

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PROMOCIONALES PARA LA EMPRESA PÚBLICA PROCESADORA DE LECHE LÁCTEOSBOL DE TARIJA

1. ANTECEDENTES

Los lácteos son un grupo de alimentos conformado principalmente por la leche y sus derivados procesados. Estos se caracterizan básicamente por presentar los principales nutrientes para el organismo del ser humano como: hidratos de carbono, proteínas, grasas, vitaminas y minerales.

La intervención del Estado en la economía es una de las características del nuevo modelo económico¹ vigente en Bolivia. Así, el fortalecimiento y construcción de empresas estatales se constituyen en el motor de la nueva arquitectura económica.

El Estado Plurinacional de Bolivia tiene un enfoque productivo porque asume que el camino más aconsejable para reducir la pobreza, el desempleo y la desigualdad consiste en incrementar la base productiva acompañada de una sólida redistribución de los ingresos.

De lo mencionado anteriormente nacen las empresas estatales con fines sociales para reforzar la producción local comunitaria, por ello el Estado opera en áreas fundamentales donde se generan recursos estratégicos para el país y reinvertirlos en otras actividades (ANEXO 1).

En áreas como la producción de leche, el Estado apoya las iniciativas locales de las comunidades, sindicatos y pequeños municipios para potenciar su producción.

¹ Publicación; Nuevo Modelo Económico y Empresas Estatales, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, 2012

De ahí surgen las empresas estatales de lácteos, para promover e incentivar la producción y el consumo de leche en el país, siendo el consumo per cápita anual de leche y sus derivados en Bolivia de 30 litros (en 2012), pero en la presente gestión ascendió a 45 litros y aún así está muy por debajo del promedio recomendado por la Organización Mundial de la Salud (150 litros per cápita por año).

Es así como surge la Empresa Pública Nacional Estratégica Lácteos de Bolivia – LÁCTEOSBOL la que se constituye en una entidad jurídica de derecho público. Encontrándose bajo tuición del Ministerio de Producción y Microempresa; cuenta con un directorio y patrimonio propio; tiene autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, cuya organización y funcionamiento está sujeto en el marco de la Ley SAFCO N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, y en la Ley N° 3351, de Organización del Poder Ejecutivo y sus disposiciones reglamentarias.

LÁCTEOSBOL es una Empresa Pública Productiva creada mediante el Decreto Supremo N° 29254 del 5 de septiembre de 2007 con el objetivo de incentivar la producción nacional con valor agregado, generando nuevas fuentes de empleo en procura de la soberanía productiva y seguridad alimentaria en el rubro de productos lácteos y sus derivados procesados.

La estatal LÁCTEOSBOL tiene la capacidad de elaborar productos con valor agregado como: leche pasteurizada, queso, yogurt, mantequilla, jugos y demás derivados de la leche.

La empresa también tiene como finalidad abastecer el subsidio y desayuno escolar, por ello tiene como beneficiarias a las madres en estado de gestación y a niños menores de un año, razón por la cual entrega sus productos a través del subsidio pre y postnatal.

Así también, sus beneficiarios son los estudiantes de colegios a través del desayuno escolar en el que pretende contribuir a mejorar la calidad de alimentación de los alumnos, con productos realmente nutritivos.

Actualmente, LÁCTEOS BOLIVIA cuenta con cuatro plantas procesadoras en el país, ubicadas en las regiones IVIRGARZAMA, ACHACACHI, CHALLAPATA Y SAN LORENZO, de los departamentos de Oruro, La Paz, Cochabamba y Tarija, respectivamente. Así mismo, la empresa cuenta con una planta de cítricos en Cochabamba.

La planta industrial de Lácteosbol en Tarija – Provincia Méndez (San Lorenzo) – fue inaugurada el 11 de abril de 2013 por el Presidente del Estado Plurinacional, Evo Morales Ayma, constituyéndose en la cuarta planta procesadora de leche de Lácteosbol en Bolivia (ANEXO 2).

Cumpliendo con el objetivo de la empresa, el de abastecer el subsidio y el desayuno escolar, actualmente entrega sus productos a los colegios de las comunidades de la Provincia Méndez y en la ciudad de Tarija.

En lo que concierne al subsidio, LÁCTEOSBOL proporciona todos sus productos a la distribuidora SAN ROQUE S.R.L., única empresa en el departamento autorizada para la entrega de esos productos a las madres (ANEXO 4).

El SEDEM² (ANEXO 5), como máxima institución de las empresas públicas, tiene como finalidad apoyar la puesta en marcha de LÁCTEOSBOL, de manera que controla y supervisa las actividades continuamente.

² SEDEM: Servicio de Desarrollo de las Empresas Publicas Productivas

2. JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

El marketing moderno requiere más que desarrollar un buen producto, valorarlo en forma atractiva y hacer que sea accesible para el mercado meta.

Las empresas modernas administran un complicado sistema de comunicaciones de mercadotecnia de los que participan los intermediarios, consumidores y público en general.

En este sentido, la promoción es una herramienta importante de marketing que contiene diferentes actividades que la empresa lleva a cabo para proporcionar información o comunicar las excelencias de los productos y persuadir en la voluntad de los clientes para la adopción del producto.

La promoción implica el proceso de comunicación de los atributos del producto y la difusión de la imagen de la empresa que permiten convencer la mente del consumidor mediante actividades como: la publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas. Según Kotler estas son las actividades de la *mezcla de promoción*³.

Como toda estrategia es un proceso de decisión que busca fortalecer la rentabilidad financiera a largo plazo, del mismo modo la estrategia de promoción, permite fortalecer el crecimiento en las ventas y maximizar los beneficios de la empresa.

³ Kotler, Philip; Ob.Cit.,8va Edic., Pág. 615

Justificación Práctica

Actualmente la producción de leche es considerada como una de las actividades que promueve el desarrollo en el departamento de Tarija, porque brinda un aporte a la economía, en especial de las provincias Arce, Méndez, Avilés y Gran Chaco, por lo cual, indagar en el mercado industrial como artesanal al que se dirige la leche y sus derivados e identificar la demanda y aceptación en el mercado de la ciudad de Tarija, se convierten en elementos de estudio para el desarrollo del presente trabajo.

Este trabajo está referido a las estrategias promocionales, debido a que la empresa LÁCTEOSBOL desea introducir sus productos al mercado competitivo de la ciudad de Tarija, lo que implica el desarrollo de actividades técnicas administrativas, formulación y manejo de estrategias.

Por ello, es conveniente que la empresa aplique estrategias promocionales, porque permitirá a la misma, comunicar sus productos a los intermediarios, consumidores y público en general.

Así mismo, la estrategia promocional permitirá incrementar las ventas, pero fundamentalmente será una herramienta para posicionarse en el mercado y de esta forma contrarrestar participación a la competencia.

Tomando en cuenta la amplitud y atracción del mercado lácteo en la ciudad de Tarija; y que el mismo es bastante disputado por empresas locales, nacionales e internacionales; resulta indispensable realizar una investigación de mercado que permita a la Empresa LÁCTEOSBOL analizar las necesidades, gustos, preferencias y segmentar el mercado, para formular estrategias, de manera que permitan marcar diferencia en relación a la competencia.

Por otra parte, es importante resaltar el valor del tema, para la realización de este proyecto, por ser una experiencia de trabajo en el área administrativa, ya que permitirá estar en contacto con la situación real de la empresa, sobre cómo opera en el medio, así también, conocer la opinión de los clientes respecto a los productos lácteos, sus preferencias, y cómo hace frente a los problemas que pueda atravesar la empresa, de manera que la información es más verídica, es así que el documento generado se traduce en propuestas científicas, por lo que puede convertirse en una herramienta de toma de decisión para LÁCTEOSBOL de Tarija.

Justificación social

El presente trabajo, respecto a las estrategias promocionales, es de valor porque beneficiará fundamentalmente a la empresa Pública LÁCTEOSBOL, por encontrarse en su etapa de introducción en el mercado, le es necesario contar con herramientas útiles para la toma de decisiones y su posterior desarrollo y crecimiento en el mercado.

Por tal motivo, se pretende diseñar estrategias de promoción que comuniquen a la población los productos que ofrece lácteos Bolivia, con la finalidad de fortalecer el crecimiento en las ventas, reducir el nivel de desconocimientos en los consumidores e incrementar su participación en el mercado, a través del consumo de sus productos, y que la misma logre maximizar sus beneficios hasta el momento de su consolidación.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa LÁCTEOSBOL ingresó recientemente al mercado, produce lácteos desde mayo de 2013 y sólo abarca la Provincia Méndez y parte de la ciudad de Tarija. Por encontrarse en su etapa inicial es que atraviesa problemas en sus diferentes áreas.

3.1. Identificación del problema

Para identificar el problema se realizó una investigación exploratoria a través de la observación directa y una entrevista con la jefa de planta de LÁCTEOSBOL, Claudia Yáñez Balanza, y la encargada del área comercial, Silvia Birbuet. (ANEXO 6):

La empresa carece de un análisis del macroentorno (PESTA), microentorno (fuerzas competitivas propuestas por PORTER) y uno interno, ya que estas variables permiten determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa puede presentar.

Lácteos Bolivia de Tarija no tiene formulada su misión, visión, objetivos ni estrategias de manera formal, como unidad estratégica de negocios (UEN), limitándose a responder a la visión y misión corporativa de LÁCTEOSBOL.

Al ser una empresa pública, ésta vende lo que produce, sin tomar en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores, ni se orienta en los nuevos enfoques de marketing,

La empresa de lácteos desea incorporarse en el mercado local y vender sus productos, pero no tiene definido formalmente qué estrategias aplicar, ya que gran parte de su accionar es de forma intuitiva y subjetiva.

Carece de un mercado objetivo al cual dirigirse y realizar todos los esfuerzos de marketing, considera que su mercado son todas las personas. Así mismo, no se concibe al marketing como un recurso estratégico, por lo que la carencia de información sobre las características del mercado no permite seguir de cerca la evolución de éste, por tanto, tampoco de los potenciales consumidores.

Su sistema de introducción en el mercado de la ciudad de Tarija no tuvo éxito, ya que puso a la venta por primera vez sus productos en agosto de 2013 en dos puntos de comercio: supermercados “Tarija” y “Gatto”, en los cuales la demanda del producto fue negativa, porque del 100% de yogurt de litro, fueron devueltos el 38% (VER ANEXO 7), esto debido a que la población no tiene conocimiento de los productos, según indicaron los propietarios de esas tiendas.

Actualmente, la empresa de lácteos no tiene ventas en el mercado, ya que después de retirar sus productos de los supermercados no volvió a exponerlos en ninguna otra parte, de esta forma se limitó a la entrega de sus productos al subsidio y el desayuno escolar.

El público aún no conocen los productos que oferta LÁCTEOSBOL. La empresa no hace uso de los medios de comunicación para presentarlos y captar nuevos clientes.

Carece de un equipo de personas que ejecuten la fuerza de venta para la comunicación de sus productos hacia el consumidor final.

La empresa no cuenta con personal idóneo en el área comercial. Las encargadas de esta área no tienen la formación técnica ni los conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones adecuadamente, ya que son especializadas en áreas ajenas a su cargo. Por ello, en tan corto tiempo del inicio de sus actividades, se cambiaron tres personas encargadas del área comercial, y esto impide a la empresa continuar de manera eficiente.

Las empresas existentes en el sector de lácteos como PIL, PROLAC, PIL ANDINA, entre otras, tienen una alta preferencia en el mercado, lo que también dificulta la entrada en el mercado de Tarija a LÁCTEOSBOL, debido a que tales empresas ya están posicionadas y tienen un mercado asegurado al cual abastecer.

3.2. Definición del problema

A partir de los problemas identificados se define el problema de la siguiente manera:

“La falta de definición del mercado objetivo y la carencia de estrategias promocionales dificulta a la empresa LÁCTEOSBOL posicionarse en el mercado Tarijeño”.

4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Objetivo General.

Demostrar que la falta de definición del mercado objetivo y la carencia de estrategias promocionales dificultan a la empresa LÁCTEOSBOL dar a conocer los atributos de sus productos, y lograr la aceptación de éstos en los consumidores.

4.2. Objetivo General de solución.

Diseñar estrategias promocionales para la empresa Pública Lácteosbol de manera que permita posicionarse en el mercado competitivo de la ciudad de Tarija, orientadas a un mercado objetivo.

4.3. Objetivos Específicos.

- Identificar y definir el mercado objetivo y segmentos de mercado para los productos ofertados por la empresa LÁCTEOSBOL.
- Definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa, de acuerdo los análisis del macroentorno, microentorno e interno.
- Determinar qué porcentaje de la población consumidora de lácteos tiene conocimiento de los productos de LÁCTEOSBOL en Tarija.
- Verificar la aceptación de los productos LÁCTEOSBOL por parte de los consumidores de lácteos.
- Establecer una mezcla promocional para la difusión de la imagen de la empresa y los productos que elabora, mediante actividades de fuerza de ventas, promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas y las ventas personales.
- Establecer un presupuesto para actividades de promoción de la empresa de lácteos.
- Identificar variables de diferenciación de los productos LÁCTEOSBOL para la proposición de estrategias de posicionamiento para la empresa.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la recopilación de datos de fuentes primaria y secundaria para desarrollar el presente trabajo, se utilizará los siguientes métodos:

5.1. *Métodos Teóricos:*

A través de los métodos teóricos se recabará información secundaria, que será obtenida de fuentes como libros, tesis, periódicos, publicaciones, documentos de la empresa, artículos de revista, páginas de internet y cualquier otro material de apoyo a la investigación.

- **Método inductivo y deductivo**

Métodos que se utilizarán para extraer conclusiones de lo particular hacia lo general, de manera que permita generalizar las variables en estudio y viceversa.

5.2. *Métodos Empíricos:*

Para la generación de datos primarios se aplicará los siguientes métodos:

- **Método Estadístico**

Método que permitirá reflejar los datos de manera precisa y clara, a través del procesamiento de la información.

- **Método de Observación Directa**

Permitirá obtener información a través del contacto directo y diario con la empresa y el acercamiento personal con clientes actuales y potenciales.

- **Método de la encuesta escrita**

La encuesta permitirá generar datos primarios a través de un conjunto de preguntas relacionadas con el tema de investigación. Los resultados de ésta se convertirán en alternativas de solución al problema.

- **Método experimental**

Se aplicará para efectuar experimentos y degustaciones en grupos de personas, de manera que permita determinar el nivel de aceptación de los productos LÁCTEOSBOL.

- **Método de las Entrevistas**

Método que permitirá recopilar información de la empresa, a través de entrevistas al personal administrativo de la planta procesadora de leche, con expertos en el sector (gerente comercial de Pil Tarija, propietario de la tienda del barrio Panamericano y dueño del supermercado GATTO)

5.3. Tipo de estudio

En la presente investigación se utilizará el método exploratorio, para reunir información preliminar que permitirá definir el problema.

Así también será utilizado el método descriptivo, ya que detallará el contexto, las actitudes de los consumidores que compran el producto y la situación actual de la empresa LÁCTEOSBOL. A partir de esa descripción se analizarán los aspectos de la empresa con su entorno para detectar las causas del problema.

5.4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

En el presente trabajo se aplicó los métodos mencionados en la parte superior, de la siguiente manera:

En el perfil se utilizó una investigación exploratoria mediante la técnica de observación directa y una entrevista a profundidad con la jefa de planta de LÁCTEOSBOL, Claudia Yáñez Balanza, y la encargada del área comercial, Silvia Birbuet, lo que permitió identificar y definir el problema y los objetivos de investigación como así también se logró la descripción de los antecedentes de la empresa.

Por otra parte, se utilizó datos primarios cualitativos y cuantitativos brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), también se indagó en páginas web de fuentes confiables como del SEDEM, para la parte de los antecedentes.

En el diagnóstico se utilizó principalmente los métodos descriptivo y analítico, para describir y analizar las primordiales variables del macro entorno y de los factores internos. Para esto se recopiló información significativa de fuentes primarias y secundarias, también fué empleado el método deductivo para extraer las conclusiones a partir del análisis general sobre el objeto de estudio.

En la investigación de mercado se aplicó los diseños exploratorio y cualitativo que permitieron dar los lineamientos básicos de indagación para definir el problema de investigación de mercado, a través de entrevistas a profundidad a la actual Encargada del área comercial de LÁCTEOSBOL y se realizó una prueba piloto a amas de casa de la ciudad de Tarija.

En lo que concierne al análisis de datos secundarios se utilizó información del INE y la disponible en internet, también se hizo entrevistas a profundidad a los consumidores actuales.

Por otra parte, se realizaron las encuestas, entrevistas informales, formales y pruebas de mercado, lo que permitió extraer información de los potenciales consumidores respecto al consumo de productos lácteos. También fue aplicado el método deductivo para extraer las conclusiones del trabajo de investigación del mercado.

Para la propuesta se formuló un modelo de planeación estratégica de marketing, de manera que fueron aplicados los métodos deductivo e inductivo, partiendo de hechos particulares en la investigación de mercado para llegar una proposición general y viceversa.

6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Alcance Teórico

El presente trabajo comprende fundamentalmente el área de marketing, de esta manera se considera que dicha temática corresponde a las materias de Marketing I y II e Investigación de Mercado I y II, muestreo y demás afines, pertenecientes al departamento de Administración Aplicada de la carrera de Administración de Empresas.

6.2. Alcance Temporal

Para la recopilación de la información de fuentes secundarias se tomará en cuenta datos desde la gestión 2009 hasta 2013.

Así mismo, para el estudio específico de la empresa se tomará en cuenta datos desde la fecha de inauguración de la planta (11 de abril de 2013) hasta noviembre de 2013, porque hasta entonces se tendrá un acercamiento directo con la empresa.

6.3. Alcance Espacial.

La modalidad de experiencia profesional se desarrollará en la empresa pública procesadora de leche LÁCTEOSBOL, ubicada en el Departamento de Tarija – Provincia Méndez (San Lorenzo). Así mismo, será necesario llevar a cabo la investigación en la ciudad de Tarija, provincia Cercado.

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DEL ENTORNO

PRIMER CAPÍTULO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

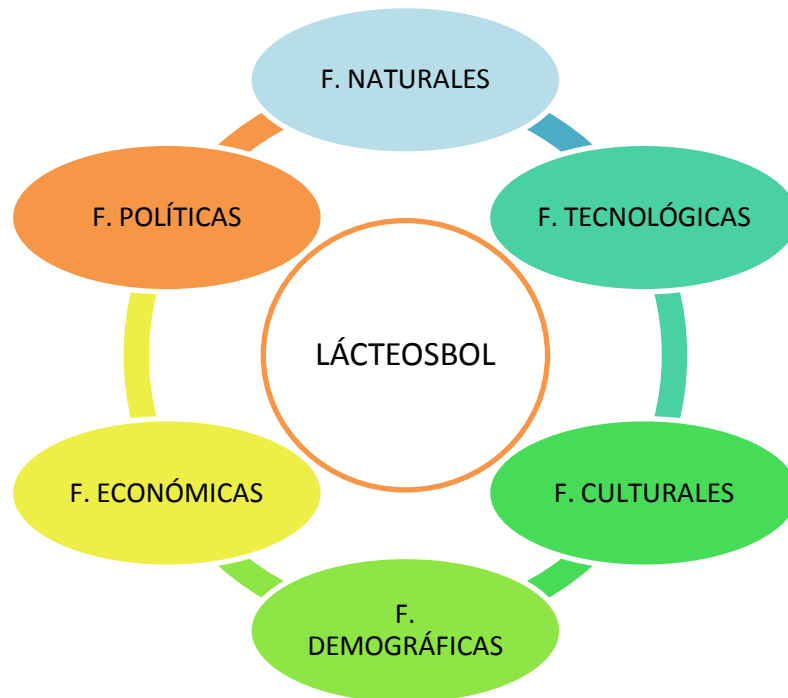
1.1. INTRODUCCIÓN

Considerando que toda empresa es un sistema abierto que crece, cambia, se adapta y se encuentra en constante interacción con el medio que le rodea, de manera que se encuentra inmerso en un sistema mayor, donde existen fuerzas no controlables por la entidad. De forma que investigar y analizar los factores externos que conforman el mismo, permite identificar aspectos de importancia para la empresa como oportunidades y amenazas.

Se toma en cuenta seis aspectos fundamentales para el análisis del macroentorno (PESTA)

GRÁFICO N° 1

PRINCIPALES FUERZAS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA



1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis externo se desarrolla mediante la recopilación de datos, a través de fuentes secundarias, el mismo se desglosa de la siguiente manera:

1.2.1. Entorno Demográfico

El entorno demográfico se torna en un factor de investigación y análisis importante, por lo que se recopila información de la población en estudio en términos de magnitud, ubicación y sus características, entre otros, debido a que los seres humanos son los demandantes de bienes de primera necesidad, conformando el mercado de potenciales consumidores al cual se dirige la empresa.

La evolución demográfica en cuanto al crecimiento poblacional en el departamento de Tarija durante los últimos años ha progresado de manera acelerada, lo que da lugar a converger en un perfil de departamento en vías de desarrollo.

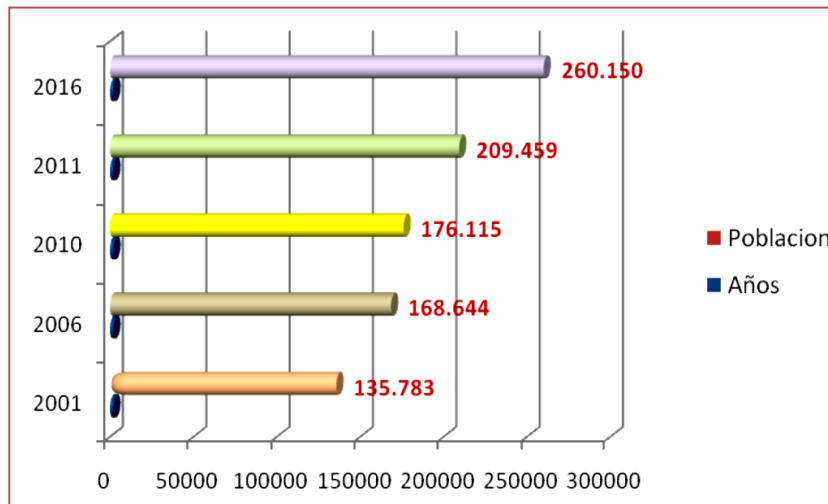
El departamento de Tarija se encuentra ubicado al sur de Bolivia, en frontera con la República de Argentina y Paraguay. Se caracteriza por presentar valles y climas favorables.

Según datos del último censo, el departamento tiene una población de 482.196 habitantes¹, con una densidad de 37.623 km² cubre el 3,42% del territorio nacional.

Tarija se dividen en seis provincias: Méndez, Avilés, O'Connor, Gran Chaco, Arce y Cercado, ésta última tiene una población de 211.017 habitantes, constituyendo un porcentaje de 43,76%, lo que significa que una gran porción de habitantes lo ocupa la capital del departamento.

¹ Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2012. INE BOLIVIA

GRÁFICO N° 2
PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN PROVINCIA CERCADO 2011 A 2016



Fuente INE, 2012

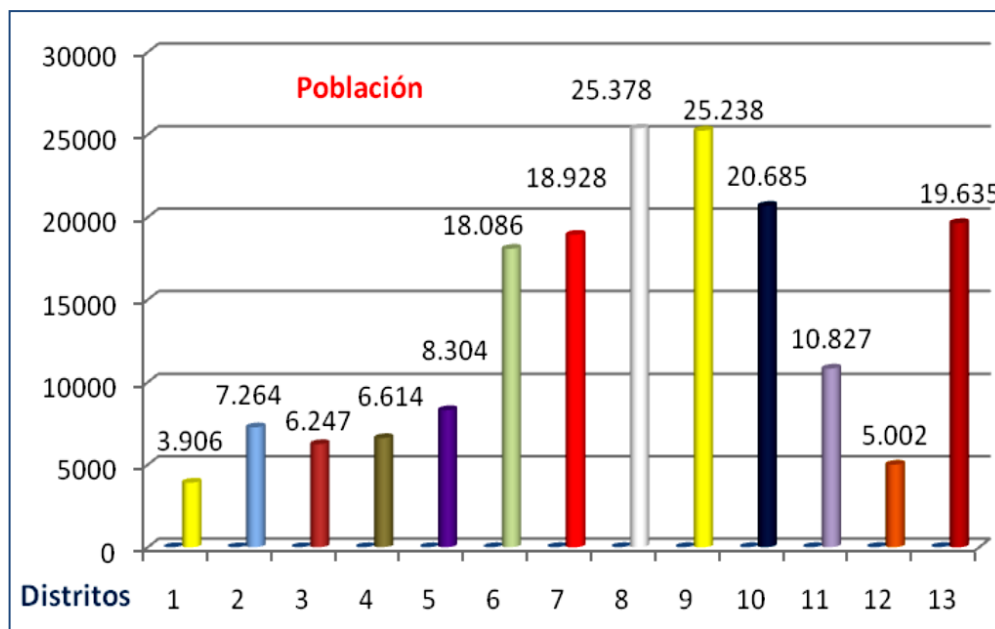
Se puede apreciar en la gráfica N°2, hasta 2016 la población de la ciudad de Tarija crecerá aceleradamente. En tanto así, la población de 0 a 25 años lo constituyen niños, adolescentes y jóvenes, representando aproximadamente un 52,30% del total de habitantes en la ciudad de Tarija, así mismo, esta población la conforman escolares, colegiales y universitarios, en este sentido, la tasa de educación es del 81,03% y la tasa de crecimiento poblacional del 3.07% en la provincia Cercado.

Al presentar la provincia Cercado un mayor crecimiento poblacional en relación a las demás provincias del departamento, se debe a las oportunidades laborales, las que genera la migración de personas que viven en áreas rurales de Tarija y el interior del país

El Municipio de Tarija cuenta en la actualidad con 21 distritos, 13 urbanos y 8 rurales, de los cuales, los distritos 8, 9 y 10 son los que presentan mayor

población, mientras que los distritos 1, 3 y 12 son los que presenta menor cantidad de habitantes.

GRÁFICO N° 3
POBLACIÓN POR DISTRITO DE LA CIUDAD DE TARIJA



Fuente INE;
Elab. Gob. Municipal De Tja.

En lo que concierne a la familiaridad en nuestro medio, el promedio de integrantes en las familias es de (4,3) cinco personas y de dos a cuatro hijos por familia. Por otra parte, la maternidad adolescente es cada vez mayor, por lo que la tasa bruta de natalidad, es un elemento de análisis útil para LÁCTEOSBOL, porque las mujeres madres constituyen un mercado potencial consumidor de lácteos, debido a que estos son alimentos que aportan fundamentalmente calcio y vitaminas para los niños en sus primeros años de vida; como así también resulta atractivo identificar los gustos y preferencias de este segmento en lo que concierne al consumo de la leche y sus derivados para ofertar al mercado productos que satisfagan sus necesidades.

Según datos del Servicio Departamental de Salud (Sedes), la provincia de Cercado presenta niveles relativamente críticos de desnutrición, ya que existe vulnerabilidad a la seguridad alimentaria por lo que la tasa de desnutrición en menores de cinco años se encuentra alrededor de 11,8%.

La desnutrición en niños es uno de los efectos más directos con el tipo de alimentación, ya que se genera daños en la salud física y mental de los infantes. Esto se explica por el incremento de negocios y empresas que se dedican más a producir comidas rápidas y productos con menores propiedades alimenticias, lo que quiere decir que la mentalidad de las personas es consumir productos que sacien el hambre, pero se olvidan de la alimentación óptima para el organismo, es por ello que dejan a un lado el consumir comestibles adecuados, ricos en proteínas, vitaminas, minerales y calcio que realmente satisfacen una buena ingesta.

La leche y sus derivados contienen altas propiedades nutritivas, por lo que su consumo permite disminuir los índices de desnutrición en el departamento, por ello, el gobierno nacional creó programas como el subsidio, mientras que las alcaldías, el del Desayuno Escolar.

Esos programas permiten intensificar el consumo de leche y sus derivados para mejorar la alimentación en los estudiantes y madres, a través del subsidio.

1.2.2. Factores Económicos

En este entorno se indagará la economía del departamento, lo que permite a la empresa identificar factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gastos en los consumidores, tomando en cuenta la variable inflación.

1.2.2.1. Entorno Económico Nacional

El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia creció en 6,04% entre enero y marzo de 2013, según el Ministro de Economía, este crecimiento fue impulsado principalmente por el sector de hidrocarburos que activó el 23,83% del PIB, seguido por las áreas financieras, el transporte, la construcción, la electricidad, los servicios de administración pública, manufactura y producción agropecuaria, entre otros.

La economía boliviana prevé registrar este año un crecimiento de 5,5% y una inflación acumulada de 4,8%, según el Banco Central de Bolivia.

Los factores que explican el crecimiento de la economía boliviana descansan en dos motores, el de la demanda y el de la oferta. Los impulsos que promueven el motor de la demanda provienen de la política fiscal y el de la demanda externa.

La política fiscal se ha reflejado en el incremento del gasto e inversión públicos que han expandido la demanda agregada estimulando a la economía. Además, las transferencias hechas por el Estado hacia las familias incrementaron la renta disponible y el consumo en más de 1,2 millones de hogares, esto se traduce en los programas de Renta Dignidad, Bono Juancito Pinto y Bono Juana Azurduy de Padilla.

Según Informe del CEDLA², la realidad del trabajador asalariado en Bolivia es que gasta más en alimentos, por lo tanto, tiene un 39% de incidencia en la canasta básica familiar. La mitad de los hogares a la cabeza de un obrero o empleado podía cubrir la alimentación de su familia, pero a costa de no poder garantizar la satisfacción de otras necesidades esenciales.

Por otra parte, el análisis del CEDLA encuentra que mientras la economía crece, los salarios aumentan lentamente, de esta manera en abril de la presente gestión, el salario mínimo nacional se incrementó en un 20% para el sector público (es decir a 1200 Bs), mientras que el incremento del haber básico del 8% para los trabajadores asalariados del sector privado.

Al primer semestre de 2013, la inflación acumulada en el país llegó a 2,23%; en junio, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide el costo de vida se elevó en 0,31%, es decir, mide la tasa de inflación de los productos de una canasta familiar. Esto significa que se tiene un incremento de precios en los principales productos de la canasta familiar, lo que implica que cada vez es mayor el costo de vida y se torna más difícil cubrir otros requerimientos del ser humano, por lo que para muchas familias de clase media y baja se limitaran a cubrir sus necesidades fisiológicas, dejando atrás sus necesidades por otros artículos o bienes materiales.

El sector lácteo representa aproximadamente el 2,5% del PIB boliviano y es la octava actividad agroindustrial más grande. En el año 2009, el mercado muestra un crecimiento de 22% en leche fluida, 19% en yogurt y 16% en bebidas lácteas. La tendencia creciente en el sector se explica por el aumento de la población y por los programas sociales implementados por el Gobierno, que impulsan el consumo de lácteos.

² CEDLA: Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario

El consumo per cápita de leche en Bolivia es de 31,7 litros por año, mientras que el de cerveza, sin contar otras bebidas alcohólicas es 38 litros en el año 2012, en el 2013 se mostró un incremento en el consumo de leche, ascendiendo a 45 litros.

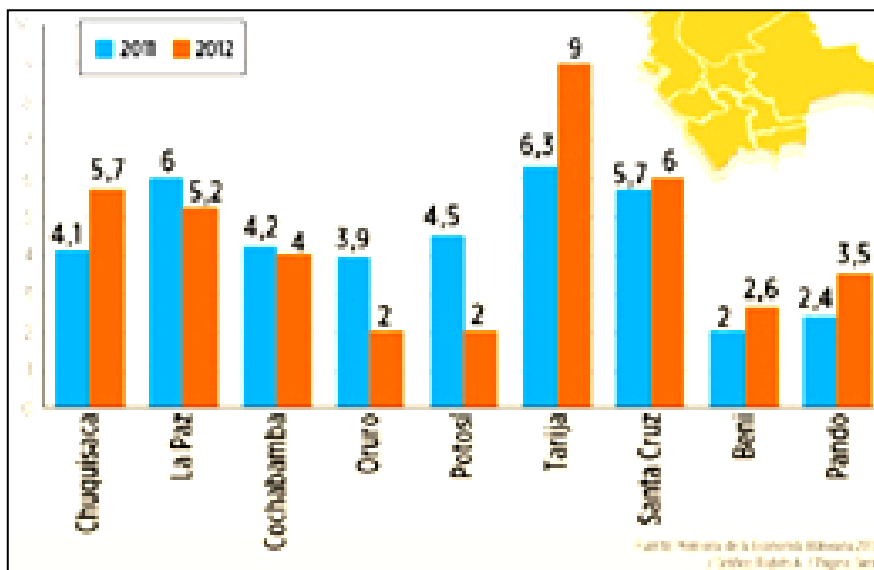
En América Latina el consumo de leche es de 104 litros por año y en Europa es más de 200 litros, por tanto, en términos porcentuales el 31,7% de la población consume leche, según declaración de la Ministra de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

1.2.2.2. Entorno Económico Departamental

El ingreso per cápita de Tarija es el más alto de Bolivia, debido a la producción y exportación de gas natural, ya que su estructura productiva se orienta fundamentalmente hacia los hidrocarburos.

En el 2012 la economía tarijeña creció 9%, la cruceña 6%, la chuquisaqueña 5,7% y La Paz llegó a 5,2%, pero la que tuvo mayor impacto fue Tarija.

GRÁFICO N° 4
CRECIMIENTO ECONÓMICO DE BOLIVIA 2012

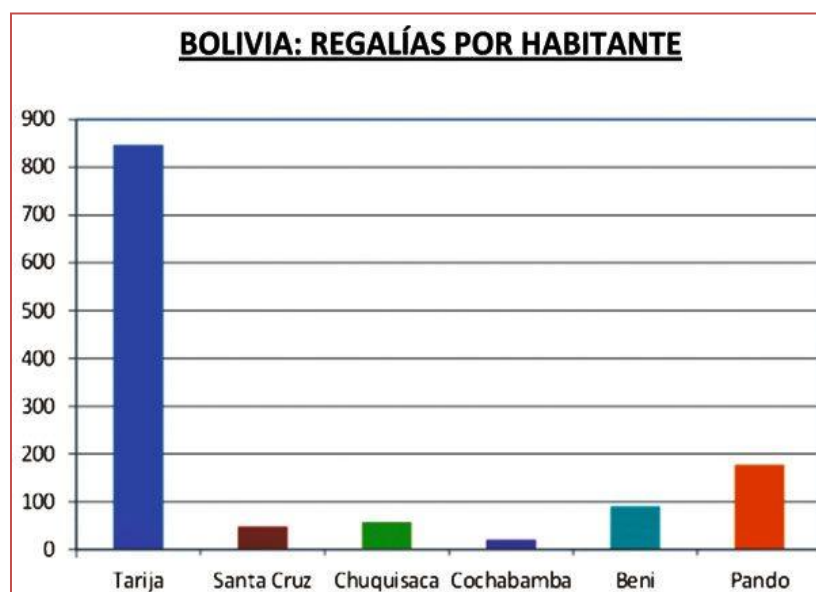


Fuente: Fundación Milenio

Según la actual distribución, Santa Cruz, Chuquisaca, Cochabamba y Beni percibieron un ingreso, por persona, de las regalías por debajo de los \$us 100 (696 Bs) mientras, que de Tarija es aproximadamente \$us 850 (5.916 Bs). Los ingresos por regalías de Pando se acercan a los \$us 200 (1.392 Bs) por habitante.

Lo que significa para Tarija, una gran oportunidad para el desarrollo del mismo y el de sus habitantes, pero esto depende fundamentalmente de una eficiente administración y un uso adecuado de los recursos.

GRÁFICO N° 5



Fuente: Fundación Milenio

Según el gráfico N° 5, las regalías por persona en nuestro departamento es el triple en relación a los demás departamentos, lo que permite a los gobiernos municipales aprovechar tales recursos para generar beneficios y fuentes de empleo para los habitantes, a través de proyectos, programas y construcciones físicas, etc.

1.2.3. AMBIENTE NATURAL

El entorno natural es de gran importancia para países desarrollados y en vías de desarrollo, por lo que es necesario considerar factores como la escasez del agua que no podría parecer un recurso infinito ya que sufre peligro de escasez a largo plazo, teniendo un efecto significativo en la población y las empresas.

Por ello, las empresas industriales se preocupan por instalar sus plantas en lugares estratégicos, como la cercanía a la materia prima, el clima del ambiente natural sea favorable, pero sobre todo, donde existan los medios que necesita para sobrevivir.

La contaminación del medio ambiente ha proliferado de manera drástica y ha afectado seriamente en los recursos del agua, aire, atmosfera, suelo, los bosques, tierras forestales, la flora y la fauna. En este sentido, tienen implicancia las industrias, porque gran parte de la contaminación ambiental se debe a los desechos que desprenden.

Por esta razón las empresas operan en el marco del cuidado ambiental, por ello se preocupan por utilizar envases reciclables para sus productos y por lo general trabajan con mensajes de limpieza para preservar el medio ambiente, también cuentan con equipos para tratar los desechos que desprenden, evitando así la contaminación del medio ambiente.

Por ello, el centro de promoción de tecnologías sostenibles (CPTS) y tecnologías más limpias (TML) han desarrollado la aplicación continua de estrategias ambientales, preventivas e integradas a los procesos productivos, a los productos y servicios para incrementar la eficiencia global y reducir riesgos para los seres humanos y el ambiente.

Así las TML es aplicable en los procesos productivos, ya que conduce al ahorro de materias primas e insumos (agua, energía y otros), a la eliminación de materias primas tóxicas y peligrosas y en la emisión de desechos, así también, buscan reducir los impactos negativos de los productos sobre el ambiente, la salud y la seguridad.

De ahí la preocupación de las autoridades departamentales y nacionales en crear leyes para el medio ambiente (tal es la ley del medio ambiente 1333), por ello las empresas están obligadas a cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Por su parte, las autoridades de Tarija proponen lo siguiente en cuanto al cuidado del medio ambiente:

- Evitar la contaminación de quebradas y ríos con desechos líquidos y sólidos de la actividad urbana (aguas servidas) con el desarrollo de sistemas de saneamiento y drenaje funcionales.
- Efectuar un monitoreo y evaluación continua a las empresas industriales que se encuentran dentro la ciudad que contaminan el medio ambiente exigiendo sus declaratorias ambientales correspondientes.
- El manejo sostenible de los residuos sólidos y líquidos.

1.2.4. TECNOLOGÍA

El uso de nuevas tecnologías permite crear nuevos mercados y oportunidades, ir al paso de la renovación tecnológica es un desafío cada vez mayor para las empresas, por esta razón, si las empresas no siguen a los habituales cambios, no podrán seguir de pie en el mercado.

El uso de tecnología industrial permite producir en grandes cantidades, es decir aplica economías de escala, generando así costos más bajos. Las empresas industriales cada vez se preocupan más por tener tecnología de última generación y ampliar su capacidad productiva, ya que es un arma para competir en el mercado, pero esta implica costos y desde luego grandes inversiones.

Las empresas privadas en búsqueda de ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, realizan grandes inversiones para satisfacer las exigencias de su mercado, adquiriendo tecnología para desarrollar de manera más eficiente sus servicios, en tanto que las públicas, en los últimos periodos también están desempeñando su función a la par de la tecnología.

Por otra parte, las llamadas tecnología de información y comunicación, como el internet, telefonía móvil, usos de dispositivos, televisión, etc. son una herramienta elemental en el medio, ya que en instantes se tiene información que permite tomar decisiones, pero si no se cuenta con este tipo de tecnología las empresas corren el gran riesgo de desaparecer del entorno

En nuestro país, la tecnología es un tanto limitada a diferencia de las potencias mundiales, ante eso el gobierno nacional está desarrollando estrategias para implementar más y nuevas formas para que todos accedan a la comunicación e información, por ello, los costos de internet y el uso de redes móviles está disminuyendo, ya que se convierten en una necesidad de vital importancia para empresarios y población en general.

1.2.5. POLÍTICO

En Bolivia las actividades económicas y comerciales de las empresas públicas y privadas están sujetas a leyes y normas, las cuales restringen y benefician a tales empresas, de manera que su cumplimiento es de manera obligada o por el contrario tienen su sanción. Las empresas publicas se sujetan a leyes como:

- Ley SAFCO N° 1178 de 20 de julio de 1990 de administración y control gubernamental.
- la Ley N° 3351 de 21 de febrero de 2006, de Organización del Poder Ejecutivo y sus disposiciones reglamentarias.
- Ley 2166, Ley de servicios de impuesto nacionales
- Ley 2492, código tributario
- Ley 2493, modificaciones a la Ley 843
- Ley General del Trabajo

Así mismo, las empresas del sector alimenticio se remiten a cumplir ciertos requisitos para su normal funcionamiento como:

- Inspección de registro sanitario, otorgado por Alcaldía Municipal
- Certificación de calidad, otorgado por IBNORCA³, organismo nacional delegado para realizar certificaciones y es representante boliviano ante la Organización Internacional de Normalización ISO. Así mismo, otorga el Sello de IBNORCA, el mismo permite demostrar a una empresa que sus productos cumplen permanentemente con los requisitos de una Norma Boliviana o Internacional, lo que brinda seguridad y garantía de la calidad de los productos.
- Las empresas industriales alimenticias están sujetas a la normatividad, control y supervisión del SENASAG - Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (VER ANEXOS) y SEDES.

³ Instituto Boliviano de Normalización y Calidad

Por otra parte, el gobierno actual, como resultado de estadísticas que en Bolivia se consume 40 litros de cerveza per cápita y el consumo de leche es inferior a este (30 litros per cápita), se crea la ley 204 del 15 de septiembre del 2011, como una forma de fomentar el consumo de leche y disminuir el consumo de bebidas alcohólicas en el país, de manera que se incrementa los impuestos para el rubro de bebidas alcohólicas. (Anexo n° 9) para apoyar al fondo Pro Leche.

Así también, cabe mencionar que las alcaldías municipales juntamente con la Gobernación del departamento y el gobierno nacional, trabajan de manera conjunta para desarrollar planes, programas, proyectos en beneficio de la población, por ello surgen propuestas para la ejecución de programas destinados a mejorar la alimentación como desayuno escolar, subsidio para bebés, madres y abuelos, etc.

La situación política de nuestro país es inestable, donde próximamente (gestión 2014) se llevarán a cabo las elecciones gubernamentales nacionales, departamentales y municipales, por lo tanto, puede existir cambios de autoridades en los tres niveles de gobierno, de manera que los cambios inciden en lo político y como efecto se tiene reformulación de leyes, decretos y desde luego los convenios partidarios.

La realidad en nuestro país es que todo se maneja por política partidaria y cuando hay cambio de autoridades, cambia el pensamiento, el accionar, los planes, programas y políticas. Esas renovaciones tienen efectos que favorece a algunos grupos de personas y a otros afecta.

1.2.6. CULTURAL

Vivimos en una sociedad donde existen diferentes puntos de vista, las personas no siempre adoptan la misma posición ante instituciones gubernamentales, ya sea por el partidismo o simplemente por la incompatibilidad de ideología del gobierno.

Se aprecia que el personal que trabaja en las entidades públicas se entrega menos en su labor, no están comprometidos con el crecimiento del país, y a menudo se observan las críticas por la ineficiente administración por los diferentes sectores del país y del propio departamento, por ello se tiene una óptica un tanto negativa por el sector público.

Por otro lado el departamento de Tarija se caracteriza fundamentalmente por ser tradicionalista y costumbrista, ya que desarrolla una serie de fiestas patronales, ferias en las comunidades y otros acontecimientos, como se presenta a continuación:

TABLA N° 1
PRINCIPALES FERIAS Y FESTIVIDADES EN LA CIUDAD DE TARIJA

FIESTAS PATRONALES Y FESTIVAS		FERIAS
Chaguaya	Fiesta de Reyes	EXPOSUR
San Roque	Desfile para el 15 de abril	Feria de la uva
San Lorenzo	Comadres	Feria de la comida
La Pascua	Compadres	Feria del queso
	Desfile por el día de la patria	EXPO AGRICOLA
	Entrada universitaria	Feria en la zona Villa Fátima
	Día Nacional de la Leche	Feria en la zona Víbora Negra y Mercado Campesino

Elaboración propia

Tratándose de gustos y preferencias, en nuestro medio, las personas son muy exigentes a la hora de servirse los alimentos, por ello se tiene una visión ante los demás que en Tarija todo es sabroso, principalmente la comida, de ahí que se tiene una cultura costumbrista, es decir las personas ya tienen sus preferencias a ciertos productos y servicios.

Es importante mencionar que la cultura nacional y regional se caracteriza por una población de consumidores que reaccionan ante cualquier circunstancia, en esta implicancia las personas tienen la tendencia a expresarse bien cuando un producto es de su agrado y por lo general criticar cuando no cumple sus expectativas.

Así también en el departamento se demuestra que el consumo de bebidas alcohólicas supera al consumo de la leche, encontrándose Tarija como uno de los departamentos de mayor consumo de bebidas a nivel nacional, lo cual denota la preocupación por parte de autoridades, familias y población en general. En ese sentido, como apoyo e incentivo al consumo de leche, el gobierno nacional encabezado por el presidente Evo Morales, declaró al 26 de octubre como Día Nacional de la Leche.

1.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Después de tratar los diferentes factores del Análisis PESTA, se deducen los siguientes aspectos:

La ciudad de Tarija mostró un elevado crecimiento de la población en los últimos años, esto significa una oportunidad para la empresa LÁCTEOSBOL al existir mayor población, la tendencia es un mayor consumo de alimentos. Además, el porcentaje de estudiantes en el departamento sobrepasa el 50%, lo que significa que en su proceso de aprendizaje requieren cubrir sus necesidades físicas para tener un desenvolvimiento adecuado, en este sentido es de relevancia el consumo de productos alimenticios como los lácteos, aspecto que es favorable para la empresa.

Tarija es el Departamento que mayores ingresos percibe de las regalías de los hidrocarburos, lo que significa que si se tiene una eficiente administración de esos recursos, los principales beneficiados son las familias del departamento.

En cuanto al salario mínimo nacional, aunque este tuvo incrementos, sigue siendo un tema de debate, puesto que solo cubre las necesidades básicas y fundamentalmente de la alimentación. Los productos tienen la tendencia de elevar sus precios, aunque se supone que se tiene una inflación controlada en el país, el poder adquisitivo es inferior comparado al del exterior.

En lo que concierne a la alimentación, la población boliviana consume menos lácteos de los que su organismo requiere, en este sentido el gobierno toma medidas para fomentar e incentivar el consumo de leche y sus derivados, por eso creó plantas procesadoras de leche en el país, para intensificar el consumo de esos productos.

La intervención del gobierno nacional en las diferentes actividades del país es una de las características que tiene, puesto que gran parte de las leyes, decretos, resoluciones provienen de éste, lo que en algunas actividades afecta y en otras beneficia, tal es el caso de la leche vs la cerveza.

En los últimos tiempos la tendencia de las empresas y personas es estar a la par de la tecnología, ya que si no se está al ritmo cambiante de ésta se corre el riesgo de desaparecer, de ahí la preocupación de los empresarios en adquirir tecnología de punta o al menos de primera.

La población tarijeña se caracteriza por ser de una cultura costumbrista y tradicionalista, ya que año a año mantiene sus fiestas, ferias y ante eso la población se suma cada vez más, por lo que se torna en patrimonios culturales de la región a nivel nacional.

SEGUNDO CAPÍTULO ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1. INTRODUCCIÓN

Considerando la forma de vida actual, existe una realidad imposible de desmentir que es la competitividad y globalización de los mercados o la necesidad de mantenerse en el mercado, por ello es necesario un análisis del microentorno de la empresa estatal LÁCTEOSBOL, por lo que se considera las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michel Porter, ya que son un modelo que permiten analizar la industria láctea en términos de rentabilidad, el poder de negociación con los entes con los que a diario convive la empresa.

2.2. FUERZAS COMPETITIVAS PROPUESTAS POR PORTER

2.2.1. AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El sector lácteo no cuenta con barreras de entrada, ya que cualquier sociedad o persona natural puede aperturar una empresa dedicada a procesar leche y ofertar sus productos al mercado, por lo que este negocio se califica, en un mercado de competencia perfecta. Sin embargo para las pequeñas y medianas empresas que pretendan ingresar a este rubro se enfrenta a tales barreras:

a). Curva de experiencia

Se considera curva de experiencia al tiempo que las grandes empresas vienen operando en el mercado, a la tecnología empleada en sus plantas, al personal y a los recursos con los que cuentan para innovar y mejorar sus productos y servicios. En este sentido, las empresas PIL TARIJA, PROLAC Y PIL ANDINA, son procesadoras de leche con mayor conocimiento y experiencia en el mercado, por lo que las mismas lograron posicionarse y posesionarse en el mercado, de manera que en la tabla N° 12 se muestra un resúmen de la curva.

b). Inversión necesaria

Las principales empresas que conforman el mercado de Lácteos del departamento de Tarija cuentan con altas inversiones para sus plantas, tal es el caso de:

- PIL TARIJA

En la presente gestión, Pil Tarija tiene planificado invertir aproximadamente 3.5 millones de dólares para la apertura de una nueva planta procesadora de leche en Villa Montes, con una capacidad de procesar 120 mil litros de leche por día.

- PIL ANDINA

En promedio, cada año, PIL invierte entre \$us 10 y 15 millones para introducir mejoras en el proceso de producción de leche y de sus derivados, en sus tres complejos industriales de Cochabamba, Santa Cruz y La Paz.

La empresa ejecuta constantes inversiones y definitivamente, apuesta por Bolivia, ya que están convencidos de que hacer inversiones es con un horizonte a largo plazo, de hecho PIL tiene proyectada una inversión adicional superior a los \$us 20 millones, destinada a la construcción e implementación de una nueva Planta de Leche en Polvo en Santa Cruz, la obra tendrá maquinaria y tecnología de última generación.

En la actualidad PIL cuenta con una infraestructura y un equipamiento de primer nivel, acorde a las necesidades y requerimientos de una compañía que elabora alimentos de calidad.

Invertir en maquinaria, equipo, personal, desarrollo e investigación y otros activos, puede permitir a LÁCTEOSBOL incrementar su línea de productos para intensificar el consumo de lácteos y lograr una participación efectiva en el mercado con relación a la competencia.

c). Identificación de la marca

Actualmente el mercado lácteo en el departamento se encuentra liderado por empresas privadas como:

PIL TARIJA, PROLAC, PIL ANDINA y DELIZIA, empresas cuya marca denota credibilidad, seriedad, fiabilidad y calidad. Por lo que muy difícilmente una nueva empresa en este rubro puede ocupar el lugar de alguna de estas, pero se puede contrarrestar participación a las mismas.

En cuanto a LÁCTEOSBOL, en el trayecto que viene operando se caracterizan por ofertar productos de excelente sabor y calidad, al ser elaborados con el 100% de leche natural (sin adulteraciones), esta característica es trascendental para tal empresa.

2.2.2. AMENAZAS DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mercado competitivo, un segmento no es atractivo si existen mayores cantidades de productos sustitutos reales o potenciales. La situación se agrava si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o tienen mayores beneficios que el ofertado.

A continuación se muestra un cuadro de los productos lácteos que elabora LÁCTEOSBOL y los bienes sustitutos y complementarios:

TABLA N° 2
PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIO

Productos de la empresa Lácteosbol	Productos sustitutos	Productos complementarios
Leche pasteurizada	Soya, Chocolate, café, té, pastillas de calcio	Fruta, avena, tojori, arroz, quinua, sémola
Yogurt	Karpil, jugos, agua, fruta, licuados, jugos vit.	Galleta, fruta
Queso	Jamón, mortadela, picadillo, mantequilla	Pan, galletas, mote, pizza

Fuente: Elaboración Propia

Para los principales productos que elabora la empresa LÁCTEOSBOL, se tiene productos sustitutos como complementarios, ya que en el caso de la leche y el queso es necesario un complemento para acompañarlos.

Considerando que los lácteos se encuentran en el sector alimenticio, existen productos sustitutos aparte de los mencionados en la tabla N° 2 como: jugos multi vitamínicos, ensaladas de fruta, jugo de soya, zanahoria, batidos de vicervecina, tojori y productos de complemento nutricional como Herbalife, Omnilife, PVM – Proteínas Vitaminas y Minerales, Pedia Shure, Febrini, etc. Dichos productos pueden ser adquiridos por el consumidor en lugar de los lácteos.

2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

En lo que concierne a la negociación con los proveedores de los diferentes insumos, materia prima y material que requiere, la empresa tiene un tanto de complicaciones en los siguientes aspectos:

a). Con los proveedores de leche,

Actualmente la empresa cuenta con más de 60 proveedores de materia prima (leche de vaca), y muchos de estos son también proveedores de leche de las empresas PIL TARIJA y PROLAC, lo que significa que el 100% de leche que producen no lo venden a la Empresa LÁCTEOSBOL, en este sentido, se motiva a los productores ofertándoles un mayor pago por la leche a diferencia de la empresas mencionadas anteriormente, lo que trajo como beneficio la incorporación de más productores proveedores de leche para la planta, y a partir de ahí la empresa tiene un tanto de ventaja y preferencia por estos, ya que mes a mes fué incrementándose la cantidad de leche procesada.

Actualmente la empresa no está realizando los acuerdos y/o convenios respectivos con los proveedores para seguir aumentando la capacidad productiva, sino que son los mismos proveedores que vienen a ofertar la materia prima a la planta, de manera que se está dejando de lado la negociación en cuanto al aprovisionamiento de leche para la empresa, ya que la estatal de lácteos tiene metas, a nivel corporativo, de operar con el 100% de la capacidad productiva, le es necesario ir realizando tales acuerdos para asegurar el abastecimiento en el futuro.

TABLA N° 3
PAGO A PROVEEDORES DE ACUERDO A LA FORMA DE ACOPIO

Acopio en el lugar de producción	Acopio en planta
3,10 Bs	3,30 Bs

Precios de acuerdo a planilla de pagos

LÁCTEOSBOL busca el desarrollo productivo de las regiones donde están instaladas sus plantas, por esta razón trabaja mancomunadamente con los productores de leche de la zona donde opera.

En este marco, los principales proveedores de la materia prima de Lácteos Bolivia en Tarija, son los productores de leche de la zona San Lorenzo, Rancho Norte, Corana Sud y Sella Méndez de la Provincia Méndez. Aproximadamente son 62 productores (ANEXO 12) que proveen materia prima a la empresa (aproximadamente 50.579 litros de leche de manera mensual) aunque a este se están adhiriendo nuevos proveedores por la negociación del pago.

A continuación se muestran los tres proveedores de leche que mayor y menor cantidad de leche brindan a la empresa:

TABLA N° 4

LISTA DE PROVEEDORES MAYORITARIOS Y MINORITARIOS DE LECHE

NOMBRE DEL PROVEEDOR	LITROS DE LECHE/MES	COMUNIDAD
TRES PROVEEDORES MAYORITARIOS DE LECHE		
Waldo Gurmel	8305	Corana sud
José Ayarse Rodríguez	3553	San Lorenzo
Marco Estrada Romero	3148	Sella Méndez
TRES PROVEEDORES MINORITARIOS DE LECHE		
María Julia Villar rubia	141	Corana sud
María Valdez Gira	97,50	Rancho norte
Bernardo Sabas Jerez Gutiérrez	28,50	San Lorenzo

FUENTE: Planilla de Pagos Lácteosbol

b). Proveedores de material de empaque

En cuanto a los proveedores de envases de botellas plásticas, bolsas bicapa, tapas, bolsas plásticas para queso, adhesivos (etiquetas) y otros materiales de empaque para los productos y los canastillos, vienen directamente del departamento de La Paz de acuerdo a pedido de LACTEOSBOL, en tanto que si llega a faltar uno de estos materiales, debido a algún factor externo, la empresa no podrá cumplir con sus pedidos.

Los pedidos para tales requerimientos se realizan con un periodo de anticipación de dos a tres semanas como mínimo por lo que tarda en llegar y en ocasiones esto impide la continuidad del proceso productivo, por lo tanto hay retrasos y demoras en los pedidos para los clientes, por no contar con los materiales en su debido momento.

c). Proveedores de los principales ingredientes

Los proveedores de los principales ingredientes como: azúcar por mayor (quintales) es adquirido de la agencia IABSA, aunque esta entidad proveedora, debido a la escasez del producto, en la actualidad no está vendiendo por mayor y redujo a ofertar sólo bolsas de arroba, al margen de que el precio aumento de manera considerable, lo que viene a ser un peligro para la empresa, porque requiere con urgencia de tal insumo, por la naturaleza de sus productos (yogurt, kumis).

Los saborizantes, conservantes, colorantes y otros componentes químicos son adquiridos de tiendas Maprial de la ciudad de Tarija, tales insumos son adquiridos fácilmente al encontrarse disponibles en el medio.

d). Proveedores de servicios básicos

La empresa SETAR es la proveedora de energía eléctrica, así mismo TIGO es quien proporciona el servicio de internet, y ENTEL presta sus servicios en cuanto a la telefonía móvil (línea corporativa).

Pero se aprecia la necesidad de la empresa de contar con una línea telefónica fija. Actualmente carece de ese medio, pese a considerarlo de mucha importancia para la comunicación con sus proveedores, clientes externos e internos y público en general.

Así también, EMAT es la entidad que presta sus servicios en cuanto al recojo de desechos y/o basura que desprende la fábrica.

La empresa se auto provee del servicio de agua, ya que tiene su propio tanque (bomba de agua).

e). Proveedores de repuestos e insumos para mantenimiento y limpieza para el tratamiento de aguas residuales.

TABLA N° 5
LISTA DE PROVEEDORES PARA EL TRATAMIENTO DE AGUAS

DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	TIEMPO DE ENTREGA
Repuestos para tableros de control eléctrico	Electro Tarija, agencias AGSA	Inmediata
Herramientas de para realizar mantenimiento	Multi herramientas Tarija	Inmediata
Repuestos de materiales inox.	Vaporinox (Cochabamba)	5 días
Repuestos para bomba de impulsión centrifuga ind. italiana	Rogurt, cormaq, indumaq. (santa cruz)	2días
Repuestos para infraestructura (baños, duchas, servicios básicos)	Ferretería bermejeño,	Inmediata
Servicio de rebobinado de motores	Rebobinado Otondo	24 horas
Servicio de análisis de laboratorio de aguas residuales y de procesos	APROTEC Tarija, CEANID UAJMS	6 días
Insumos (soda caustica)para limpieza y tratamiento de aguas	Corimex (La Paz)	3 días
Insumos para tratamiento de aguas industriales y domiciliarias	Empresa ETRAI	10 días
Repuestos de sistemas neumáticos AIRTAC	Airtac (Cochabamba)	3 días
Lubricantes (aceites para motores, pistones, reguladores de presión)		Inmediata
Lubricantes y servicio de refrigeración	Velarde refrigeración	Inmediata
Empaquetaduras y sellos para puertas	GOMA-LON	Inmediata
Rodamientos	RODAMENTIN	Inmediata

Fuente: Lista otorgada por el Encargado de Mantenimiento de Lácteosbol

2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

Los principales consumidores de la empresa pública productiva Lácteos Bolivia son las madres aseguradas en las cajas de salud a través del Subsidio pre y post natal y estudiantes de los colegios y escuelas de la provincia Méndez y Cercado de Tarija a través del desayuno escolar. Tales sectores consumen lácteos, por las propiedades y el contenido nutricional que aportan para una buena ingesta, siendo la frecuencia de adquisición del yogurt de aproximadamente dos a tres veces por semana en el mercado en el cual está operando LÁCTEOSBOL.

En este marco los principales clientes de la empresa estatal de lácteos son:

- **Distribuidora SAN ROQUE S.R.L.** (a través del subsidio)

La forma de negociación con esta empresa, en cuanto a las ventas es al crédito y a fin de mes se realiza la conciliación entre empresas a través de las notas de entrega (respaldos para comprobar las cantidades entregadas y recibidas de los productos) para el respectivo pago.

La distribuidora San Roque se constituye en uno de los clientes con mayor demanda, por la cantidad de pedidos que presenta de manera semanal. Entre los pedidos que solicita a la empresa están Kumis, yogurt probiótico y bebible, queso Edam y prensado, prácticamente todos los productos que elabora LÁCTEOSBOL. Por tanto, a la distribuidora no se le puede fallar en los pedidos, en este sentido la estatal procura cumplir con sus obligaciones de la mejor forma posible.

- **Escuelas y colegios de la provincia Méndez,** (desayuno escolar).

Las unidades educativas de las comunidades de la provincia Méndez son beneficiarias del programa municipal "Juan Pablo II", lo que significa que se proporciona un presupuesto de Bs 3,80 por alumno para el desayuno escolar, con el fin de mejorar la alimentación, salud y nutrición en los estudiantes.

El alcalde del municipio de San Lorenzo, Juan Carlos Gutiérrez, en su gestión, promueve el consumo de alimentos que realmente sean saludables y que estén dentro la pirámide nutricional, entre ellos, los lácteos.

En este sentido se creó un convenio entre la alcaldía municipal de Méndez y la empresa LÁCTEOSBOL para abastecer el desayuno escolar para los estudiantes, en lo que concierne al consumo de leche, yogurt y kumis.

Las unidades educativas de la provincia Méndez a sugerencia del alcalde, con previa degustación y explicación a detalle, de los atributos de los productos elaborados por la estatal, hacia profesores, madres de familia encargadas del desayuno escolar, fueron firmados convenios entre las unidades educativas y la empresa para abastecer el menú del desayuno para algunos días de la semana. Así mismo el diseño del empaque de los productos en sáchets destinados al desayuno escolar fue definido por la Alcaldía, como una forma de gestión del actual alcalde.

La manera de negociación con las distintas unidades educativas, es que el producto se lo lleva hasta la respectiva unidad escolar, de acuerdo a un previo pedido y en cuanto a la forma de pago, se realiza de manera opcional, es decir, si el colegio o escuela desea cancelar en el momento o puede cancelar a fin de mes (con respaldo de notas de entrega). De esta manera se procede al cobro y la debida facturación al colegio o escuela.

- **Escuelas y colegios de la provincia Cercado** (desayuno escolar)

La forma de ingresar en algunos colegios a través del desayuno escolar, ofertando los productos de Lácteosbol en la provincia Cercado es a través de la degustación a profesores y madres de familia encargadas del desayuno. Si el producto cumple sus requerimientos, estos incorporan en su menú del mes, la forma de negociación con los colegios, es de igual forma que en la Prov. Méndez.

- **Supermercado "GATTO"**

Los productos Lácteosbol, actualmente están expuestos en los refrigeradores del supermercado "GATTO" de la ciudad de Tarija, en tanto que el propietario de tal centro, en acuerdo con la responsable de comercialización determinaron que los productos de la empresa se harían rotar en los dos supermercados, pero siempre y cuando la empresa haga degustar sus productos a las personas que visitan el lugar. En este sentido, el propietario recibe los productos en presentaciones de litro y las dos variedades de queso de la empresa de manera semanal (una vez por semana).

2.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad existente en el sector de lácteos en la ciudad de Tarija es relativamente alta, por ello, las empresas que lideran el sector lácteo en el mercado tarijeño son: PIL TARIJA, PROLAC, PIL ANDINA, pero también existen otras empresas productoras de lácteos como: DELIZIA, FÁBRICA DE LÁCTEOS DEL CENTRO TIERRA VIVA DE ROSILLAS y el LABORATORIO DE ALIMENTOS de la UAJMS.

Desde un punto de vista del vicepresidente del Estado Plurinacional de Bolivia, Álvaro García Linera, en su libro "Las Empresas del Estado"⁴, hace referencia a que la Empresa LÁCTEOSBOL *"No está para competir con Empresas grandes, porque estas producen mil veces más la cantidad de leche que LÁCTEOSBOL, producen a gran escala y con tecnología de punta.*

⁴ LAS EMPRESAS DEL ESTADO, Patrimonio colectivo del pueblo boliviano, Vicepresidencia del Estado Plurinacional, publicado en enero de 2012. Pág. 46,47

“No pueden compararse ni con Delizia ni con PIL, es imposible. Sería una locura, las plantas de Lácteosbol son empresas de carácter artesanal para fortalecer la producción y consumo local de leche”

Dentro este contexto, la Jefa de Planta de Lácteos Bolivia en Tarija, Claudia Yañez, hace referencia que la pequeña Empresa *“No está para competir con PIL TARIJA ni Prolac”*.

De manera que las afirmaciones del Vicepresidente del país y la Jefe de planta de Lácteosbol de Tarija coinciden, ya que es estatal y por tal razón, su fin es de carácter social y no tanto de competencia.

Pero desde un punto de vista del marketing, cualquier empresa pública o privada que oferta bienes y servicios al mercado, se enfrenta a la competencia, por lo que cada empresa realiza los mayores esfuerzos para lograr la preferencia de sus productos en los consumidores, por tal razón, la empresa pública de lácteos, al ofertar sus productos en el mercado (desayuno escolar, subsidio, público) se enfrenta a productos similares e iguales que producen otras empresas del rubro lácteos y estas vienen a constituirse en la competencia directa para LÁCTEOSBOL, por lo que no se puede dejar de mencionar y describir a otras procesadoras de leche ya que las mismas vienen operando en el mercado de manera anticipada a Lácteos Bolivia, por lo tanto tienen un grado de preferencia en los consumidores.

A continuación se realiza una descripción cuantitativa de las dos empresas más grandes del rubro lácteo, como así también se describirá de manera resumida a las demás entidades, para conocer sus principales características:

2.2.5.1. Empresa PIL TARIJA S.A.

Antecedentes de PIL TARIJA S.A.

PIL TARIJA fué creada en enero de 1978 dependiente de la Corporación Boliviana de Fomento, con el objetivo único y exclusivo de contribuir a la nutrición de la población infantil y promover la producción lechera para atender las necesidades locales. En el año 1996, dentro de la política de privatización emprendida por el Estado Boliviano, PIL TARIJA S.A. pasa a propiedad de los productores lecheros, quienes, observando los objetivos primarios y el de contar con un mercado seguro para su producto, se embarcaron en este desafío

Misión de PIL TARIJA S.A.

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

Visión de PIL TARIJA S.A.

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

Valores

Transparencia, Honestidad, Legalidad, Solidaridad, Responsabilidad Social, Creatividad, Innovación, Eficiencia y Excelencia Empresarial.

Objetivo General:

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

Objetivos Específicos:

- Asegurar la satisfacción del consumidor.
- Asegurar el bienestar de sus empleados.
- Asegurar la calidad de los productos.

Cifras Pil Tarija

- 70% del mercado lácteo departamental lo tiene PIL Tarija
- 500 familias de productores de leche viven de la PIL.
- 327 socios forman parte de los accionistas de PIL Tarija.
- 90 empleados figuran en planilla de la empresa.
- Actualmente, la empresa tiene la capacidad de acopiar 80.000 litros y procesar 120.000 litros de leche al día.
- Ventas aproximadas del periodo (2010 –2011) Bs. 51.830.245,00

Productos elaborados por la empresa PIL TARIJA S.A.

La empresa elabora productos lácteos y derivados, los comercializa en el sur del país, atendiendo mercados locales como parte del departamento de Chuquisaca buscando lograr el equilibrio en la atención al cliente a un precio justo y sobre todo en la calidad de sus productos.

La forma de comercializar sus productos lo hace por medio de los siguientes canales:

Ventas directas e indirectas.- las ventas se dan a través de los siguientes medios:

- 13 Distribuidores.- carros distribuidores encargados de las diferentes zonas de la ciudad, los mismos llegan a las tiendas de barrio y supermercados.
- 12 Agencias
- 4 Puntos de venta PIL TARIJA

Ventas subsidio

- Distribuidora SAN ROQUE S.R.L.

Entre los productos que elabora la empresa PIL TARIJA S.A. para el mercado, con sus respectivos precios son los siguientes:

TABLA N° 6
LISTA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE LA EMPRESA PIL TARIJA S.A.

N°	PRODUCTO	PRESENTACIÓN		PRECIOS EN PLANTA (Bs)	PRECIO SUGERIDO (Bs)
1	CREMA DE LECHE	Sachet	500 c.c.	12,50	13
2	DULCE DE LECHE	Pote	250 Gr.	7	8
3	DULCE DE LECHE	Pote	500 Gr.	13	14
4	FLAN	Vaso	140 c.c.	2,20	2,50
5	CREMA HELADA	Pote	1 litro	14	15
6	HELADO BATIDO	Vaso	120 c.c.	1,70	2
7	KARPIL	Sachet	170 c.c.	0,45	0,50
8	KARPIL	Sachet	250 c.c.	0,85	1
9	KARPIL	Sachet	920 c.c.	3	3,50
10	LECHE ENTERA EN POLVO	Bolsa	1 Kg	45	47
11	LECHE ENTERA EN POLVO	Bolsa	720 gr.	32	34
12	LECHE FRESCA NATURAL	Bolsa	900 c.c.	4,50	5
13	LECHE PASTEURIZADA	Bolsa	920 c.c.	4,90	5,50
14	MANTEQUILLA con sal	Paquete	100 gr	5,50	6
15	MANTEQUILLA con sal y sin sal	Paquete	200 gr	10	11
16	MANTEQUILLA	Pote	500 Gr.	28	29
17	NUTRILAC 4 sabores	Bolsa	1 Kg	36	38
18	PILSHAKE, LECHE CHOCOLATADA	Sachet	920 c.c.	6	6,50
19	PILSHAKE	Sachet	110 c.c.	0,80	1
20	PICOLE DE FRUTA	Pieza		0,85	1
21	PICOLE DE CREMA	Pieza		1	1,20
22	QUESO FUNDIDO	Vaso	200 gr	10	11
23	QUESO MADURADO	Paquete	1 Kg	78	80
24	LECHE SABORIZADA FLUIDA	Sachet	110 c.c.	0,80	1
25	YOGURT AFLANADO	Vaso	140 c.c.	2	2,20

26	YOGURT FRUTADO	Vaso	160 c.c.	2,30	2,50
27	YOGURT BATIDO FAMILIAR	Sachet	500 c.c.	3,50	4
28	YOGURT BATIDO	Sachet	90 c.c.	0,80	1
29	YOGURT BATIDO	Sachet	140 c.c.	1,20	1,50
30	YOGURT P FRUTADO	Botella	Litro	14	15
31	YOGURT P BEBIBLE	Botella	Litro	13	14
32	YOGURT P NATURAL	Botella	Litro	14	15
33	LECHE CON AVENA	Sachet	920 c.c.	4,50	5
34	LECHE CON AVENA	Sachet	110 c.c.	0,80	1
35	YOGURT BEBIBLE	Botella	2 litros	15,50	17
36	BIO YGURT CON TROZOS DE FRUTAS	Botella	Litro	13	14
37	BIO YGURT BEBIBLE	Botella		13	14
38	BIO YGURT NATURAL LIGTH	Botella		13	14

La empresa elabora productos de diferentes sabores tales como:

Yogurt: frutilla, durazno, piña y coco

Karpil: naranja, mandarina, limón, durazno, mango, piña, manzana, pera.

Leche saborizada: banana, frutilla, vainilla

Fuente: Lista oficial de precios 2013 PIL TARIJA – Departamento de Ventas

PIL TARIJA, trabaja bajo el lema “CALIDAD y SALUD”, por lo que se posicionó con este denominativo, ya que al producir sin adulteraciones mantiene la calidad y de esta manera preservar la salud en los consumidores.

2.2.5.2. Pil Andina

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

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

En marzo de 2004, PIL ANDINA S.A. decide fusionar las tres compañías que administran en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y en conjunto forman la gran familia PIL, empresa líder en la industria de lácteos.

En los últimos seis años PIL Andina recibió varios premios y distinciones que la confirman y consolidan como la “mejor industria del país” y como una de las empresas más grandes y socialmente responsables de Bolivia. Debido a su crecimiento, a las inversiones y a la calidad de sus productos, fue elegida como la industria con mejor reputación corporativa de Bolivia

Proceso de control de calidad

En todos los procesos se controla la calidad, por lo que se realiza el análisis de trazabilidad. En cualquier momento se puede tomar un producto del mercado y por su código saber en qué fecha fue elaborado, por qué máquina fue procesado, en qué turno, por qué supervisor, etc. Entonces, cuando hay alguna desviación se puede rápidamente identificar la causa para tomar una solución correctiva.

El esfuerzo por implementar productos de larga vida ha sido justamente porque en Bolivia no existe una cadena de frío lo suficientemente desarrollada.

Esto era una limitante para llegar con los productos a una parte importante de los consumidores, por ello ha desarrollado las leches larga vida en bolsa y en cajas.

La presencia de PIL Andina S.A. en el país ha motivado la competitividad entre las compañías del mismo rubro. La inversión y la elaboración de nuevos productos han sido constantes a lo largo de los últimos años.

Cifras de Pil Andina

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

La empresa PIL ANDINA en el mercado, comercializa sus productos en la ciudad de Tarija a través de la Distribuidora CAMSA, cuenta con una agencia y dos carros distribuidores, los mismos distribuyen los productos de la empresa en: supermercados, tiendas de barrios céntricos, kioscos de colegios del centro de la ciudad.

Así mismo, dicha empresa hace años viene produciendo leche en polvo y otros productos lácteos para las diferentes distribuidoras del subsidio en el interior del país.

La empresa PIL ANDINA, cuenta con más de 270 ítems, entre algunos de estos se tiene los siguientes en el mercado tarijeños:

TABLA N° 7
LISTA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE PIL ANDINA S.A.
(Expresado en bolivianos)

	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO INTERMEDIARIO
LECHES			
	LECHE PIL NATURAL	UHT 946 ml	5
	LECHE LIGH	UHT 946 ml	6
	LECHE PURA VIDA NATURAL	UHT 946 ml	5
	LECHE FRESCA NATURAL	UHT 946 ml	5
	PURA VIDA Enriquecida	UHT 926 ml	5
	LECHE FRUTILLA	UHT 946 ml	8
	LECHE CHOCOLATADA	UHT 946 ml	8
	CHIQUICHOC	150 ml	1,33
	LECHE DESLACTOSADA	UHT 946 ml	6
	CHIQUIFRUTILLA	UHT 946 ml	1,33
	LECHE CON AVENA	800 ml	6
	LECHE CON AVENA	150 ml	1,33
	LECHE CON BANANA	800 ml	6
	LECHE CON BANANA	150 ml	1,33
	LECHE FRUTILLA	TETRA 150 ml	2,2
	CHOCOLATE	TETRA 150 ml	2,2
	LECHE VAINILLA	TETRA 150 ml	2,2
REFRESCOS LÁCTEOS			
	PILFRUT MANZANA	1 LITRO	3,3
	PILFRUT DURAZNO	1 LITRO	3,3
	PILFRUT NARANJA	1 LITRO	3,3
	PILFRUT DURAZNO	150 ML	0,42
	PILFRUT MANZANA	150 ML	0,42
	PILFRUT NARANJA	150 ML	0,42
	PILFRUT PIÑA	150 ML	0,42
	PILFRUT FRUTILLA	150 ML	0,42
MERMELADAS			
	DURAZNO		12
	FRUTILLA		12
	MANZANA		10
LECHE EN POLVO (LATA)			
	INSTANTANEA	2,5 GR	155

	PREMIUN	1,8 KG	107
	INSTANTANEA	760 GR	34
LECHE EN POLVO (SACHET)			
	INSTANTANEA	760 GR	37
	GRANOLAS		9
	DULCE DE LECHE PILITO		11
	DURAZNO AL JUGO		16,5
LECHES EVAPORADAS			
	PIL CREMOSITA	400 ML	8,5
	PURA VIDA	410 ML	6,5
LECHE CONDENSADA			
	CONDENSADA	397 GR	11
	TRILAMING	1 KG	24
	TRILAMING	500 GR	14
MANTEQUILLA			
	CON SAL	1 KG	45
	CON SAL	100 GR	10,5
	SIN SAL	200 GR	10,5
MARGARINA REYNA			
	REYNA	100 GR	3,5
	REYNA	215 GR	7,5
	REYNA	425 GR	12
	REYNA	850 GR	22
CREMA DE LECHE			
	BOLSA UHT	1 LITRO	25
	BOLSA UHT	500 ML	14
QUESOS PARA UNTAR POTES			
	QUESO CREMA BONLE	200 GR	14
	QUESO CHEDDAR	500 GR	44
YOGURT BEBIBLE EN BOLSA			
	BEBIBLE FRUTILLA	1 LITRO	10,5
	BEBIBLE DURAZNO	1 LITRO	10,5
	BEBIBLE COCO	1 LITRO	10,5
	BEBIBLE MORA	1 LITRO	10,5
	FAMILIAR COCO	500 ML	6,5
	FAMILIAR DURAZNO	500 ML	6,5
	FAMILIAR FRUTILLA	500 ML	6,5
	YOGUMON FRUTILLA	80 ML	0,44
	YOGUMON DURAZNO	80 ML	0,44
	YOGUMON CHICLE	80 ML	0,44

	YOGUMON MANZANA	80 ML	0,44
	SUPER YOGUMON		1,2
YOGURT BEBIBLE EN BOTELLA			
	YOGURT BEBIBLE NATURAL	1 LITRO	13
	BIOGURT DURAZNO	1 LITRO	13
	BIOGURT FRUTILLA	1 LITRO	13
	BIOGURT MANGO	1 LITRO	13
	BIOGURT DURAZNO	200 ML	4
	BIOGURT FRUTILLA	200 ML	4
	BIOGURT MANGO	200 ML	4
	BEBIBLE DURAZNO	1 LITRO	13
	BEBIBLE FRUTILLA	1 LITRO	13
	BEBIBLE MORA	1 LITRO	13
	BEBIBLE DURAZNO	200 ML	4
	BEBIBLE FRUTILLA	200 ML	4
	LIGH DURAZNO	1 LITRO	13
	LIGH FRUTILLA	1 LITRO	13
YOGURT EN VASO			
	FRUTILLA	750 ML	14
	DURAZNO	750 ML	14
	COCO	750 ML	14
	FRUTILLA	140 GR	4
	DURAZNO	140 GR	4
	COCO	140 GR	4
	ERCA FRUTILLA	140 GR	4
	ERCA DURAZNO	140 GR	4
	ERCA COCO	140 GR	4
	BATIDITO FRUTILLA	90 GR	1,33
	BATIDITO MORA	90 GR	1,33
	BATIDITO DURAZNO	90 GR	1,33
	BATIDITO COCO	90 GR	1,33
	SUPER FRURADO		4
	SBEL CIRUELA	140 GR	4
QUESOS			
	CHEDAR BONLE	140 GR	13
	EDAM BONLE	140 GR	13
	LIGHT BONLE	140 GR	13
	MUZZARELA BONLE	140 GR	13
	DAMBO BONLE	140 GR	13
	FUNDIDO	140 GR	13

JUGOS ARUBA EN BOTELLA			
	BANANA PIÑA	2 LITROS	8
	BANANA PIÑA	600 ML	4
	CITRUS PUNCH	2 LITROS	8
	CITRUS PUNCH	600 ML	4
	FRUIT PUNCH	2 LITROS	8
	FRUIT PUNCH	600 ML	4
	MANGO DURAZNO	2 LITROS	8
	MANGO DURAZNO	600 ML	4
JUGOS SPLASH EN BOTELLA			
	DURAZNO	1 LITRO	8
	DURAZNO	600 ML	4
	LIMON	1 LITRO	8
	LIMON	600 ML	4
	NARANJA	1 LITRO	8
	NARANJA	600 ML	4
	PIÑA	1 LITRO	8
	PIÑA	600 ML	4
	POMELO	1 LITRO	8
	POMELO	600 ML	4
JUGOS TETRA			
	DURAZNO	1 LITRO	8
	DURAZNO	200 ML	4
	MANGO	1 LITRO	8
	MANGO	200 ML	4
	MANZANA	1 LITRO	8
	MANZANA	200 ML	4
	NARANJA	1 LITRO	8
	NARANJA	200 ML	4
JUGOS TETRA CLASIC			
	DURAZNO TETRA	150 ML	1,33
	MANZANA TETRA	150 ML	1,33
	NARANJA TETRA	150 ML	1,33
	PIÑA TETRA	150 ML	1,33
MIXES			
	LECHE SOYA NATURAL	1 LITRO	4,5
	SOYA CHOCOLATE	1 LITRO	5
	SOYA FRUTILLA	1 LITRO	5
	SOYA VAINILLA	1 LITRO	5
	SOYA BANANA	1 LITRO	5

	SOY VAINILLA	170 ML	1,33
	SOY CHOCOLATE	170 ML	1,33
JUGO SOY VIVE TETRA			
	DURAZNO	1,5 LITROS	12
	DURAZNO	200 ML	4
	MANZANA	1,5 LITROS	12
	MANZANA	200 ML	4
	NARANJA	1,5 LITROS	12
	NARANJA	200 ML	4
	PIÑA	1,5 LITROS	12
YOGURT DE SOYA SOY			
	FRUTILLA SOY	500 ML	5,5
	DURAZNO SOY	500 ML	5,5
LECHES TETRA			
	NATURAL EN CAJA		9
	DESLACTOSADA EN CAJA		9
	LIGH EN CAJA		9
MILKY FRUT			
	FRUTILLA	150 ML	2,2
	MANZANA	150 ML	2,2

FUENTE: Lista de precios de la distribuidora autorizada "CAMSA"

2.2.5.3. Prolac

La empresa elabora productos lácteos y demás derivados, comercializándole en Tarija, atendiendo mercados locales como de otros departamentos, entre ellos de Chuquisaca (Camargo, Culpina).

La comercialización de sus productos lo hace por medio de los siguientes canales:

Ventas Indirectas.- las ventas se realiza a través de los siguientes medios:

- Distribuidores: carros distribuidores encargados de las diferentes zonas de la ciudad de Tarija. Éstos llegan a las tiendas de barrio, kioscos de colegios, universidades y supermercados.

Ventas subsidio

- Distribuidora SAN ROQUE S.R.L.

La empresa elabora los siguientes productos, para el mercado:

TABLA N° 8
LISTA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE PROLAC

N°	PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIOS EN PLANTA (Bs)	PRECIO SUGERIDO (Bs)
1	CREMA DE LECHE	Sáchets	500 c.c.	11,50	13,50
2	JUGO FRESQUIN	Sáchets	150 ml	0,42	0,50
3	LECHE PASTEURIZADA	Sáchets	900 c.c.	4,30	5
4	YOGURT BOY	Sáchets	120ml	0,80	1
5	YOGURT FAMILIAR	Sáchets	500 grs	3,50	4
6	YOGURT BOY	Sáchets	Litro	6,50	8
7	LECHE CHOCOLATADA	Sáchets	120 ML	0,80	1
La empresa elabora productos de diferentes sabores tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Yogurt: frutilla, durazno y coco, piña • Fresquin: naranja, mandarina, durazno, manzana, coco 					

FUENTE: Lista de precios otorgado por la empresa PROLAC al supermercado Gatto

2.2.5.4. Delizia

Delizia es una empresa que en un inicio se caracterizó por producir helados, pero posteriormente implementó la línea de productos de lácteos, la misma comercializa sus productos en supermercados, kioscos de las escuelas y colegios y en las tiendas de barrios céntricos de la ciudad de Tarija. Produce lo siguientes productos en cuanto a lácteos:

TABLA N° 9
LISTA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE LA EMPRESA DELIZIA

PRODUCTO	PRESENTACIÓN		PRECIO UNITARIO (Bs)	PRECIO SUGERIDO (Bs)
LECHE ENTERA NATURAL	Sachet	946 ML	5	6
LECHE CHOCOLATADA	Sachet	140 ml	1	1,50
LECHE SABORIZADA	Sachet	140 ml	1	1,50
YOGURT	Botella	2 litros	15,50	19
YOGURT	Botella	1 litro	13,5	13,5

FUENTE: Lista de precios otorgado por la empresa DELIZIA al supermercado Gatto

2.2.5.5. Fábrica de lácteos del centro Tierra Viva de Rosillas

La fábrica del centro Tierra Viva de Rosillas elabora productos lácteos de manera artesanal, inició sus actividades a partir de 2004, el emprendimiento nace como forma integral del centro de formación técnica agropecuaria “Tierra Viva - Rosillas”. El domicilio legal de la fábrica se encuentra en el cantón de Rosillas, provincia Arce del Dpto. de Tarija.

La producción de la planta es de 150 litros de leche procesados diariamente. Tiene una capacidad de elaborar 500 litros al día. Esta pequeña empresa comercializa sus productos en Bermejo, Padcaya y la Ciudad de Tarija. En los dos primeros municipios mencionados los bienes tienen mayor aceptación y demanda.

La fábrica cuenta con la siguiente cartera de productos:

TABLA N° 10

LISTA DE P° Y PRECIOS DEL CENTRO TIERRA VIVA DE ROSILLAS

N°	PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIO UNITARIO
1	YOGURT SABORIZADO	botella	2 litros	16 Bs.-
		botella	1 litro	9 Bs.-
		sachet	1 litro	8 Bs.-
		sachet	1/5 litro	5 Bs.-
		sachet personal		1 Bs.-
		sachet escolar		0,50 ctvs.-
2	YOGURT NATURAL	botella	2 litros	16 Bs.-
3	JUGO LAC	botella	2 litros	4 Bs.-
		Sachet	135 ml	0,50ctvs.-
4	LECHE SABORIZADA	sachet personal		1 Bs.-
		Bolos		1 Bs.-
5	DULCE DE LECHE	Frasco	1 kilo	40 Bs.-
		Frasco	600 gramos	25 Bs.-
		Frasco	400 gramos	20 Bs.-
6	LECHE PASTEURIZADA	botella	2 litros	10 Bs.-
7	LECHE NATURAL	litros a granel		3 Bs.-
8	QUESO		1 kilo	38 Bs.-

NOTA: los precios unitarios dirigidos al consumidor final

FUENTE: Tesis “plan de marketing para el centro Tierra Viva Rosillas”

2.2.5.6. Laboratorio Taller de alimentos "LTA" de la U.A.J.M.S.

El Laboratorio Taller de Alimentos (LTA) fue creado el 2 de diciembre de 1986, a través de la resolución del HCAP N°. 053/86 y su funcionamiento es regulado y delimitado por su reglamento interno aprobado por RHCAP N°. 005/95 de fecha 3 de marzo de 1995.

El laboratorio taller de Ingeniería de Alimentos tiene como actividad principal el de apoyar académicamente a las carreras de Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Química, Ingeniería Agronómica, Bioquímica y al instituto de Agronomía de El Palmar.

Por otra parte, el laboratorio Taller de Alimentos, en la actualidad produce para la venta al público en general con el propósito de hacer interacción social y genera fondos para apoyar en el presupuesto de la Universidad.

La pequeña procesadora de leche LTA, elabora alrededor de 200 a 300 litros diarios.

MARCO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD

Objetivos estratégicos del Laboratorio Taller de Alimentos.-

- Apoyar en la implementación de una nueva política de funcionamiento académico de acuerdo a la misión y objetivos de la Universidad.
- Fortalecer la interacción de la Universidad con la sociedad, de acuerdo con la política marcada por la misma.
- Coadyuvar en la realización de los trabajos de investigación programadas por la Universidad.
- Conseguir la transformación del Laboratorio Taller de Alimentos en una Unidad generadora de conocimientos y recursos materiales.

Productos

Los productos que elabora el LTA se comercializan en el punto de venta de la Universidad Juan Misael Saracho y el supermercado Tarija. Sus productos tienen un precio establecido en el que no se realiza descuentos ni aumentos por compras mayores, entre los productos que elabora el laboratorio están:

TABLA N° 11
LISTA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DEL “LTA”

N°	PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIO UNITARIO
1	YOGURT BATIDO	Sachet	Kilo	10 Bs.-
2	YOGURT BATIDO	Sachet	160 ml	1,50 Bs.-
3	YOGURT NATURAL	Sachet	Kilo	10 Bs.-
4	YOGURT DIETETICO	Sachet	Kilo	10 Bs.-
5	YOGURT FRUTADO	Sachet	Kilo	11 Bs.-
6	YOGURT FRUTADO	Sachet	160 ml	2 Bs.-
7	QUESO MADURADO		Kilo	57 Bs.-
8	QUESO DIETETICO		Kg	59 Bs.-
9	CREMA DE LECHE	Sachet	1/5 kilo	12 Bs.-
10	QUESO FUNDIDO C/ JAMON	Pote	350 gramos	20 Bs.-
11	QUESO FUNDIDO C/ PICKLES	Pote	350 gramos	19 Bs.-
12	QUESO FUNDIDO NEUTRO	Pote	350 gramos	19 Bs.-
13	DULCE DE LECHE	Pote	700 gramos	18 Bs.-
NOTA: los precios unitarios dirigidos al consumidor final e intermediarios				
La empresa elabora productos de diferentes sabores tales como:				
<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt: frutilla, durazno, piña, pera, manzana 				

FUENTE: Lista oficial de precios 2013 del LTA, según resolución 007/13

2.2.5.7. Productores artesanales

Existen productores de leche que expenden sus productos (leche, queso y yogurt) generalmente en botellas de plástico, y el queso por kilos a granel. Los productos son comercializados a un precio inferior al de la competencia y por lo particular exhiben tales bienes en el mercado campesino de la ciudad.

Después de haber descrito las principales características de los productos que ofertan la competencia real, se pudo detectar la forma de comercialización, comunicación de las empresas y la gran cartera de productos que ofertan, ya que cuentan con una amplia gama y mezcla de productos en cuanto a la amplitud, longitud y profundidad. Las empresas mencionadas realmente son un verdadero “monstruo” de competencia, lo que significa que ya están posicionadas en el mercado y se podría decir que lograron fidelizar a sus clientes.

En este sentido la empresa LÁCTEOSBOL, de una forma u otra se enfrenta en el mercado competitivo con personas que tienen preferencias hacia ciertas marcas, tal es el caso de algunos colegios de la provincia Méndez que las madres encargadas del desayuno escolar prefieren adquirir productos de Pil Tarija para preparar ensaladas de fruta y dar de refrigerio jugos, como también ocurre en el supermercado, donde están expuestos los productos juntamente con los de la competencia y los consumidores de lácteos optan por PIL TARIJA o PIL ANDINA, tales casos representan una verdadera competencia entre empresas sin importar que sean públicas o privadas.

Esta situación se convierte en un desafío para estatal, ya que tendrá la ardua labor de comunicar y persuadir en la adquisición de compra en los potenciales clientes y lograr un espacio en la mente del consumidor (posicionarse).

2.2.5.8. Análisis comparativo de las empresas productoras de lácteos con relación a Lácteosbol.

A continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo que permitirá identificar a la empresa LÁCTEOSBOL la posición actual con respecto a la competencia directa.

TABLA N° 12 CUADRO RESÚMEN COMPETITIVO DE EMPRESAS LÁCTEOS

FACTOR RELEVANTE	PIL TARIJA	PROLAC	PIL ANDINA	DELIZIA	LTA	CENTRO ROSILLAS	LÁCTEOSBOL
Antigüedad	35 años		17 años		18 años	9 años	7 meses (nov)
Capacidad usual	120.000 litros/día		1.000.000 litros/día		300 litros/día	150 litros/día	2.200 litros/día
Participación mercado	70% del mercado local	31% del mercado local	72% del mercado nacional y 8% local	2% del mercado local		38% del mercado de Padcaya	3% del mercado local
Tamaño de Empresa	Grande	Mediana	Grande	Grande	Pequeña	Pequeña	Pequeña
Cartera de productos	Más de 60 ítems	Más de 18 ítems	Más de 270 ítems	Más de 10 ítems	Más de 18 ítems	Más de 20 ítems	8 ítems
Proveedor de subsidio	Provee al subsidio y	Provee al subsidio y	Provee al subsidio y	No provee	No provee	Desayuno escolar	Provee al subsidio y

y Desayuno	desayuno escolar	desayuno escolar	desayuno escolar				desayuno escolar
Distribución, llega a los consumidores a través de:	Tiendas de barrio, supermercados, kioscos, agencias	Tiendas de barrio, supermercados, kioscos	Tiendas de barrio, supermercados, kioscos, agencias	Tiendas de barrio, supermercados, kioscos	Un solo punto de venta	Tiendas del mercado	Planta, supermercado
Promoción actual	Publicidad yogurt probiotico	Publicidad para la leche pasteurizada	Publicidad leche y yogurt	No realiza	No realiza	No realiza	Solo aplica ventas personales.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a fuentes secundarias y primarias (entrevistas, páginas web, tesis)

En el cuadro comparativo de empresas procesadoras de leche respecto a LÁCTEOSBOL se pudo apreciar que la estatal presenta ciertos aspectos negativos, debido a los siguientes factores: poco tiempo en el mercado en relación a sus competidores, capacidad usual inferior a las empresas PIL TARIJA, PROLAC, PIL ANDINA, línea de productos muy reducida, corto canal de distribución al solo utilizar al supermercado Gatto y su planta; en cuanto a la promoción, simplemente vende sus productos de manera directa. Se toma como parámetro de comparación a las empresas competidoras líderes en el mercado (Pil Tarija, Prolac, Pil andina), estas procesadoras de leche cuentan con una amplia gama de productos, experiencia en el mercado, también son proveedoras del desayuno escolar, el subsidio y desde luego promocionan sus productos través de la publicidad y promociones de venta.

En este sentido Lácteos Bolivia puede aplicar la estrategia del seguidor (seguir a la competencia) para convertirse en una empresa relativamente competitiva ya que es nueva en el mercado. Así también, se puede observar que las pequeñas empresas productoras de lácteos (Rosillas, LTA y artesanales), aunque no cuentan con la capacidad de las empresas líderes, se preocuparon por desarrollar productos e incursionar en el mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores, ya que tienen la cualidad de presentar precios inferiores con relación a las empresas líderes

Así también, se presenta en la tabla N° 13 un análisis de los aspectos positivos y negativos de las empresas líderes en el mercado (se cataloga como líderes por la participación, cobertura de mercado y preferencia de los consumidores), en tal situación, la empresa Lácteos de Bolivia puede valorar tales virtudes y evitar los desaciertos que presenta tales empresas.

TABLA N° 13 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE EMPRESAS PIL TARIJA, PROLAC Y PIL ANDINA

EMPRESAS LÍDERES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p style="text-align: center;">PIL TARIJA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado de 35 años lo que le permitió establecerse y consolidarse en el mercado tarijeño. - Su cobertura en el mercado abarca el 70%, cifra que le hace a la empresa líder en el mercado de Tarija, por lo que existe una alta preferencia por los consumidores de lácteos por esta empresa. - Cuenta con una amplia gama de productos para los diferentes gustos y preferencias de sus clientes. - Empresa que denota: calidad y salud, este es el lema por el que todos sus esfuerzos están dirigidos, por lo que la imagen de la empresa se consolidó por tales características. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se limitó a la participación que logró ocupar y dejó de conquistar más espacios, por lo que la existencia de nuevos competidores están restando mercado (tal es el caso de Centro Tierra Viva Rosillas y LÁCTEOSBOL)

<p>PIL ANDINA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado nacional de 17 años, su experiencia en años es menor a PIL TARIJA, pero logró contar con 3 plantas a nivel nacional. - Su cobertura en el mercado abarca el 75%, cifra que le hace a la empresa líder en el mercado de Bolivia, por lo que existe una alta preferencia por los consumidores de lácteos por esta empresa a nivel nacional. - Cuenta con una cartera de productos superior a todas las empresas de lácteos, por lo que es la empresa que tiene productos para todos los gustos y preferencias. - Empresa que ha logrado estar entre las 10 mejores y más grandes de Bolivia, por lo que se le da mayor credibilidad y confianza, seguridad por sus clientes actuales y potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que logró consolidarse a nivel nacional, pero en Tarija el liderazgo en cuanto a lácteos lo tiene la empresa PIL TARIJA y Prolac, por lo que su participación es inferior a tales empresas. - El precio de sus productos están por encima de su competencia. - Se centra más en vender sus productos por las zonas centrales de la ciudad y no así en los barrios de las diferentes zonas de la ciudad. -
--------------------------	--	--

<p>PROLAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que logró intensificar el consumo de lácteos a través de la leche, ya que tal producto se convirtió en el de mayor demanda por las amas de casa de tal empresa. - Se constituye en la segunda empresa de preferencia por los consumidores en la ciudad de Tarija, lo que le permite seguir conquistando más espacios. - Esta empresa cuenta con productos y precios relativamente competitivos, por lo que su arma de competir es a través de los precios, ya que estos son inferiores en proporción a las demás empresas productoras de lácteos y esto es una barrera para las empresas que deseen incorporarse en este sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se limitó a realizar la publicidad solo para el producto "leche pasteurizada", teniendo una variedad de productos por promocionar. - Presenta una cartera de productos inferior a las empresas que están por encima de la misma, teniendo esta ya un buen recorrido en el mercado. - Existe una óptica por algunos consumidores que los productos como: yogurt y fresquin son de cantidad y no de calidad, por lo que tal aseveración tiene un efecto negativo para la empresa.
----------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

2.2.6. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El sector lácteo en la ciudad de Tarija está compuesto por empresas industriales como: PIL TARIJA, PIL ANDINA, PROLAC, DELIZIA, LTA, CENTRO TIERRA VIVA ROSILLAS, dichas procesadoras se caracterizan por la experiencia en el mercado, la constante implementación de tecnologías en sus plantas, al personal idóneo y los recursos que estas manejan para sus inversiones en ampliaciones de sus plantas.

De las mencionadas empresas se califican como líderes en el mercado Tarijeño a PIL TARIJA, PROLAC Y PIL ANDINA por la aceptación que tienen estas en el mercado local y la superioridad que presentan en la demanda de sus productos, tales empresas vienen a ser los directos competidores de LÁCTEOSBOL.

En un mercado de competencia perfecta como los lácteos existen productos sustitutos, los cuales pueden reemplazar a la leche y sus derivados, por lo que se tiene una amenaza para este sector en cuanto a la entrada de posibles productos sustitutos ya que estos reducirían el consumo de los lácteos, teniendo como resultado un efecto negativo para las empresas de este sector.

LÁCTEOSBOL trata de negociar de la mejor forma posible con sus proveedores de leche, ya que esta es la materia prima para la elaboración de sus productos, como así también, negocia de manera anticipada con el resto de sus proveedores de materiales e insumos porque estos se encuentran a largas distancias de la planta, lo que significa que si no se realiza el pedido a tiempo, existen demoras en las llegadas de materiales y como efecto se tiene los retrasos e incumplimiento con los pedidos.

Los clientes se constituyen en una de las partes estratégicas de la empresa, por esta razón se mantiene acuerdos y negociaciones con los diferentes colegios para el pago de los productos que reciben de Lácteosbol en el desayuno escolar, de esta manera, los cobros y facturación en las unidades educativas se realiza cada fin de mes y con la distribuidora San Roque es de acuerdo a conciliación entre empresas, en un periodo de tres meses. Es así que las ventas a estos clientes son al crédito y las ventas a los compradores internos y externos son al contado.

En un mercado tan competitivo como los lácteos existe una fuerte rivalidad entre empresas del mismo rubro; Pil Tarija, Prolac, Pil Tarija, etc. Estas procesadoras de leche se consolidaron en el mercado y lograron atraer y retener sus clientes, además desarrollaron una gran cartera de productos para los diferentes gustos y preferencias a precios relativamente competitivos. Asimismo son empresas que poseen una capacidad productiva inimitable, lo que le permite reducir sus costos para ofertar bienes acorde a las condiciones económicas de la población.

TERCER CAPÍTULO

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL

3.1. INTRODUCCIÓN

En el análisis interno se describirá las principales características de la forma en que opera la estatal productora de lácteos de Tarija, tales como: producción, ventas, recursos humanos, producto, precio, plaza, promoción y otros aspectos, de manera que permita analizar la situación real de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de LÁCTEOSBOL.

3.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa Pública Nacional Estratégica Lácteos de Bolivia en Tarija (San Lorenzo) es la cuarta planta procesadora de leche del gobierno, por lo que en acuerdo con el Gobierno Municipal de la provincia Méndez y el SEDEM se hizo un convenio para la construcción de dicha planta de lácteos, en este sentido la Alcaldía del municipio de San Lorenzo donó el terreno y el gobierno nacional invirtió los recursos para su construcción y equipamiento. De esta manera se llevó a cabo el proyecto de la cuarta planta procesadora de leche hasta el mes de marzo del 2013.

La inauguración de la planta ya equipada fué a mediados de abril de 2013, de manera que la empresa pública viene operando en el medio desde mayo, con previos acuerdos con los proveedores de leche, desde febrero, por ello desde su inauguración hasta diciembre del presente año son ocho meses de trayectoria.

El objetivo con el que nació la estatal es el de incentivar y fomentar el consumo de leche en las familias y una de las formas de lograr esto es a través del subsidio pre y post natal y el desayuno escolar.

3.3. DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

La misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa Lácteosbol a nivel corporativo es de la siguiente manera:

Misión

Contribuir al desarrollo de la producción y la industrialización de lácteos en nuestro país, aportando al mejoramiento del nivel de vida de la población, ofreciendo alternativas nutricionales de alta calidad bajo parámetros de eficiencia y competitividad.

Visión

Hasta el año 2020 LÁCTEOSBOL será la empresa líder dentro de nuestro país en la producción y comercialización de leche y derivados lácteos, aplicando procesos basados en normativa vigente que asegure la calidad e inocuidad alimentaria, así como el cuidado y protección del medio ambiente y la salud y seguridad Ocupacional, como la sostenibilidad y rentabilidad empresarial.

Objetivos estratégicos

- Lograr ventas de Bs 22'648.465 por año por lácteos en el 2015.
- Ampliar la capacidad de producción del 30% al 100% en las plantas de leche hasta el 2015.
- Mejorar la calidad de los servicios interno de apoyo de regular a excelente hasta el 2015

La empresa de Lácteosbol de Tarija, como U.E.N. responde a la misión y visión corporativa de Lácteos Bolivia, pero carece de visión, misión, objetivos y valores institucionales como Unidad Estratégica de Negocio, por lo que su accionar es de manera subjetiva y de acuerdo a las situaciones que se presentan se toma decisiones, pero las mismas deben ser consultadas a la central del Dpto. de La Paz.

Los objetivos citados anteriormente corresponden a otras plantas de LÁCTEOSBOL, ya que la planta de San Lorenzo apenas llega al 13% de capacidad y en cuanto al objetivo de las ventas, estas son superiores a las que actualmente tiene registrado, de manera que se hace necesaria la formulación de tales estrategias para la estatal de lácteos en Tarija.

3.4. PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL

3.4.1. Proceso productivo

La empresa procesa leche en un solo turno, por lo que el proceso productivo se caracteriza por ser intermitente, es decir, se detiene el proceso productivo cuando hay corte de luz, o faltan los insumos e ingredientes y cuando culmina la jornada de trabajo (un solo turno de trabajo).

La programación de producción para la elaboración de los productos es de acuerdo a pedidos que se tiene de manera semanal para el subsidio y desayuno escolar, por ello la producción se programa de la sgte manera:

- De lunes a sábado se elabora queso maduro y fresco, procesando 1120 litros de leche diarios destinados al queso.
- Los días miércoles, jueves y viernes se elabora kumis, yogurt probiótico y bebida respectivamente.

GRÁFICA N° 6 PROCESO PRODUCTIVO DEL YOGURT – KUMIS DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL

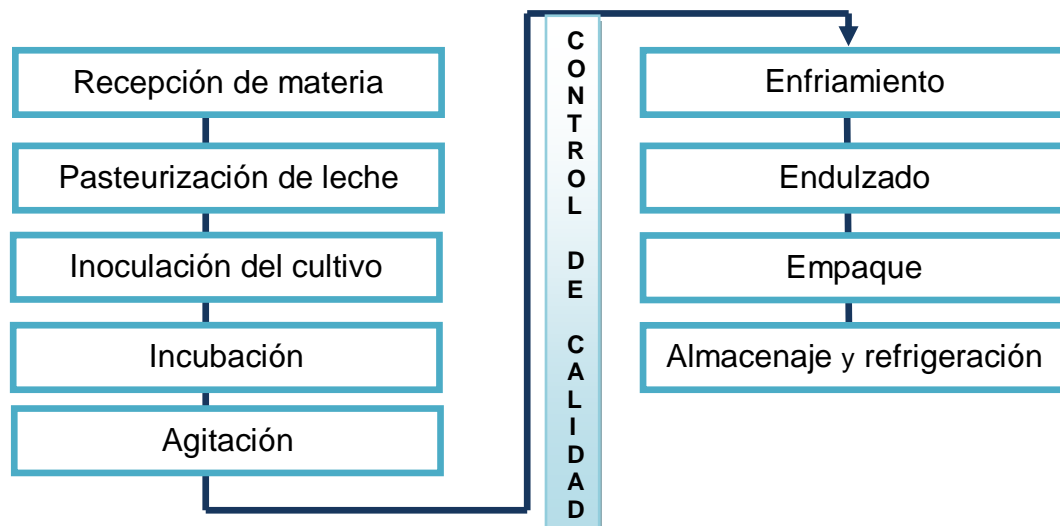


TABLA N° 14 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Recepción de materia prima	La leche es recepcionada dos veces por día (en las mañanas y tardes), en los horarios de 7 a 9 am y en las tardes de 4 a 6 pm.
Pasteurización de leche	Una vez recepcionada la leche en las tinas, pasa a los tanques de almacenaje de leche para ser calentada a una temperatura de 60-70 °C
Inoculación del cultivo	El porcentaje de cultivo usado, generalmente es de 2% pero varía de 0,25 a 3%. De la actividad de las bacterias depende el período de incubación. Si el cultivo es un poco lento se usa más porcentaje de éste y viceversa, el cultivo se incuba 21° C.
Incubación	La leche ya con cultivo se incuba a una temperatura entre 20 y 22° C. Durante la incubación hay que dejar la leche lo más quieta posible y a una temperatura constante.
Agitación	Durante la incubación, la leche se coagula cuando tiene 0,55% de acidez. El momento óptimo para agitar es cuando tenga 0,75% de acidez, es decir, cuando se observe un coágulo medianamente firme.
Enfriamiento	Durante la agitación, se comienza el enfriamiento del producto, evitando así que se acidifique demasiado. Es ideal un enfriamiento rápido a 4 o 5° C, para obtener el desarrollo de bacterias.
Endulzado	Se endulza el producto con azúcar y se deja enfriar en los tanques para luego empacarlo.
Empaque	Se procede a vaciar el contenido en botellas plásticas y sáchets para luego refrigerarlo.
Almacenamiento y refrigeración	Finalmente se guardar el producto en las cámaras de refrigeración, a una temperatura de 4°C.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a descripción del Jefe de Producción.

3.4.2. Cartera de productos

Actualmente la empresa estatal cuenta con la siguiente cartera de productos, que se describen de manera particular con sus respectivas características:

TABLA N° 15
CARTERA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL

N°	PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
1	Kumis	Es una bebida láctea elaborada a partir de leche fresca y una mezcla de cultivos que brinda un balance satisfactorio en la flora intestinal y el sistema digestivo. Su nombre es debido a su origen "Kumier"
2	Yogurt probiótico	Los probióticos son organismos vivos que cuando se suministra en cantidades adecuadas promueven excelentes beneficios para la salud
3	Yogurt bebible	Es un producto sometido a un proceso de fermentación por adición de microorganismos que le acidifican y espesan.
4	Queso maduro	Se caracteriza por ser una pasta dura, semidura blanda, con o sin corteza. Es sometido a un proceso de maduración mediante la adición de microorganismos bajo condiciones controladas para provocar un cambio característico
5	Queso fresco	Se caracteriza por ser un producto de alto contenido de humedad, sabor suave y no tener corteza, tiene propiedades antimicrobianas que protegen el esmalte de los dientes.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a presentación de productos

Así también, cada producto presenta atributos característicos (ANEXO 10 y 16) para una adecuada ingesta de alimentos en el organismo del ser humano.

En la tabla N° 15, se puede apreciar que la estatal, solo cuenta con cinco productos procesados con el 100% de leche natural, pero tratándose de una empresa que se encuentra en crecimiento y con los recursos del Estado, tiene la capacidad de desarrollar nuevos y más productos, por lo que su cartera de productos en la actualidad es muy reducida y esto no le permite ser competitiva, ya que no tiene productos para los diferentes gustos y preferencias de los consumidores.

Los consumidores de desayuno escolar y los clientes externos preguntan si la empresa tiene otros productos para ofrecer como jugos lácteos, leche en sachet, yogurt en presentaciones de ½ litro o 250 ml.

Así también, la empresa tiene una ventaja en relación a su competencia, ya que en su cartera de productos tiene el kumis, bebida nueva en el mercado y con excelentes propiedades alimenticias, lo que le permite introducirse con tal novedad.

3.4.3. Capacidad productiva

La planta tiene una capacidad de procesar 6.000 litros de leche por turno, lo que representa que en tres turnos se puede obtener 18 mil litros, pero actualmente su capacidad usual es de 2.200 litros de leche por día, lo que representa un 12,22% de uso de su capacidad instalada. Sin embargo, se tiene planificado procesar de 2.500 a 3.000 litros diarios de leche hasta fin de gestión, de esta forma incrementar gradualmente su capacidad usual ya que hasta la fecha la empresa se encuentra en su etapa de gestionamiento con los proveedores de la materia prima (leche).

3.4.4. Localización de la empresa

La planta industrial, está instalada en la localidad Rancho Norte carretera a San Lorenzo Km 14 de la provincia Méndez del Departamento de Tarija

- Denominación del lugar: Rancho Norte
- Provincia: Méndez
- Región: Departamento de Tarija
- Superficie del terreno: aproximadamente 2500 mts²

La planta cuenta con las siguientes divisiones en cuanto a infraestructura:

- Una oficina administrativa
- Una cocina y comedor
- Un vestuario y baño de mujeres y varones
- Sala de recepción de materia prima (leche) y Sala de proceso de leche
- Cuartos para almacenaje (insumos, químicos, producción y material)
- Una sala de queso y envasado
- Un laboratorio
- Tres cámaras (maduración, incubación y producto terminado)
- Una sala de tratamiento de aguas residuales
- Una sala de compresor, calderos y mantenimiento
- Cuarto para el portero y Garaje

Las divisiones o partes que se mencionaron fueron definidas para las cuatro plantas procesadoras de leche del gobierno en Bolivia, de manera que cuentan con el mismo equipamiento por lo que por la magnitud que tienen se catalogan como pequeñas, por lo tanto, las divisiones se define en función al tamaño de la empresa. Sin embargo algunas veces, la cámara de producto terminado está llena y no hay espacio para almacenar los productos terminados, de manera, que si la empresa a largo plazo incrementará su producción, le será necesaria la utilización de más cámaras para almacenar los productos.

3.4.5. Equipo y maquinaria

La pequeña planta procesadora de leche del Estado, cuenta con tecnología y maquinaria catalogada como de primera:

- Balanza para pesar la leche
- Tina de recepción de materia prima
- Bomba, succionador de leche
- Intercambiador de calor
- Tanque de almacenaje de leche de 3000 litros
- Foldin, homogeneizador de leche
- Tina de queso
- Prensador, envasador y sacheteadora
- Pistones, purificador de agua, desyunisador, tanque, banco de hielo
- Compresor de aire, caldero, etc.

Equipo y maquinaria para la pequeña planta de tratamiento de aguas residuales

- Tamiz de filtración, Rector biológico y Rector DAF

Se cuenta con una pequeña planta de tratamiento de aguas residuales, como una forma del cumplimiento a la Responsabilidad Social Empresarial, para cuidar la salud de los comunarios aledaños al lugar, evitando la contaminación del agua y del medio ambiente. Por lo que tal característica es un factor positivo, por tratarse del cuidado y bienestar que tiene la empresa con la comunidad.

El equipamiento de la empresa es relativamente nuevo, por tanto tiene un buen tiempo para el uso de éstos, lo que se constituye una fortaleza para la empresa. Sin embargo, si LÁCTEOSBOL tiene la visión de expandirse y ampliar su cartera de productos le será necesario aumentar su maquinaria para el óptimo aprovechamiento de sus recursos.

3.5. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

En lo que se refiere a higiene industrial, es de particularidad para el área de producción, es decir para los operadores de planta, embaladores, acopiador, jefe de producción, y encargado de control de calidad. Estos portan la respectiva indumentaria de trabajo (guantes, mandiles, botas, barbijo, gorros para el cabello), cumpliendo con el reglamento de bañarse antes de entrar al proceso productivo, no tener las uñas pintadas ni largas, estar sin maquillaje y no estar con resfrió o tos, por tratarse de productos alimenticios.

3.5.1. Control de calidad

Se efectúa el control de calidad de manera analítica, física, química y bioquímicamente, esto incluye la aplicación de las HACCP en sus siglas "Hazzard Analitical Control Critical Point", es un sistema que a través de planes de seguridad en alimentos, principalmente tiene como meta prevenir las enfermedades que pueden ser transmitidas a través de los alimentos.

Así mismo, para controlar la calidad se realizan actividades de inspección desde el ingreso de la materia prima a la planta de procesamiento con la toma de muestras para su respectivo análisis de calidad, como también en toda la cadena productiva para asegurar la inocuidad del producto final.

Para asegurar la calidad se reporta en los respectivos protocolos de análisis u hojas de control, lo siguiente:

- Control de higiene de personal
- Control de calidad de materia prima
- Control de calidad del producto terminado del queso fresco
- Control de calidad del producto terminado del queso maduro EDAM.
- Control de calidad del producto terminado de yogurt bebible
- Control de calidad de producto terminado KUMIS y Probiotico.

Entre otras actividades, para garantizar la calidad se efectúan las siguientes aplicaciones:

- Cumplimiento del reglamento interno de laboratorio y disposiciones generales de la Industria.
- Aplicación de buenas prácticas de laboratorio.
- Trabajar con equipos y materiales calibrados, siguiendo cronogramas de calibración, de acuerdo a las exigencias de cada equipo, según el manual del mismo.
- Trabajar bajo principios de confidencialidad, honestidad y cumplimiento de las especificaciones técnicas para el control de calidad de lácteos.

3.6. RECURSOS HUMANOS

3.6.1. Estructura Organizacional

En cuanto a los funcionarios que operan en la empresa: cuenta con un total de 12 personas en el área operativa y seis en el estratégico, siendo un total de 18 personas que trabajan en la planta procesadora de leche Lácteos Bolivia (ANEXO 11), pero se tiene planificado contratar a mayor cantidad de personal a medida que se vaya incrementando la capacidad productiva.

A continuación se refleja un resumen de las principales funciones de cada puesto:

TABLA N° 16 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO

CARGO	Descripción de sus principales funciones
JEFE DE PLANTA	Tiene las funciones de: supervisar, controlar al personal que ejecute sus funciones, realizar informes diarios de las cantidades procesadas de leche, realizar convenios institucionales para la expansión de la empresa, autorizar o rechazar solicitudes del personal interno e interesados, en si toma todas las decisiones de la empresa.

ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	Preparar informes de manera diaria de las cantidades producidas, planificar la producción, ayudar en la operación de la maquinaria para la realización de los diferentes productos y otras actividades afines al puesto.
ENCARGADO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Tiene como funciones: realizar solicitudes de manera anticipada los fondo de avance para el pago a proveedores de los diferentes materiales, realizar la facturación, llenar el libro diario de compras y ventas IVA, administrar de manera eficiente los recursos provenientes del estado, informar de manera mensual las planillas de asistencia del personal de la planta y otras funciones al cargo.
ENCARGADA DE COMERCIALIZACIÓN	Su función principales es el de promocionar, vender, distribuir, negociar acuerdos y convenios para la venta de los productos, realizar informes diarios de las ventas, presentar informes de manera mensual de los rendimientos de los productos y otras actividades afines al puesto.
ENCARGADA DE CONTROL DE CALIDAD	Tiene la función de controlar la higiene y la seguridad en la empresa en cuanto a los productos y el personal, analizar en el laboratorio los productos, realizar los certificados de calidad y otros afines al puesto
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	Tiene la función principal de cuidar el buen funcionamiento de la maquinaria y equipo, como así reparar los mismos si están en mal estado y otras funciones afines al cargo.
ENCARGADO DE ALMACÉN	Su función es la de: preparar kardex para cada almacén, realizar el respectivo inventario de los ítems, informar de manera diaria de las entradas y salidas de los insumos y materiales, otras actividades al puesto.
2 OPERADORAS DE QUESO	Encargadas de preparar los quesos de manera diaria y el cuidado respectivo de los mismos, realizar informes de manera diaria de las cantidades preparadas y otras actividades afines.

2 OPERADORES DE YOGURT	Operar en la maquinaria para la elaboración del yogurt, suministrar los ingredientes, preparar informes de las cantidades elaboradas para el yogurt y kumis, ayudar en el envasado y mantener el producto en condiciones óptimas.
ENCARGADO DE CÁMARA	Tiene como función controlar las entradas y salidas a cámara, realizar informes de manera semanal de los saldos en cámara y otras actividades al puesto.
ENCARGADO DE RECEPCIÓN MATERIA PRIMA	Recepcionar la materia prima, pesar, evaluar la pureza de la leche, preparar informes diarios de las cantidades recepcionadas y colaborar en la preparación de queso, yogurt y otras actividades afines.
2 EMBALADORES	Su principal función es la de etiquetar, empacar el yogurt y queso, como así también cortar el queso y pesar el mismo.
ACOPIADOR	Tiene la función de acopiar (recoger) la leche de las comunidades proveedoras, pesar la leche, evaluar si está adulterada y preparar informes diarios de los acopios y otras funciones afines al cargo.
OPERADOR EN PLANTA DE AGUAS RESIDUALES	Tiene la función de operar en la maquinaria para la realización del proceso de tratamiento de las aguas residuales y realizar las solicitudes de los materiales que se requieren para el tratamiento.
CHOFER	Encargado de realizar la distribución del desayuno escolar a los diferentes colegios y escuelas con los que tiene convenio; transportar los materiales que llega para la empresa y llevar al personal estratégico donde estos lo soliciten,
PORTERO	Encargado de la recepción en portería, limpieza de la planta de la parte externa y el cuidado de la seguridad de la planta en cuanto a robos.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a las tareas asignadas por jefe de planta

Las funciones en los puestos son implantadas por la Jefa de planta, ella es quien da las directrices de cómo operar, por ello el personal se adecúa a los requerimientos exigidos y a las actividades cotidianas que se suelen realizar. Por el corto tiempo de trayectoria que tiene la empresa, no realiza evaluación de desempeño, en este sentido carece de un manual de funciones para los puestos existentes. Además, los empleados del área estratégica se remiten a cumplir las órdenes de la central de LÁCTEOSBOL y se sujetan a los artículos de la ley 1178.

TABLA N° 17 DESCRIPCIÓN DE LA FORMACIÓN TÉCNICA DEL PERSONAL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

RESPONSABLE DE:	NOMBRE	FORMACIÓN
Jefe de planta	Claudia Yañez	Ingeniería Química
Comercialización	Zulma Miranda	Ingeniería en alimentos
Administración Financiera	Johan Ortega	Contaduría Pública
Control de calidad	Lorena Jaramillo	Ingeniería Química
Mantenimiento	Fernando	Técnico maquinaria
Producción	Dimar Machicado	Ingeniería en alimentos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°17 se aprecia la formación técnica del personal estratégico, de manera que existen puestos que no tienen relación el cargo con su formación superior, ese aspecto tiene un efecto negativo para la empresa, por lo que no podrá desempeñarse eficiente en el mercado competitivo, ya que el éxito de la empresa depende por quien esté administrada.

Por lo tanto, el área que presenta mayores dificultades en el desempeño de sus funciones es el de comercialización, esto debido a que no se tiene la formación pertinente para el cargo ni la experiencia suficiente para desarrollar sus actividades, por lo tanto carece de conocimientos de marketing, lo que le impide realizar una combinación efectiva del mix de

marketing (producto, precio, plaza, promoción) para ofertar de manera eficiente los productos.

Por otra parte no le atribuye mucha importancia al cumplimiento oportuno de los pedidos (escuelas, personas interesadas en los productos ni a la nueva agencia que se abrió en San Lorenzo), también carece de conocimientos en el manejo de paquetes computacionales para la realización de informes, proyecciones y rendimientos de cada uno de los productos.

Así mismo, la empresa cuenta con algunos manuales e instructivos como:

- Manual de buena práctica de manufactura para el personal exclusivamente del proceso productivo
- Manual de procesos lácteos
- Instructivos de determinación de producto no conforme
- Instructivos para dar de baja producto no conforme
- Instructivos proceso de almacenaje
- Ficha técnica de los productos que elabora la empresa

Dichos manuales corresponden al área de producción y calidad. La empresa carece de manual de cargos y funciones para los demás puestos.

Si no se tiene por escrito cuáles son las funciones, los trabajadores pueden remitirse a cumplir simplemente lo que se les ordena o a la explicación que se les dio cuando fueron reclutados, por lo que proceder de tal manera no trae resultados satisfactorios para los empleados ni a la empresa como tal, sino que induce a actuar de manera subjetiva o empírica y caer en la rutina.

3.7. RECURSOS FINANCIEROS

LÁCTEOSBOL opera con recursos provenientes del Estado, a través de "**Fondos de avance**", dichos fondos son utilizados para toda adquisición de materiales, insumos, pago a proveedores y gastos que la empresa realiza para el funcionamiento de la misma. Al ser una entidad dependiente del Estado, la toma de decisiones es de manera centralizada, su sede se encuentra en el departamento de La Paz.

El simple hecho de ser una empresa del Gobierno presenta un grado de centralización elevado en cuanto al manejo de recursos y la toma de decisiones. Tal forma de administración, en ocasiones, es ineficiente porque limita el desenvolvimiento del talento humano, ocasiona retrasos en la producción al faltar recursos económicos para imprevistos, dificulta en el cumplimiento oportuno con los pedidos, etc. es así que empresa se encuentra un tanto limitada para el manejo de recursos.

Para cualquier erogación que vaya a hacer la empresa solicita de manera anticipada los "fondos de avance", pero algunas veces los recursos no llegan oportunamente y eso repercute de manera negativa.

Las empresas públicas se caracterizan por presentar etapas en cuanto a los recursos provenientes del Estado y la transferencia de los mismos, de manera que tiene el siguiente ciclo⁵ de aportes por parte del Estado:

⁵ Publicación; Nuevo Modelo Económico y Empresas Estatales, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia; año 2012. Pág. 23

1) Implementación

En esta etapa las empresa destinan los recursos obtenidos del TGN, principalmente para gastos de inversión (construcción de plantas, compra de equipos y maquinaria, capacitación de personal, etc.)

2) Producción

Las empresas alcanzan la capacidad para producir y generar sus propios recursos, a fin de financiar gastos de funcionamiento (compra de materia prima, combustible y energía, mantenimiento de maquinaria, etc.). En consecuencia, el ascenso del volumen de ventas permite obtener utilidades, las cuales son reinvertidas, promoviendo su crecimiento sostenible.

3) Consolidación

Etapa en la que las empresas generan recursos para reinversión y transferencia al TGN, con el objetivo de dar continuidad a la incubación de nuevas empresas y las políticas sociales como el Bono Juancito Pinto, Renta Dignidad, Bono Juana Azurduy, etc.

De esta manera, LÁCTEOSBOL se encuentra en la segunda etapa del ciclo, porque produce y genera recursos, pero se sigue sosteniendo de los "fondos de avance", por tener un corto tiempo de vida aún no cubre sus costos y le es necesario solicitar de tales fondos para su funcionamiento.

La empresa llegará a un punto donde el volumen de sus ventas crezca y a partir de entonces estará en condiciones de sustentarse. Una vez alcanzado esto permitirá consolidarse y cumplir con el Estado, en la transferencia de sus utilidades para el TGN.

3.8. VENTAS

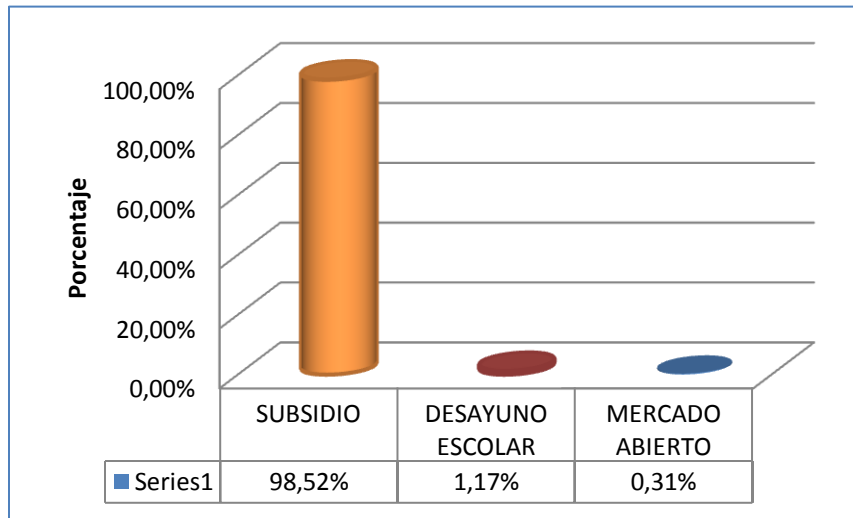
Las ventas que tuvo Lácteosbol desde el mes de mayo a agosto de la presente gestión se muestran de la siguiente manera:

TABLA N° 18
RESÚMEN DE VENTAS DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL TARIJA

CANAL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL	CONDICION
SUBSIDIO	84.600	102.755	172.854	498.500	858.709	CRÉDITO
DESAYUNO ESCOLAR	0	0	0	10.201	10.201	CONTADO
MERCADO ABIERTO	0	0	0	2.668	2.668	CONTADO
TOTAL	84.600	102.755	172.854	511.369	871.578	

Fuente: Informe del área comercial

GRÁFICO N° 7
PORCENTAJE DE VENTAS DE MAYO - AGOSTO DEL 2013



Fuente: Elaboración Propia

Los datos visto en la tabla N° 18 y gráfico N° 7, reflejan la situación en la que se encuentra la empresa pública de Lácteos de Tarija. Tales datos muestran que el 98,52% de las ventas lo cubre el subsidio – DISTRIBUIDORA SAN ROQUE S.R.L., mientras que el 1,17% de éstas se debe al desayuno escolar y el 0,31% al mercado abierto.

Esto significa que las ventas hacia el mercado abierto y el desayuno escolar, es mínima, por lo que la empresa pública pretende seguir creando convenios con los colegios de la ciudad de Tarija para abastecer el desayuno escolar, como así, realizar degustaciones de sus productos en los supermercados para lograr maximizar sus ventas en el mercado abierto.

La empresa tiene una limitante en cuanto al desayuno escolar, por lo que la paralización de las actividades escolares, la culminación de la gestión escolar y las vacaciones invernales, generan un efecto negativo para la estatal, ya que por tales recesos Lácteosbol no tendrá movimiento en tal segmento.

3.9. SISTEMA DE INFORMACIÓN

La fábrica cuenta con informes en sus diferentes áreas como:

- *Comercialización.*- registro de ventas diarios e informe de los mismos de manera mensual, notas de entrega.
- *Financiero.*- registros de compras y ventas, cotizaciones, estados financieros de manera formal, planilla de pagos a proveedores, detalle e informe de gastos con sus respectivos respaldos, planilla de pago de refrigerios.
- *Producción,* manejo de kardex de entradas y salidas de pedido con sus respectivas órdenes.
- Manejo de inventarios, planillas de control para almacén
- *Calidad,* certificaciones de calidad

Así también, existen dificultades en cuanto a la fluidez de la comunicación entre miembros de la empresa. En repetidas ocasiones no se informa sobre los pedidos que se tiene a la parte de producción y al responsable de cámara para la programación de producción, esto genera retrasos con los pedidos y en circunstancias fallas con los mismos. Este aspecto repercute negativamente en la empresa, al no denotar seriedad y puntualidad con sus clientes.

3.10. ANÁLISIS DEL MIX DE MARKETING

3.10.1. Productos de la empresa Lácteosbol (VER ANEXO N° 3)

TABLA N° 19

PRODUCTOS FÍSICOS DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL EN TARIJA

Mezcla del producto					
AMPLITUD		LONGITUD	PROFUNDIDAD		CONSISTENCIA
Productos		N°	Variedad de c/ p°		
KUMIS	kumis	1	1 litro – 100 ml		Leche de vaca
	Kumis con quinua	1	Litro		Leche de vaca
YOGURT	probiótico	1	1 litro – 100 ml	Mora	Leche de vaca
	Bebible	1	1 litro – 100 ml	Durazno	Leche de vaca
QUESO	EDAM	1	500 gramos		Leche de vaca
	PRENSADO	1	500 gramos		Leche de vaca
	PRENSADO	1	1000 gramos		Leche de vaca
Total productos		7		2	

Nota: La leche pasteurizada y los refrescos lácteos se encuentra en etapa de planificación para comercializar en Sachet ya que en una primera instancia la leche se vendía por litros sueltos.

Fuente: *Elaboración Propia*

En su primera fase, la empresa elabora tan solo cinco productos derivados de leche, por lo que el yogurt bebible, probiotico, Kumis de litro y en sachets de 100 ml, y las dos variedades de queso, poseen diseños exclusivos en cuanto al empaque para su mercado actual: el desayuno escolar y subsidio, pero carecen de un diseño de empaque para el mercado abierto, aunque se tiene etiquetas adhesivas para el “yogurt saborizado” (denominativo ajeno al producto que se vende) y tal etiqueta lo colocan para el yogurt bebible y probiótico.

Las etiquetas de los productos (queso y yogurt en litro) tienden a mojarse por la refrigeración de los mismos, tal aspecto no denota una buena presentación del producto y no permite diferenciar a los productos porque están con la misma etiqueta.

Por lo que los productos requieren de un estudio de diseño de empaque con las características de **material, tamaño, forma, texto y color**, para los productos destinados al mercado abierto, tales aspectos son de relevancia para la presentación de un producto y la imagen de la empresa.

Así también, existe problemas con los productos en presentaciones de Sachet, debido a que el diseño del empaque del yogurt de 100 ml, tiene características más políticas (VER ANEXO 3), razón por la que en algunos colegios existió rechazo al producto. En una oportunidad se entregó yogurt al colegio Belgrano con bobinas destinadas al desayuno escolar de Méndez, y hubo críticas a la empresa por tal actitud.

En otra circunstancia, los niños de la escuela de Lajas y profesores manifestaron que el yogurt probiótico no les gusta, de manera que por un día se cambió la bobina de los productos y se les dio en otro Sachet. A la semana siguiente existió pedido por el mismo colegio e indicaron que "el yogurt estaba rico" y solicitaron que se dotará para el desayuno escolar. Posterior a esto se les explicó que el yogurt era el mismo que les brindaba, con la diferencia que es en otra bobina.

Esta es una forma de demostración para la empresa, que la presentación del producto influye en la decisión de compra por parte de los consumidores, de manera que LÁCTEOSBOL está en la necesidad de ofertar productos de acuerdo a las exigencias de los clientes.

3.10.2. Precio

A continuación se presenta la lista de precios de los productos que elabora LÁCTEOSBOL, respecto a las empresas líderes en el mercado local:

TABLA N°20 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LÁCTEOSBOL DE TARIJA COMPARADOS CON LA COMPETENCIA

LÁCTEOSBOL			EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR LÁCTEOS		
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PIL TARIJA	PIL ANDINA	PROLAC
Yogurt bebible	1 litro	12,00 Bs.	13 Bs	13 Bs	8 Bs
Yogurt probiótico	1 litro	12,00 Bs.	13 Bs	13 Bs	
Kumis	1 litro	12,50 Bs.			
Queso prensado	500 Gr	25,00 Bs.			
Queso EDAM Maduro	500 Gr	34,00 Bs.	39 Bs		
Leche pasteurizada	1 litro	3,80 Bs	4,90 Bs	5 Bs	4,30 Bs
Yogurt bebible	100 ml	1,00 Bs.	0,80 ctvs.	0,44 ctvs.	0,80 ctvs.
Yogurt probiotico	100 ml	1,00 Bs.			
Kumis	100 ml	1,00 Bs.			

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a lista de precios que se vende en planta y/o agencia

Los precios que presenta la empresa Lácteos Bolivia en relación a la competencia son inferiores en cuanto al yogurt bebible, probiótico, (la leche pasteurizada, dejo de vender) en tanto que las presentaciones en sáchets de los productos de Lácteosbol son superiores al de la competencia, en tal sentido la empresa está en desventaja ya que las demás empresas ofertan a precios bajos. Por lo que en reiteradas ocasiones se tuvo críticas y observaciones en los colegios donde se provee el desayuno escolar, e hicieron referencia a que la competencia realiza un descuento por compras mayores, mientras que la estatal, no efectúa algún descuento.

Así también los precios de la empresa para el consumidor final en el supermercado GATTO (intermediario), están dados de la siguiente manera:

TABLA N° 21 PRECIOS DE LOS P° EN EL SUPERMERCADO “GATTO”

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA AL CONSUMIDOR FINAL
Yogurt bebible	1 litro	14,50 Bs.
Yogurt probiótico	1 litro	14,50 Bs.
Kumis	1 litro	14,50 Bs.
Queso prensado	500 Gramos	39 Bs.
Queso EDAM Maduro	500 Gramos	39 Bs.

Fuente: Información de acuerdo a cajera del supermercado Gatto

Los precios de los productos de LÁCTEOSBOL en planta, comparados con el precio que llega al consumidor final por medio del supermercado, están por encima de la competencia, (vistos en lista de precios de de tabla 6,7,8,9,10 y 11), de manera que no es conveniente para la empresa, porque se encuentra en etapa de introducción, por ello no puede enfrentar a sus competidores con precios altos, debido a que son productos similares al de la competencia.

La empresa podría introducirse en el mercado con precios relativamente similares a la competencia, ya que ofrecen productos parecidos, con la diferencia que ellas no desarrollaron el Kumis ni el yogurt probiotico en sáchets.

Recientemente, la empresa recibió desde la Central de La Paz una política de descuentos para intermediarios, la misma se basa en objetivos (mínimos de venta) pero no hace referencia del precio sugerido de venta, por lo que en esta parte se tiene un poco de descuido al no especificar a qué precios debe llegar al consumidor final.

TABLA N° 22 LISTA DE PRECIOS PARA INTERMEDIARIOS Y COMISIONES DE VENTA DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL

PRODUCTO	COMISIONES	VENTA MINIMA	PRECIO Bs.
Yogurt bebible, probiótico y kumis en sáchets	20%	500	1
Kumis de 1 litro	10%	90	12,5
Bebible de 1 litro	10%	90	12
Probiotico de 1 litro	10%	90	12
Edam 500 gr	10%	30	34
Prensado 500 gr	10%	30	25

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a lista de precios Lácteosbol

La condicionante para los intermediarios es por ventas mínimas para beneficiarse de tales comisiones, de manera que la responsable de comercialización negocia con intermediarios a través de tales comisiones, pero no está tomando en cuenta las ventas mínimas ni los precios que llega al consumidor final como se vio anteriormente.

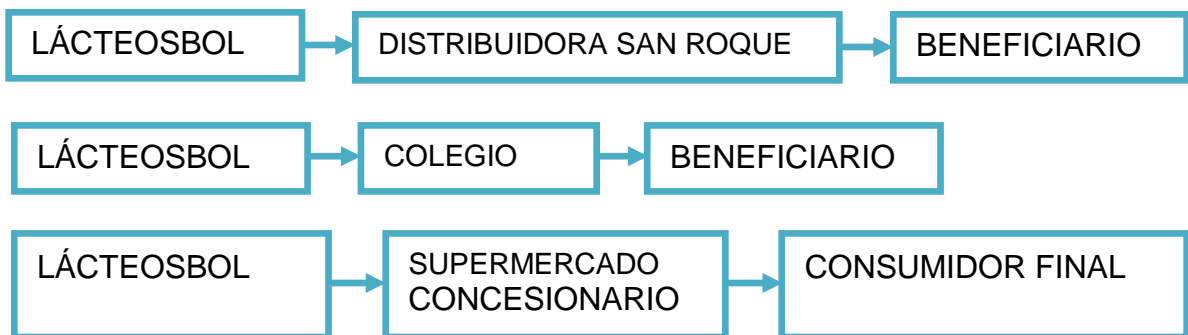
3.10.3. Plaza

Uno de los intermediarios de Lácteosbol, es la distribuidora SAN ROQUE S.R.L. esta empresa distribuye productos exclusivamente para el subsidio, para madres en etapa de gestación y lactantes menores de un año, la forma del traslado para los productos es mediante un camión frigorífico para que los productos estén en las condiciones debidas de refrigeración, pero este camión se contrata una sola vez a la semana.

La empresa provee lácteos a las unidades educativas a través del desayuno escolar, la misma es quien realiza el respectivo traslado de los productos al colegio que desee adquirir los productos ya que cuenta con una camioneta para el traslado del desayuno escolar para Méndez y Cercado.

Así mismo, en la primera introducción al mercado local utilizó como intermediarios a los supermercados "Gatto" y "Tarija" de la Prov. Cercado, pero la empresa optó por colocar sus productos solamente en el supermercado "Gatto" ya que quiere concentrar todos sus esfuerzos en promocionar en dicho mercado.

A continuación se muestra, la forma como la empresa hace llegar sus productos hacia el consumidor final y/o sus beneficiarios:



Se puede apreciar que la empresa pública de lácteos, no realizó un análisis de la forma como quiere llegar a sus consumidores finales en cuanto al mercado abierto, ya que utilizando como intermediario al supermercado Gatto no tuvo mucho éxito, por lo que los productos de la empresa tienen una rotación muy reducida, en dos ocasiones fueron devueltos más del 40% y la afluencia a dicho supermercado es muy reducida (10 personas por hora). Esto da lugar a analizar que no es conveniente para la empresa utilizar como intermediario al supermercado en su fase de introducción o como el primer intermediario.

3.10.4. Promoción

Siendo conocedores que la forma de comunicar los productos y la difusión de la imagen de la empresa es a través de la promoción, esta tarea es atribución específica de la encargada de comercialización de la empresa, por ello en el corto tiempo de funcionamiento de la empresa no se pudo aplicar todas las herramientas del mix promocional, pero se aplicó algunas como:

3.10.4.1. Publicidad

La empresa cuenta con una página web (www.sedem.gob.bo), donde se describe las características de la empresa a nivel estratégico pero carece de un espacio en la página web como UEN, así mismo, la empresa pública carece de publicidad (spots publicitarios, anuncios, etc.) por algún medio como: televisión, radio, periódico, ya que dichos medios de comunicación son los más efectivos para la difusión de la empresa y por ende de sus productos.

3.10.4.2. Promoción de ventas

La empresa hasta el momento no aplicó tal estrategia, por lo que no planificó que incentivos puede utilizar para estimular la compra de sus productos. No es una promoción de venta, pero la empresa suele aplicar la siguiente política, aunque la misma no está de manera formal: por cada 100 yogurt que adquieren los colegios se aumenta 3 yogurt o de acuerdo a conveniencia del encargado de cámara, pero de esto no tienen conocimiento sus clientes, simplemente que la empresa fija de acuerdo a las cantidades (si es grande el pedido se aumenta más y viceversa). De manera que no tiene definido formalmente la cantidad de aumento o no para los pedidos, razón que puede significar pérdidas para la empresa al no tener políticas de manera formal para las respectivas ventas por mayor.

3.10.4.3. Relaciones Públicas

En cuanto a las relaciones que ha ido generando la empresa para proteger la imagen de la misma y los productos fueron las siguientes:

- Participación en la FERIA DE EMPRESAS PÚBLICAS realizado el pasado agosto del 2013, donde la estatal pudo interactuar con colegios de la ciudad de Tarija, universidades y empresas u organizaciones del medio ya que la asistencia a tal feria fue a nivel nacional y por lo tanto tuvo un impacto relativamente alto, en dicha feria se explicó que la empresa ya está funcionando, los productos que produce, dónde se los puede adquirir y como consecuencia de esto se despertó el interés en cuatro entidades de formación (colegio Fe y Alegría, universidad Domingo Savio, kínder Luisa Silvety, colegio La Salle) para visitar la planta. Esta es una forma de relacionarse con el entorno y desde luego crear una imagen positiva de la empresa.
- Participación en la asamblea de Asociación de Lecheros de la Prov. Méndez, se llegó a estos a través de la donación de productos para el refrigerio y se aprovechó la oportunidad para comunicar a todos los participantes del funcionamiento de la empresa y de los productos que fabrica.

Dicha empresa participó en mencionadas ferias, pero dejó pasar por alto ferias que aglomeran cantidades significativas de potenciales consumidores tales como: Fiesta de San Roque, Fiesta de San Lorenzo y sobre todo el Día Nacional de la leche, ya que fue el pasado 26 de octubre y tal fecha fue decretada por el Gobierno Nacional; tal feria hubiese permitido a la empresa promocionar sus productos y crear una imagen positiva ante el público.

3.10.4.4. Fuerza de ventas

Se aplicó tal instrumento con la intención de crear convicción y acción en los consumidores para la adopción de los productos, de tal manera se realizó la siguiente fuerza de venta:

- En cinco ocasiones se realizó degustaciones en el supermercado Gatto, en tal confrontación personal con los potenciales consumidores se les explicó las propiedades alimenticias de los productos, se les hizo conocer de que empresa son los productos y como consecuencia de esto se obtuvo ventas inmediatas en cuanto al yogurt de un litro y las dos variedades de queso, pero se tienen pequeños problemas en cuanto a la organización para la presentación de los productos, ya que se carece de material publicitario como: Banner, vaca disfrazada, material que llame la atención de consumidores para atraer a los mismos.
- También se aplicó este instrumento para la adopción de los productos en Sáčets por los colegios de la ciudad de Tarija y Méndez, la forma de persuadir en la adopción del producto fue mediante la explicación de los beneficios de los productos, la forma de pago y desde luego con una previa degustación a madres y profesores encargados del desayuno escolar, como consecuencia de esto se obtuvo pedidos de manera semanal y mensual por los diferentes colegios (Santa Ana, Aniceto Arce, San Luis, Comedor Universitario, San Roque, Canasmoro, Tomatas Grande, Carachimayo, Tarija Cancha Norte y Sud)
- También se vendió de manera personal los productos en las oficinas de las entidades de la Sub gobernación y Alcaldía de la Provincia Méndez, con previas degustaciones, en efecto se tuvo la adquisición de los productos, pero también se presentaron problemas en cuanto al diseño de los sáčets de los yogurts como se mencionó anteriormente.
- En dos ocasiones se efectuó la fuerza de Ventas en la Feria de Villa Fátima en la ciudad de Tarija los días sábados, pero no fue de éxito debido a las condiciones en que la empresa presentó los productos, ya que no se contó con los materiales debidos para la exhibición y presentación de los productos (globo inflable, toldo, mostrador, etc.).

Dichas actividades de la fuerza de ventas estuvo a cargo de la encargada comercial, fue ella quien realizó tales ventas, por lo que le es necesario a la empresa contar con un personal de apoyo para la intensificación de la fuerza de ventas ya que una sola persona no es suficiente para la ejecución de tales actividades.

Como se pudo apreciar existen instrumentos que la empresa adoptó para promocionar sus productos, en algunos tuvo éxito en reiteradas oportunidades y otros no, por lo que la empresa se concentró en realizar las gestiones debidas para provisionar el desayuno escolar en los colegios citados anteriormente y descuido la parte del mercado abierto (denominativo por la empresa a los consumidores que no son parte del desayuno escolar ni subsidio).

Por otra parte, le es necesario a la empresa contar con material publicitario y equipamiento para la promoción efectiva de sus productos en cuanto a las ventas personales, ya que se observó que a los potenciales consumidores les atrae la presentación y la forma en cómo se los comunica los productos (de acuerdo a experiencia en Exposur y Feria de Empresas Públicas) con afiches, vaca disfrazada, música, impulsadoras de venta, modelos, banners, letreros luminosos, etc.

3.11. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO

La empresa Lácteosbol, hasta diciembre del 2013 tiene ocho meses de operación en el medio, tiene desarrollado cinco productos procesados de la leche, en este sentido como empresa no cubre las expectativas de los consumidores ya que estos piden jugos, leche saborizada, chocolatada, etc.

Los recursos con los que cuenta la empresa son provenientes del estado, de manera que los ingresos percibidos de las ventas de los productos también se revierten al estado. Dichas ventas provienen de tres fuentes principales: el subsidio más del 90% lo cubre este segmento, mientras que una parte mínima lo cubre el desayuno escolar y el mercado abierto.

En cuanto a la toma de decisiones en la empresa, es muy centralizada puesto que para el mínimo movimiento (económico, contratación de personal, participaciones en ferias) se consulta a la central de Lácteosbol, ubicada en el Dpto. de La Paz, y en ocasiones esto implica un deficiente desempeño en la empresa.

El mix de marketing de la empresa se caracteriza por presentar una cartera de productos reducidos y problemas en cuanto al empaque, precios relativamente bajos en planta y superiores al de la competencia en supermercado, utiliza un canal de distribución de manera directa e indirecta (distribuidora San Roque y supermercado "Gatto"), en cuanto a la promoción, la empresa le atribuye poca importancia a difusión de la imagen de la misma, limitándose a negociar convenios para abastecer el desayuno escolar y el subsidio a nivel nacional.

De las variables promocionales que la empresa aplicó y tuvo un mayor resultado en la comunicación de los productos fue: la fuerza de ventas, de manera que se torna en el instrumento más útil de la empresa para la comunicación de sus productos.

TERCERA PARTE

PLAN DE

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

CUARTO CAPÍTULO

PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. INTRODUCCIÓN

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita conocer el mercado donde se va a ofrecer los productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar estrategias para satisfacerlo. Permite aproximarse a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de los mismos. Es necesario investigar las características de los clientes potenciales respecto a los gustos y preferencias en el consumo de los lácteos, ya que esta información será valiosa para determinar el mercado meta y los segmentos de mercado para la empresa pública procesadora de leche, determinar la publicidad adecuada, la importancia que le dan los consumidores a las promociones de venta, el grado de conocimiento y aceptación respecto a la empresa Lácteosbol y de los productos que oferta y otras variables relacionadas al tema de comunicación.

De manera que realizar una investigación de mercado tiene un proceso secuencial, el mismo inicia con la de definición del problema de investigación, definición de los objetivos de investigación, diseño de la investigación, fuentes de información, obtención de datos, plan de muestreo, análisis e interpretación de los resultados y la presentación de los resultados.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para identificar y definir el problema de investigación es necesario cumplir con ciertas tareas involucradas según plantea Naresh Malhotra:

- Análisis con quienes toman decisiones.- Con la actual encargada de comercialización de Lácteosbol, la Ing. Amanda Miranda.

- Entrevistas con expertos (Gerente Pil Tarija,) (ver anexo, entrevistas)
- Análisis de datos secundarios (INE, CEDLA, MEFP)
- Análisis cualitativo

4.2.1. Identificación del problema

Para identificar el problema de mercado, se realizó una investigación exploratoria a través de la observación directa, el contacto directo con la empresa, los clientes y una entrevista con la actual encargada del área comercial, Ing. Zulma Miriam Miranda, lo que permitió identificar los problemas de mercado que atraviesa Lácteosbol, respecto al producto, precio, plaza, promoción y el mercado objetivo.

En el periodo de agosto, mes en el que se inició la entrega de yogurt en sachets para el desayuno escolar de la provincia Méndez, existió reclamos y observaciones por parte de las juntas escolares y comisiones encargadas de preparar el menú, debido a que el diseño y empaque del yogurt de 100 ml, tiene características más políticas (VER ANEXO 3) que un producto para venta, razón por la que en algunos colegios existió rechazo por el producto.

Los productos carecen de una presentación formal en cuanto al diseño y etiqueta para el mercado abierto, ya que se tiene un diseño para el subsidio y otro para desayuno escolar, en este sentido, no se tiene un estudio de diseño, color, forma del envase del producto, en sus diferentes presentaciones para el mercado local.

También se pudo observar, que existe una reacción por parte de los responsables del desayuno en los colegios ante el precio de los productos, debido a que el yogurt de 100 ml de las empresas PIL Y PROLAC lo venden por mayor a 0,80 ctvs y el de la empresa Lácteosbol a 1,00Bs, por lo que les parece un precio alto. Ante esto la empresa no tiene definido qué estrategia de precio aplicar para solucionar tales problemas.

Su sistema de introducción al mercado local, no tuvo éxito en la primera colocación de los productos en los supermercados, ya que se retiró más del 40% de los productos (yogurt, kumis), porque estos no habían sido vendidos. Se supone que se dio tal caso, debido a que la población no conoce de los productos que oferta la empresa y opta por comprar yogurt de otras empresas existentes en el medio, en este sentido, la empresa no realizó un previo análisis de los intermediarios ni acuerdos para promocionar los productos con los mismos.

La empresa carece de un equipo que ejecute la fuerza de ventas, incentivos para que las personas adquieran el producto, efectuar las relaciones públicas y la realización de publicidad informativa, ya que la empresa se encuentra en su etapa de introducción en el mercado.

Por otra parte se pudo verificar el grado de aceptación de los productos, a través de las diferentes degustaciones que se realizó (en colegios, asambleas, supermercados, ferias), se pudo apreciar la aceptación por el yogurt probiotico, (de 10 personas, 8 mencionaron que el producto es bueno y rico), en tanto que el Kumis, es de interés para las personas por el nombre y las características nutricionales de este producto.

Carece de un mercado objetivo al cual dirigirse y realizar todos los esfuerzos de marketing, ya que considera que su mercado son todas las personas, porque lo que ofrecen es un producto alimenticio y creen que éste lo consumen todas las personas.

La empresa de lácteos desea incorporarse en el mercado local (ciudad de Tarija) y vender sus productos al público tarijeño, pero no sabe la forma cómo comunicar al público de los productos que oferta, es decir no tiene definido formalmente qué estrategia aplicar para introducir sus productos, ya que su accionar es de forma intuitiva y subjetiva.

Partiendo de esto, se identifica que el síntoma es: el desconocimiento por parte de los consumidores potenciales acerca de la empresa y los productos que oferta, ocasionado por la carencia de herramientas promocionales para comunicar los atributos de los productos y la difusión de la imagen de la empresa.

4.2.2. Definición del problema

A partir del síntoma detectado se define el problema de la siguiente manera:

Existe desconocimiento en el mercado potencial con respecto a los productos que oferta la empresa Lácteosbol debido a la carencia de herramientas promocionales para posicionarse en la mente del consumidor.

4.2.2.1. Problema de decisión gerencial

¿Cómo podría Lácteosbol comunicar a un mercado objetivo los productos que oferta y posicionarse en el mercado?

4.2.2.2. Problema de investigación de mercados

¿Qué acciones serán las apropiadas para que la empresa Lácteos Bolivia, minimice el nivel de desconocimiento en los consumidores y logre posicionarse en el mercado Tarijeño?

4.2.2.3. Hipótesis

H: *La publicidad, fuerza de ventas y promoción, son los instrumentos apropiados para minimizar el nivel de desconocimiento en los consumidores y lograr el posicionamiento en el mercado Tarijeño.*

4.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Objetivo general

Determinar las principales características de los consumidores de lácteos y la incidencia que tiene la falta de estrategias promocionales por parte de Lácteosbol en el mercado de la ciudad de Tarija.

4.2. Objetivos específicos

- Definir cuáles son los atributos de mayor incidencia en los consumidores, al momento de adquirir productos lácteos.
- Identificar las preferencias de los consumidores, respecto a los productos lácteos.
- Determinar los medios de comunicación con mayor audiencia en la población.
- Identificar el comportamiento del consumidor y la intención de compra respecto a los productos Lácteosbol.
- Verificar el efecto que provoca en los consumidores, las actuales herramientas promocionales que aplica la empresa Lácteosbol.
- Determinar si los puntos de venta, influyen en el consumidor al momento de adquirir productos ofertados por Lácteos Bolivia.

4.4. METODOLOGÍA

4.4.1. Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación de mercado se aplicara los siguientes métodos y técnicas:

4.4.2. Diseño exploratorio de investigación:

Se aplica el diseño exploratorio en el presente trabajo de investigación, para recabar más información sobre el problema, en este sentido se vino realizando estudios exploratorio, cualitativo que permitieron dar los lineamientos básicos de investigación, es decir, ayudó a definir el problema de investigación:

- **Técnicas**

Como investigación exploratoria se realizará entrevistas a la actual encargada del área comercial de Lácteosbol, se efectuará una prueba piloto a 10 amas de casa de la Ciudad de Tarija y en lo que concierne al análisis de datos secundarios se utiliza información del Instituto Nacional de Estadística (INE) e información disponible por internet, como así también, se aplicara entrevistas a profundidad a los consumidores actuales.

4.4.3. Diseño concluyente de investigación:

En lo que concierne al diseño de investigación concluyente, se hará referencia al estudio descriptivo, debido a factores de: escasa disponibilidad de tiempo, recursos humanos y económicos, para llevar a cabo una investigación de tipo causal, (aunque se aplicará algunos experimentos para medir algunos efectos, tal es el caso de las ventas en los supermercados y en las ferias).

En tanto así, la investigación descriptiva permitirá especificar características importantes de personas, grupos y fenómenos del contexto como así, describir las variables que van a influir en el comportamiento de los consumidores y tiene como propósito dar continuidad la investigación iniciada con el estudio exploratorio. Así mismo, la investigación concluyente tiene como propósito mostrar resultados para la toma de decisiones.

- **Técnicas**

Para la investigación descriptiva se realizara encuestas de tipo personal, dirigidas a las amas de casa con hábitos de consumo de lácteos en la ciudad de Tarija, como también, se efectuara observación directa y experimentos.

4.5. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención de la información se procederá a identificar las siguientes fuentes de información, tanto secundarias como primarias:

4.5.1. Fuentes de información secundarias

Se recurre a esta fuente debido a la facilidad de obtención de la misma, ya que se encuentra en:

- ✓ Periódicos
- ✓ Libros
- ✓ Tesis
- ✓ Uso de internet, paginas del Gobierno Nacional
- ✓ Datos estadísticos del INE (Instituto Nacional de Estadística).

Estas fuentes se aplicarán básicamente para identificar el tamaño de la población y la muestra.

4.5.2. Fuentes de Información Primaria

Esta información se obtendrá a través de los siguientes métodos de investigación:

✓ ***Método de observación directa***

Este método se aplicará para realizar asimilaciones de los hechos que se observen en la realidad de la empresa, para identificar el comportamiento del consumidor cuando deguste de un producto de Lácteosbol (en ferias, supermercados, colegios), y la percepción de los consumidores actuales.

✓ ***Método experimental***

Se aplicará para efectuar experimentos y degustaciones en grupos de personas (madres, estudiantes universitarios), de manera que permita determinar la aceptación de los productos Lácteosbol ya que se quiere hacer conocer los atributos de los nuevos productos de la empresa e identificar sus gustos y preferencias de los mismos.

✓ ***Método de las encuestas***

Encuesta oral

Se efectuará entrevistas informales con informantes claves en el asunto del problema, en este sentido las entrevistas se las realizará a dueños de las tiendas de barrio y supermercados.

Encuesta escritas

Se diseñará un cuestionario con preguntas: cerradas, semiabiertas o de elección múltiple dirigidas a las amas de casa de la ciudad de Tarija.

4.6. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Población: Es la totalidad de individuos que tiene la ciudad capital urbana de Tarija, sobre la cual se quiere hacer inferencia.

Elemento: Amas de casa con hábitos de consumo de lácteos

Población de estudio:

Para ello se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Según datos del Censo 2012 proporcionado por el INE, se tiene una población de 211017 habitantes en la Provincia Cercado, posteriormente la población se divide entre cinco, debido al número promedio de miembros por familia y se considera que por cada familia existe una madre de familia (ama de casa), de ahí se elige la población de estudio “Madres de familia”, ya que el análisis del consumo de leche y sus derivados, son productos de consumo familiar.

Así también, la elección de la población en estudio se justifica por la siguiente razón: “Según estudio realizado por la firma Deloitte, las Amas de casa son las que en un 80% controlan las decisiones de compra y son las encargadas de la nutrición y alimentación de la familia”

Por esta razón la encuesta, estará dirigida a las madres de familia, a las que se las ubicará en: centros de salud, colegios, tiendas de barrio, supermercados, mercados, agencias y lugares donde ellas frecuenten.

A continuación se presenta un resumen de la población objetivo

TABLA N° 23

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO

ELEMENTO	UNIDAD DE MUESTRA	EXTENSIÓN	TIEMPO	PARÁMETRO PERTINENTE
Amas de casa con hábitos de consumo de lácteos	Amas de casa de la ciudad de Tarija	Ciudad de Tarija	Del 24 de septiembre del 2013 al 29 de septiembre del 2013	Mujeres madres de familia, que realizan compras para su hogar con hábitos de consumo de lácteos.

Como se mencionó anteriormente, la población (N) en la ciudad de Tarija es de 211017 habitantes, entonces:

$$N = 211017 \text{ Habitantes} / 5 \text{ miembros por familia}$$

$$N = 42203 \text{ familias} \approx 42.203 \text{ familias}$$

De las 42.204 familias se multiplica por el índice per cápita de consumo de leche en Bolivia (31,7%), para el estudio se asume a la leche y sus derivados.

$$N = 42.203 \text{ familias} \times 0,0317$$

$$N = 13.378,48 \approx 13.379 \text{ familias que consumen leche}$$

Una vez obtenida la población se procede a determinar los demás componentes para determinar la muestra:

4.6.1. Prueba piloto

La realización de una prueba piloto, permitió determinar la probabilidad de éxito y fracaso para el cálculo de la muestra, la prueba piloto fue sometida a 10 personas escogidas de manera aleatoria.

Las preguntas para determinar la probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) fueron las siguientes:

Preg 1. ¿Ud. consume productos lácteos (leche, yogurt, queso y otros derivados de la leche?)

- De las 10 personas, 8 respondieron que SI, consumen productos lácteos. ($p_1 = 80\%$)
- De las 10 personas, 2 respondieron que NO, consumen productos lácteos. ($q_1 = 20\%$)

Preg 2. ¿Qué productos lácteos es de su preferencia? (se toma como parámetro de calificación el yogurt)

- De las 10 personas, 6 respondieron que el yogurt es de su preferencia. ($p_2 = 60\%$)
- De las 10 personas, 4 respondieron que otro producto lácteo es de su preferencia. ($q_2 = 40\%$)

Una vez visto las respuestas de la prueba piloto, permite determinar la probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) para la determinación de la muestra, de esta manera se promediaron los las probabilidades:

$$p = 80\% + 60\% / 2 = 70\%$$

$$q = 20\% + 40\% / 2 = 30\%$$

4.6.2. Grado de precisión

Debido a que los resultados de la encuesta están sometidos a cierta incertidumbre, ya que se recolectó datos (10 encuestas al azar) de una parte mínima de la población y por los errores en las mediciones realizadas, se determina un grado de nivel de confianza del 95% en los resultados y un error del 8%, este valor se estimó debido a que en el momento de realizar la encuesta piloto, se tuvo problemas con los encuestados no le dieron mucha importancia a la encuesta piloto, así también se pudo apreciar que tuvieron algunas dudas en la interpretación de las preguntas.

TABLA N° 24 DATOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Datos	Donde
N = 13.379	N = Población sujeta a estudio
p = 0.70	P = Probabilidad de éxito
q = 0.30	q = Probabilidad de fracaso
1-α = 0.95	1-α = Nivel de confianza
e = 0,08	e = Nivel de error
z = 1,96	z = visto en tabla estadística de acuerdo al nivel de confianza
n = ?	n = es la muestra, subconjunto de la población

Entonces:

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

Reemplazando datos:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 13379 \cdot 0,70 \cdot 0,30}{(0,08)^2 (13379 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,70 \cdot 0,30}$$

n = 124,89 ≈ 125 encuestas

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se determina la muestra definitiva:

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

$$n = \frac{124,89}{1 + 124,89/13379}$$

n = 124 encuestas

4.7. LAS ENCUESTAS

4.7.1. Encuestas escritas

La encuesta escrita consiste en un cuestionario dirigido a las madres de familia (amas de casa) de la ciudad de Tarija, ya que las mismas son la población bajo estudio, de las que se pretende recabar la mayor información posible en cuanto al consumo de lácteos.

4.7.2. El cuestionario

El cuestionario es una técnica estructurada que permite recopilar datos a través de preguntas estructuradas dirigidas a la población en estudio.

El cuestionario realizado para el presente trabajo, se traduce en preguntas, relacionadas al consumo de lácteos, permitiendo identificar el mercado objetivo para la empresa Lácteosbol, como así, las preferencias, hábitos de consumo, y demás información complementaria para el trabajo, de manera que permita un análisis con mayor profundidad y cumplir los objetivos de investigación y en parte probar la hipótesis.

En este sentido el cuestionario (VER ANEXO 13), está compuesto por las siguientes preguntas:

1. ¿Ud. consume productos lácteos (leche, yogurt, jugos y otros derivados de la leche)?
2. ¿Qué productos lácteos consume y cuál es de su mayor preferencia?
3. ¿Si consume yogurt o leche, en qué tipo de envase lo prefiere y porque en ese envase?
4. ¿Cuál es el atributo que valora más a la hora de adquirir un producto lácteo?
5. ¿Cuál es la frecuencia de compra de productos lácteos?
6. ¿Habitualmente de dónde adquiere los productos lácteos?

7. ¿Frecuentemente de qué empresa productora de lácteos, compra sus productos?
8. ¿Cuál es la razón por la que consume productos lácteos?
9. ¿Conoce las propiedades alimenticias que proporcionan los productos lácteos?
10. ¿Quién de los miembros de su familia es el que más consume lácteos y qué edad tiene?
11. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza para informarse? ¿si es TV qué canal, si es Radio qué estación o qué periódico?
12. ¿Tiene conocimiento de la empresa Lácteosbol de San Lorenzo y de los productos que elabora?
13. ¿Por qué medio adquirió algún producto de la empresa Lácteosbol?
14. ¿Cuántas veces consumió algún producto de Lácteosbol?
15. ¿Ud, porque razón cree que los productos de la empresa Lácteosbol, no son conocidos en el medio?
16. ¿Cuánta importancia le da a los diferentes anuncios publicitarios que se emiten en los medios de comunicación, cuando se trata de productos alimenticios?
17. ¿Cuándo mira, escucha o lee acerca de los beneficios de un producto alimenticio, se interesa en adquirirlo?
18. ¿Estaría dispuesto a adquirir algún producto de esta empresa?
19. ¿Qué le induciría a adquirir los productos de la empresa Lácteosbol?

4.7.3. Presentación y análisis de la información

Una vez realizada las encuestas a las madres de familia (amas de casa), se procede a la tabulación de los datos obtenidos del trabajo de campo, el mismo se realizara en el office Excel, ya que es más práctico y con mayores aplicaciones para las graficas.

Los resultados de la encuesta se presentan a continuación con el respectivo análisis de las variables:

1. *¿En su familia consumen productos lácteos (leche, yogurt, jugos y otros derivados de la leche)?*

GRÁFICO N° 8



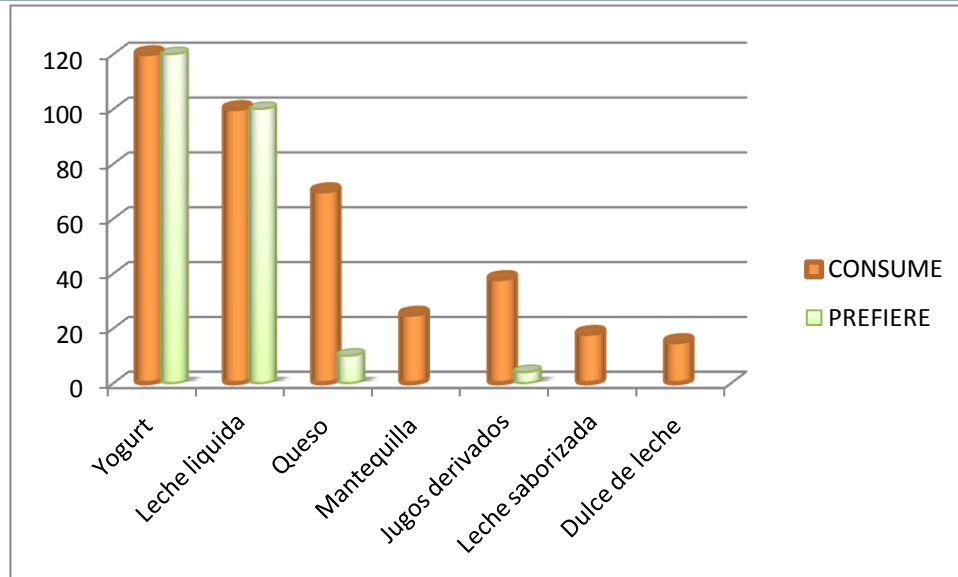
EL 99% de la población en estudio consume productos lácteos (productos procesados de la leche), mientras que tan solo un 1% no consume productos lácteos (1 sola persona mencionó que no consume lácteos por enfermedad, intolerante a la lactosa pero sus hijos si consumen). Esto implica que una muy buena porción de la población tiene hábitos de consumir leche y sus derivados de la misma

2. *¿Qué productos lácteos consume y cuál es de su mayor preferencia?*

De acuerdo a las respuestas emitidas, se puede apreciar en el gráfico N°9 que la población consume lácteos como: leche líquida, yogurt, queso, mantequilla, jugos derivados de la leche, dulce de leche, leche saborizada, pero los productos que son de su mayor preferencia son: el yogurt, la leche líquida, queso y jugos derivados de la leche. Esto significa que los productos lácteos que tienen mayor demanda son los cuatro mencionados

GRÁFICO N° 9

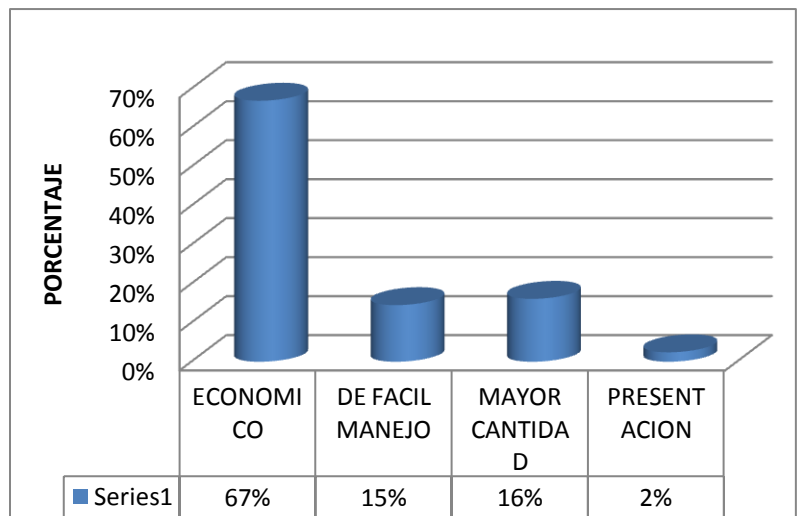
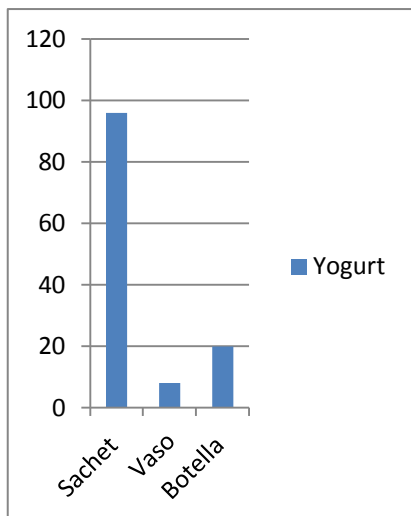
PRODUCTO LÁCTEO DE CONSUMO Y EL DE MAYOR PREFERENCIA



3. ¿Si consume yogurt en qué tipo de envase lo prefiere y porqué en ese envase?

GRÁFICO N° 10

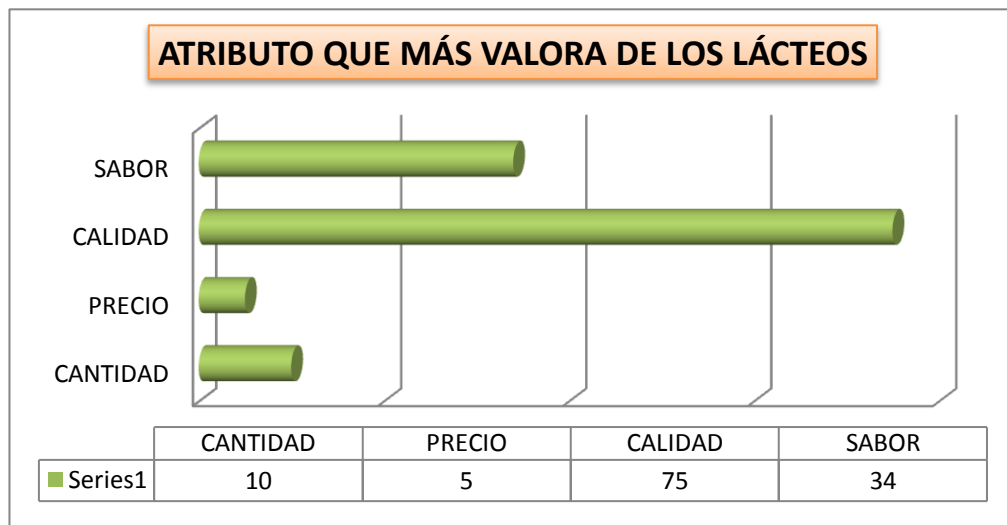
PREFERENCIA Y RAZÓN DE CONSUMO SOBRE EL ENVASE DEL YOGURT



Las personas que consumen yogurt, prefieren en sáchets porque consideran es más económico y de fácil manejo, en tanto que las personas que consumen en botella consideran que es de mayor cantidad, y las que consumen yogurt en vaso, generalmente lo compran por la presentación.

4. *¿Cuál es el atributo que más valora a la hora de adquirir un producto lácteo?*

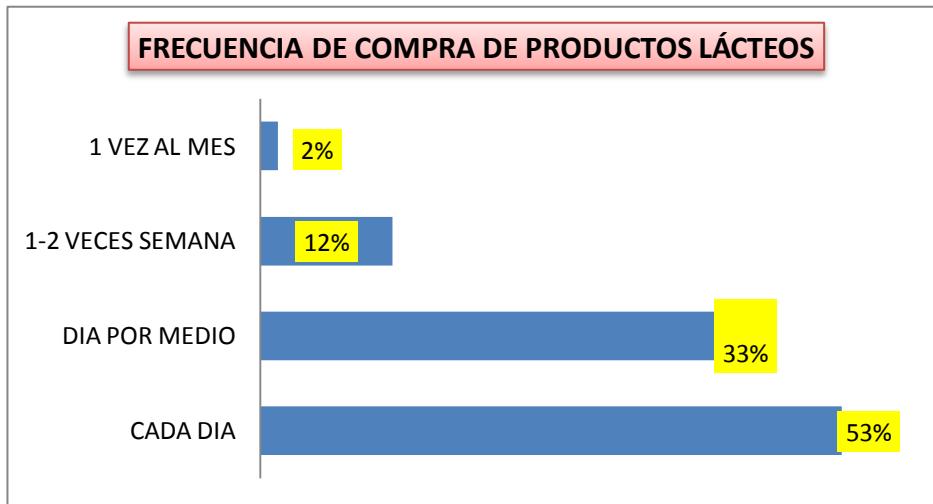
GRÁFICO N° 11



Cuando las madres de familia compran productos lácteos, el atributo que más valoran es la calidad (se toma como parámetro de calidad a la naturalidad de los productos, es decir que sea sin adulteraciones), así también se fijan en el sabor que tienen los productos, tal es el caso del yogurt y otros lácteos que existen diferentes sabores como, frutilla, durazno, piña, coco, etc. Por otra parte las amas de casa valoran la cantidad y en proporción mínima les interesa el precio

5. *¿Cuál es la frecuencia de compra de productos lácteos?*

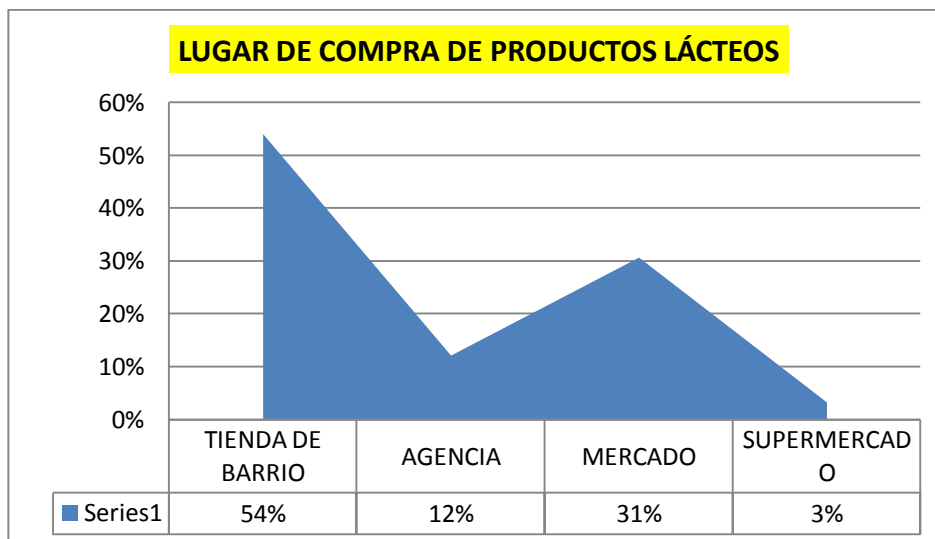
GRÁFICO N° 12



Un 53% de las madres de familia adquieren en forma diaria lácteos para sus hijos, en tanto que un 33% adquiere lácteos día por medio y en proporciones mínimas consumen una a dos veces por semana. Estos parámetros nos dan a conocer que la población tiene un consumo masivo de lácteos, o al menos así lo manifiestan las amas de casa.

6. ¿Habitualmente de dónde adquiere los productos lácteos?

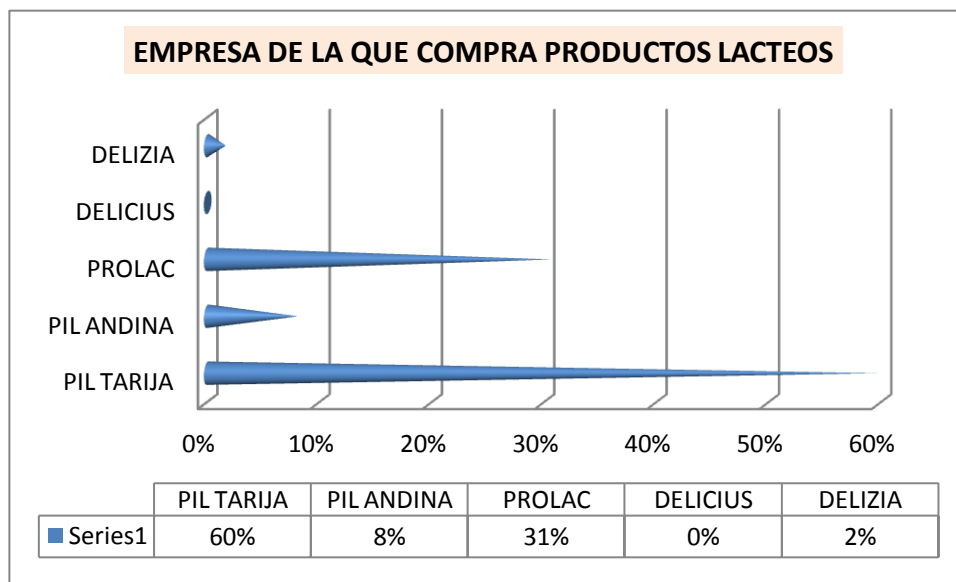
GRÁFICO N° 13



Las amas de casa, habitualmente adquieren productos lácteos en mayor parte de las tiendas de barrio, lo que representa un 54%, en tanto que en un 31% adquieren del mercado, otras tienen la costumbre de comprar de las agencias y una porción mínima del 3% compra productos lácteos de los supermercados. Lo que significa que las amas de casa compran de las tiendas de barrio debido a la disponibilidad y cercanía que se encuentran los productos, mientras que la porción mínima adquiere lácteos de los supermercados, en tal situación se considera que no es significativo para la Lácteosbol introducirse en el mercado por medio de un supermercado.

7. ¿Frecuentemente de qué empresa productora de lácteos, compra sus productos?

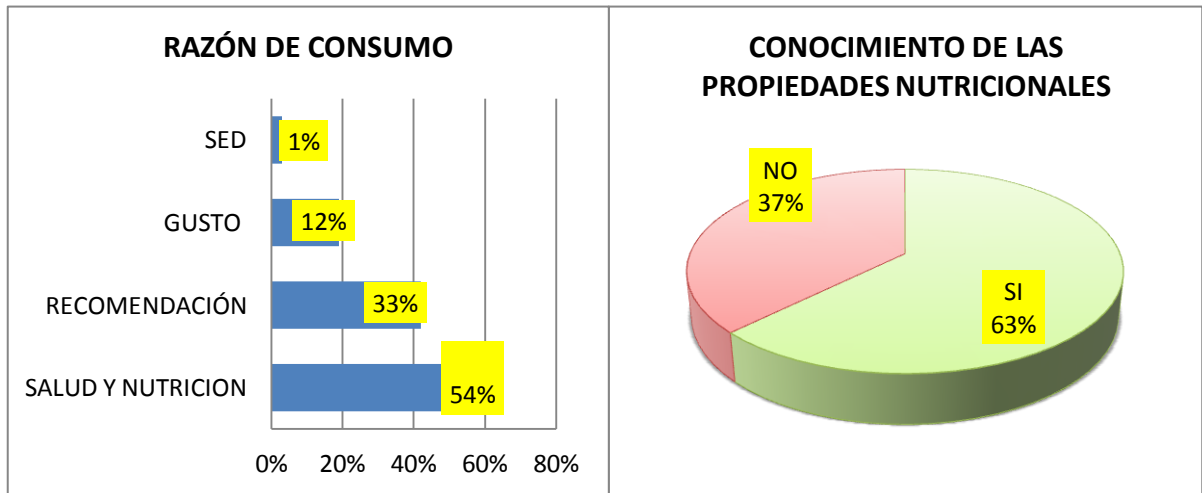
GRÁFICO N° 14



Las madres de familia prefieren comprar productos lácteos de la empresa PIL TARIJA, representando un 60% de preferencia por esta empresa, en tanto que Prolac, tiene un 31% de preferencia por las amas de casa y PIL ANDINA un 8%, en tanto que la empresa la que menos consumen lácteos es de DELIZIA

8. *¿Cuál es la razón por la que consume productos lácteos? ¿Conoce las propiedades alimenticias que proporcionan los lácteos.*

GRÁFICO N° 15 RAZÓN DE CONSUMO DE LÁCTEOS Y CONOCIMIENTO DE LAS PROPIEDADES NUTRICIONALES

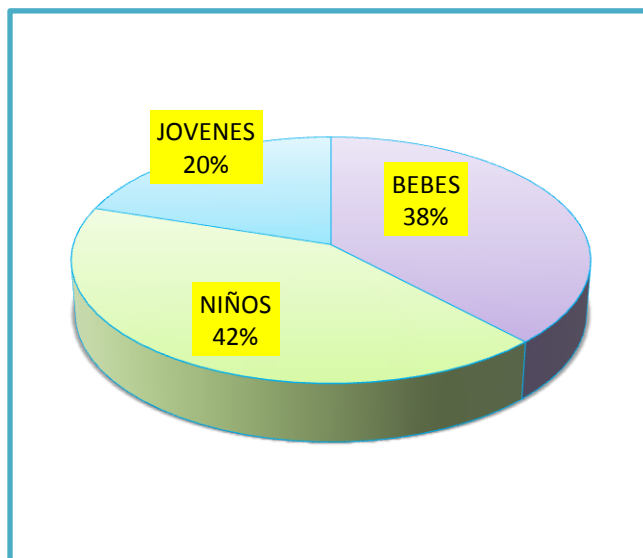


La razón por la que las amas de casa compran productos lácteos es por salud y nutrición, lo que representa un 54%, como también consumen porque les recomendaron que es bueno consumir productos lácteos, en tanto que otros consumen jugos derivados de la leche por sed. Por otra parte, el 63% de las amas de casa tiene conocimiento de las propiedades nutricionales de los lácteos, en tanto que un buen porcentaje de madres no tienen conocimiento de las propiedades de los productos lácteos, lo que significa que se tiene un número considerable de personas para difundir las propiedades nutricionales de la leche y sus derivados, por lo que esta sería una buena estrategia para promocionar los productos de la empresa Lácteosbol.

9. *¿Quién de los miembros de su familia es el que más consume lácteos y qué edad tiene?*

GRÁFICO N° 16

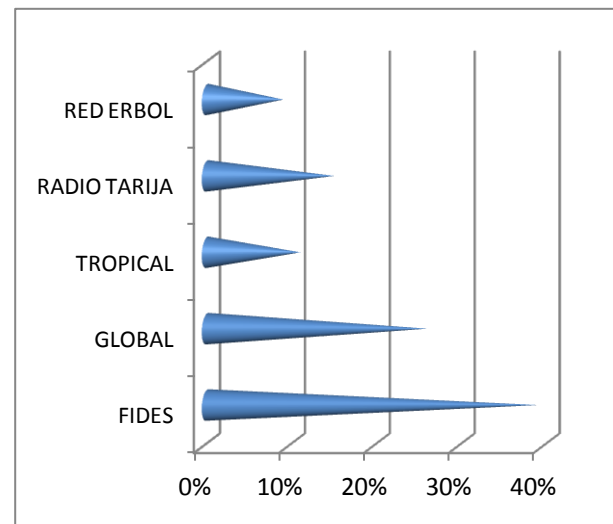
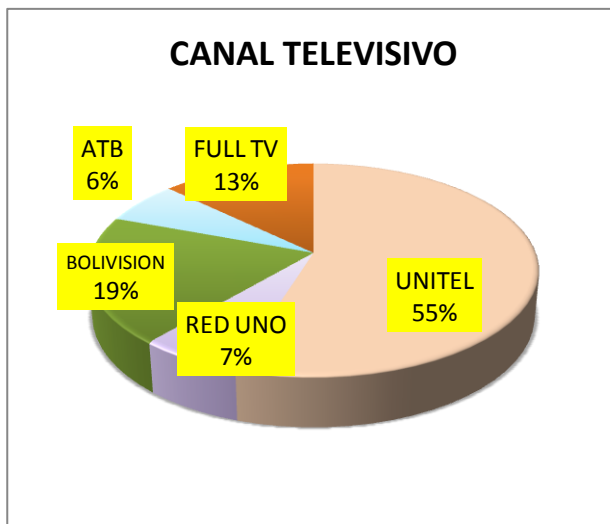
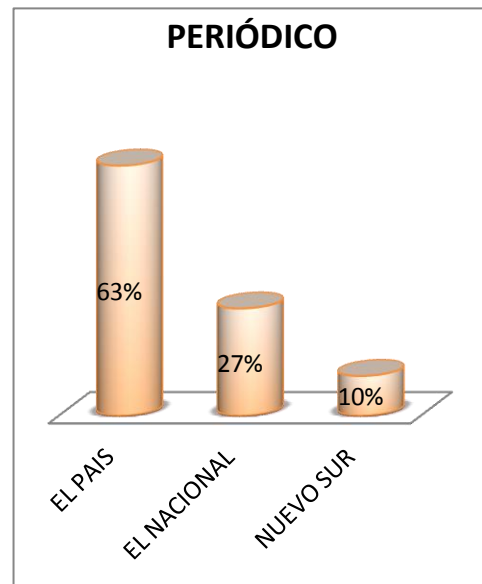
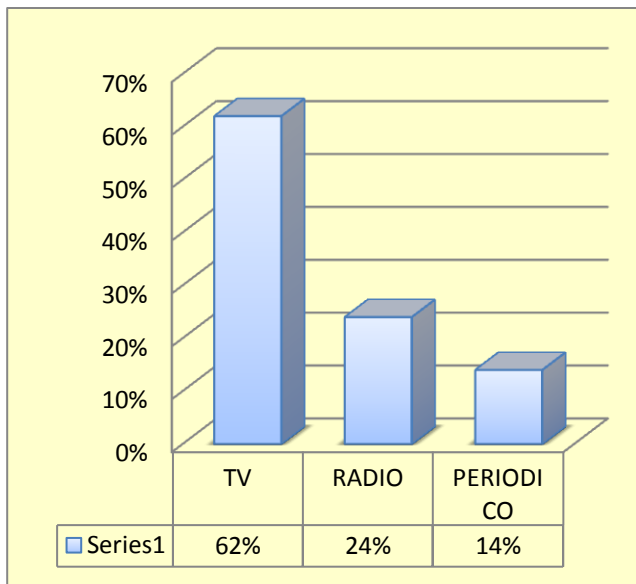
MIEMBRO DE FAMILIA QUE MÁS CONSUME PRODUCTOS LÁCTEOS



Esta información es útil, ya que revela quien de los miembros de la familia son los que más consumen lácteos (leche, yogurt, queso, jugos derivados, productos), dicha respuesta en la presente encuesta son bebés y niños, representando un 38% y 42% respectivamente ya que estos se encuentran en etapa de crecimiento, por lo tanto se asume que requieren de calcio, nutrientes que verdaderamente fortifiquen su organismo durante los primeros años de vida como el de su posterior desarrollo, por lo que el consumo de estos es de manera diaria o por lo menos día por medio según se vio en el gráfico N° 12 , en cambio los hijos jóvenes consumen lácteos pero en menor proporción. Tales resultados permitirán identificar los segmentos de mercado para la empresa Lácteosbol.

10. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza para informarse? ¿si es TV qué canal, si es Radio qué estación o qué periódico?

**GRÁFICO N° 17 MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL QUE SE INFORMA,
Y LA PREFERENCIA POR EL MISMO**

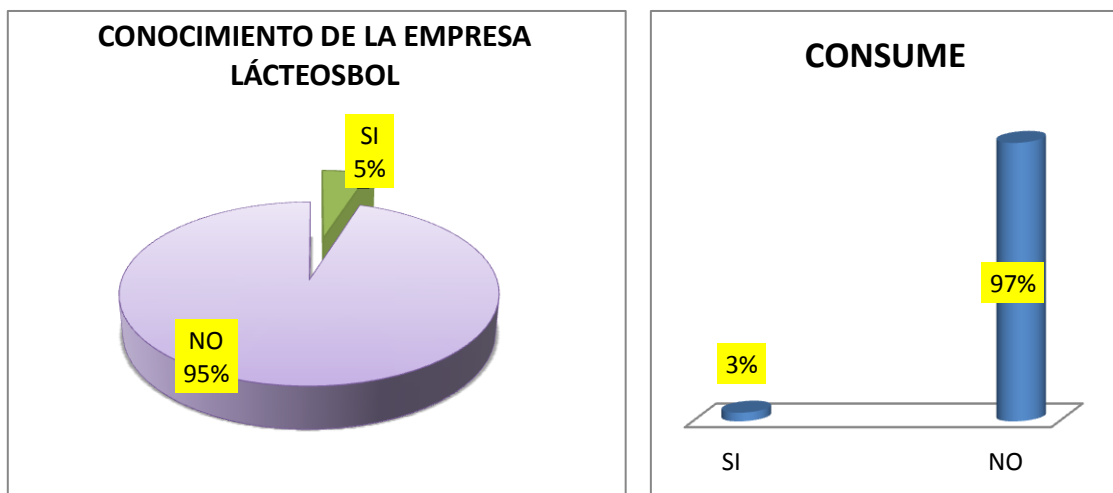


El medio de comunicación por el que más se informan las amas de casa, es la televisión, representando un 62% en tanto que un 24% se informan por la radio y un 14% por periódico, de las madres de familia que se informan por medio de la televisión (que son la mayoría) lo hacen a través de la red Unitel, y Bolivisión, las sintonías de radio de su mayor preferencia es la radio fides y global, en cuanto al periódico que prefieren es “el país” y EL NACIONAL.

Lo que significa que Lácteosbol puede optar uno de estos medios para realizar la publicidad y comunicar de manera efectiva al mercado sus productos.

11. ¿Tiene conocimiento de la empresa Lácteosbol de San Lorenzo?

GRÁFICO N° 18 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA LÁCTEOSBOL Y NIVEL DE CONSUMO DE LOS PRODUCTOS

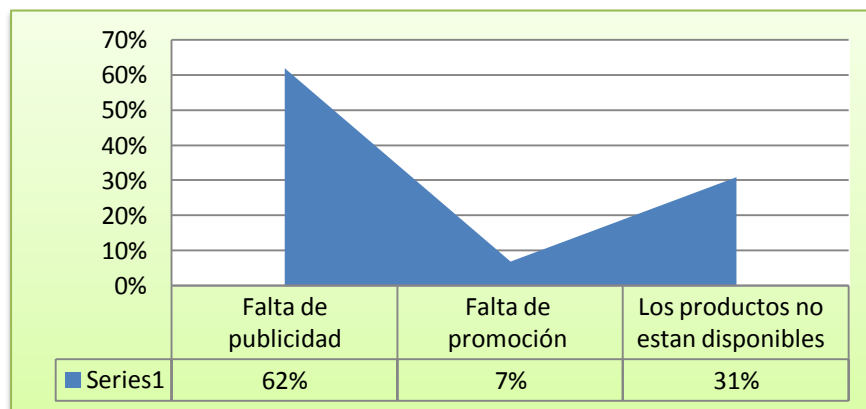


De acuerdo a los resultados, un 95% de las madres de familia no tienen conocimiento de la empresa Lácteosbol y un 5% tiene conocimiento acerca de la empresa, de las que respondieron que si conocen un 3% consumen los productos, en tanto que un 97% no consume, lo que significa que una gran parte de la población no tiene conocimiento de la empresa ni de los productos que oferta.

Por lo que de las personas que mencionaron que consumen los productos, lo adquieren a través del subsidio y otras madres lo adquieren de la planta de Lácteosbol, como tan solo fueron 3 personas que respondieron que consumen el producto, estas mencionaron que lo hicieron en un promedio de cinco a 10 veces.

12. ¿Ud. porque razón cree que los productos de la empresa Lácteosbol, no son conocidos en el medio?

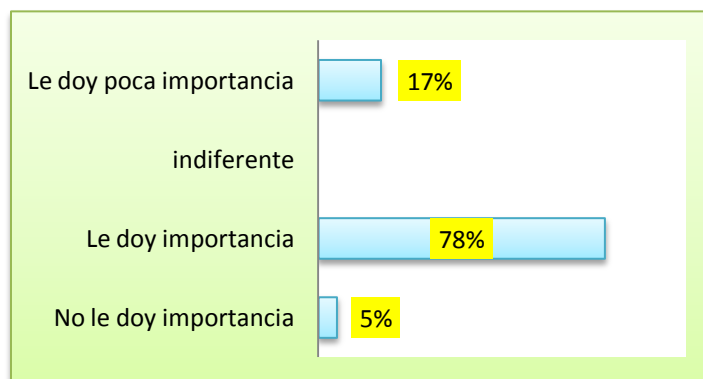
GRÁFICO N° 19
RAZÓN POR LA QUE LOS PRODUCTOS NO SON CONOCIDOS



Un 62% de la población sujeta a estudio, considera que la empresa Lácteosbol no es conocida en el medio por la falta de publicidad, así también, consideran que los productos no se encuentran expuestos en tiendas de barrio o en el mercado y un porcentaje disminuido menciona, porque esta empresa no promociona sus productos, es por estas razones que sus productos no son conocidos en el medio, lo que implica que la empresa tiene que atribuirle importancia a la publicidad y promoción.

13. ¿Cuánta importancia le da a los anuncios publicitarios cuando se trata de productos alimenticios?

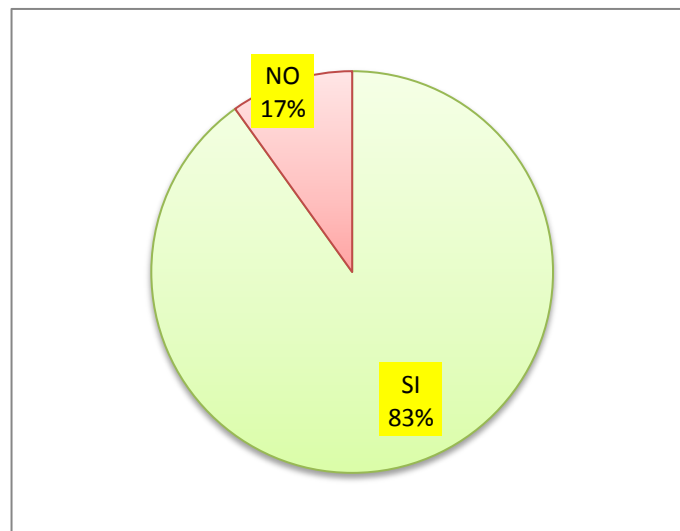
GRÁFICO N° 20 IMPORTANCIA A LOS ANUNCIOS PUBLICITARIOS S/ PRODUCTOS ALIMENTICIOS



De acuerdo a las estadísticas, las madres de familia prestan atención a los anuncios publicitarios, cuando se trata de productos alimenticios, lo que representa un 78%, en tanto que un 17%, le da poca importancia a los anuncios y tan solo un 5% no le da importancia, lo que significa que es una buena oportunidad para la empresa para difundir publicidad por algún medio de comunicación (UNITEL) debido a que las madres le atribuyen una relativa importancia a los anuncios cuando se trata de alimentación.

14. *¿Cuándo mira, escucha o lee acerca de los beneficios de un producto alimenticio, se interesa en adquirirlo?*

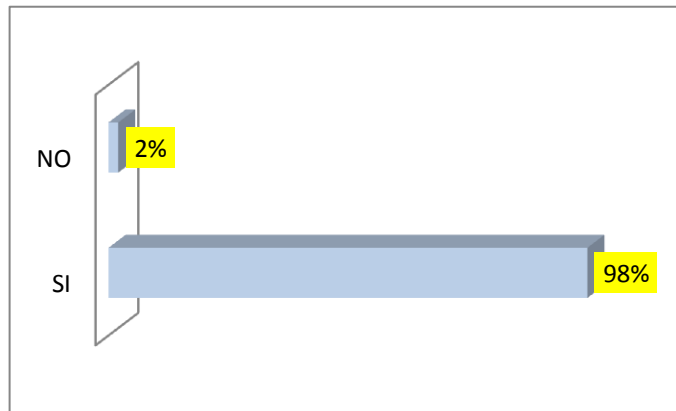
GRÁFICO N° 21 INTERÉS POR ADQUIRIR UN PRODUCTO ALIMENTICIO CUANDO CONOCE LOS BENEFICIOS DEL MISMO



Cuando una madre de familia, mira, escucha o lee acerca de los beneficios de un producto alimenticio, se interesa en adquirirlo, por lo que sus respuestas ante esta pregunta fue Si, ellas se interesan por comprar. Esto significa que una alternativa para la difusión de los productos de la empresa Lácteosbol, puede ser la descripción de los beneficios de los mismos para el organismo, por tratarse de productos alimenticios.

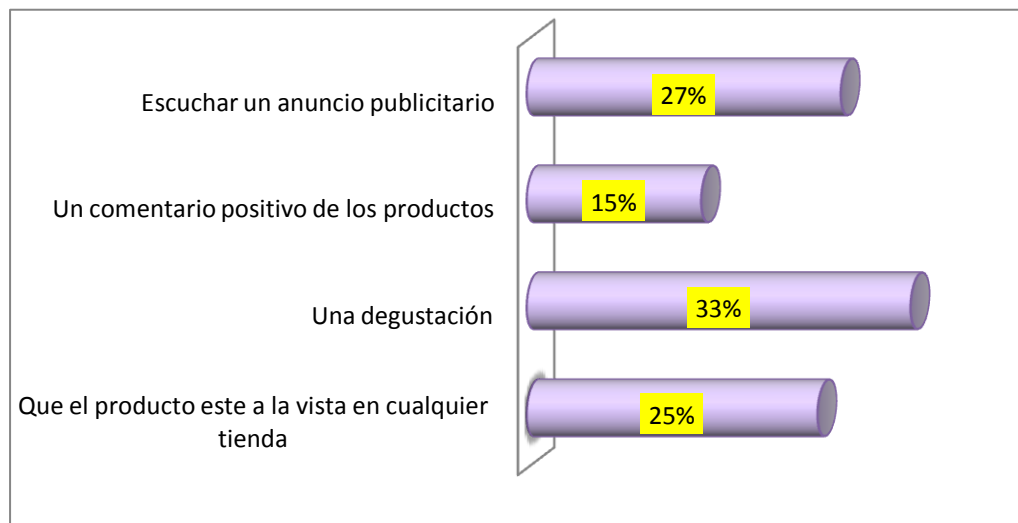
15. *¿Estaría dispuesto en adquirir algún producto de esta empresa?*

GRÁFICO N° 22
DISPOSICIÓN EN ADQUIRIR ALGÚN PRODUCTO LÁCTEOSBOL.



El 98% de las madres de familia, están dispuestas en adquirir los productos de la empresa Lácteosbol, pero lo que les induciría a adquirir es por medio de una degustación (es decir, probar el producto) como también un anuncio publicitario y la disponibilidad en las tiendas les motivaría a comprar. Lo que significa que existe una población dispuesta en adquirir los productos de dicha empresa, constituyéndose en una oportunidad para cubrir las expectativas de los consumidores.

GRÁFICO N° 23
MOTIVACIÓN PARA ADQUIRIR UN P° DE LÁCTEOSBOL



4.8. Encuestas orales

Se realizó entrevistas informales con informantes claves en el asunto del problema, las mismas se efectuó a:

- Dueños de tienda de barrio
- Dueños de supermercado

Se escogió a dichos informantes, debido a que estos tienen un contacto directo con los consumidores (clientes potenciales para la empresa Lácteosbol), por lo que pueden percibir el comportamiento de sus clientes. De los mismos se pudo extraer información en cuanto, a la preferencia de los consumidores, al segmento que más consume lácteos, la importancia que le dan los consumidores cuando ven un nuevo producto alimenticio expuesto en su negocio, y el comportamiento del consumidor cuando las empresas lanzan promociones.

4.8.1. Presentación y análisis de entrevistas

4.8.1.1. Entrevista al propietario de una tienda del Barrio Panamericano

Se realizó una entrevista oral, al propietario de una tienda, del barrio Panamericano del Distrito 6 de la Ciudad de Tarija, el Señor Gustavo Avilés, se recurrió a esta tienda porque se observa que el propietario tiene muy buenas relaciones con sus clientes, al margen que la tienda posee prácticamente todos los materiales, insumos y demás artículos que una ama de casa puede adquirir sin la necesidad de ir hasta un mercado y a precios relativamente comparables con el del mismo, además en tal tienda la afluencia de personas en los horarios de 7:00 – 9:00, 11:00 -13:00 y 17:00 a 20:00 es de aproximadamente 40 personas por cada periodo lo que significa que al día asisten alrededor de 120 personas.

La tienda tiene como clientes a personas del mismo barrio y barrios aledaños, que aproximadamente son 500 familias (según el presidente del

barrio Panamericano, el Sr Ricardo Ortega Ramírez), por lo tanto se considera una información representativa.

En la entrevista al propietario se puede destacar lo siguiente:

En lo que concierne al consumo de lácteos, los consumidores se dividen en dos grupos de acuerdo a los productos lácteos más vendidos, es decir las madres de familia son quienes compran leche y los niños adquieren el yogurt y jugos en presentaciones de sachets.

TABLA N° 25

PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES DE ACUERDO A LOS PRODUCTOS DE EMPRESAS LÁCTEAS

	PRODUCTOS QUE MÁS CONSUMEN	EMPRESAS
Madres de familia	Leche pasteurizada de en sachets de litro	PROLAC
Niños (hijos)	Yogurt en sachets de 90 ml	PIL TARIJA
	Karpil en sachets de 500 ml	PIL TARIJA
	Fresquin en sachets de 150 ml	PROLAC
	Pilshake y Superpil en sachets de 120 ml	PIL TARIJA

Elaboración propia, de acuerdo a datos proporcionados por propietario de tienda

De acuerdo a las preferencias de los consumidores, el señor Gustavo, como intermediario compra productos lácteos tres veces por semana para vender a los consumidores finales, mencionando que en cuanto a leche, compra mayores unidades (el doble) de la empresa PROLAC, que de PIL TARIJA y compra el doble de yogurt y karpil de PIL TARIJA que PROLAC (yogurt y fresquin).

TABLA N° 26

Adquisición de unidades de productos de la tienda de barrio

PRODUCTO	PIL TARIJA	PROLAC	Precio de venta al consumidor final
Leche pasteurizada en sachets	30 unidades	60 unidades	5 Bs
Yogurt en sachets de 90 ml y 120 ml	180 unidades	90 unidades	1 Bs
Karpil en sachets de 500 ml	150 unidades		1 Bs
Fresquin en sachets de 150 ml		80 unidades	0,50 ctvs.
Pilshake, Superpil en sachets de 120	30 unidades		1 Bs

Así también, manifiesta el propietario, que las empresas productoras de lácteos PIL TARIJA Y PROLAC, no realizan descuentos por compras mayores, ya que por cada unidad de producto los intermediarios minoristas ganan el 20% es decir 0,20 ctvs. por unidad.

Las empresas PIL TARIJA Y PROLAC, son las únicas que distribuyen sus productos en las tiendas de barrio y realizan promociones de venta, una a dos veces por año, entre las promociones que realizan están:

- De la empresa PIL TARIJA, juntar cinco bolsas de leche PIL mas cinco Bs. y adquieres una jarra contenedora de leche de la Pil Tarija.
- De la empresa PROLAC, juntar cinco bolsas de leche Prolac, te llevas una leche gratis.

Cuando se lanza tales promociones, se aprecia la participación de la gente, las ventas tienden a incrementarse durante el periodo de la promoción, menciono el Sr Avilés.

También, resaltó que la publicidad, anuncios, afiches con descripción de los beneficios de los productos, pintados de pared, letreros, etc. son herramientas que ayudan bastante a crecer una empresa nueva, por lo que la gente se interesa en conocer y busca los productos de la misma.

4.8.1.1.1. Análisis de la entrevista

De lo mencionado por el Sr Avilés, se puede destacar que las madres de familia compran más leche en sáchets de 1000 ml que otros lácteos, presentando una mayor preferencia por la empresa PROLAC, en tanto que los niños y jóvenes compran con mayor frecuencia y/o sus productos favoritos, siendo el yogurt y karpil en sáchets de la empresa PIL TARIJA, aunque en menor proporción también existen niños que prefieren el yogurt y fresquin de PROLAC, por ello el Sr Avilés, como intermediario adquiere en mayores cantidades leche PROLAC que Pil Tarija, y en cuanto a yogurt y jugos, más de PIL TARIJA (ver tabla 6). Estas dos empresas tienen mayor participación en el mercado, o al menos las que cuentan con intermediarios minoristas, permitiendo así llegar al consumidor final de manera efectiva.

Además tales empresas están posicionadas en el mercado, por lo tanto no necesitan de publicidad, promociones, etc., para la adquisición de los consumidores, a no ser para nuevos productos desarrollados por las mismas, tal es el caso del YOGURT PROBIÓTICO de la empresa PIL TARIJA. Pero cuando lanzan alguna promoción de ventas, las madres de familia y niños participan de manera activa en las promociones.

4.8.1.2. Entrevista, al propietario del Supermercado Gatto de Tarija

También se realizó una entrevista oral al Sr. José Wayar, propietario de los dos supermercados “Gatto de la ciudad de Tarija”, ubicados en la Avenida Belgrano y el otro en la Av. Las Américas, en dicha entrevista se puntualizaron los siguientes aspectos:

Considerando que un supermercado, posee una gran cantidad de productos de diferentes líneas y marcas (alimentos, bebidas, utensilios, productos de cuidado personal, juguetes, etc.) se tiene en las condiciones óptimas para mantener los productos en buen estado, en este marco, los productos alimenticios se manipulan con el cuidado e higiene que se deben.

Por encontrarse los productos en mejores condiciones y el cumplimiento con las formalidades debidas de impuestos e inspección de la alcaldía es que los precios de los productos tienden a ser más altos a diferencia del mercado o tiendas de barrio.

En lo que es el rubro de los lácteos, el supermercado cuenta con una variedad de productos de las diferentes empresas que operan en el departamento y el país, entre ellas:

- PIL TARIJA
- PIL ANDINA
- DELICIUS
- DELIZIA
- LÁCTEOSBOL



Los productos de estas empresas (yogurt en presentaciones en botella de 1 litro, jugos en sáchets, leche en sáchets y otros), están expuestos en los refrigeradores del supermercado, por lo que el cliente tiene la opción de escoger el producto que desee o el de su mayor preferencia.

De acuerdo al movimiento de productos, las empresas que tienen mayor demanda en el supermercado son, PIL ANDINA, PIL TARIJA y posteriormente DELIZIA, esto se debe a que las empresas mencionadas ya están posicionadas en el mercado, por lo que de las empresas DELICIOUS Y LÁCTEOSBOL, sus productos no generan un movimiento significativo debido a que la población no tiene conocimientos de los mismos.

En el supermercado a diferencia de las tienda, el cliente tiene a disposición los productos para elegir el que desee, es ahí que se aprecia las preferencias de los consumidores, por ello al acercarse a un refrigerador del supermercado, ya saben que producto comprar, pero cuando ven un producto nuevo en ocasiones les interesa probar y en otras simplemente no lo toman en cuenta, mencionó el Sr. Wayar.

Por otra parte, las personas que asisten al supermercado generalmente son personas de ingresos relativamente medios a altos, mostrando así su estatus social; los clientes que continuamente compran del supermercado son mujeres y hombres mayores de edad que en ocasiones vienen acompañados de sus hijos a su vez estos inciden en gran parte en la decisión de compra de sus padres, pero quienes compran productos lácteos para su hogar son las madres de familia.

Así también, señaló el Sr. Wayar que para comunicar al público, las empresas realizan pintados o murales en los vidrios del supermercado para denotar la imagen de la misma y hacer referencia que sus productos se encuentra en ese lugar. Las empresas de alimentos, bebidas, etc. que se inician en el mercado competitivo, para hacer conocer sus productos realizan degustaciones y desde luego acompañado de publicidad, para que los consumidores conozcan y adquieran los productos.

Análisis de la entrevista con el dueño del supermercado “Gatto”:

Los productos lácteos en el supermercado, tienen un precio más alto (aproximadamente 10% a 20%) con relación al mercado, agencias o tiendas de barrio, debido al ambiente, al cuidado que se les da a los mismos y al cumplimiento legal; en este sentido, las personas que frecuentan al supermercado son económicamente pudientes, por lo que no tienen problemas en pagar ni piden rebajas ya que todo producto es facturado.

Las personas que adquieren con mayor frecuencia el yogurt, son las madres de familia, quienes compran productos en botella de 1000 ml, teniendo preferencia por las empresas PIL ANDINA y PIL TARIJA, debido a que estas dos empresas son reconocidas en el medio por la calidad de sus productos, presentando una mayor demanda en el mercado.

4.9. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Como una forma de aporte al trabajo de investigación y como modalidad del presente trabajo, permitió realizar actividades de experimentación y degustación en ferias, supermercados y un grupo de madres, para determinar el grado de aceptación, el comportamiento del consumidor y la intención de compra con respecto a los productos de la nueva empresa Lácteosbol.

TABLA N° 27 Productos de la empresa Lácteosbol para degustación

PRODUCTO	SABOR	CANTIDAD
Yogurt Probiotico	Mora	50 ml
Yogurt bebible	Durazno	50 ml
Kumis		50 ml

4.9.1. Experimento en un grupo de madres

Como una forma de la aplicación de la metodología mencionada en el presente trabajo, se procedió a la aplicación del método experimental, para tal situación se sometió a dicha actividad a ocho madres (señoras seleccionadas aleatoriamente de la ciudad de Tarija), a las mismas se las hizo probar los tres productos mencionados en la tabla N°22. En tal experimento se pudo observar que la reacción favorable ante los productos y mencionaron que el producto es más simple a diferencia de la empresa Pil Tarija y Prolac, pero se siente que el productos es pura leche. Esto permitió deducir que los productos son aceptados por las madres, convirtiéndose en una variable trascendental para el estudio debido a que las mismas son el centro de la investigación.

En tal actividad las madres mostraron interés en adquirir el yogurt probiotico por las propiedades nutricionales que presenta, en tanto que el Kumis les pareció un producto rico y natural, en cuanto al yogurt bebible no mostraron mucho interés, por lo que se puede decir que el yogurt probiotico es el que tuvo mayor preferencia en las amas de casa.

4.9.2. Degustaciones en el Supermercado “GATTO”

En fecha 14/09/2013 se realizó degustaciones en el supermercado “Gatto” de la ciudad de Tarija en los horarios donde existe mayor afluencia de personas en este lugar (de cinco de la tarde a ocho de la noche), en dicha experiencia se hizo degustar yogurt pro biótico y bebible.

Se pudo apreciar la aceptación por parte de las personas que asisten a este mercado, las mimas mencionaron que el producto “es rico”, teniendo como resultado de las degustaciones la venta inmediata de los productos.

Así mismo, se pudo observar que la afluencia de personas en dicho supermercado, en el promedio de una hora es de 10 personas, por lo que se constituye una asistencia mínima en tal supermercado para promocionar los productos de la empresa.

Se podría considerar que de 10 personas que degustaron el producto, 7 personas mencionaron que el producto es bueno (rico) y para las restantes 3 les fue indiferente.

Cuantificando la intención de compra, después de haber degustado los productos en el supermercado, se puede decir que es relativamente baja (ya que de 20 personas que probaron el producto, 3 accedieron a comprar).

En dos oportunidades en que se realizaba las degustaciones en tal supermercado, se pudo observar a dos padres de familia con sus hijos, los padres compraron cerveza en latas y al ver que se estaba exhibiendo los productos de la empresa cerca a los refrigeradores de lácteos y de cerveza ya que estos están casi juntos, sintieron vergüenza (*mencionaron “yo comprando cerveza en vez de yogurt, que pena disculpe”*), además que sus hijos degustaron el producto y mencionaron que “es rico y les gustó”, así que los padres cedieron a adquirir el producto.

De manera que existe un mensaje de conciencia en los consumidores al ver una cerveza y un producto lácteo relativamente cerca, es un hecho real que demuestra el sentimiento de culpa en el consumidor, al adquirir un producto alcohólico con un producto alimenticio.

4.9.3. Degustación en un grupo de universitarios de la U.A.J.M.S. de la carrera de administración de empresas y cocineras del comedor.- Así también, se hizo degustar a un grupo de 10 estudiantes universitarios el producto Kumis, como resultado se tiene lo siguiente:

Se pudo apreciar la aceptación por los estudiantes que degustaron respecto al producto Kumis (de 10 personas 6 mencionaron que es rico, el restante 4 mencionaron que el producto es muy líquido, parece al yogurt sabor coco y es un tanto ácido ya que tiene un aspecto como si estaría echado a perder). Esto significa que el Kumis tiene un 60% de aceptación de acuerdo a esta prueba, teniendo como resultado de la degustación la solicitud de tal producto.

Así mismo, se hizo degustar kumis a las señoras cocineras del comedor universitario (cinco cocineras) y se observó, por la reacción que tuvieron, les gustó dicho producto e inmediatamente solicitaron pedido por el producto mencionando que comprarían para sus hijos porque les pareció un producto natural por el sabor que presenta.

4.9.4. Degustaciones a profesores de colegios de la ciudad de Tarija: SANTA ANA, SAN ROQUE NIVEL PRIMARIO, SAN LUIS, ANICETO ARCE, BELGRANO PRIMARIA.

En las degustaciones que se realizó a los profesores encargados del desayuno escolar de los colegios mencionados, se observó que presentan una reacción favorable al momento de degustar los productos, ya que no hicieron expresiones de disgusto en su rostro, más por el contrario expresaron su interés por el yogurt probiótico y kumis, por lo que preguntaron acerca de sus propiedades alimenticias y el beneficio para los niños.

A éstos se les explicó las propiedades alimenticias (ANEXO 10) y quedaron convencidos de los atributos del producto, de manera que de los cinco colegios que se hizo degustar, tres accedieron a comprar los productos en Sáčets de 100 ml en forma alternada para el desayuno escolar de los estudiantes,

4.9.5. Análisis de las degustaciones

Las degustaciones, se realizó con el principal objetivo de la empresa el de vender sus productos y hacer conocer los mismo; pero en lo que concierne al estudio del presente trabajo se realizó para identificar el comportamiento del consumidores ante los productos ofertados por Lácteos de Bolivia y la intención de compra respecto a los mismos.

Como resultado de las degustaciones realizadas a profesores, madres de familia y estudiantes universitarios, se pudo apreciar la aceptación por los productos Lácteosbol. Se tiene aproximaciones de acuerdo a los comentarios que realizaban, como se explicó en la parte superior (se toma referencias de 20 personas para la aceptación)

TABLA N° 28 ACEPTACIÓN POR LOS PRODUCTOS LÁCTEOSBOL

PRODUCTO	SABOR	ACEPTACION	
Yogurt Probiótico	Mora	16/20	80%
Yogurt bebible	Durazno	15/20	75%
Kumis		10/20	50%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a experiencia de degustaciones

De acuerdo a estos resultados de aceptación por parte de los consumidores (clientes potenciales para la empresa Lácteosbol), permite deducir que existe una mayor aceptación por el Yogurt Probiotico, representando un 80%, posteriormente el Yogurt bebible con 75% y por último el KUMIS con un 50%, lo que significa que la empresa tiene más probabilidad de éxito en el mercado con el yogurt probiotico. Esto se pudo constatar con la intención de compra por las madres de familia y estudiantes, ya que de 20 personas que probaron los yogurt, cinco personas accedieron a comprar el yogurt probiotico, lo que significa una intención de compra de un 25%.

4.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Las conclusiones a las que se llegaron, como resultado del trabajo de campo, las entrevistas y el trabajo complementario son las siguientes:

- El 99% de la población en estudio consume productos lácteos, los mismos tienen el hábito de consumo de: leche pasteurizada, yogurt, jugos derivados y queso, constituyéndose en los cuatro productos de mayor demanda, en tanto que la leche pasteurizada y el queso lo compran con mayor frecuencia las madres de familia y el yogurt y jugos en sachet lo adquieren los niños y jóvenes.
- La frecuencia de compra de los productos lácteos es de manera diaria, ya que más del 50% de la población sujeta a estudio lo adquiere así, por lo tanto los lácteos son bienes de primera necesidad y tienen la característica de estar incluidos en la canasta familiar, siendo las madres de familia quienes adquieren lácteos de la tienda de barrio y de los mercados, esto debido a la cercanía a su hogar y la facilidad de acceso.
- Existe una gran preferencia por las empresas procesadoras de leche PIL TARIJA, PROLAC y PIL ANDINA en la ciudad de Tarija, ya que estas empresas cuentan con una cartera amplia de productos y los mismos están disponibles en las diferentes zonas de la ciudad, haciéndolas merecedoras de tal preferencia, PIL TARIJA tiene > preferencia en el mercado con 60%, superando a las demás empresas del mismo sector.
- La razón de consumo de lácteos en los hogares es debido a la salud y nutrición, pero existe un 37% de amas de casa que no conocen las propiedades alimenticias de los productos lácteos, por lo tanto es una variable de relevancia para aprovechar tal situación.
- Las personas que consumen lácteos con mayor frecuencia dentro una familia son: los bebés y niños, que oscilan de cero a 25 años, en tanto que los demás miembros de familia consumen lácteos pero en forma esporádica en comparación de los niños, bebés y jóvenes ya que éstos es de manera diaria.

- Los medios de comunicación más apropiados para la difusión de anuncios publicitarios dirigidos a las madres de familia son: la radio Fides, el periódico EL PAIS y el canal televisivo UNITEL, siendo el 65% de la población sujeta a estudio se informa por televisión, de manera que el medio de mayor audiencia por las amas de casa es la televisión.
- El 95% de la población sujeta a estudio no tiene conocimiento de los productos que elabora la empresa Lácteos Bolivia de Tarija, considerando que no son conocidos tales productos por la falta de publicidad y la disponibilidad en el mercado.
- Las amas de casa le atribuyen importancia a los anuncios publicitarios cuando se trata de productos alimenticios, mostrando interés en adquirir tales productos por las propiedades nutricionales.
- Existe una predisposición e interés del 98% por parte de los amas de casa en la adquisición de productos Lácteosbol, pero previamente requieren degustar del producto, o por lo menos que éste sea difundido por algún medios de comunicación.
- La intención de compra en cuanto a los productos Lácteosbol es del 65%, presentando una mayor preferencia por el yogurt probiotico.
- Las ventas personales, juegan un papel determinante en el comportamiento del consumidor, la decisión de compra e inciden directamente en la compra de productos.
- La comparación entre un producto lácteo y una bebida alcohólica, llama a la conciencia en los consumidores, debido a que estos sienten vergüenza, viéndose obligados en adquirir productos lácteos (yogurt).
- El desconocimiento en los consumidores con respecto a Lácteosbol es debido a la falta de promoción y distribución (publicidad y disponibilidad) por la misma, por lo que aplicar tales variables permitirá reducir el desconocimiento.

4.11. MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• El constante crecimiento de la población permite incrementar el consumo de lácteos en las familias de la ciudad de Tarija.• Cubrir parte de las necesidades alimenticias en niños, estudiantes, madres y población en general a través de productos 100% naturales, presentando mayores nutrientes para el organismo.• Crear una imagen sólida de Lácteosbol, mediante programas de nutrición, cuidado de la salud y protección al medio ambiente.• Intensificar el consumo de lácteos a través de programas que inciden directamente en la alimentación y nutrición de la población tarijeña.• Aprovechar las fiestas patronales y ferias que se realizan en la ciudad para promocionar los productos Lácteosbol.• Satisfacer la demanda e interés del 98% de las amas de casa, dispuestas en adquirir algún producto Lácteosbol.	<ul style="list-style-type: none">• El sector de lácteos es altamente competitivo, por lo que existe una alta preferencia en los consumidores por las empresas PIL TARIJA, PROLAC y PIL ANDINA dificultando incursionar en el mercado a Lácteosbol.• El cambio del gobierno nacional y municipal incide negativamente en la fabricación de los productos Lácteosbol ya que se corre el riesgo de perder convenios con actuales autoridades.• El incremento de precios en los productos de la canasta familiar, puede reducir el nivel de consumo de lácteos.• Clausura de la empresa por incumplimiento a normas establecidas por el SENASAG y SEDES.• Los productos sustitutos, pueden reemplazar el consumo de leche y sus derivados.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Por ser una empresa pública le interesa el bienestar social, fomentando la producción lechera en las comunidades, cuidando el medio ambiente, por lo que cuenta con el total respaldo del actual Gobierno Nacional. • Las ventas de sus productos están aseguradas en cuanto al subsidio y desayuno escolar de la Prov. Méndez por los debidos convenios establecidos. • Mejor capacidad de negociación con los proveedores de materia prima en cuanto al pago, lo que le permite incrementar su capacidad productiva. • Las ventas personales, permitieron a la empresa difundir una imagen positiva de la misma y crear vínculos de amistad con los consumidores actuales y potenciales. • Productos caracterizados por ser procesados con el 100% de leche natural, proporcionando mejores y más nutrientes para el organismo de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva centralización en cuanto a la toma de decisiones, dificultando así un óptimo desempeño en la empresa. • Recursos económicos no disponibles oportunamente y retrasos en la llegada de materiales. • No crea relaciones duraderas con sus clientes actuales, se preocupa muy poco por satisfacer las demandas y exigencias de los mismos, atrae a clientes pero no se interesa en retenerlos. • Falta de conocimientos técnicos en el personal del área comercial, dificulta el óptimo desempeño de la empresa. • Inexistencia de misión, visión, objetivos y políticas como U.E.N. da lugar a operar de manera subjetiva y caer en la rutina, impidiendo un crecimiento deseable para la empresa.

4.12. CONCLUSIONES GENERALES

(Macroentorno, Microentorno, Interno e Investigación de mercado)

A través del diagnóstico realizado en el macroentorno, microentorno de la Empresa Pública Lácteosbol y la investigación de mercado, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La ciudad de Tarija se caracteriza por presentar una población creciente y percibir altos ingresos provenientes de las regalías (IDH), lo que da a lugar a generar programas y proyectos por parte de la autoridades gubernamentales y municipales para mejorar la calidad de vida de los habitantes en cuanto a la salud y nutrición, permitiendo así reducir el nivel de desnutrición en los infantes de la Provincia Cercado.
- La situación política en el medio se muestra inestable, debido al cambio de autoridades gubernamentales a nivel nacional, regional y local que se puede dar en las próximas elecciones implica el cambio de ideología y accionar de los proyectos y programas de autoridades actuales, por lo que beneficia en algunos sectores y en otros no.
De manera que la empresa Lácteosbol puede verse afectada por tales acciones o cambios políticos, pero manteniéndose el actual entorno político se muestra favorable para Lácteosbol ya que esta depende del estado, por lo tanto tiene todo el respaldo del actual Gobierno.
- El entorno cultural que se vive en la ciudad de Tarija es favorable para la estatal, permitiendo así intensificar la comunicación de sus productos en un mercado objetivo y reducir el nivel de desconocimiento en el mercado.
- Los lácteos se constituyen bienes de primera necesidad, satisfaciendo necesidades físicas de los seres humanos, por lo que cubrir tales necesidades, existe una rivalidad entre empresas del mismo sector compitiendo por satisfacer de la mejor manera las necesidades alimenticias en los consumidores, constituyéndose las empresas de

mayor preferencia en el mercado tarijeño: PIL TARIJA, PROLAC y PIL ANDINA, las mismas lograron ocupar un espacio en la mente del consumidor, por lo que enfrentarse a éstas implica una dura tarea para la estatal.

- El 99% de las familias en la ciudad de Tarija consumen productos lácteos por salud y nutrición, siendo los bebés y niños quienes tienen un consumo diario de yogurt y leche, mientras que los demás miembros de la familia consumen lácteos pero en menores cantidades.
- Mediante la investigación de mercados, se ha identificado que los consumidores potenciales compran productos lácteos de las tiendas de barrio y el mercado, por lo que la introducción por medio de un supermercado no permite llegar a una parte significativa del mercado y reducir el nivel de desconocimiento en los consumidores.
- Existe una considerable población dispuesta en adquirir productos Lácteosbol, constituyéndose en una oportunidad para ingresar en el mercado y cubrir las expectativas de los consumidores.
- El grado de centralización de la estatal Lácteosbol es relativamente elevada, por lo que ocasiona conflictos con clientes, problemas con los pedidos a tiempo e impedimento en la continuidad del proceso productivo por la falta de materiales, lo cual impide la participación del personal ya que no permite explotar sus potencialidades, teniendo como consecuencia la insatisfacción en los clientes por el incumplimiento de los pedidos.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPÍTULO QUINTO

PROPUESTA

5.1. INTRODUCCIÓN

La empresa pública procesadora de leche opera dentro de un macroentorno compuesto por el entorno: político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental y un microentorno compuesto por las fuerzas competitivas propuestas por Porter: Amenaza de nuevos competidores, posibles sustitutos, poder de negociación de los proveedores, clientes y rivalidad entre competidores, tales variables se analizaron en la primera y segunda parte del presente trabajo, además se realizó una descripción y análisis interno de la empresa, así también, se efectuó una investigación de mercado como instrumento de identificación de: gustos, preferencias, necesidades y expectativas de los consumidores potenciales de la empresa Lácteosbol.

Una vez realizado los mencionados análisis e investigación de mercado, permitió identificar aspectos elementales para la propuesta del presente capítulo.

5.2. PROPUESTA

La propuesta presentada a consideración de la empresa Lácteosbol, tiene como respaldo la investigación de mercado, la teoría administrativa con énfasis en el marketing y la recopilación de información de los actuales clientes de la empresa Lácteosbol y las expectativas de los potenciales consumidores, como así también, el contacto a diario que se tuvo con la empresa permitió apreciar de cerca el movimiento de la misma, con mayor

énfasis en el área de comercialización, por lo que la información presentada es totalmente verídica y de acuerdo a estudio científico.

El presente capítulo se desarrolla básicamente en la propuesta de:

- Diseño de estrategias corporativas como Unidad Estratégica de Negocios (Misión, Visión, Valores y Objetivos)
- Definición de segmentos de mercado y mercado meta.
- Diseño de Estrategias promocionales, como instrumento de posicionamiento en el mercado Tarijeño, con previa propuesta de Producto, precio y plaza de manera general.

5.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS COMO UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO (U.E.N.)

Después de haber descrito la misión, visión, objetivos de Lácteos Bolivia a nivel corporativo (vistos en el tercer capítulo), surge la necesidad de plantear la misión, visión y objetivos promocionales para la estatal, en el marco de la parte corporativa de LÁCTEOSBOL ya establecidas.

Para la definición de la misión y la visión, se realizó una reunión de consenso con los responsables de las principales áreas de la empresa: Comercialización, administrativo financiero, mantenimiento, producción y jefe de planta, de los cuales se recopiló sus ideas respecto a lo que quieren llegar a ser como empresa y cuál es la razón de ser de la misma.

De lo planteado por los responsables de cada área y de acuerdo al consenso que se tuvo, se propone la siguiente visión y misión:

5.3.1. Misión

Contribuir al desarrollo de la producción e intensificar el consumo de leche y sus derivados a través de productos 100% naturales, con alto valor nutricional y elevada calidad para las familias tarijeñas.

5.3.2. Visión

Al 2015, LÁCTEOSBOL es una empresa reconocida por sus clientes por la alta calidad nutricional y la innovación de productos, aplicando procesos basados en normativa vigente que asegure la calidad e inocuidad alimentaria, así como el cuidado, la protección del medio ambiente, la salud y seguridad ocupacional

5.3.3. Valores

Los valores se definieron de la misma forma que la misión y visión, a través de las sugerencias de los miembros de la empresa, de manera que se seleccionaron tres valores como un curso de acción para el logro de la visión y los objetivos:

VALORES INSTITUCIONALES
1. Ética
2. Compromiso
3. Trabajo en equipo

Cada valor implica una serie de actividades a ejecutar, los mismos se desglosan de la siguiente manera:

1. Ética

- ✓ Manejar la empresa con equidad e integridad
- ✓ Dar a los empleados un trato justo y equitativo
- ✓ Brindar al SEDEM y a MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva), información completa, verídica, exacta y oportuna del desempeño de la empresa en todas sus áreas
- ✓ Practicar los valores con la sociedad

2. Compromiso

- ✓ Actuar responsablemente con las tareas asignadas en el puesto de trabajo y en todas las actividades de la empresa
- ✓ Sentir la obligación de responder de manera eficiente a los clientes, la empresa, los proveedores y la sociedad en general a los requerimientos que estos presenten.
- ✓ Actuar de manera proactiva, mostrando eficiencia en todas las actividades.
- ✓ El compromiso implica sobrepasar las expectativas de la (MAE), clientes y sociedad interesada en la empresa.
- ✓ Cuidar y proteger el medio ambiente, la salud, la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

3. Trabajo en equipo

- ✓ El esfuerzo de todos los miembros de la empresa, es más que el esfuerzo individual.
- ✓ Trabajar en unidad para sacar adelante a la empresa, fortaleciendo los vínculos de amistad
- ✓ Sentir empatía con los miembros de la empresa

La importancia de los valores no solo está en nombrarlos, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días, ya que la única forma de alcanzar los objetivos y la misión es a través de los lineamientos de los valores.

5.3.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Para un desempeño eficiente de la empresa, es necesario el planteamiento de objetivos estratégicos para cada área de la empresa, en esta oportunidad

se realiza la propuesta de objetivos para el área de comercialización (debido a la centralización del estudio en dicha área)

5.3.4.1. Objetivo general

Intensificar el consumo de leche y sus derivados en la ciudad de Tarija logrando posicionar la marca de los productos en la mente del consumidor, permitiendo a la empresa obtener una imagen reconocida mediante la calidad de sus productos, el promocionamiento y la comercialización eficiente de los mismos.

5.3.4.3. Objetivos Promocionales

Los presentes objetivos, están dirigidos para el área comercial, ya que el promocionamiento y la difusión de la imagen de la empresa corresponden a esta área, teniendo cuenta que tales objetivos tienen la finalidad de comunicar las excelencias de los productos y persuadir en la adopción de compra para disminuir el nivel de desconocimiento en los consumidores, respecto a la empresa, los mismos se presentan de la sgte manera:

- Crear relaciones con el público, prensa e interesados en la empresa, para fortalecer la imagen de la misma.
- Definir promociones de venta atractivas para el mercado objetivo e intermediarios, permitiendo así fomentar el consumo de lácteos.
- Intensificar la fuerza de ventas en ferias y exposiciones donde aglomera mayor cantidad de consumidores potenciales, de modo que permita difundir la cartera de productos.
- Efectuar la publicidad para la empresa mediante canales efectivos de comunicación (televisión, radio o periódico)
- Difundir la imagen de la empresa, a través de mensajes de conciencia para despertar emociones en los consumidores y lograr una respuesta favorable en el consumo de lácteos de la empresa.

5.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado de referencia de la empresa Lácteosbol de Tarija, son todas aquellas personas consumidoras de productos lácteos de la provincia Cercado, analizando la variable descriptiva con características socio demográficas obtenidas tras el análisis del macroentorno y microentorno, se procede a realizar la segmentación del mercado para la estatal Lácteos Bolivia que viene dado por la macro y microsegmentación

5.4.1. Macrosegmentación

Los lácteos como: yogurt, queso, jugos lácteos, leche pasteurizada, crema de leche, mantequilla etc. se emplea para diferentes usos ya que los lácteos pueden ser utilizados como un bien de consumo final o para seguir un proceso productivo (tal es el caso de las tortas, comidas y postres).

En este sentido, los productos que elabora actualmente y los que tiene planificado desarrollar Lácteosbol, tiene como mercado potencial a los siguientes grupos de compradores:

- Pastelerías de la ciudad de Tarija.
- Personas independientes que preparan desayuno escolar.
- Vendedores de licuados y ensaladas de frutas, helados de leche.
- Familias en general (madres, padres, hijos).
- Instituciones encargadas del subsidio y programas de alimentación.

Se consideró como mercado potencial a los grupos citados anteriormente debido a éstos utilizan en forma continua productos procesados de la leche.

Así mismo, siendo conocedores del objetivo principal de la empresa el de intensificar el consumo de lácteos mediante productos 100% naturales, es que satisface necesidades nutricionales en los consumidores finales.

5.4.2. Microsegmentación

Las variables tomadas en cuenta para la microsegmentación están dadas por, variables demográficas en cuanto a ubicación geográfica, género, estilo de vida, además de la variable conductual como, la frecuencia de consumo de productos lácteos, las mismas se describen a continuación:

1. **Geográficas.-** El mercado en el que se pretende satisfacer necesidades nutricionales es el Departamento de Tarija, Provincia Cercado.
2. **Demográficas.-** Para esta variable se toma en cuenta las características: género, edad, escolaridad e ingresos y ocupación, de manera que se tiene los siguientes grupos con tales características:
 - Mujeres amas de casa ya que estas tienen la característica de compra de productos de la canasta familiar para su hogar y al mismo tiempo perciben ingresos para la adquisición de productos alimenticio, a la vez son quienes se encargan exclusivamente de alimentar a sus hijos desde los 0 a 4 años con mayor particularidad (edad en que un infante depende por completo de su madre) y a su familia en general. Además que las madres de flia en etapa de gestación y lactancia tienden a intensificar el consumo de lácteos.
 - Estudiantes escolares, colegiales y universitarios que tienen de 5 a 25 años aproximadamente, edad que comprenden los niños que asisten al kínder hasta que culminan sus estudios universitarios. Éstos perciben ingresos proveniente de sus padres o su propia fuente de empleo, que puede estar entre los 3 a 5Bs en escolares, colegiales

y de 5 a 10 Bs en universitarios, dichos ingresos son percibidos de manera diaria debido a que son estudiantes y los mismos requieren de ingresos diariamente para realizar sus actividades académicas.

Segmentación por cliente, orientada al consumo corporativo

- Negocios y pequeñas empresas que tienen la ocupación de preparar ensalada de frutas con jugos y/o licuados de leche con frutas, postres, helados artesanales de leche, además de personas dedicadas a la repostería (pastelerías, panificadores) por hacer uso continuo de algunos productos lácteos para la preparación de sus tortas, galletas, rollos, queques, etc.
- Entidades encargadas de programas sociales de alimentación (subsidio) para la población, por ser quienes incorporan en su programa, los lácteos.

Dicha segmentación corresponde a un mercado orientado al consumo corporativo (Empresas e instituciones) tales instituciones manejan sus propios recursos de manera descentralizada.

- 3. Psicográfica.-** Se toma en cuenta personas e instituciones/empresas que tengan el estilo de vida de llevar una alimentación y nutrición adecuada para el organismo del ser humano.
- 4. Comportamiento o Conductual.-** Personas que presenten una demanda frecuente en el consumo de lácteos, es decir que demanden los productos de manera diaria o por lo menos tres veces a la semana y en el caso de las instituciones que se ocupen de programas alimenticios presenten una demanda de al menos una a dos veces por semana.

De manera que se tiene dos segmentos orientados al consumidor y dos segmentos orientados a las empresas y/o industrias. A continuación se presenta un cuadro resumen de la segmentación de mercado.

** No se toma en cuenta a mayores de 25 años, porque se considera que estos no consumen lácteos de manera continua (según Investigación de mercado y entrevistas) ya que en la segmentación Psicográfica se está considerando tal estilo de vida, por lo tanto los consumidores mayores a esta edad consumen lácteos pero de manera esporádica.*

TABLA N° 29 RESUMEN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

SEGMENTACIÓN	VARIABLE DE SEGMENTACIÓN			
Orientado al consumidor final	Geográfica	Demográfica	Psicografica	Por comportamiento
Segmento 1	Departamento de Tarija - Provincia Cercado	Mujeres amas de casa que perciben ingresos para la adquisición de productos alimenticios	Personas que tengan el estilo de vida de llevar una alimentación y nutrición adecuada para su organismo.	Consumo de lácteos de manera Continúa (diaria ó 3 veces a la semana)
Segmento 2		escolares, estudiantes colegiales y universitarios de 5 a 25 años, los mismos perciben ingresos		
Orientado al Consumo Corporativo	Geográfica	Tipo de cliente	Psicografica	Por Comportamiento
Segmento 3	Departamento de Tarija - Provincia Cercado	Negocios y pequeñas empresas que tienen la ocupación de preparar ensalada de frutas, licuados, postres, helados artesanales de leche	Entidades caracterizadas en cuidar la alimentación y nutrición adecuada para el organismo del ser humano	Consumo de lácteos de manera continua
Segmento 4		Entidades que se ocupen de programas sociales de alimentación para la población		Consumo de lácteos de manera continua (semanal)

5.4.3. DEFINICIÓN DEL MERCADO META.

La selección del mercado meta, está dado por el tamaño y crecimiento del segmento, en tal sentido tal característica lo tiene el segmento 1 y 2 ya que la población de 0 a 25 años representa aproximadamente el 52,30% y el índice de natalidad es del 2,24% lo que significa que tales segmentos se encuentran en constante crecimiento, presentando un consumo de lácteos continuamente, por lo que viene a ser una variable de relevancia para la definición del mercado meta.

A continuación se cuantifica el mercado objetivo:

TABLA N° 30 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO META

MERCADO		
SELECCIÓN	Consumo Final (personas)	-Amas de casa -Escolares, estudiantes colegiales y universitarios
CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO		
GEOGRÁFICA	Nº DE HABITANTES	Total población 152.565 entre amas de casa y consumidores de 0 a 25 años.
DEMOGRÁFICA	OCUPACIÓN	Amas de casa = 42203 familias, una madre por cada flia.
	EDAD	Se asume que el 52, 30% de la población tiene entre 0 y 25 años 110361,891
	INGRESO	A partir de los 5 años perciben ingresos de 5 a 10 bs diarios los estudiantes colegiales y universitarios, en tanto que las madres perciben por lo menos el salario mínimo.
PSICOGRÁFICA	ESTILO DE VIDA	Se presume que el 31,7% es el porcentaje de consumo de lácteos per cápita, entonces 48.364 personas que consumen lácteos

El factor fundamental en la decisión de tomar como mercado meta a las amas de casa como consumidoras, es debido a que ellas son las que en un "80% controlan las decisiones de compra y se encargan de la nutrición y alimentación de la familia". Por lo tanto saben escoger qué productos son realmente nutritivos para su familia y a través de la recomendación de ellas, sus hijos toman decisiones en lo que concierne su alimentación ya que desde pequeños la madre les enseña que productos consumir, por lo que inciden de manera positiva en la compra de algunos bienes (lácteos) y de manera negativa en otros (caramelos, chicles, etc.), por esto se dice que las madres tienen gran influencia en la toma de decisiones de su familia.

Así también se pudo indagar que las madres compran productos en mayores cantidades para su familia, por lo que los productos en presentaciones de un litro, kilo o 500 grs (yogurt, leche, queso) de la empresa Lácteos Bolivia pueden ser adquiridas por las señoras madres de familia.

Por otra parte, los estudiantes desde el nivel primario hasta universitarios requieren de nutrientes para el eficiente desenvolvimiento de sus actividades, sean físicas e intelectuales por lo tanto, ellos son conscientes que consumir lácteos les aporta beneficios para su organismo, tal conocimiento lo adquirieron en su hogar y lo complementan en el transcurso de su vida académica. Este segmento de mercado presenta una demanda favorable en cuanto al consumo de leche y sus derivados, tal información se respalda con la investigación de mercado y entrevistas vistas en el capítulo anterior.

El haber definido el mercado objetivo, implica realizar los máximos esfuerzos de marketing a los mismos, sin descuidar los otros segmentos identificados anteriormente.

5.5. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

El presente trabajo está más enfocado en el desarrollo del mix promocional siendo esta la última variable del marketing, por lo tanto para comunicar a los potenciales consumidores sobre los productos que la empresa elabora es necesario realizar una mezcla de marketing para lograr el consumo de los mismos, de esta manera se señalará a simples rasgos los aspectos que la empresa debe tomar en cuenta antes de promocionar sus productos:

Marketing Mix:

En un mundo altamente competitivo las empresas públicas y privadas trabajan con un mismo fin, el de lograr el consumo de sus productos en los clientes y fidelizar a los mismos, esto implica realizar esfuerzos con el objetivo de superar a sus competidores, en este sentido es imprescindible la competitividad, la diferenciación y el posicionamiento.

Las variables que corresponden a las estrategias de la mezcla de marketing (4 Ps) son las siguientes:

- Producto
- Precio
- Plaza
- **Promoción**

5.5.1. Estrategia del Producto

Desarrollar estrategias de producto, refleja la preocupación por satisfacer las necesidades y deseos de los segmentos de mercado, en este sentido el producto representa el atractivo y la imagen de la empresa. Por ello un producto con todos los atributos requeridos por el consumidor, significa mostrar la eficiencia y la calidad de los esfuerzos y recursos para diseñar y desarrollar el producto apropiado que represente a la empresa en el mercado local.

5.5.1.1. Propuesta de producto

Se propone desarrollar nuevos productos a la empresa Lácteosbol, ya que en reiteradas ocasiones los clientes actuales de la empresa preguntaron, si ésta no tiene otros productos diferentes a los que provee actualmente.

Por ello se coloca a consideración de la empresa desarrollar los siguientes lácteos:

TABLA N° 31

PROPUESTA DE PRODUCTOS A DESARROLLAR POR LA EMPRESA

Producto	Presentación	Sabor
Leche saborizada	Sáchets	Banana, frutilla, vainilla
Yogurt probiotico	Sáchets, botella	Frutilla, durazno, coco
Yogurt frutado	Sáchets, vaso y botella	Frutilla, durazno, piña
Yogurt bebible	Sáchets, botella	Frutilla, piña, coco, durazno
Leche chocolatada	Sáchets	
Leche con avena	Sáchets	
Leche con quinua	Sáchets	
Leche pasteurizada	Sáchets	
Refrescos lácteos	Sáchets	Durazno, manzana, mandarina, naranja
Las cantidades de los diferentes productos, se puede tomar en cuenta como referencia de la competencia (Tabla 6, 7, 8, 9,10), y de acuerdo a la decisión de la gerencia, esto permitirá a la empresa contar con productos relativamente competitivos.		

Se propone desarrollar tales productos, debido a la rotación que presenta la competencia respecto a los mismos (como se vio en el análisis de Porter), en este sentido la empresa estaría adoptando la “estrategia del seguidor de mercado”, al desarrollar productos existentes. Por lo que la empresa debe agregar valor a estos, a través del proceso de los mismos, el sabor, la cantidad, etc.

Así mismo, la propuesta del desarrollo de estos productos, se respalda con el contacto que se tuvo de cerca con los responsables del desayuno escolar y el mercado en general, por lo que hacían referencia a la variedad de productos que se debe producir y a los sabores de los mismos, que no sea simplemente uno sino varios ya que existe una infinidad de gustos y preferencias por satisfacer.

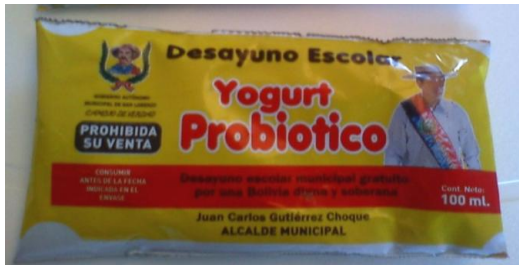
Por otra parte se plantea a la empresa estandarizar el diseño de empaque de los productos, porque se asume que al tener un color y diseño propiamente de la empresa, es reconocido por el consumidor por lo que fácilmente permite diferenciar y reconocer los productos con respecto a las diferentes marcas existentes en el mercado.

En este sentido se propone cambiar el diseño y tamaño de la envoltura de los **productos del desayuno escolar para Prov. Méndez, Cercado y los adhesivos del yogurt de litro**

- Productos del desayuno escolar (bobinas)

Se sugiere el cambio del diseño del envase en cuanto a los productos del desayuno escolar (por los reclamos, observaciones de profesores y juntas del desayuno en la prov. Méndez.) porque comparando el tamaño del envase con los de la competencia, este es más alto (largo) y da la impresión que tendría menos contenido que el yogurt en sáchets de PIL TARIJA. (ver anexo parte de envases). Como así también se sugiere el cambio del diseño de las bobinas blancas se modifique y que éste tenga colores en el diseño, por lo que el color y el diseño son variantes muy importantes para atraer la atención en los niños-estudiantes, además que al tener un diseño estandarizado se envasa en su debida bobina para el cumplimiento respectivo de los pedidos y evitar críticas por el diseño.

DISEÑOS DE ENVASES ACTUALES DEL DESAYUNO ESCOLAR Y VENTA

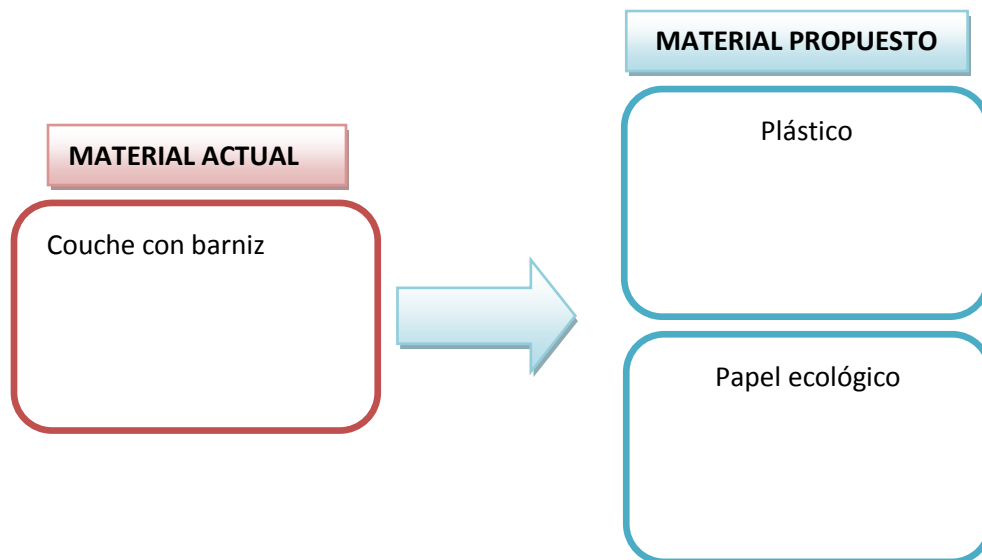


DISEÑO DE ENVASES PROPUESTOS PARA LA VENTA AL MERCADO OBJETIVO Y DESAYUNO



Adhesivos para el yogurt de litro y quesos

En cuanto a las etiquetas del yogurt y queso para la venta se sugiere cambiar el material, ya que éste es papel cuche barnizado y como los productos deben estar refrigerados, tiene la tendencia a mojarse, por lo tanto la etiqueta no queda presentable a la hora de adquirir el producto, entonces se coloca a consideración cambiar el material de las etiquetas actuales por el plástico o papel ecológico ya que estos materiales fueron sometidos a prueba (agua), los mismos soportan el agua y no se despinta la pintura de la etiqueta, de manera que el plástico sea para los envases de yogurt en litro y el papel ecológico para los quesos



5.5.2. Precio

Después de haber analizado el análisis interno, la parte de marketing la variable precio, se plantea a la empresa operar con los siguientes precios para intermediarios, teniendo en cuenta la comisión de venta:

TABLA N° 32 Lista de precios sugeridos para los productos Lácteosbol

PRODUCTO	PRECIO EN PLANTA Bs.	PRECIO SUGERIDO Bs
Kumis, yogurt bebible, probiótico en sachet de 100 ml	0,80	1
Kumis de 1 litro	12,5	14
Bebible de 1 litro	12	13,5
Probiótico de 1 litro	12	13,5
Queso Edam 500 gr	34	37,5
Queso Prensado 500 gr	25	27,5

Se aplicó el precio con los % de comisión por ventas que tiene la empresa, tomando en cuenta el respectivo cuidado del precio que llegue al consumidor final, por ello se dice “precio sugerido” para los intermediarios, de manera que éstos no vendan por encima del precio estimado. Por encontrarse la empresa en su primera fase no es conveniente enfrentarse a la competencia con precios altos, porque podrían presentar rechazo en los consumidores.

5.5.3. Plaza

En nuestro medio es muy raro que una empresa o industria venda sus productos de manera directa al consumidor final, por ello entre el productor y el consumidor final existen organizaciones intermediarias que realizan una serie de actividades comerciales y funciones de marketing.

Considerando los estudios de mercado, el 54% de la población sujeta a estudio compra productos lácteos de las tiendas de barrio, seguidamente del mercado y agencias, en este sentido se plantea que la empresa Lácteosbol, a corto plazo cuente con una agencia en la ciudad de Tarija y puntos de venta con personal de la empresa y a un mediano plazo tenga agentes intermediarios, en este sentido la empresa deberá incorporar nuevo personal para la atención de su agencia, choferes para el reparto en las agencias y desde luego movilidades aptas para el manejo de productos lácteos, ya que la que movilidad que se tiene actualmente no reúne las condiciones para mantener los productos debidamente (la camioneta está expuesta al polvo de la tierra, el producto no se mantiene refrigerado, poco espacio).

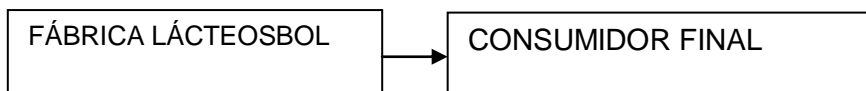
MOVILIDAD ACTUAL



Movilidad adecuada para reparto de productos

La empresa puede llegar a sus consumidores finales a través de los canales de distribución: directo e indirecto de la siguiente manera:

5.5.3.1. Canal directo



Se utilizará el canal directo, porque la empresa vende sus productos a sus clientes internos, proveedores de materia prima cuando estos realizan su respectivo cobro, los comunarios de la zona y personas visitantes a la planta, son clientes que adquieren los productos para su consumo en dicho lugar.

Así también, la empresa realiza el respectivo reparto de los productos para el desayuno escolar y en algunas ocasiones transporta los pedidos para la distribuidora SAN ROQUE S.R.L. (subsidio). De esta forma la empresa tiene un canal directo.

La estatal también puede optar por tener:

- PUNTOS DE VENTA LÁCTEOSBOL, puntos de venta propios de la empresa, manejados por personal de la misma para ello se recomienda a la empresa aperturar un punto de venta en la ciudad de Tarija en una zona donde aglomere mayores cantidades de personas (mercado central, campesino, etc.) y a largo plazo aperturar más puntos de venta en los diferentes lugares de la ciudad.

5.5.3.2. Canal indirecto

FÁBRICA LÁCTEOSBOL → AGENTE → DETALLISTA → CONSUMIDOR FINAL

Este canal es recomendable para la empresa porque:

- **Los agentes.-** Tienen como función ofertar los productos mediante su propio cuerpo de vendedores, por lo tanto su cuerpo de personal es quien puede hacer llegar los productos a los supermercados, mercados, tiendas de barrio y kioscos quienes vienen a ser los detallistas y estos hacen que el producto llegue al consumidor final. Entonces, la empresa debe contar con la cantidad necesaria de agentes distribuidores para cubrir la ciudad de Tarija, para ello tiene que estratificar las diferentes zonas de la ciudad para cada agente distribuidor.

Por otra parte la empresa puede contar con:

- **AGENCIAS,** esto significa la utilización de terceras personas y que las mismas inviertan dinero en los productos de la empresa para tener su propio negocio en el rubro de los lácteos, para esto, es necesario tener muy buenas relaciones públicas con la población para captar a terceros que estén interesados en adquirir los productos.

Los agentes y los detallistas juegan un papel importante, por ello se debe atribuirles importancia, ya que a los mismos se les tiene que dotar de material logístico para la difusión de los productos de la empresa e incentivar a los mismos a través de políticas de ventas (por ejemplo una política puede ser la comisión sobre las ventas del 6% o 10% dependiendo del volumen de ventas que estos generen para la empresa, a estos intermediarios agentes se les debe plantear objetivos de venta, es decir, vender una cantidad mínima que la empresa adopte como política).

La empresa debe tener muy en cuenta a la hora de escoger a sus intermediarios, ya que estos juegan un rol importante en la comercialización y el traslado de los productos, por ello los **intermediarios se remitirán a cumplir las siguientes funciones:**

- Informar los aspectos conductuales de los consumidores y competidores, es decir, recopilar información oportuna a través de los requerimientos de los segmentos de mercado y las posibles reacciones de los competidores.
- Promocionar el producto a mercados actuales o nuevos, considerando los aspectos de exposición o exhibición de los productos frente a consumidores finales.
- Tener la capacidad de acordar satisfactoriamente los precios y las cualidades del producto, con la empresa y el consumidor final.
- Contar con una adecuada solvencia financiera fundamentalmente para cubrir con las obligaciones que se contraen con la empresa.
- Los intermediarios deben mantener la provisión física para el respectivo cuidado de los productos, en cuanto al transporte, a la refrigeración y el almacenamiento de los mismos, ya que esto es responsabilidad del intermediario para que el producto esté disponible al mercado con todos los atributos requeridos por el consumidor final.

5.6. PROMOCIÓN

En el mercado competitivo, más que desarrollar un buen producto, valorarlo en forma atractiva y hacer que sea accesible para el mercado meta, la empresa debe administrar un sistema de comunicaciones de mercadotecnia en el que participan los intermediarios, consumidores y público en general.

En este sentido, la promoción es una herramienta que permitirá a la empresa Lácteosbol comunicar los atributos de los productos y la difusión de la imagen de empresa, de manera que permita convencer la mente del consumidor mediante la publicidad, fuerza de ventas, telemarketing y relaciones públicas.

5.6.1. Identificación de la audiencia meta

La empresa tiene la labor de comunicar al público acerca de los productos que oferta, en este sentido debe concentrar sus esfuerzos en promocionar sus productos al mercado objetivo definido anteriormente: madres de familia, estudiantes de colegio y universitarios, constituidos por, bebés, niños, jóvenes, por lo que a ellos se debe realizar todos los esfuerzos de marketing.

5.6.2. ¿QUÉ SE PRETENDE CON LA COMUNICACIÓN?

Considerando que más del 90% de la población de la ciudad de Tarija aún no tiene conocimiento de la empresa Lácteosbol y de los productos que elabora (según Inv. de Mercado), por lo que al aplicar las distintas herramientas promocionales se busca una respuesta en el mercado meta y como tal es la compra o adquisición del producto, de modo que para llegar a esta instancia el consumidor pasa por diferentes estados: información previa, conocimiento, atractivo, preferencia, convicción y compra.

Generalmente la empresa se puede enfrentar a tales estados cuando se tiene un contacto directo con el consumidor y es ahí donde se tiene una

comunicación más efectiva, ya que permite retroalimentar de manera inmediata y crear conciencia en los consumidores.

En cuanto a las fases de los estados del consumidor, se explican a continuación la forma cómo se debe tratar a los mismos:

Información previa

Teniendo conocimiento que un gran porcentaje del público objetivo no tiene conocimiento acerca de la empresa, o si sabe de la existencia de la misma pero no de los productos que elabora; en este sentido lo primero que se debe hacer es: que el comunicador (persona transmisora del mensaje, explica) trate de crear conciencia en el potencial consumidor, se puede partir por el reconocimiento del nombre de la empresa "LÁCTEOSBOL" y de los productos que esta elabora.

Conocimiento

Suponiendo que los potenciales clientes ya tienen la información previa de la empresa y los productos, pero estos pueden no conocer a profundidad, entonces lo conveniente para la empresa es difundirle los atributos de los productos, es decir explicarle de los beneficios, bondades de los mismos (ver anexo 10) y hacerle degustar del producto, de esta manera los potenciales consumidores profundizan sus conocimientos respecto a los productos que elabora la empresa.

Atractivo

En este estado se supone que el consumidor potencial ya tiene conocimiento de los productos que elabora la empresa, entonces a la empresa debe interesarle ¿Qué opina del producto? ¿Qué le pareció?. Si la mayoría dice que le gusto el producto y satisfació sus expectativas, es una buena señal para la empresa.

Preferencia

Las personas que mencionaron en la etapa del atractivo que el producto es bueno y les gusta, los mismos pueden no preferir los productos LÁCTEOSBOL sobre los productos de PIL TARIJA, PROLAC o PIL ANDINA (como se vio en el estudio de mercado) ya que tales consumidores son clientes de una de estas empresas. Entonces la empresa debe tratar de conseguir la preferencia de los consumidores, resaltando la calidad, el valor, la actuación en el organismo y otras características del producto para lograr que los consumidores vean a Lácteosbol como una empresa que elabora productos de calidad y que los mismos cubren sus expectativas.

Convicción

En esta fase la empresa debe convencer al consumidor de comprar los productos de la empresa, por ello el comunicador (persona que transmite el mensaje, explica) debe crear la convicción que consumir productos Lácteosbol representa más salud, nutrición y calidad.

Compra

La empresa debe inducir a los consumidores a llegar a esta última instancia, para ello podría ofertar el producto a un precio relativamente competitivo, con la debida cortesía y el mejor trato posible, para que estos tengan una buena impresión de la empresa.

Dichos estados no solo se manifiesta o se enfrentan cuando se tiene un contacto directo con el consumidor, sino que también se aprecia tales estados en todo momento ya que persuasión e incidir en la decisión de compra es el objeto de la comunicación.

5.6.3. MENSAJE A COMUNICAR AL MERCADO

Tras definir la respuesta que se desea (la compra), se debe crear el mensaje más efectivo para transmitir a los consumidores potenciales sobre los productos.

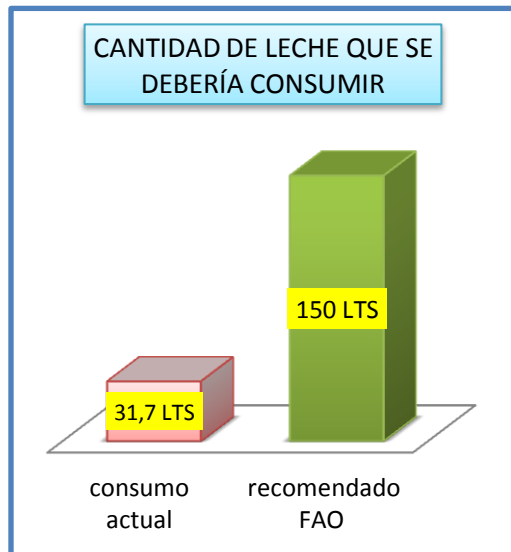
Por ello, lo aconsejable para el contenido del mensaje es que este sea de carácter emocional, es decir el tipo de reclamo a la emoción:

Este tipo de contenido de mensaje, trata de despertar las emociones positivas y negativas que pueden inducir a la compra, estos incluyen reclamos a la vergüenza, que hacen que la gente haga lo que debería hacer (consumir más leche y sus derivado lácteos) y deje de hacer ciertas cosas (como beber cerveza, vino, alcohol).

Un mensaje que posee tal contenido es el siguiente:

Según la FAO¹ Bolivia es uno de los países que menos leche consume a nivel mundial, mientras que el consumo de cerveza es superior al de la leche. Cuando lo ideal sería consumir más de 150 lts de leche al año por persona,

GRÁFICO N° 24 CONSUMO DE LECHE EN BOLIVIA VS CERVEZA



¹ Organización para la Agricultura y la Alimentación

Se considera que estas imágenes llamaran la atención y por ende a la reflexión de los consumidores, por lo que se asume que sus actitudes respecto al consumo de lácteos sean positivas y un tanto negativas para con la cerveza, puesto que el precio por litro de leche (cinco Bs) es inferior al litro de cerveza (12 A 15Bs), en este caso sería vergonzoso que un consumidor prefiera comprar más bebidas y menos lácteos, teniendo conciencia de la diferencia de precios y el efecto de consumir cada uno ya que una cerveza genera pleitos, borrachera, accidentes etc. mientras que los lácteos fortifican el organismo y contribuye a una buena alimentación.

También se sugiere que el mensaje del consumo de los lácteos vaya acompañado de la descripción de los beneficios para la salud y la buena alimentación ya que los productos proporcionan excelentes beneficios para el organismo del ser humano al ser procesados con el 100% de leche natural. Además, tal mensaje se respalda por la Investigación de mercado, descrita en el anterior capítulo.

Entonces el mensaje puesto a consideración es el siguiente:

“Lo mejor se comparte con tus seres queridos, disfruta de la deliciosa leche, yogurt probiótico y kumis, tómalos como mejor te guste.

Lácteosbol ayuda en el desarrollo de los niños, te da más calcio, te fortalece, protege tu salud y ayuda a mantener una figura saludable. Lácteosbol CUIDA TU SALUD CON PRODUCTOS 100% NATURALES”²

5.6.4. MIX PROMOCIONAL

El mix promocional se desarrolla de la siguiente manera:

1. Promoción de ventas
2. Relaciones Públicas
3. Ventas personales
4. Publicidad

² Mensaje para spot publicitario

1. Promoción de ventas

La promoción es un instrumento masivo para las ventas, por lo que la empresa puede desarrollar incentivos hacia los consumidores para estimular la compra de los productos de lácteos Bolivia, resaltando que la promoción de ventas es para atraer a personas que prueben el producto por primera vez, para recompensar a clientes fieles y elevar el porcentaje de repetición de compra por parte de consumidores ocasionales.

En este sentido la persona encargada de área comercial debe fijar los objetivos de la promoción de ventas, entre dichos objetivos pueden estar:

- Inducir a los consumidores potenciales a probar el producto nuevo desarrollado por la empresa Lácteosbol, tal es el caso del Kumis.
- Recompensar a los clientes fieles a través de incentivos promocionales.

Objetivo para promoción mercantil

- Conseguir que los agentes y detallistas manejen productos de la empresa de manera que anuncien el producto y concedan espacio en sus refrigeradores para los mismos.

Instrumentos para la promoción de ventas:

Los instrumentos básicos que se sugiere implementar para promocionar los productos son los siguientes:

- a. Artículos publicitarios
- b. Promociones mercantiles
- c. Promociones empresariales

a. Artículos publicitarios

Los artículos publicitarios son objetos útiles, que permiten usar a los consumidores en sus actividades diarias o sirven de recordatorio, por ello se plantea los siguientes artículos publicitarios acompañados del logotipo de Lácteosbol, como una forma de difusión de la imagen de la empresa y sus productos:

- Lapiceras azules, con el logotipo de la empresa para intermediarios y consumidores que adquieran el producto en los puntos de venta o en la planta Lácteosbol, ya que una lapicera es un objeto útil y de uso continuo.



- Calendarios de bolsillo, escritorio y pared, donde haga mención de la importancia de consumir leche y sus derivados de Lácteosbol, acompañada de la pirámide nutricional y desde luego los números de contacto de la empresa. los calendarios de mano para los consumidores y los de pared a agentes e intermediarios, se recomienda los calendarios porque ahí se encuentra fechas importantes y es una forma de controlar las actividades de manera diaria, semanal o mensual.



- Llaveros plásticos impresos con el logotipo de la empresa, este es un artículo que va acompañado a las llaves y de uso diario, esta es una forma de recordarle al consumidor sobre la empresa y los productos cada vez que agarre su llavero.



b. Promociones mercantiles

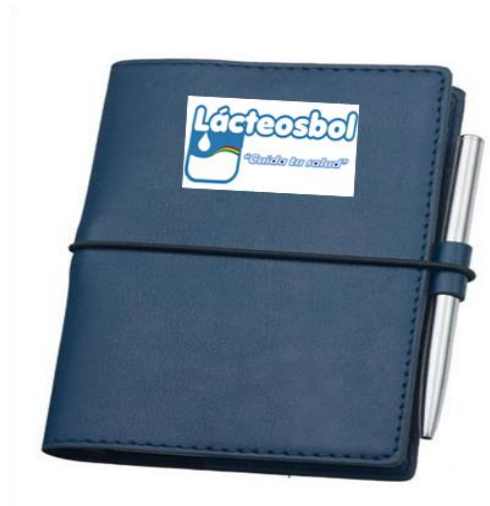
Es de importancia, puesto que los agentes y detallistas son quienes manejan los productos, le conceden espacio en su refrigerador, promueven e impulsan la compra ante los consumidores, por esta razón se les debe incentivar con extras y artículos de uso diario para sus actividades como:

- Los extras hace referencia al aumento de productos que la empresa debe hacer, debido a que los lácteos en ocasiones tienden estar pinchados o reventarse los sáchets, por lo que una forma de contrarrestar esto es, por cada 100 yogurts en sáchets aumentar 2 para cualquier contingencia.



- Así también, otra forma de promociones mercantiles dirigidas a los intermediarios son: libretas de nota o agendas, chalecos, gorras, bolsas y tableros que identifiquen a los mismos como parte de la empresa Lácteosbol.





c. Promociones empresariales

En este tipo de promoción están:

- Las ferias del ramo, es decir la empresa puede participar en ferias educativas que la Universidad Juan Misael Saracho organiza, mediante los estudiantes. La empresa puede dar apoyo en cuanto al material de información y algunos productos a los estudiantes que expondrán sobre la empresa, esta es una manera de promocionar el producto a los estudiantes universitarios.
- Participar en la ferias del queso, promocionando los productos.
- ferias de exposición de empresas públicas y privadas
- Feria o Festejo del Día Nacional de la leche.

2. RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones publicas, permite comunicarse con los diferentes públicos de la empresa, obteniendo propaganda favorable, creando una imagen social buena y permite desviar los rumores en caso de hechos negativos.

Las relaciones públicas pueden servir a la empresa para promover el consumo de sus productos a través de los siguientes de programas

- a. Las relaciones con la prensa
- b. La propaganda del producto
- c. Los comunicados de la sociedad
- d. El cabildeo

a. Las relaciones con la prensa

Se sugiere a la empresa crear vínculos de amistad con los medios de comunicación en la ciudad de Tarija, siendo una forma de relacionarse con la prensa, aperturando espacios en los programas televisivos y radiales a la cabeza de la gerencia se puede entablar conversaciones de prensa ya que los medios de comunicación (periodistas) muchas veces ayuda en la difusión de la imagen de la empresa, por ello es aconsejables que la empresa desarrolle tales técnicas y aprovechando días especiales para comunicar las características de la empresa y sus productos (en programas como la Revista del canal local UNITEL ya que este es el canal de mayor audición por la población). Entre algunas fechas pueden estar:

- El día nacional de la leche, el 26 de octubre
- La mención sobre la participación de la empresa en la feria EXPOSUR y en otras actividades que esté involucrada.

b. La propaganda del producto

La empresa se encuentra operando recientemente en el mercado y tiene desarrollado un producto nuevo a diferencia de la competencia, tal es el caso del **kumis**, pero también pretende producir leche en sáchets y refrescos

lácteos, entonces la empresa puede hacer publicidad a estos productos específicos, para inducir a los potenciales consumidores en la compra de dichos productos de manera formal e informal.

c. Las comunicaciones con la sociedad

La empresa puede aplicar tal instrumento con mayor facilidad, puesto que es nueva y tiene la característica de ser pública, es que despierta interés en ciertos grupos por conocer la empresa, tal es el caso de los colegios, instituciones y universidades. Estas unidades tienen el interés en cuanto a la operación de la empresa, su proceso productivo, sus productos y otras características de la misma, es así que desean conocer la planta, su infraestructura y tener un contacto directo con la fábrica, etc.

En este sentido es conveniente para la estatal crear tales relaciones y acercamiento, permitiendo a dichas unidades conocer la planta industrial e interactuar de manera directa, las mismas pueden expresar muy bien de la empresa (de acuerdo a la forma en que hayan sido atendidos) y pueden atraer a más interesados, de tal forma que la empresa crea una imagen positiva en la población y esto permite que tales interesados se conviertan en clientes para la empresa.

Por otra parte la empresa tiene en su plan interactuar con universidades, lo que permite dar cobertura a estudiantes para la realización de sus prácticas profesionales, constituyéndose en un aspecto positivo para la sociedad.

d. El cabildeo

Esta técnica consiste en que la empresa puede crear relaciones con otras entidades públicas ya que es una forma de generar vínculos de amistad entre organizaciones, lo que significaría para la empresa un factor positivo porque a través de estas amistades o contactos puede generar convenios de provecho para la misma como: ser proveedores de ciertos programas que las

entidades gubernamentales crean para la población (bebés, madres y abuelos) o pedidos en grandes cantidades para algún evento o festividad (Día de la madre, intercambio de servicios, congresos, encuentros, capacitaciones, etc.).

3. VENTAS PERSONALES

Las ventas personales incluyen presentaciones de ventas en ferias, exposiciones y otros similares, con la intención de crear la preferencia, convicción y acción de los consumidores.

En la parte del análisis interno se describió la forma actual de promocionar los productos y se observó que presenta algunas deficiencias, por ello se propone a la empresa: participar en actividades que las autoridades de la ciudad de Tarija y la Provincia Méndez organizan, pero acompañado de un cuerpo de ventas, es decir, personas que ejecuten la fuerza de venta (impulsadoras) y desde luego contar con el equipamiento y material adecuado para promocionar los productos.

Por ello se sugiere a la empresa participar de manera activa en las principales festividades y ferias de Tarija, donde aglomere mayor cantidad de consumidores potenciales, tales como:

- ✓ Fiesta grande de San Roque
- ✓ Ferias en la ciudad de Tarija en la zona Villa Fátima, Víbora negra, mercado campesino, los días sábados y domingos.
- ✓ Feria EXPOSUR
- ✓ Feria del queso, etc.

De las mencionadas ferias (ver tabla 1) se recomienda a la empresa centrar su atención en las ferias de los días sábados y domingos en la zona villa Fátima, víbora negra y el campesino, como así la participación en la feria de negocios de la EXPOSUR. Se plantea tales ferias debido a que estas aglomeran mayor cantidad de personas, (familias) además de ser las más visitadas y reconocidas en la ciudad.

Para presentarse en tales ferias, es necesario que la empresa cuente con los siguientes requerimientos:

- Personal capacitado para ejecutar la fuerza de ventas, para ello la encargada comercial debe capacitar a las impulsadoras sobre las características de la empresa, pero fundamentalmente de los beneficios que proporcionan los productos para que las mismas mantengan una comunicación eficiente con los consumidores, de esta manera las impulsadoras de venta tendrán la capacidad de responder cualquier consulta o duda por parte del público, siendo su función principal: persuadir en la adquisición de los productos.
- Material de publicidad, es decir trípticos, volantes, banner, tarjetas de presentación. Este es un material de apoyo que permite captar la atención de los potenciales consumidores, permitiendo así promocionar los productos en forma efectiva.





Kumis
Disfruta de la Nueva Bebida Láctea

10 Razones para consumir kumis!!!..

- Eleva las defensas, mejorando la resistencia a las enfermedades.
- Es perfecto fortalecer el crecimiento y consolidación de los huesos.
- Es el amigo ideal para deportistas.
- Es el aliado perfecto para las madres que quieren que sus hijos sean sanos y fuertes.
- Regula y protege la flora intestinal.
- Su consumo continuo previene cuadros infecciosos.
- Contribuye a evitar la obesidad y mantener una figura saludable.
- Previene enfermedades cardiovasculares.
- Reduce la intolerancia a la lactosa.
- Reduce los niveles de colesterol en la sangre.



Lácteosbol
"Cuida tu salud"

Zulma Amanda Miranda
Responsable de Comercialización

Tel: 72047497
www.lacteosbol.gob.bo
Planta de Lácteos San Lorenzo
Tarija - Bolivia



Lácteosbol
"Cuida tu salud"

Zulma Amanda Miranda
Responsable de Comercialización

Tel: 72047497
www.lacteosbol.gob.bo
Planta de Lácteos San Lorenzo
Tarija - Bolivia

- Inflable (vaca), este material permitirá captar el interés en los niños, ya que se pueden tomar fotos y desde luego acercarse al stand o toldo donde este la empresa y tener información de la misma.



- Mostradores frigoríficos, puesto que los productos deben mantenerse refrigerados por lo que es necesario que se cuente con este equipo.
- También es necesario un toldo para la protección de los productos y el espacio en que se va a ocupar.



- Entre otros materiales que se requieren están: mesa, plato, vasos descartables pequeño, cuchillo, mordadientes, frutas, pan, tablero para cortar el queso y estantes para la exposición de botellas vacías (formar una pirámide de botellas vacías de yogurt).

4. PUBLICIDAD

Si la empresa Lácteos Bolivia tiene el interés en comunicar su existencia y los productos que elabora, de manera más rápida, entonces debe optar por utilizar algún medio de comunicación de alta audiencia para la difusión de la misma con el objetivo de informar y persuadir a los potenciales consumidores en la decisión de compra.

Por ello se plantea la publicidad, mediante los siguientes medios

- a. Spot publicitario por televisión, canal 30 (UNITEL)
- b. Jingle por radio (FIDES)
- c. Publicidad en el periódico (El país).

Dichos medios de comunicación presentan una mayor demanda y preferencia alta en los consumidores, según el estudio de mercado.

a. Spot publicitario y jingle

Para ejecutar un spot publicitario y jingle, es imprescindible lo qué se va a decir y el cómo se va a decir, por ello se debe encontrar el mejor estilo, tono,

texto y formato para ejecutar el mensaje, esto con ayuda de expertos en diseño grafico.

b. Publicidad en el periódico (Anuncios publicitarios)



Lácteosbol
E.P.P. Lácteos de Bolivia

+ salud
+ vida
+ nutritivo

100% leche

Que esperas...
Disfruta ya!!!

Es el alimento perfecto para tu familia



Las cosas buenas nunca se dejan

Lácteosbol



Lácteosbol
Kumis
El campeón de la nutrición

Disfruta de esta nueva bebida láctea...

10 Razones para consumir kumis!!!...

- Eleva las defensas
- Fortalece el crecimiento y consolidación de los huesos.
- Es el amigo ideal para deportistas.
- Es el aliado perfecto para las madres.
- Regula y protege la flora intestinal.
- Previene cuadros infecciosos.
- Contribuye a evitar la obesidad y mantener una figura saludable.
- Previene enfermedades cardiovasculares.
- Reduce la intolerancia a la lactosa.
- Reduce los niveles de colesterol en la sangre.

Porque nos interesamos en tu salud, la cuidamos con nuestros productos

Encuentra nuestros productos en supermercado "GATTO" Av. Las Américas, pedidos por mayor al 77177805

Alternativas de promocionar/comunicar los productos de la empresa Pública Lácteos Bolivia, a través de:

- Pintados de pared en las agencias, tiendas de barrio, haciendo referencia de la empresa



- Sellados en vidrio de los supermercados haciendo referencia la presencia de los productos en tal supermercado



- Letreros gigantes (gigantografía) donde la población en general pueda ver el nombre de la empresa y hacer referencia de los productos que oferta la empresa.



- letreros pequeños, para colgar o pegar en las tiendas de barrio de manera que permita comunicar a los potenciales consumidores que el producto está disponible en tal punto de venta.



Otras formas de promocionar los productos Lácteos Bolivia:

La Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.) hoy en día, permite crear una imagen sólida de la empresa generando compromiso en los beneficiarios y la sociedad en general, por ello se plantea las siguientes actividades:

La empresa pública tiene la característica del bien social, por lo que se asume que le interesa el bienestar de la población, en este sentido podría crear convenios con las escuelas para realizar el programa **“Nutrición con Lácteosbol”** (sugerencia del nombre del programa) dicho programa tendría como tema principal, transmitir a los estudiantes sobre la alimentación, nutrición adecuada y los beneficios de consumir lácteos. Dicha enseñanza requerirá del apoyo de títeres, actuaciones especiales (dramatizadas), payasos, globo inflable, etc. Ya que estas cosas motivan en los niños a despertar sus intereses por descubrir y sobre todo a divertirse con tales actividades, así mismo este programa tendrá la finalidad de incentivar el consumo de leche y llamar a la reflexión sobre la adecuada alimentación.

Otra forma de comunicar los productos de la empresa, es incentivando a la promoción y pre promoción de los colegios de la Prov. Cercado a participar del evento **“cuida, limpia y protege”** (mantener limpia la ciudad para cuidar el medio ambiente, protegiendo la salud, sugerencia del nombre del evento) dicho concurso tendría como actividad, recolectar como mínimo 10000 bolsas de plástico de los productos Lácteosbol en el lapso de un mes. Tal evento puede contar con el auspicio del gobierno nacional y local, para otorgar los premios al colegio ganador, esta actividad se constituye en parte de la responsabilidad social empresarial de la empresa ya que estaría cuidando el medio ambiente por medio del reciclaje de bolsas y al mismo tiempo genera una buena imagen de la empresa.

5.7. IMAGEN DE LA EMPRESA

Logotipo de la empresa



El logotipo de la empresa se mantendrá, ya que hace referencia a la empresa, la gota blanca representa la leche en un contenedor y al medio de este se encuentra los colores de Bolivia como referente que Lácteosbol es de los bolivianos. En cuanto al color azul y blanco del logotipo identifica a los lácteos, denotando la higiene y cuidado que se tiene con los mismos.

Slogan

“LÁCTEOSBOL CUIDA TU SALUD”

En cuanto a la propuesta del slogan se sugiere “Lácteosbol cuida tu salud” porque en la Investigación de mercado y el análisis del macroentorno la población carece de una buena alimentación en cuanto a nutrientes, entonces la empresa proporcionará productos con elevados nutrientes al ser procesados con el 100% de leche natural, de ahí el slogan propuesto, para cuidar la salud de los consumidores con lácteos de calidad (naturalidad).

5.8. POSICIONAMIENTO

El objetivo central de las estrategias promocionales y demás variables (producto, precio, plaza) es el buscar el posicionamiento en el mercado, en este sentido se busca una imagen positiva y reconocida para los productos de LÁCTEOSBOL, suscitando la percepción deseada en la mente del consumidor hacia los distintos productos ofertados por la fábrica.

El mercado objetivo, y los segmentos identificados deberán tener conocimiento de los atributos y beneficios que conlleva el consumo de productos lácteos, pero de la empresa Lácteosbol (ver anexo 11)

Una forma de ocupar un espacio en la mente del consumidor es a través del slogan propuesto anteriormente acompañado de logotipo de la empresa



5.9. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

TABLA Nº 33 VARIABLES DE POSICIONAMIENTO

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Calidad	La empresa puede posicionarse utilizando esta variable ya que los productos tienen la característica de ser procesador con el 100% de leche natural, sin adulteraciones por lo que sus productos contienen más nutrientes para el organismo del ser humano. Por lo tanto esta variable puede constituirse en una forma de posicionamiento para la empresa pública de lácteos.
Posicionar con respecto a la competencia	La empresa puede utilizar esta variable porque es reciente en el mercado y de alguna forma dicha empresa se encuentra por debajo de sus competidores, por lo que lácteos de Bolivia reconozca su posición actual en el mercado y a partir de esta valoración trate superar a sus competidores, logrando así un mejoramiento continuo.
Atributos específicos del producto	Otra forma de posicionar a la empresa Lácteosbol, es la de difundir los atributos de los productos que elabora resaltando las bondades de los mismos, de esta manera los potenciales consumidores toman conciencia de ello y sienten la necesidad de adquirir los productos.

Así también, el posicionamiento implica la utilización de frases cortas con profundos mensajes, de manera que permita recordar con facilidad al consumidor cuando vea un color o frase, inmediatamente éste asocie con Lácteosbol, por ello se propone los siguientes mensajes (frases) de posicionamiento:

✓ ***“Las cosas buenas nunca se dejan”***

Esta frase hace referencia que el consumir lácteos es bueno para la salud, por ello nunca se debe dejar de consumir aquello que alimenta.

✓ ***Kumis el campeón de la nutrición***

Por ser una bebida láctea con excelentes propiedades nutricionales a diferencia de los demás lácteos, brindando más y mejores beneficios para el organismo.

✓ ***Lo mejor se comparte en familia***

Hace referencia que los lácteos son buenos para la salud y nutrición, por lo tanto hay que compartirlo con la familia, porque se asume que los integrantes del hogar son los más allegados y generalmente están juntos en el desayuno, cena o almuerzo.

5.10. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Se considera que el actual mercado para el consumo de lácteos se encuentra en constante crecimiento, por lo cual proponer estrategias de crecimiento y estrategias competitivas permitirá a la fábrica crecer e incrementar la participación en su mercado objetivo.

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

5.10.1. Estrategia de Crecimiento

Mediante este tipo de estrategia, se proyecta que Lácteosbol logre un crecimiento y expansión de forma controlada y planificada dentro su mercado objetivo identificado, sin dejar de lado la posibilidad de incursionar en los demás segmentos vistos en pág. 152.

Se plantea una estrategia de penetración de mercados, justificada por la necesidad que se tiene de comercializar e incrementar los volúmenes de ventas en el mercado abierto (consumidores ajenos al subsidio y desayuno escolar), estimulando a los consumidores a incrementar el gasto en productos lácteos e incentivando la preferencia con respecto a Lácteosbol.

5.10.1.1. Estrategia de Penetración de Mercados

Se plantea lo siguiente:

- Desarrollo de la demanda primaria; mediante las variables del marketing operativo, con énfasis en la promoción para que los consumidores conozcan los beneficios y ventajas de los productos.
- Incitar a los intermediarios a elevar los niveles de venta en cuanto a los productos Lácteosbol, a través de los artículos promocionales mercantiles para intermediarios y de bonificaciones por compras mayores a lo visto en la tabla N°22.

5.10.1.2. Estrategia de Desarrollo de Mercado

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

- Incursionar en el segmento 3 y 4 (pág. 153) ya que presentan una demanda continua por productos alimenticios y nutritivos, los cuales pueden optar por productos Lácteosbol.
- Crear nuevos circuitos de distribución a través de agentes de venta para cubrir la mayor cantidad de tiendas de barrio.

5.10.2. Estrategias Competitivas

Se presenta una propuesta en base a la estrategia de seguidor de mercado ya que la Fábrica Lácteosbol ocupa una cuota de mercado muy reducida, adoptando un comportamiento adaptativo sobre sus decisiones con respecto a la competencia.

5.10.2.1. Estrategia de Seguidor de Mercado

La fábrica debe adaptarse a los cambios en los productos que puede realizar la competencia, puesto que si esta desarrolla nuevos productos, Lácteosbol puede optar por imitarlos y ofertar un producto similar al mercado, procurando mejorarlo y generar una ventaja adicional a través de productos 100% naturales, constituyéndose ésta su ventaja competitiva defendible ante la competencia.

PRESUPUESTO DE COSTOS ESTIMADOS PARA EL MIX PROMOCIONAL					
Variable	Articulo	Especificación técnica	P.U. (Bs)	Cantidad	Total (Bs)
Promoción de ventas	Artículos publicitarios				
	Lapiceras	Color azul, punta fina, con logotipo de la empresa	3,5	100	350
	Calendario de bolsillo	Full color, minados matte o brillo	0,45	500	225
	Calendario de pared	60 x 40, full color Couche 115 gr.	2,60	100	260
	Calendario de escritorio	Full color mediano, anillo metálico	2,20	100	220
	Llaveros plásticos	Color blanco, con logotipo de Empresa	4,50	100	450
	Promociones mercantiles				
	Chalecos	Multibolsillos. color caqui con logotipo bordado	125	20	2500
	Gorra	Color blanco, regulables y logotipo bordado	37	50	1850
	Tableros	De plástico, tamaño oficio	8	50	450
	Agenda	Color negra con logo sellado	35	20	700
	Bolsas	De nylon, color blancas, tamaño 27"*48	0,20	10000	2000
Tasas	De porcelana, medianas con logotipo	11	100	1100	
Ventas personales	Impulsadoras de venta	Jóvenes de 18 a 25 años, de facilidad de palabra, contrato por día	60	2	120

	Trípticos	De papel Couche 115 gr. full color	500	1,50	750
	Rollers	0,80x2m Impresión de banner con roller full color, protección UV	490	2	980
	Tarjetas personales	Full color, minados matte o brillo	0,45	500	225
	Inflable (vaca)	Inflable a aire comprimido			
	Toldo	Tamaño 4x4	500	1	500
Publicidad	Diseño de spot publicitario	Sistema digital profesional de 30 seg.	2436	1	2436
	Spot publicitario tv	6 pases diarios en los programas de mayor audiencia, durante un mes	5900	1	5900
	Diseño de jingle+	Elaboración de jingle (30 seg) por el grupo FIDES	500	1	500
	Jingle por radio fides	10 Pases diarios durante un mes, distribuidas en toda la programación	4000	1	4000
	Anuncios por periódico	1/8 página 3mod x4 mod publicación diaria durante un mes	1200	1	1200
Otras formas de comunicación	Pintados de pared	Pintura látex color blanco, celeste, balde 10 litros	140	2	280
	Sellado en vidrio	Estampando adhesivo 0,80x2 mt	380	1	380
	Letreros gigantes	Impresión de valla full color en lona front light, protección UV anti hongo	600	1	600
	Letreros para colgar	Papel cuche barnizado grs de 350 gr	50	4	200
				TOTAL	28176

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a cotizaciones

Si la empresa considera tales costos elevados en el presupuesto visto anteriormente, puede optar por ajustar los precios usando los siguientes artículos, a continuación se muestra un ajuste en los costos:

TABLA N° 34 AJUSTE DE COSTOS PROMOCIONALES

Variable	Artículo	P.U. (Bs)	cantidad	Total (Bs)
Promoción de ventas	Artículos publicitarios			
	Lapiceras	3,5	100	350
	Calendario de pared	2,60	100	260
	Llaveros plásticos	4,50	50	225
	Promociones mercantiles			
	Chalecos	125	10	1250
	Gorra	37	50	1850
	Tableros	8	20	160
	Bolsas nylon	0,20	10000	2000
Ventas personales	Impulsadoras de venta	60	2	120
	Trípticos	500	1,50	750
	Rollers	490	2	980
	Tarjetas personales	0,45	500	225
	Toldo	500	1	500
Publicidad	Diseño de spot publicitario	2436	1	2436
	Spot publicitario tv	5900	1	5900
	Pintados de pared	140	2	280
	Letreros gigantes	600	1	600
	Letreros para colgar	10	4	40
TOTAL				17.926

Los recursos para el pago de los diferentes requerimientos, se puede hacer uso de los "FONDOS DE AVANCE", ya que la empresa cuenta con recursos provenientes del estado, dichas erogaciones deberán ser justificadas con su respaldo correspondiente (factura).

5.10. PROGRAMA DE MARKETING

El presente programa de marketing, está contemplado solo para la estrategia promocional

Variable estratégica	Actividad	Duración	Responsable	Recursos
Publicidad	Diseño del spot publicitario	Enero 2014	Encargada de comercialización -Telepart	Sistema digital profesional, spot de 30 seg
	Spot publicitario por televisión	De Enero a Junio del 2014	Canal 30 UNITEL	-publicidad mensual 6 Pases diarios
Ventas personales	-Promociones en ferias de la zona villa Fátima, víbora negra, mercado campesino, y otras ferias (tabla 1) para intensificar la venta de los productos	De diciembre a marzo de 2014, por ser fechas de continua festividad y por lo general las familias tienden a salir de compras.	-Encargada de comercialización -Apoyo jefe de planta. - Impulsadoras de venta para promocionar	-2 impulsadoras de ventas (8 días al mes) - 5000Trípticos de los productos - 2 Rollers front ligh - 1 Mostrador Frigoríficos - Toldo -Mesa plástica -Platos -Vasitos descartables -Cuchillo -10 Cajas de Mordadientes -Mostradores -Productos de la empresa para degustación y venta
	Exposición en la Feria	Noviembre 2013 y 2014	-Encargada de comercialización	2 impulsadoras de ventas

	EXPOSUR		<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo jefe de planta. - Impulsadoras de venta para promocionar -Apoyo de los administrativos de la planta. Personal operario de la planta 	<ul style="list-style-type: none"> - Trípticos de los productos - 2 Banner front ligh -Globo inflable - 1 Mostrador Frigoríficos - Toldo -Mesa plástica -Platos - bolsa de Vasitos descartables -Cuchillo -Cajas de Mordadientes -Mostradores -Productos de la empresa para degustar y vender -Data show -papel de mesa -Movilidad para transporte
Promoción de ventas	incentivos hacia los consumidores para estimular la compra de los productos de lácteos Bolivia	Enero 2014 (1 sola vez al año por persona)	-Encargada de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> -100 Bolígrafos con logotipo de la Empresa -100 Calendarios de pared. -50 Llaveros
	Incentivos para intermediarios	Enero 2014 (1 sola vez al año por intermediario)	-Encargada de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> -10000 bolsas nylon -10 chalecos -10 tableros
	Material para apoyar las promociones	Gestión 2014	-Encargada comercialización	500 Afiches de papel cuche, tamaño 60* 40cm

6 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación en su totalidad y haber elaborado la propuesta, se llega a las siguientes conclusiones:

- La carencia de estrategias promocionales formalmente definidas, dificulta una óptima comunicación con el mercado objetivo.
- La situación política en el medio se muestra inestable, por lo que el cambio de autoridades gubernamentales a nivel nacional, regional y local que se puede dar en las próximas elecciones implica el cambio de ideología y accionar de los proyectos y programas de autoridades actuales, por lo que beneficia en algunos sectores y en otros no. De manera que la empresa Lácteosbol puede verse afectada por tales cambios políticos.

En caso de mantenerse el entorno político se muestra favorable para la empresa pública Lácteosbol ya que esta depende del estado, por lo tanto tiene todo el respaldo del actual Gobierno.

- En el entorno cultural que se vive en la ciudad de Tarija es favorable para la estatal ya que puede permitir intensificar la comunicación de sus productos en su mercado objetivo y reducir el nivel de desconocimiento en los potenciales consumidores.
- Existe una considerable población dispuesta a adquirir los productos de la empresa, por lo que se constituye en una oportunidad de ingresar al mercado y cubrir sus expectativas de manera eficiente.
- La elaboración de productos 100% naturales, genera una ventaja competitiva defendible, orientada a la calidad y salud en los consumidores, por ello la estrategia de posicionamiento en la difusión de los atributos.
- Las estrategias propuestas permitirán a Lácteosbol, lograr el posicionamiento e incrementar sus ventas, generando así una mayor participación en el mercado identificado.

1. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa pública procesadora de leche Lácteosbol, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones dirigidas al área comercial (Promocionamiento).

- Realizar estudios de mercado de manera anual para identificar posibles cambios en el comportamiento del consumidor y poder cubrir sus necesidades y expectativas de los mismos.
- Atribuirle importancia a las exigencias de los actuales clientes en cuanto, las promociones de venta, descuentos e incentivos, por ser una forma de crear relaciones estrechas con los clientes y fidelizarlos a los mismos.
- Contar un equipo de apoyo que ejecute la fuerza de ventas, logrando así una difusión más efectiva de los productos de la empresa.
- Efectuar la publicidad a través de medios de comunicación masivo, como el canal Unitel, periódico el país o la radio FIDES, debido a que estos medios concentran una cantidad significativa de potenciales consumidores, permitiendo así llegar de manera más rápida al mercado objetivo.
- Crear relaciones a largo plazo con clientes actuales y potenciales, a través de productos que cubran sus expectativas, cumpliendo en forma oportuna las exigencias que presenten los mismos para lograra preferencia el mercado.