básicas que desempeñan los intermediarios son: disminución de los costes, homogeneización de las transacciones, obtención de acomodar deseos de los consumidores, constitución de una fuente de información y proporción de servicios adicionales

y soporte técnico; pero también existen funciones adicionales de los intermediarios de bienes o servicios con base tangible como aproximación, almacenamiento, financiación, promoción, servicios, producción de servicios y acceso a otros servicios o bienes. Para el diseño de canales de distribución se deben tomar en cuenta factores como objetivos que se persigue con la distribución, funciones de los intermediarios, retribución, motivación, valuación de los intermediarios, características de los consumidores, características del mercado a atender, variables del producto y características de la empresa. Existen alternativas para distribuir servicios como venta directa, agentes, franquicia y el alquiler de bienes.

Comunicación de los Servicios: Los servicios poseen características que afectan a su comunicación en los consumidores como ser: dificultades de comprensión, conjunto evocado, evaluación de las características de oferta, percepción de calidad y el riesgo. Existen en este rubro cuatro casos de comunicación, interna a través de medios, interna a través de personas, comunicación externa y externa entre personas. Para algunos autores una estrategia de comunicación en una empresa debe respetar principios generales como ser existencia, continuidad, diferenciación, claridad, realismo, declinación y aceptabilidad interna. Para concluir, las estrategias de publicidad para las empresas de servicios son la tangibilidad, el lenguaje adecuado, la escenificación, la claridad de exposición y el énfasis en los beneficios buscados.

4.5 TRES P'S ADICIONALES PARA LOS SERVICIOS

Aparte del Mix anteriormente descrito, los servicios tienen funciones como People que traducido al Español son Personas, Procediments que significa Procedimientos y service consuming traducido como Servicio al Consumidor. Estos aspectos son fundamentales a la hora de diferenciar Bienes y Servicios.

- **Las Personas:** Debido a que **la calidad de un servicio depende mucho de la persona que lo preste**; las personas son consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad. Los servicios no pueden despojarse de las personas que los suministran, ya que ellas llegan a ser un factor clave de diferenciación y posicionamiento.
- **Los Procedimientos:** Constituyen los mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, y afectan a su calidad. Notoriamente, los procedimientos de prestación del servicio son distintos.
- **El servicio al Consumidor:** Esto es consecuencia de la adopción del principio de empresa orientada al consumidor. El servicio al cliente pretende alcanzar una relación perdurable con el mercado.

Fuente: Tomado de "Marketing de los Servicios", Ildfonso Grande Esteban.

4.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

En materia de planificación estratégica existen cuatro pilares básicos en las empresas que son: la misión de la organización, la segmentación de mercados, la identificación de las Unidades Estratégicas de negocio, la identificación de la competencia y el posicionamiento de los servicios.

4.6.1 La Misión de la Empresa

Todas las organizaciones poseen un fin, que establece su razón de ser. Además de esto los empresarios persiguen objetivos y metas para lograr a corto, medio o largo plazo, que pueden ser diversos.

La misión es la razón de ser una empresa, que de acuerdo a Ildelfonso Grande es:

“.....el conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quién será su mercado y qué bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en qué se diferenciará de los competidores.”⁵

Ahora bien para definir la misión es importante tomar en cuenta elementos que se derivan de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades de la empresa?
- ¿Cuál es el mercado de la empresa?
- ¿Cuál será la amplitud del Mercado?
- ¿Cuáles son los objetivos de la Empresa?
- ¿Cuáles serán los principales bienes o servicios que se ofrecerán en el mercado?
- ¿Cuál es la actividad actual de la empresa y cuál será la futura?
- ¿Qué tecnología se aplica?

4.6.1.2 Cómo Desarrollar e Implementar la Misión en la Empresa de Servicios

Los ejecutivos de la empresa deben encargarse de esta tarea, para ello les corresponde identificar aspectos como:

- Especificar el fin de la empresa.
- Identificar los mercados y los servicios principales.
- Definir las estrategias coherentes con el fin de la empresa.
- Buscar un equilibrio entre amplitud y estrechez de la misión.
- Diferenciar la empresa de otras del sector, o sea posicionarla.
- Orientarse al consumidor en vez de al producto.
- Conseguir, si fuese necesario, un cambio en la estructura organizativa para que la misión pueda ser implantada.

⁵ Ildelfonso Grande Esteban, “Marketing de los Servicios”, ESIC, Madrid- España, 1.999, Segunda Edición, Pág. 104

- En último lugar, comunicar a los grupos, empleados, mercado, proveedores y distribuidores la misión de la empresa.

4.6.2 La Segmentación en el Mercado de los Servicios

Habitualmente las empresas hallan en el mercado diferentes grupos de consumidores y les ofrecen bienes o servicios que se adecúen a sus deseos o necesidades. Una segmentación acertada, representa beneficios importantes como ser: Diseñar los productos a la medida de los consumidores, establecer prioridades, permitir conocer quiénes son los competidores más directos que atienden los mismos segmentos, conocer los deseos y gustos de los consumidores y facilitar el desarrollo de otras actividades de marketing como ser fijación de precios, comunicación y distribución.

4.6.2.1 El Proceso de Segmentación

Este proceso puede simplificarse en los siguientes pasos:

- a) Identificación del Mercado Relevante
- b) Selección de criterios de Segmentación
- c) Valoración de los Segmentos
- d) Selección de Estrategias

a) Identificación del Mercado Relevante

Equivale a determinar el mercado al cual se dirigirán las empresas. Porque una vez delimitado el mercado relevante las empresas podrían dirigirse a otros. Según la habilidad este mercado va depender del atractivo que la empresa encuentre en él, condicionado por una serie de factores como:

- **Intensidad de la Competencia:** Cuanto menor sea la probabilidad de entrada de nuevos competidores, el mercado resultará más atractivo. Porque a que los servicios no se los puede patentar, la creación de barreras de entrada es más difícil respecto a los bienes.
- **Aparición de Sustitutos:** Debido a que los bienes o servicios ansiados y alcanzados por un segmento de población pueden verse amenazados por este hecho. Mientras sea menor la probabilidad de su aparición, tanto más atractivo resultará el segmento. Los servicios no especializados en general tienen muchos sustitutos.
- **Poder de los proveedores y de los distribuidores:** Estos pueden condicionar la efectividad de las actividades de marketing en el mercado. Mientras sea mayor ese poder, más elevado será el riesgo para la empresa y menos interesante resultará el mercado.

b) Selección de Criterios de Segmentación

O también denominados soportes que sirvan para dividir el mercado. Los criterios pueden ser fundamentados en características que tengan los consumidores o también en su comportamiento. Entre los criterios que hay para segmentar el mercado de servicios se tiene:

- Geografía
- Sexo
- Edad
- Características Sociodemográficas
- Criterios Psico gráficos
- Beneficios que se buscan con el servicio

En esta última acepción las empresas de servicios pueden segmentar el mercado según los beneficios buscados siempre que sean capaces de contestar afirmativamente a preguntas como: ¿pueden identificar los clientes por niveles de servicio exigido? ¿pueden diferenciarse claramente la oferta de los servicios? ¿todos los productos exigen el mismo nivel de servicio?

c) Valoración de los Segmentos

Si las empresas logran identificar segmentos de mercado, deben puntualizarse en otros aspectos para determinar si esos segmentos son factibles. Para que los mercados puedan segmentarse se deben verificar requisitos como:

- ❖ Los consumidores tienen que desear productos diferentes, esas preferencias deberán ser identificadas y asociadas a distintos grupos de personas.
- ❖ Los segmentos deben ser identificados y valorados de manera cuantitativa, además de tener una dimensión suficiente que asegure una rentabilidad.
- ❖ Los segmentos encontrados deben poder ser tratados con un programa de marketing específico acomodado a ellos.
- ❖ Deben ser accesibles, o sea ser permisible comunicarse con ellos a través de medios y soportes publicitarios o de la propia fuerza de ventas de las organizaciones.
- ❖ Los segmentos tienen que mostrar una estabilidad razonable a lo largo del tiempo.

d) Estrategias de Segmentación

Las empresas pueden adoptar tres estrategias para atender el mercado:

- ✓ **Marketing indiferenciado**, consiste en que las empresas actúan ignorando la posible existencia de segmentos, atienden al mercado considerándolo como un grupo único.
- ✓ **Marketing Diferenciado**, las organizaciones reconocen segmentos de mercado diferentes y acomodan sus programas de marketing para ellos.
- ✓ **Marketing Concentrado**, supone que las empresas también reconocen la existencia de segmentos, pero se centralizan en alguno de ellos, ignorando el resto.

4.6.3 Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocios

Para el autor Ildefonso Grande Esteban la identificación de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) es necesaria para:

“.....desarrollar los procesos de planificación, control de actividades y asignación de responsabilidades.”⁶

La Unidad Estratégica de Negocio se halla definida básicamente por:

- El Mercado Objetivo, es decir, el que atiende, en la actualidad o desea atender.
- Las Necesidades que satisface.
- La Tecnología que emplea.

Además de los factores anteriormente señalados, las UEN deberán especificar sus objetivos y políticas. Los objetivos son metas concretas que se deberán alcanzar y las políticas son principios generales que inculcan la actividad de la empresa.

4.6.4 Identificación de Competidores- Importancia

Es necesario identificar por lo menos a los principales competidores para saber cuál será el accionar de la empresa en el mercado, y de qué manera afectará podría afectarla.

4.6.4.1 Ventajas que supone analizar a la competencia

Las empresas deberían estudiar a sus competidores cuidadosamente, debido a que podrían tener un éxito mayor en los mercados. Así conseguirán conocer a qué competidor atacar, de cuáles deben defenderse y con cuales serán aconsejables las alianzas. Estar al tanto de los competidores implica, Planificar estrategias para neutralizar los puntos fuertes de la competencia, destacando los servicios que en los que se posee ventajas relativas; coadyuvar a clientes potenciales a evaluar con mayor realismo los servicios que se ofrecen relativo a los competidores; alcanzar seguridad en el mercado conociendo puntos fuertes y débiles de otras empresas.

4.6.4.2 Tipos de Competidores

Donde las empresas deben hacer una evaluación a las empresas que puedan tener un impacto revelador sobre ellas como ser:

- **Competidores directos:** Son empresas que prestan los mismos servicios y con la misma eficacia.
- **Nuevos competidores:** Tratándose de empresas que se hallan experimentando un transcurso de expansión geográfica dentro de un mercado nacional.
- **Empresas que pueden entrar en el mercado:** Es decir que podrían prestar los mismos servicios. Generalmente las empresas entran a los mercados a través de tres

⁶ Ildefonso Grande Esteban, “Marketing de los Servicios”, ESIC, Madrid-España, 1.999, 2ª Edición, Pág. 123.

estrategias, imitación de servicios ya existentes, ampliando el sistema de distribución y valiéndose de una tecnología de coste bajo.

4.6.4.3 Fuentes de información sobre la competencia

Las empresas consiguen conocer a sus competidores usando distintas alternativas, sin necesidad de que en las organizaciones sean capaces de emplearlas todas.

Estas alternativas pueden ser:

- **Informes anuales o memorias de accionistas**, en donde se escriben los logros de las empresas, su escenario económico financiero y los objetivos que se desean lograr.
- **Folletos o catálogos**, donde se describan los productos que se ofrezcan en el mercado, para conocer la cartera o conjunto de productos que se ofrecen.
- Información que refleja la **prensa** económica nacional o internacional.
- Información en bases de datos o **internet**.
- Información proporcionada por **proveedores referentes** a planes de inversiones, niveles de actividad y eficiencia.

4.6.3.4 Diseño de una base de datos para estudiar a los competidores

El uso de la tecnología informática permite recoger información relevante y actual sobre competidores reales o virtuales. El contenido de una base de datos podría contener los siguientes datos:

- Denominación del competidor, identificación de su misión, objetivos, crecimiento y estrategias.
- Naturaleza de los servicios que presta y procedimientos que emplea.
- Número de puntos de prestación del servicio.
- Datos económicos de los competidores, como rentabilidad, situación financiera, endeudamiento y liquidez.
- Información de los principales clientes de los competidores.
- Datos sobre estructura organizativa, como principios de organización, sistemas de planificación y control de actividades.
- Información sobre su estructura física.
- Datos sobre factor humano como tamaño de planillas, cualificación, grado de sindicación y conflictividad laboral.

4.6.5 Posicionamiento en el Mercado de Servicios

Posicionar un producto o servicio en un mercado, no es más que concederle de características que lo diferencien del resto de la oferta.

Mientras que el re- posicionamiento implica cambiar la posición que el producto o servicio tiene en la mente de los clientes, o bien en ocasiones recordar uno que había sido olvidado.

4.6.5.1 Características del posicionamiento

El objetivo que tiene el posicionamiento es diferenciar los servicios o productos que ofrecen las empresas en la mente de los consumidores. Para obtener esa diferenciación debe lograrse que sea:

- **Importante**, o sea debe proporcionar un beneficio valorado por los consumidores.
- **Distintiva**, quiere decir que la diferenciación no debe ser ofrecida por los competidores.
- **No imitable**, significa que las empresas de la competencia no pueden adoptar la estrategia de posicionamiento.
- **Comunicable** y comprensible, para los consumidores.
- **Rentable** para la empresa y accesible para el mercado, si una mejora del servicio no es rentable, ni los consumidores pueden pagarla debe ser descartada.

4.6.5.2 El proceso de Posicionamiento

La sistemática para posicionar los servicios se debe llevar a cabo en tres pasos:

- i. **Identificar los niveles de posicionamiento:** Este posicionamiento se puede hacer desde tres diferentes niveles, para un Sector, un nivel de Organización y desde la dimensión del producto.
- ii. **Identificar los atributos:** Esto es para diferenciación dentro de los segmentos de mercado a los que se dirigen. Identificar los atributos que valdrán para posicionar entidades desde la dimensión organización o producto, amerita empezar con una investigación cualitativa en una serie de personas que identifiquen los atributos trascendentales para ellas y que pueden servir de base para obtener el posicionamiento. En este proceso también se pueden cometer errores como sobre- posicionamiento y posicionamiento confuso.
- iii. **Valorar las opciones de Posicionamiento:** Donde las empresas pueden optar por opciones como, posicionarse por las características del servicio; reforzar la posición frente a los competidores; ocupar un nicho libre; posicionarse basándose en los beneficios o ventajas buscadas por los consumidores y reposicionarse.
- iv. **Implementación de las Estrategias:** En la actualidad las empresas se posicionan en el mercado a través de variables de mix de marketing como Producto, Precio, Distribución Comunicación y Personas.

5. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE CONSUMIDORES

En esta etapa una empresa debe definir en qué mercado va competir, asimismo definir una estrategia para sentar presencia en dicho mercado. Esta elección del Mercado de Referencia, involucra el fraccionamiento del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, dispuestos a formar mercados potenciales diferentes. Una empresa puede elegir entre regir a una totalidad del mercado o concentrarse en uno o más segmentos que son parte del mercado de referencia. Este fraccionamiento se lleva a cabo en dos etapas, como son micro y macro segmentación.

5.1 Macro segmentación

En este proceso se descompondrá el mercado de referencia en subconjuntos homogéneos con la caracterización de los grupos de compradores objetivo, dentro del plan de expectativas y conductas de compra. La importancia de este proceso de segmentación es de carácter estratégico en una empresa, porque lleva a definir su campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para asegurarse en estos mercados objetivos.

5.2 Micro segmentación

Esta etapa tiene como objetivo un análisis de la diversidad de necesidades en el interior de los productos mercados identificados en la etapa de la macro segmentación. Se dice que los consumidores del producto mercado buscan en los productos la misma función de base. Sin embargo también pueden tener preferencias específicas en el modo de obtener la función buscada o en los servicios suplementarios que acompañan al servicio base.

5.3 Bases para la Segmentación de Mercados de Consumidores

Los consumidores finales, compran bienes, para su uso personal o doméstico y satisfacen deseos estrictamente no empresariales. Constituyen el mercado de consumidores. Entre las principales variables de Segmentación se identifican las siguientes:

- **Segmentación Geográfica:** Consiste en subdividir los mercados en segmentos por su localización (regiones, países, ciudades y pueblos en donde vive y trabaja la gente). La empresa puede decidir operar en todo el territorio o en una o varias áreas geográficas, hallándose para atender variaciones locales referente a necesidades y preferencias. Esta estrategia tiene un supuesto que la respalda, es que las personas que viven en el mismo lugar poseen deseos y necesidades similares, las mismas que son diferentes a la gente de otros lugares.
- **Segmentación Demográfica:** Los datos demográficos se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda y se miden con relativa facilidad. Entre las características más comunes (solas o combinadas) para esta segmentación se encuentran la edad, sexo, etapa del ciclo vital d la familia, ingreso y educación.

- **Segmentación Psico gráfica:** Consiste en examinar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. Frecuentemente se incluyen en este tipo de segmentación, dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de los consumidores. Dado que la gente en un mismo grupo demográfico pueden mostrar distintos perfiles psico gráficos.

5.4 Base para la Segmentación en Mercados de Negocios

Los usuarios comerciales, son organizaciones comerciales, industriales o institucionales que compran bienes o servicios para uso de su organización, para revender o para hacer otros productos. Las bases para dar una idea de la segmentación en un mercado empresarial, se describen a continuación:

- **Ubicación de los Clientes:** Los mercados de negocios suelen segmentarse de acuerdo con criterios geográficos. Algunas industrias se concentran en regiones donde las empresas más nuevas surgen de las compañías pioneras o deciden situarse cerca.
- **Tipo de cliente:** Al segmentar mercado por tipo de cliente se tiene cuatro tipos de estos para tomar en cuenta. Cliente industrial, tamaño del cliente empresarial, estructura de la organización del cliente y criterios de compra.
- **Condiciones de Transacción:** En las que se toman en cuenta situaciones de compra, tasas de uso, procedimientos de compra y tamaño de los pedidos o requisitos de servicio.

5.5 Definición del Público Objetivo

Una vez identificadas las oportunidades de segmentación de mercado, se debe disponer a cuántos y a cuales dirigirse, mediante los siguientes procedimientos:

- ❖ **Valoración de los segmentos de Mercado:** Donde se debe concentrar principalmente en dos factores primero tomar en cuenta particularidades como tamaño, crecimiento, rentabilidad, economía de escala y bajo riesgo. Segundo analizar si invertir en dicho segmento es prudente de acuerdo con los objetivos y recursos disponibles de la empresa.
- ❖ **Elección de los segmentos de Mercado:** Una vez valorados los segmentos, la empresa debe analizar los modelos de selección del público objetivo estos son Concentración en un único segmento, Especialización selectiva, Especialización de producto, Especialización de mercado y Cobertura total del mercado.

Fuente: Elaboración Propia

6. EL POSICIONAMIENTO EN MERCADO DE CONSUMIDORES

El posicionamiento consiste en planear la oferta y la imagen de la empresa, de modo que el mercado meta entienda y valore su ubicación en relación con la competencia. El autor Philip Kotler indica que el posicionamiento consiste en:

“.....diseñar la oferta de la empresa de forma que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta”.⁷

Tres son los pasos básicos que se deben cumplir para un posicionamiento en mercado de consumidores:

- La identificación de las posibles **diferencias de los productos y servicios** por parte de la empresa. El personal, las imágenes y el servicio en relación con la competencia.
- La empresa debe utilizar criterios que le permitan **elegir las diferencias más significativas.**
- La empresa debe indicar con eficiencia al mercado deseado en qué se diferencia de su competidor.

6.1 Estrategias de Posicionamiento

Cuando el segmento esté elegido, la empresa debe decidir qué posicionamiento adoptar en cada segmento, esta decisión tiene importancia, ya que servirá de línea directriz en la implantación del programa de marketing. El posicionamiento define el modo en que la empresa y su producto desean ser percibidos por los clientes.

Las estrategias de posicionamiento son importantes, cuando la estrategia de cobertura del mercado adoptado, es el del marketing diferenciado que implica un posicionamiento en cada segmento.

En la elección de un posicionamiento, hay que analizar una serie de interrogantes como:

1. ¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?
2. ¿Cómo son percibidas las distintas empresas en competencia en relación a estas características distintivas?
3. ¿Cuál es la mejor posición a ocupar en un segmento teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?
4. ¿Cuáles son los medios de Marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición?

⁷ Philip Kotler, “Dirección de Marketing”, Prentice Hall, México, 2001, Edición Milenio.

6.2 Importancia del Posicionamiento en mercado de consumidores

El posicionamiento concientiza a una empresa resolver el problema de Marketing, es decir la combinación del Producto o Servicio, Precio, Lugar de venta y Promoción, haciendo uso de los detalles tácticos de la estrategia del posicionamiento.

De este modo, una empresa que se apoya en la posición de una elevada calidad, sabe que debe producir productos o brindar servicios, de elevada calidad, fijarles un alto precio, y distribuirlos entre comerciantes de mayor categoría.

7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Como el trabajo está dirigido a elaborar un Plan Estratégico de Marketing, primero es necesario entender lo que significan las estrategias, el autor Fred R. David las define como:

“.....los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multi divisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.”⁸

La formulación clara de la Estrategia dentro de la organización, beneficia a poner orden y asignar las fortalezas, debilidades y los recursos de la organización, con el único fin de lograr una situación posible y original, como también ayudará en anticipar, prever los posibles cambios que surgirán en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes o de la competencia. Según Porter la estrategia es a largo plazo, y obtiene:

“.....ventajas para la organización a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los stakeholders.”⁹

Es así que el uso de estrategias tiene un amplio sentido, en cómo obtener lo que se propone una empresa, empleando los medios más efectivos para lograr objetivos.

⁸ Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Prentice Hill, 14ª Edición, Pág. 16

⁹ Michael Porter, “Dirección Estratégica”, Mc Graw Hill, 13ª Edición, Pág. 36

8. EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Un plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Dichas opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción. Según Huguer la Planeación Estratégica de Marketing es:

“.....un proceso muy creativo, debido a esta interrelación, incertidumbre, creatividad y singularidad de cada industria y compañía es imposible formular un procedimiento general para crear un plan de mercadeo.”¹⁰

Esto quiere decir que no existe una regla en general para realizar un plan estratégico de marketing para las empresas o industrias, pues según las características propias o particulares del producto o servicio, tipo de empresa, del entorno o medio ambiente, se planteará un modelo a seguir. Al referirse a la planeación estratégica, se arguyen situaciones totalmente dinámicas que están en constante cambio por razones de que la empresa tiene que adecuarse al medio en el que se desenvuelve. La planeación estratégica puede otorgar cursos o alternativas de acción, sobre los cuales se generan decisiones acertadas para el beneficio de la empresa.

8.1 Elementos de un Plan Estratégico de Marketing

Los elementos de un Plan Estratégico de Marketing están compuestos por: la Misión Estratégica, el Análisis del Atractivo del Entorno, el Análisis de la Competitividad, la Elección de los Objetivos y finalmente la Elección de un camino estratégico; no existe un índice legalmente prescrito para la formulación de un Plan Estratégico de Marketing, porque finalmente este se acomoda a las necesidades que requiera una empresa.

8.1.1 Definición de la Misión Estratégica

Este aspecto trata de una de una declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, también expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico, y precisa su sistema de valores. La declaración de la Misión es importante desde dos puntos de vista:

- **Plano Interno:** porque otorga al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y una unidad de punto de vista que favorece la creación de una cultura de empresa
- **Plano externo:** debido a que contribuye a la creación de una identidad corporativa.

La definición de la misión estratégica debe comprender al menos cuatro elementos que son: Historia de la empresa, Definición del ámbito de actividad, Objetivos prioritarios y restricciones y opciones estratégicas básicas.

¹⁰ Hugher David, “Marketing Planeación Estratégica”, Pág. 26

8.1.2 Análisis del atractivo del Entorno

Se entiende por atractivo, las tendencias importantes que adoptan la forma de oportunidades y amenazas, a las cuales se enfrentan los agentes económicos que operan en los productos-mercados, y eso independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis. Las oportunidades y amenazas provocadas por factores que están fuera de control de la empresa, pueden venir de horizontes muy distintos. Los campos que deben ser cubiertos debido a esta situación son:

- Tendencias del Mercado
- Comportamiento de los compradores
- Entorno competitivo
- Evoluciones del entorno
- Contexto internacional

8.1.3 Análisis de la Competitividad

Esto permite identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar la estrategia de desarrollo, y en relación a los competidores prioritarios o también llamados competidores peligrosos, después se deberá analizar de manera comparativa los datos de los productos que ofrece la empresa.

8.1.4 Elección de los Objetivos

Los objetivos perseguidos por una empresa son múltiples y se pueden agrupar en dos categorías:

1. **Objetivos extraeconómicos:** reflejan las aspiraciones individuales de los directivos o propietarios, o bien preocupaciones sociales.
2. **Objetivos de Marketing:** pueden expresarse en tres modos, términos de venta o cifra de ventas, términos de beneficio y por referencia a los competidores.

8.1.5 La elección del Camino Estratégico

Aquí es necesario recalcar la diferencia entre definir un objetivo, y la manera de conseguirlo, porque se puede alcanzar un objetivo de múltiples maneras.

La línea de acción que se siga deberá traducirse seguidamente en acciones específicas, evaluándose costes y resultados esperados.

La elección del Camino Estratégico, no es más que la elección de objetivos y la búsqueda de estrategias para lograr los mismos.

Fuente: Tomado de Marketing Estratégico, Jean- Jaques Lambin.

9. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Esta parte se refiere a que existen diferentes Estrategias de Marketing que se ofrecen a una empresa para permitirle alcanzar sus objetivos de crecimiento y de rentabilidad. A continuación, se presentaran y resumen algunas estrategias que pueden ser adecuadas para una empresa:

9.1 Análisis de la Matriz de Ansoff

El uso de un enfoque estratégico como el modelo Ansoff, ayuda a evaluar distintas opciones y elegir la que mejor se adapte a la situación de la empresa y le dé el mejor retorno de la inversión potencial. Esta herramienta de Marketing, fue creada por el Sr. Igor Ansoff y publicada por primera vez en 1957, en un artículo llamado "Estrategias para la Diversificación" de la Harvard Business Review.

El objetivo consiste en ayudar a la empresa, a obtener una herramienta útil para la Toma de Decisiones sobre: Penetración de Mercados, Desarrollo de Productos o Servicios y Diversificación.

Esta Matriz de Ansoff (Producto o Servicio/Mercado o Vector de Crecimiento), muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos. También muestra esencialmente el riesgo al que una estrategia particular le expondrá. Cuanto más uno se mueva a un nuevo cuadrante (horizontal o vertical), aumenta el riesgo.

La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La fuerza del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica.

La principal limitación de la matriz es que no brinda ninguna guía acerca de cuál alternativa es la más deseable. Así, en principio, una empresa con poca o media participación de mercado puede emprender las cuatro alternativas al mismo tiempo.

La matriz tampoco contempla el riesgo de cada alternativa. Normalmente, cuando más se aleja la estrategia de los productos o servicios, y mercados existentes, más riesgosa resulta, pues se aparta del terreno que la empresa conoce.

9.1.2 La matriz de Ansoff (Matriz Producto o Servicio/Mercado o Vector de Crecimiento)

La matriz está construida en torno a dos criterios: Producto o Servicio y Mercado o Vector de Crecimiento.



❖ Penetración del Mercado

Esta estrategia describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

Esta estrategia debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

Cuando el mercado está estancado o cuando la empresa ya posee un claro liderazgo es preferible no utilizar esta opción, ya que es probable que otras alternativas ofrezcan una rentabilidad superior.

❖ Desarrollo de Mercado

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos. Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos o servicios para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.

❖ **Desarrollo del Producto**

Esta estrategia implica llegar con un producto o servicio nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos o servicios, marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes. Las situaciones que normalmente motivan el desarrollo de productos o servicios (independientemente del deseo de mayores ventas) son: mantener una reputación de empresa innovadora, medidas defensivas contra competidores, explotar una nueva tecnología desarrollada por la compañía, robustecer el portafolio de la firma con productos y marcas en todos los niveles de precio y utilizar la capacidad ociosa existente en la empresa. La estrategia de desarrollo de productos, normalmente es más útil en sectores tecnológicos y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo.

❖ **Estrategia de Diversificación**

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos o servicios nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

Diversificación Horizontal.- Sucede cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo objetivo de clientes.

Diversificación Vertical.- Ocurre cuando una empresa se integra hacia adelante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores).

Diversificación Concéntrica.- Sucede cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes.

Diversificación Conglomerada.- Sucede cuando una empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo. Las empresas usan esta estrategia generalmente cuando desean combinar un portafolio de negocios cíclicos con uno de negocios no cíclicos, o cuando ya han agotado todas las otras opciones y los accionistas no desean recibir altos dividendos, sino que esperan obtener ganancias a través del grupo empresarial.

Fuente: tomado de Marketing Planeación Estratégica, Huguer David.

9.2 Estrategias de Desarrollo

Antes de empezar en la elaboración de una Estrategia de Desarrollo, se debe precisar la naturaleza de la **Ventaja competitiva defendible**, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Para identificar la ventaja competitiva defendible, se procede a hacer un análisis de la situación competitiva planteándose las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los **factores clave de éxito** en el producto mercado o segmento considerado?
2. ¿Cuáles son los puntos **fuertes y débiles** de la empresa en relación a esos factores clave de éxito?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los **competidores más peligrosos** en relación a estos mismos factores claves?

9.2.1 Estrategias de Diferenciación

El objetivo de estas estrategias es dar al producto o servicio, cualidades distintivas importantes para el comprador y que se diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde detiene un poder de mercado, debido al elemento distintivo. Sus principales ventajas son:

- Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter susceptible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.
- Debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de competidores nuevos se hace más difícil.
- La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de coste impuestos por un eventual proveedor fuerte.
- Las cualidades distintivas del producto o servicio y la fidelidad de la clientela, constituyen una protección frente a los productos sustitutos.

9.3 Estrategias de Crecimiento

Los objetivos para crecer se encuentran en la mayoría de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. Además de estimular la vitalidad de una empresa, estimular las iniciativas y aumentar la motivación del personal; el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia. En el caso de la empresa objeto de estudio, se tomará en cuenta solo estrategia de **Expansión Geográfica**, porque esta desea brindar el servicio en otras regiones del país.

Esta estrategia se puede centrar en:

- Despachar los productos hacia otros mercados recurriendo a los agentes locales o a sociedades de trading.
- Crear una red de distribución exclusiva.
- Comprar una empresa extranjera que opere en el mismo sector.

9.4 Estrategias Competitivas

La posición y el comportamiento de los competidores es un dato importante. Los distintos análisis de competitividad, han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

9.4.1 Estrategias del Líder

Una empresa líder en un producto o servicio, es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. Pero existen diferentes estrategias consideradas por una empresa líder. Pero en este caso solo se tomará como referencia una: la Estrategia Defensiva que se describe a continuación.

9.4.1.1 Estrategias Defensivas

Se trata de proteger la cuota de mercado conociendo la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es generalmente adoptada por una empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores. Distintas estrategias defensivas pueden ser adoptadas como: la innovación, el avance tecnológico, la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de gama que procure cubrir todos los segmentos, y la confrontación.

Fuente: Tomado de Marketing Estratégico, Jean- Jaques Lambin.

10. DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Kotler y Amstrong definen a la Investigación de Mercados de la siguiente manera:

“.....un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de Marketing específica que enfrenta una Organización.”¹¹

Esta definición indica que al ser un proceso, persigue un determinado fin, que en el caso de una Investigación de Mercados es obtener información relevante para ayudar en la toma de decisiones en una empresa.

¹¹ Kotler Philip y Amstrong, Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Pág. 102.

10.1 Proceso de la Investigación de Mercados

Naresh K. Malhotra define el proceso de la Investigación de la siguiente manera:

“.....un conjunto de seis pasos que definen las tareas que deben cumplirse al realizar una investigación de Mercados.”¹²

El proceso mencionado incluye:

1. Definición del Problema
2. Desarrollo del Enfoque del Problema
3. Formulación del Diseño de Investigación
4. Trabajo de Campo o Recopilación de Datos
5. Preparación y Análisis de Datos
6. Elaboración y Presentación del Informe

10.1.1 Definición del Problema y de los Objetivos de Investigación de Mercados

En esta etapa de la Investigación, según Kotler y Armstrong, frecuentemente es la más difícil, pero es la que guía todo el proceso.

Para estos Autores, en la definición del problema, se deberá tomar en cuenta aspectos como:

“.....el Propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.”¹³

Entonces, una vez definido el problema de Investigación, se debe:

“....establecer los objetivos de la Investigación de Mercados, que pueden ser de tres tipos.”¹⁴

1. Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir el problema y sugerir la hipótesis.
2. Investigación Descriptiva: Pretende describir mejor los problemas de Marketing, Situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
3. Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de Causa y Efecto.

¹² Malhotra Naresh K., Investigación de Mercados, Quinta Edición, Pág. 10.

¹³ Philip Kotler: Ob. Cit. Pág. 161

¹⁴ Kotler Philip y Armstrong, Fundamentos de Marketing, Octava Edición, Pág. 161.

10.1.2 Diseño del Plan de Investigación de Mercados

Después de haber definido con precisión el problema, y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación por escrito que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Aparte, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

Para el autor Naresh Malhotra, el Diseño de Investigación, es la estructuración o plano de ejecución, que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. A continuación, se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

El Plan de Investigación de Mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un Planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

10.1.3 Recopilación de Datos

Esta etapa del proceso de Investigación de Mercados, suele ser una de las más costosas y la más propensa a errores.

Los dos tipos principales de datos a obtener se clasifican en:

- **Datos Primarios.**- Son la información recabada la primera vez, única para esa investigación, se recopila mediante uno o varios de estos elementos: a) Observación, b) Experimentación, c) Cuestionarios.
- **Datos Secundarios.**- Son también conocidos como investigación Documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos, está disponible en: a) Forma Interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.)

En la obtención de los datos primarios (que se obtienen mediante el trabajo de campo), para el Autor Malhotra la recopilación de datos incluye:

“...una fuerza de trabajo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que realizan entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidos por computadoras), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadoras), o a través del correo (correo tradicional, envío de cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados).”¹⁵

Pese a lo mencionado actualmente, para la recolección de datos on-line, también se da mucha importancia al internet, porque se constituye un medio que ha tenido un notable crecimiento y porque la Investigación de Mercado digital, permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil.

Por último, cabe recalcar que la selección, entrenamiento, supervisión, y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo, ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.

10.1.4 Preparación y Análisis de Datos

Después de haber obtenido los datos, se los procesa y analiza, para aislar la información y los hallazgos importantes; es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medida estadísticas. La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Todos los cuestionarios u observación, se deben revisar o editar y si es necesario corregirlos. Para Malhotra la verificación:

“...asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.”¹⁶

De esta manera se concluye con la fase de preparación y análisis, para dar paso a la última parte del trabajo de Investigación.

10.1.5 Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados

La interpretación, Preparación y Presentación del informe es la última etapa de la Investigación, por lo tanto refleja el trabajo realizado en las anteriores etapas.

“Este es el paso en el que el Investigador de Mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección”¹⁷

Se detallan principalmente ocho puntos, que guían el proceso para la elaboración del informe:

¹⁵ Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, Quinta Edición, 1995, Pág. 21.

¹⁶ Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, 1997, Pág. 21.

¹⁷ Idem. Pág. 21

1. El estilo del Informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes o de la dirección.
2. Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
3. Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta, deberán titularse; las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, tal vez en un apéndice.
4. En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
5. El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta, deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente o a la dirección.
6. Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante la junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.
7. Esta fase del proceso de Investigación, involucra la experiencia profesional con la investigación. Tanto el contenido, como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente.
8. Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación, presenten resultados dentro de una estructura lógica.

Fuente: Tomado de La Esencia de la Investigación de Mercados, Peter Chisnall.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Los principales **factores que determinan la preferencia** de los clientes son el buen **servicio que ofrecen las personas** de una empresa y los productos de calidad, por lo que la empresa debe centrar sus esfuerzos en estos aspectos.
- La ausencia de dirección estratégica y aplicación de técnicas de Marketing estratégico, han restado competitividad a la Empresa Importadora Morales.
- Las estrategias de Marketing propuestas permitirán a la empresa Importadora Morales reemplazar las deficiencias en materia de Marketing coadyuvando a mejorar su posicionamiento en el departamento de Tarija.
- El crecimiento del rubro de la construcción en el departamento de Tarija es una oportunidad para aumentar las ventas en el mercado local sobre todo en las provincias.
- Se Apoya la hipótesis en un 67%, que la **elaboración de estrategias, así como el rol de las personas de la empresa**, son los factores que más **inciden para posicionar a Importadora Morales en el mercado de los servicios en la ciudad de Tarija**.

2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Importadora Morales implementar este Plan Estratégico de Marketing, para dar paso a la creación de un área de Marketing que formule planes Operativos, de Productos, Plazas, Precios, y Promociones apegados y guiados por el Plan Estratégico propuesto.
- La empresa debe reforzar el uso de estrategias defensivas para hacer frente a la competencia.
- La empresa debe aumentar el personal sobre todo para realizar entregas a tiempo de los productos y dejar satisfechos a los clientes.
- La empresa debe capacitar a personas que se especialicen en información técnica de los productos llamados (Prescriptores Técnicos) para que asesoren mejor a los clientes con información adecuada de los productos.
- Se debe dar a conocer a todo el personal la misión, visión y objetivos de la empresa para que coadyuven al logro de los mismos.
- En cuanto al tema Organizativo de la empresa, se recomienda colocar un jefe especializado en el área de almacenes para que desempeñe las labores concernientes al sector, para que así el jefe de logística desempeñe con mayor facilidad sus tareas.
- La empresa debe elaborar cuanto más pronto posible un manual Organizacional y de Funciones para evitar informalidades en el desempeño de los trabajadores.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Después de haber analizado el macro y micro entorno de la empresa, se comprueba la importancia que tiene un plan estratégico de Marketing para la misma, este plan consentirá levantar propuestas que permitirán la implementación de estrategias de Marketing, con el propósito de tener una herramienta dinámica y fácil, que permita la solución de determinados problemas, como el servicio que ofrecen las personas, con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado en cuanto a servicios.

La formulación y ejecución de la propuesta contiene los siguientes aspectos:

- Establecer Visión, Misión y objetivos para el plan estratégico de la empresa Importadora Morales.
- Diseñar una Matriz de Ansoff para saber si sería conveniente que la empresa objeto de estudio se expanda corporativamente.
- Diseñar estrategias de posicionamiento, segmentación, diferenciación, crecimiento, y defensivas que permitan a la empresa tener una base sólida de planeación estratégica.

1. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

Se enriqueció la visión actual de la empresa para que se a largo plazo y se mantiene la misión actual, estos aspectos son fundamentales al momento de realizar una planeación estratégica.

1.1 Visión

“Convertirse en una empresa referente en el País en cuanto a la Comercialización y Distribución de materiales para el acabado de la construcción, que incursione en nuevos mercados y que satisfaga las necesidades de los consumidores, y que sea reconocida por ofrecer productos y servicios de alta calidad”.

1.2 Misión

“Ofrecer alternativas y soluciones para el acabado de la construcción a empresas, familias y personas. Con este propósito nos esforzamos cada día más para garantizar la alta calidad, el mejor precio y disponibilidad de nuestros productos, acompañados de un servicio y atención personalizados”.

2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

La Formulación de objetivos tiene por propósito delinear las actividades principales para mejorar el servicio de las personas en la empresa.

2.1 Objetivo General

Llevar a cabo constantes esfuerzos para mantener y mejorar la calidad en el servicio, para que se convierta en una ventaja competitiva inimitable en el mercado, de manera que la empresa mejore su posición en el mercado de los servicios Tarijeño en los próximos 3 años.

2.2 Objetivos Específicos

- Usar herramientas de Marketing como ser distintos modelos de estrategias, para lograr posicionar a la empresa en el mercado de los servicios.
- Generar ventajas competitivas a través de la aplicación de nuevos atributos al servicio que ofrecerá el personal de la empresa a los clientes.
- Llevar a cabo constantes esfuerzos de Marketing para promocionar a la empresa en el mercado los servicios.

2.3 Objetivos Estratégicos

- Mejorar continuamente la capacitación y desempeño del personal de la empresa para lograr mayor provecho en la operatividad.
- Elevar los niveles de venta de los productos a través de más esfuerzos de marketing.
- Mejorar aún más las relaciones con los proveedores de productos para consolidar pactos duraderos.
- Brindar servicio especializado en cuanto a asesoramiento continuo, sobre todo a los clientes distribuidores.

2.4 Objetivos de Marketing

- Aumentar los niveles de ventas, lanzando variedad de descuentos.
- Obtener fidelidad y lealtad de los clientes a través de un servicio de atención de calidad.
- Lograr la preferencia de los clientes a través la mejora de servicios en cuanto a distribución.

3. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Para lograr un mejor posicionamiento en el mercado regional de los servicios respecto a la competencia, se deben diseñar estrategias como:

1.1 Segmentación de Mercados

La empresa ya cuenta con dos segmentos importantes para operar que son los clientes distribuidores y los clientes directos, sin embargo dentro de cada uno de los

segmentos mencionados, se identificó sub segmentos de clientes. Esta estrategia permitió dividir el mercado en diferentes subconjuntos de clientes con distintas necesidades y características similares. Para esto se tomó en cuenta la segmentación Demográfica y Psico gráfica. Así pues con estos tipos de segmentación se puso en práctica la estrategia de Marketing diferenciado.

1.1.1 Segmentación Demográfica

Aquí se diferenció principalmente a las personas por su sexo y su nivel de ingresos económicos.

Según datos que arrojó la investigación de mercados, la mayoría de los clientes que compran productos para el acabado de la construcción, son de sexo masculino con un 55% y de sexo femenino con un 45%, quiere decir que casi existe una igualdad entre estos porcentajes teniendo una diferencia de solo 10%, por lo tanto a la hora de vender no se debe diferenciar el género.

Respecto al nivel de ingresos económicos, la empresa posee un porcentaje de 77% de clientes de ingresos medios entre 2.000 a 10.000 Bs. y un porcentaje de 6% de personas con ingresos bajos entre 800 a 2.000 Bs., Por último existe un porcentaje de 17% de personas con ingresos altos arriba de los 10.000 Bs.

1.1.2 Segmentación Psico Gráfica

Un porcentaje de 17% de personas son de carácter **socio- centrado** con ingresos altos, que toman poco en cuenta el precio de los productos para poder adquirirlos se van más al aspecto de la calidad, garantía y origen de los productos, y consideran importante el tipo de servicio que se brinde.

Un porcentaje de 77% de personas son de carácter **moderno**, con ingresos medios, para ellos es muy importante el trato al cliente, desenvolvimiento de las personas y también la calidad del servicio y los productos.

Por último solo un 6% de las personas son de carácter **Tradicional**, que se resisten a ciertos cambios en el tipo de servicio y productos, no consideran importante el origen y la calidad de productos, se inclinan más al precio.

1.1.3 Selección del Mercado Meta

La empresa se centralizará solo en dos de los segmentos anteriormente mencionados, dirigiendo su servicio de ventas al grupo de **personas Socio-Centradas y Modernas**, debido a que las mismas poseen características

resaltantes como porcentaje de tamaño adecuado, y perspectivas de crecimiento que pueden generar utilidad a la empresa.

Los segmentos seleccionados son grupos de personas con hábitos de compra y estilos de vida que toman en cuenta la calidad de un servicio y productos. Cabe recordar que cada uno de estos **sub-segmentos** se encuentra en los **segmentos** ya establecidos de clientes distribuidores y finales.

1.2 Análisis de la Matriz de Ansoff para de Importadora Morales

		Servicios	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercado	Lanzamiento de nuevos Servicios
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

El desarrollo dentro del Mercado Geográfico que tiene la empresa, se centrará en el desarrollo de **nuevos segmentos de clientes** para esta misma, los cuales permitirán aplicar **estrategias específicas para cada segmento**, si bien la empresa cuenta con dos segmentos importantes que son clientes distribuidores y clientes directos, la identificación de más segmentos de clientes hará que las personas de la empresa centren sus servicios de atención al cliente de distintas formas.

Al identificar nuevos segmentos de clientes la empresa podrá desarrollar nuevas estrategias de marketing para cada segmento como también diferenciar los servicios para los distintos segmentos, de esta manera se diferenciará de su competencia al tener la clientela segmentada.

3.3 Estrategia de Posicionamiento

Después de que la empresa decidió en qué segmentos va operar, también decidirá qué tipo de posición aspira ocupar en los mismos.

Con esta estrategia se busca alcanzar diseñar una oferta de servicios y una imagen de la empresa que el mercado entienda y valore su ubicación respecto a la competencia, y que ocupe un lugar claro en la mente de los consumidores.

En el caso de Importadora Morales la ventaja competitiva que usará la empresa para posicionarse en el mercado será el de contar con un **servicio de calidad** a través ciertos atributos importantes que deben poseer los asesores de venta como ser (atributos que implican un servicio de calidad):

- ✓ La **información de carácter técnico** debe ser dada por personas capacitadas en la forma, uso y mantenimiento de los productos llamadas (prescriptores técnicos), y no así por los asesores venta que más bien se deben concentrar en captar ventas y otras labores competentes al área.
- ✓ La **información adicional de los productos** se dará a través de demostraciones reales en las charlas técnicas que se den a clientes mes a mes con reconocidas líneas, para que estos se informen al máximo y transmitan este conocimiento a otras personas.
- ✓ Las **entregas de los productos** deben ser programadas por una persona dedicada únicamente a esta labor para, subsanar el problema de disconformidad en los clientes por la demora en las entregas.
- ✓ El los futuros planes de promoción que se realicen para la empresa se debe resaltar aspectos importantes como el **servicio esmerado del personal de la empresa**, además de la calidad de sus productos.

3.4 Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia permitirá llegar a los clientes a través de un **servicio diferenciado y único de ventas y asesoramiento** cuando se adquieran los productos, de manera que todos los clientes lo diferencien de la competencia. Al haber identificado dos segmentos nuevos de clientes para la empresa esta estrategia está más dirigida a las personas que son de carácter **moderno**, con ingresos medios, para ellos es muy importante el trato al cliente, desenvolvimiento de las personas y también la calidad del servicio y los productos.

Los aspectos que explican la acción de esta estrategia son:

- El servicio de atención al cliente que ofrecerá la empresa, será exclusivo en la ciudad de Tarija, a través de la priorización de acciones específicas como entregas a tiempo de los productos, y servicio esmerado del personal de la empresa a este segmento de clientes.
- Como este tipo de clientes es de ingresos medios, se premiará con incentivos de descuentos a las compras que realicen arriba de una cantidad determinada de dinero, la cual debe ser definida por la gerencia comercial.
- A través de vía Internet ya sea al correo personal o Facebook se hará conocer a estas personas las invitaciones a charlas técnicas y ofertas de descuentos. Además de las invitaciones vía escrita que se manejan actualmente en la empresa.

1.5 Estrategia Defensiva

Debido a que la empresa es reconocida como Líder por los años de experiencia que lleva en el mercado y su extensa publicidad, es necesario reforzar ese liderazgo, a través de acciones estratégicas como la innovación y el avance tecnológico.

A través de la innovación de los productos y avance tecnológico en cuanto a servicios de atención al cliente, la empresa podrá mantener su papel de líder. Esta estrategia estará más dirigida al segmento de clientes **socio- centrados** con ingresos altos, que toman poco en cuenta el precio de los productos para poder adquirirlos se van más al aspecto de la calidad, garantía y origen de los productos, y consideran importante el tipo de servicio que se brinde.

Las acciones que apoyarán esta estrategia son:

- La oferta de venta de líneas y sus gamas de productos con últimas tendencias internacionales, a través de internet.
- La oferta reiterativa de los asesores de venta de amplias gamas de productos a este segmento de clientes.
- El asesoramiento técnico general de productos, a través de internet en caso que los clientes lo requieran.

Por el momento no se propondrán más estrategias para la empresa debido a que implican más inversión económica por parte de los dueños para llevarlas a cabo. En cuanto a las estrategias operativas de Marketing estas deben ser realizadas en futuros planes operativos que realicen la empresa o el encargado de Marketing.