

PLAN DE TRABAJO

1.- ANTECEDENTES

El origen de los helados es muy antiguo. El primer relato escrito sobre el helado data de hace más de tres mil años atrás y tiene su origen en el Oriente. Algunas historias piensan que los chinos fueron sus inventores, otras que los babilonios, o tal vez los mongoles, y que de alguna de estas culturas pasó a la India, a las culturas persas y después a Grecia y Roma. Pero es en Italia, en la Baja Edad Media, cuando el helado toma forma y se difunde por toda Europa. Según algunos autores, la élite china disfrutó de un postre helado, se cree que era un jarabe congelado, mezclaban la nieve de las montañas con miel y frutas. También acostumbraban a preparar una pasta de leche de arroz mezclada con nieve, algo parecido al actual raspado. Lo cierto es que lo conocían y disfrutaban, los chinos, turcos, árabes y romanos. La elaboración de los helados no era sencilla, ya que era imprescindible disponer de nieve y de los medios para conservar la temperatura.

Marco Polo relató sobre un descubrimiento que le resultó muy interesante, se trataba de una construcción cónica muy alta (unos dieciocho metros) un frigorífico natural denominado "Yakhchal". Estos almacenes mantenían el hielo recogido durante el invierno o traído de las montañas durante el verano, en 1292, regresó a Venecia después de permanecer más de veinte años en el interior de Asia. Entre muchas cosas, el explorador trajo como obsequio del príncipe mongol Kublai Khan una receta para la fabricación de congelados.

Al iniciarse la Edad Moderna éstos aparecen en Italia, desde donde se lanzaron a la conquista del mundo. Durante mucho tiempo los helados fueron manjar únicamente de reyes y de personas privilegiadas, debido a los pocos medios de que se disponía para su preparación. En 1660, el siciliano Francesco Procopio del Coltelli comercializaba en las calles de París limonada y jugos de frutas congelados. En 1672 inauguró en París el "Café Procope", creando el primer establecimiento, donde además de café, se vendían helados. Procopio también inventó una máquina que homogeneizaba las frutas, el azúcar y el hielo, con lo que se obtenía una verdadera crema helada, similar a la que hoy conocemos.

Con el siglo XIX, al igual que otros productos alimenticios, los ingredientes y la tecnología incluyendo el desarrollo industrial y la invención de la fábrica de hielo los helados evolucionaron.

En nuestro siglo se han perfeccionado mucho las técnicas de fabricación de helados. La maquinaria disponible facilita la producción industrial y doméstica de helados. También han mejorado las normas de higiene. Hoy en día un buen fabricante de helados no solo debe conocer el oficio, debe saber de cocina y pastelería, saber un poco de química y bacteriología y tener algo de artista.

El desarrollo histórico del helado nos muestra que es un alimento apetecible a través de los años, que ha ido evolucionando en relación con la imaginación humana. Es decir, el helado es un producto que llegó para quedarse y que seguirá desarrollándose¹.

¹ Fuente: www.researchgate.net/publication/273831451_El_helado_desde.

En su forma más simple, el **helado** o **crema helada** es un alimento congelado que por lo general se hace de productos lácteos tales como leche o crema, a menudo en combinación con frutas u otros ingredientes y sabores. Generalmente se endulza con azúcar, saborizantes, edulcorantes o miel. Típicamente se le añaden otros ingredientes tales como yemas de huevo, nueces, frutas, chocolate, galletas, frutos secos, yogur y sustancias que lo estabilizaban. Tenemos los siguientes tipos de helados por su composición:

- **Helados Industriales:** Son los helados elaborados en plantas industriales en cuya elaboración son empleados colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores para realzar su aspecto y sabor; es un helado con una gran cantidad de aire incorporado. Debido a su producción masiva, es uno de los más económicos.
- **Helados Artesanales:** Se elaboran en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es mayor que el helado industrial, se elabora con materias primas de calidad como la leche y la nata, además de productos para dar sabor como frutas, chocolate, etc., su producción a pequeña escala².

Este emprendimiento de “Heladería Artesanal Cramer’s” fue fundada el año 2006 en Tupiza departamento de Potosí por los propietarios señor Fernando Fernández Condori y su señora esposa Esperanza Soruco Aguanta.

Uno de los propietarios y emprendedores tuvo la pertinencia de realizar unos cursos de capacitación en la ciudad de La Paz y así proponer al mercado un producto con técnicas de elaboración acorde a la competencia.

Su presencia en el mercado de la ciudad capital del departamento de Tarija es a partir del mes de julio del año 2018, ubicado en el barrio Las Panosas, en la plaza Sucre en la calle Virginio Lema entre Suipacha y Colon, en un ambiente propicio y una ubicación deseable para el emprendimiento innovador.

Con una novedad de productos (helados artesanales), para tal objetivo empezó su producción con una variedad de 12 sabores en presentación de paletas de agua y leche con pulpa de fruta, asimismo las cremas en conos y barquillos y por kilo, de los cuales las frutas tropicales de la Amazonía como son: el sinini, asai, asarela, guayaba, copoazú; fueron la motivación de emprender y proponer sabores distintos a la competencia y crear una expectativa al paladar del cliente acostumbrado a sabores conocidos, ofertando de esta manera algo novedoso con el objetivo de abrir mercado en esta ciudad.

Posteriormente se abrió una sucursal en el barrio Senac, en la avenida Julio Arce, inaugurándose en el mes de enero del presente año, como una propuesta más al mercado de la ciudad capital.

En la actualidad ya son 18 los sabores que se encuentran disponibles y se está implementando la oferta de kilo y medio kilo en envases de termopol con tres sabores distintos directo para la venta.

² Fuente: www.es.wikipedia.org/wiki/Helado

2.- JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación es pertinente por la urgencia de atender y comprender cuál es el motivo de la reducida demanda hacia el producto; es relevante porque afecta a los propietarios, trabajadores, a los consumidores, a la empresa en estudio; y es conveniente el proyecto de investigación porque nos permitirá entender mejor los factores que la afectan, permitiéndonos encontrar soluciones concretas, precisas en beneficio de la empresa.

2.2. Justificación Teórica

El proyecto de investigación constituye una investigación aplicada de un conjunto de conocimientos a una realidad concreta, utilizándose para este fin elementos teóricos de economía, administración, marketing, etc., donde se aplicarán conceptos específicos al tema en estudio.

El valor teórico de este proyecto de investigación, será una propuesta al conocimiento de teorías en el campo administrativo para futuros trabajos investigativos dentro de lo que es la formación en el área de administración de empresas.

2.3. Justificación Social

Permitirá atender una necesidad de la población brindando una alternativa de esparcimiento, posibilitando a la vez la degustación de los productos que ofrece “Heladería Artesanal Cramer’s”, generando a la vez una oferta de empleo a la población de la ciudad de Tarija.

2.4. Justificación Económica

A través de la implementación de un plan de marketing en el mercado de la ciudad de Tarija, la “Heladería Artesanal Cramer’s” obtendrá una mejor demanda del producto y un posicionamiento en la mente del consumidor hacia la empresa, obteniendo de esta manera un beneficio económico, para sus propietarios y trabajadores de la empresa, contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad de Tarija.

2.5. Justificación Comercial

Las empresas buscan hoy en día volverse más competitivas desarrollando estrategias que le permitan desarrollar y crecer en un mercado de oportunidades y de adaptación a cambios políticos, económicos, tecnológicos, etc. del entorno en el que se desempeñan. Con este proyecto de investigación se podrá estructurar cambios en el manejo de la variable promoción del marketing, posibilitando de esta manera llegar al mercado meta y promocionando los productos de la empresa y manteniendo a la heladería en competitividad dentro del mercado de la ciudad de Tarija.

2.6. Justificación Geográfica

Tendrá la población de la ciudad de Tarija la posibilidad de contar con un establecimiento, una alternativa novedosa de lo que es “Heladería Artesanal Cramer’s”, brindando a la población tarijeña un ambiente para el consumo y disfrute de sus productos (helados artesanales).

2.7. Justificación Alimentaria

El helado artesanal o crema helada es un alimento congelado que proporciona al consumidor un producto de buena calidad que le aporta una importante fuente de calcio que ayuda a reforzar los huesos, vitamina B, proteína, y minerales que son indispensables para el organismo, consumiéndolos de una forma agradable como es el helado, a través del servicio y productos que proporciona “Heladería Artesanal Cramer’s”.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Identificación del Problema

En la investigación realizada a Heladería Artesanal Cramer’s a través de la entrevista realizada al propietario don Fernando Fernandez Condori, se ha podido identificar a priori el motivo por el cual se encuentra marginada con respecto a sus competidores, permitiéndonos de esta manera deducir, que la causa que influye a “Heladería Artesanal Cramer’s” la limitada demanda de sus productos y como consecuencia no le reditúe ganancias significativas que haga rentable al negocio; es que la empresa no cuenta con un plan establecido para que sus estrategias promocionales sean más efectivas y puedan captar la atención de nuevos clientes y mantener los actuales, y consiguientemente al no disponer de formas y medios de comunicación apropiados, utilizan de una manera inadecuada la publicidad a través solamente del uso de las redes sociales como el Whatsapp y Facebook de una manera poco frecuente más informal que formal, puesto que el uso de los medios de comunicación de una manera más eficiente es a través de una publicidad más profesional, y como consecuencia se ve reflejado en el desconocimiento de la empresa y sus productos.

Otro aspecto que no toma en cuenta la empresa es la falta de una retroalimentación de información del mercado, para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones adecuadas para desarrollar un óptimo plan estratégico de promoción como es la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, etc, por tanto la falta de una estrategia de promoción adecuada, se ve reflejado de una manera negativa en el crecimiento de sus ventas, la rentabilidad del negocio y crecimiento de la empresa, desde que su servicio fue inaugurado al público, observándose por la poca afluencia de clientes hacia la Heladería Artesanal Cramer’s.

Para dar respaldo a lo anteriormente mencionado se requiere de la comprobación a través de la investigación y el análisis más a profundidad del entorno y de la empresa, dedicada a la industria del helado.

Por otro lado se ha realizado un análisis a través de una manera más científica utilizando el método de “Encuesta de Excelencia Administrativa”³, propuesta por el Prof. Koontz para el diagnóstico de las empresas; la cual nos muestra como un primer resultado que la empresa tiene ciertas falencias administrativas que incide en el desarrollo de la misma y la formulación de una correcta estrategia de promoción.

³ ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, Koontz-Wehrich-Cannice, McGraw-Hill, 13ª edic. 2008, pág. 638

3.1.1. Encuesta de Excelencia Administrativa⁴ (Ver Anexo 1)

Calificación de desempeño

Número de preguntas		Número de preguntas "No aplicable" (NA) y "Conocimiento insuficiente" (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	3	10	13	2.4
17	Organización	8	9	17	2.7
11	Integración de personal	2	9	11	2.3
12	Dirección	2	10	12	2.0
11	Control	5	6	11	1.9
64		20	44	64	2.3

Calificación:

5.0	excelente	2.0 o 2.5	satisfactorio
4.0 o 4.5	muy bien	1.0 o 1.5	debajo del estándar
3.0 o 3.5	bien	0.0	inadecuado

NA = No es aplicable a nuestra organización

? = Conocimiento insuficiente para calificar

Podemos observar que el promedio de "Calificación de Desempeño" de la empresa está en **2.3 satisfactorio**, pero eso no significa que su desempeño sea bueno, más al contrario necesita que su desempeño administrativo en general sea mejorado, como es el caso de la función de Control y Dirección, que tienen el promedio de calificación más bajo.

Necesidades de desarrollo

Número de preguntas		Número de preguntas "No aplicable" (NA) y "Conocimiento insuficiente" (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	3	10	13	4
17	Organización	8	9	17	3.8
11	Integración de personal	2	9	11	4
12	Dirección	2	10	12	4.7
11	Control	5	6	11	4
64		20	44	64	4

Calificación:

No se requiere mayor desarrollo **1 2 3 4 5** se requiere un grado extremo de desarrollo

NA = No es aplicable a nuestra organización ? = Conocimiento insuficiente para calificar

En las "Necesidades de Desarrollo" la empresa tiene un promedio de **4 requiere un grado extremo de desarrollo**, lo que sugiere a la empresa la necesidad de desarrollar las funciones administrativas como la Dirección, Planeación y otras para lograr alcanzar la Excelencia Administrativa. Es decir la empresa debe guiarse a través de una administración más eficiente para lograr los objetivos y metas que desee alcanzar.

⁴ ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, Konntz-Wehrich-Cannice, McGraw-Hill, 13ª edición 2008, pág. 637.

3.2. Definición del Problema

La falta de una correcta estrategia de promoción de “Heladería Artesanal Cramer’s”, causa el desconocimiento del producto y de la empresa que incide en las bajas ventas.

3.3. Formulación del Problema

¿Cuáles son los elementos en la estrategia de promoción que no son tomados en cuenta y ocasionan bajo crecimiento de sus ventas, afectando la rentabilidad de Heladería Artesanal Cramer’s?

3.4. Hipótesis

Un inadecuado desarrollo de la estrategia de promoción de “Heladería Artesanal Cramer’s” causa bajas ventas, baja participación, limitado posicionamiento y penetración de mercado.

3.4.1. Operacionalización de la Hipótesis

Variable independiente: (causa) **X** = Inadecuado mix promocional.

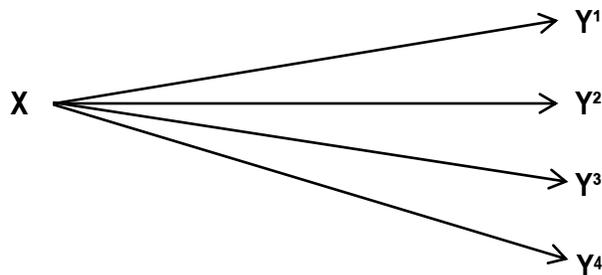
Variables dependientes: (efecto) **Y¹** = bajas ventas

Y² = baja participación de mercado

Y³ = limitado posicionamiento en el mercado

Y⁴ = limitada penetración de mercado

Si X = 0	entonces	Y = 0	Si X se mantiene	entonces	Y se mantiene
Si X > 0	entonces	Y > 0	Si X aumenta	entonces	Y aumenta
Si X < 0	entonces	Y < 0	Si X disminuye	entonces	Y disminuye



La variable **X** influye o es causa de la variable **Y**

Unidad de observación: "Heladería Artesanal Cramer's"

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
MIX PROMOCIONAL	Publicidad Promoción de Ventas Ventas Personales Relaciones Públicas Marketing Directo Publicity	-Publicidad por radio -Publicidad por internet -Descuentos -Cupones -Anuncios especiales -Ferias -Donaciones -Eventos culturales -Llamada telefónica -Correo electrónico -Generación de noticias -Organización de eventos
VENTAS	Producto Servicio Precio	-Calidad del producto -Variedad del producto -Calidad del servicio -Precio satisfactorio
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Mercado Competencia Clientes Volumen de Ventas	-Porcentaje de mercado -Número de competidores -Clientes satisfechos -Ventas por día -Nivel de facturación
POSICIONAMIENTO DE MERCADO	Posición en la mente del consumidor Marca Beneficio	-Noción de la empresa y producto -Noción de la marca -Satisface necesidad de nutrición
PENETRACIÓN DE MERCADO	Cuota de mercado Consumidores	-Grado de conocimiento del producto -Porcentaje de compras de los consumidores

Elaboración propia

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de promoción que permita a “Heladería Artesanal Cramer’s” incrementar sus ventas a través de un mejor posicionamiento, penetración y participación de mercado en la ciudad de Tarija.

4.2. Objetivos Específicos

- a) **Publicidad**, diseñar y mostrar presentaciones al público objetivo de la oferta de productos de la empresa por medios masivos.
- b) **Venta Personal**, crear ventas y relaciones con los clientes a través de la fuerza de ventas de la empresa.
- c) **Promoción de Ventas**, diseñar incentivos que estimulen la compra de un producto de la empresa.
- d) **Relaciones Públicas**, crear una buena imagen de la empresa relacionándose con los diferentes públicos.
- e) **Marketing Directo**, diseñar una comunicación directa con los consumidores para crear una relación duradera con los productos de la empresa.
- f) **Publicity**, crear una visión positiva del producto generando una credibilidad mayor de la empresa a través de una noticia por medios masivos.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diseño de la Investigación

Utilizaremos una investigación:

- **Cualitativa**, a través de un análisis exploratorio, se recopilarán datos que se utilizarán para descubrir detalles que ayudan a explicar y comprender el por qué, cómo o de qué manera subyacente se da una determinada acción o comportamiento y deducir una idea más concreta del objeto en estudio.
- **Cuantitativa**, se hará un estudio descriptivo para medir situaciones y eventos que nos permitirá recoger datos primarios medibles con respecto a los componentes del problema, para confirmar o descartar la hipótesis como también verificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo de investigación. Presentando los resultados en tablas, gráficos, porcentajes, etc.

5.2 Métodos

- **Método deductivo**, para examinar la problemática de la empresa Heladería Artesanal Cramer’s se analizará partiendo de aspectos generales para conducirnos a situaciones y características particulares.

5.3 Técnica de Recolección de Datos

- **La observación**, para obtener información apropiada a través de visitas a la empresa y determinar los elementos que influyen en las ventas.
- **La entrevista**, con los propietarios, trabajadores de la empresa, clientes, competidores.

- **La encuesta**, donde se planteará una serie de preguntas a los encuestados sobre la empresa en cuestión de una forma sistemática.

5.4 Fuentes de Información

- **Primarias**, información brindada por los propietarios de la empresa, información como: antecedentes, situación actual, comportamiento de las ventas, cartera de productos, etc. También información de los trabajadores y clientes de la empresa.
- **Secundarias**, Se utilizará libros, tesis elaboradas con anterioridad, páginas web, periódicos, datos de instituciones, etc.

6. DELIMITACIÓN O ALCANCE DEL TRABAJO

6.1 Delimitación Geográfica

El tema de investigación será desarrollado en el área urbana, en el distrito 13 que comprende los barrios: Luis de Fuentes, Senac, Tabladita I, aledaños a “Heladería Artesanal Cramer’s” de la ciudad de Tarija provincia Cercado.

6.2 Delimitación Temporal

El periodo de estudio de este proyecto de investigación será analizado desde el año 2014 al 2018.

MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

MANEJO DE CONCEPTOS

1. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Según Konntz-Wehrich-Cannice⁵

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente, y donde las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar”.

Para Reinaldo de Oliveira Da Silva⁶

“La administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

Para sitio en internet⁷

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”.

- Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
- Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- Integración de personal: Cubrir posiciones en la estructura de la organización. Requiere identificar los requisitos de la fuerza de trabajo y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, compensar y capacitar a las personas.
- Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

⁵ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, Konntz-Wehrich-Cannice, McGraw-Hill, 13ª edición 2008, pág. 4

⁶ «TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN», Reinaldo de Oliveira Da Silva, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6.

⁷ www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html

- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
 1. Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales e información.
 2. Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
 3. Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
 4. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

2. ASPECTOS GENERALES DE MERCADO

2.1. CONCEPTO DE MERCADO

Según Stanton, Etzel y Walker⁸

"Mercado como las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz⁹

"Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".

Para Gregory Mankiw¹⁰

"Un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta"

Para sitio en internet¹¹

"Mercado es una configuración, espacio o lugar en el que dos o más partes participan en el intercambio de bienes, servicios e información relevante. Idealmente, es un lugar donde dos o más partes participan en la compra y venta. Ambas partes pueden reunirse en una ciudad, estado, provincia, país o región. Puede ser físico o virtual.

⁸ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton, Etzel y Walker, Editorial McGraw Hill México, 13ª Edición, Pág. 49

⁹ MARKETING, Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, Editorial Prentice Hall México, 10ª Edición Pág. 10

¹⁰ PRINCIPIOS DE ECONOMÍA, de Gregory Mankiw, Editorial McGraw Hill México, 3ª Edición, Pág. 41

¹¹ queesmercado.com

2.2. POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Según Stanton, Etzel y Walker¹²

“El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia”.

Para sitio internet¹³

“En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia”.

“El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado”.

2.3. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Para sitio en Web¹⁴

“Consiste en la proporción de productos y de servicios que un negocio vende, comercializa, en una región determinada. Por caso es que se trata de una cuestión muy relevante de conocer por parte de aquellos que disponen de una empresa, para saber a ciencia cierta justamente cuál es el impacto de sus ventas en el mercado en cuestión.

Así será posible también saber cuán importante y grande es la participación que una compañía o empresa tiene en un mercado y asimismo el conocimiento de la posición que ocupa su competencia, entre otros”.

“Es un índice de competitividad que utilizan las empresas para conocer su desempeño con respecto a sus competidores. Es el porcentaje de participación que tiene un producto específico con respecto a productos similares de otras compañías del mismo sector de negocio”.

“Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa. Cuando hablamos de participación de mercado (market share) hacemos referencia al porcentaje que tenemos del mercado, siempre expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios, de un determinado producto o servicio específico que un negocio consigue vender o comercializar en una región determinada”.

¹² FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton, Etzel y Walker, Editorial McGraw Hil México 2000, 11ª Edición, Pág. 57

¹³ marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html

www.gestiopolis.com/segmentacion-de-mercados-y-posicionamiento-en-marketing

¹⁴ www.definicionabc.com/negocios/participacion-de-mercado.php

www.cuidatudinero.com/13067720/analisis-de-la-participacion-de-mercado

2.4. PENETRACIÓN DE MERCADO

Para sitio Web¹⁵

“La penetración del mercado es un término que indica cuán profundamente un producto o servicio ha afianzado con un mercado de consumo dado. El grado de penetración menudo se mide por la cantidad de ventas que se genera dentro del propio mercado. Un producto que genera el veinte por ciento de las ventas realizadas dentro de un mercado determinado se dice que tienen una mayor tasa de penetración en el mercado que un producto similar que se da cuenta de diez por ciento de las ventas totales en ese mismo mercado”.

“Las empresas pueden aumentar su cuota de mercado de dos maneras: quitando clientes a los competidores o haciendo nuevos clientes al tanto de sus productos y convenciéndolos de comprarlos, incrementando su penetración de mercado”.

“En marketing, se denomina “penetración de mercado” al conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de productos. La penetración de mercado puede lograrse combinando estrategias de precios, ataques a la competencia y campañas de marketing”.

2.5. NIVELES DE MERCADO

Para Philip Kotler¹⁶

La economía moderna opera con base en el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por consiguiente, los mercados abundan en la economía moderna.

En ese contexto, y cuando se requiere tener una visión ordenada de los mercados (para realizar diversas tareas, por ejemplo: investigación de mercados, análisis, planificación, implementación de actividades y monitoreo), resulta que es necesario clasificarlos u organizarlos en diversos tipos.

Para sitio Web¹⁷

La definición de mercados comienza con la población total y se reduce nivel por nivel. Hay diferentes términos utilizados para entender estos niveles.

2.5.1. Mercado potencial: Es la población total la que está interesada en comprar un producto y servicio.

2.5.2. Mercado disponible: Dentro del mercado potencial todas aquellas personas con dinero suficiente para comprar productos y servicios.

¹⁵ pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-penetracin-5280.html

headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/penetracion-de-mercado

¹⁶ DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Philip Kotler, Editorial Prentice Hall México, 8ª Edición, Págs. 11 y 12.

¹⁷ queesmercado.com

2.5.3. Mercado objetivo: Es el segmento del mercado disponible que una empresa está dispuesta a atender.

2.5.4. Mercado penetrado: Los clientes en el mercado de destino que compraron los productos y servicios.

El **mercado objetivo** o meta se refiere al destinatario de un producto o servicio, en el área de marketing es a quien va dirigida una publicidad. Para llevar a cabo un mercado objetivo, la mercadotecnia debe de estudiar el mercado, específicamente el comportamiento de los consumidores y, de esta manera segmentar el mercado, seleccionar el mismo y escoger el tipo de publicidad conveniente para posicionar el producto.

3. ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING

3.1. CONCEPTO DE MARKETING

Según Philip Kotler¹⁸

“El Marketing es un proceso social y administrativo a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con los otros. El proceso del Marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. El resultado del Marketing debe ser un cliente que está listo para comprar y lo único que necesita es poner a su disposición el producto o servicio”.

Para Stanton, Etzel, Walker¹⁹

“El Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin lograr los objetivos de la organización”.

Para sitio internet²⁰

“Marketing es una disciplina compuesta por un conjunto de estrategias y métodos que se elaboran en torno a la promoción y venta de un producto o servicio. El marketing o mercadotecnia abarca el estudio y análisis tanto del mercado como de los consumidores. Asimismo, también evalúa cuáles son las gestiones comerciales más recomendadas para ofrecer un producto o servicio, captar la atención del consumidor y alcanzar su fidelización con la marca o empresa. La función principal del marketing es, en principio, determinar lo que las personas quieren o desean y, a partir de allí desenvolver la producción o servicio. Es decir, el marketing estudia las necesidades del consumidor para después satisfacerla de forma eficiente”.

¹⁸DIRECCIÓN DEL MARKETING, Philip Kotler, Edición del Milenio 2001, Editorial Pearson Educación, Pág. 8

¹⁹FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton, Etzel, Walker, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 13ª edición 2004, Pag. 7

²⁰ www.significados.com/marketing

3.2. COMPONENTES DEL MARKETING

Entre los componentes del Marketing se encuentran dos dimensiones diferenciadas, el Marketing estratégico (o análisis) y el Marketing Operativo (o acción). No se puede concebir una sin la otra para concebir crear estrategias de Marketing efectivas.

3.2.1. El Marketing Estratégico

Según Philip Kotler, Gary Armstrong²¹

“Por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercados meta, y del posicionamiento, la compañía decide a qué clientes atenderá y como lo hará. Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos pequeños, luego selecciona los segmentos más prometedores, y entonces se concentra en servir y satisfacer a esos segmentos”.

Para sitio en internet²²

“El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores”.

“Llamamos "marketing estratégico" a la vertiente del marketing enfocada al mediano y el largo plazo, que emplea diferentes técnicas de **análisis del mercado** para detectar oportunidades que permitan a la empresa crecer y destacar frente a sus consumidores, teniendo siempre en mente las necesidades del usuario”.

3.2.2. El Marketing Operativo

Según Philip Kotler, Gary Armstrong²³

“Está vinculado con todas aquellas actividades para llevar a cabo las diferentes estrategias, utilizando los instrumentos al alcance de la Mezcla de Marketing conformada por factores que están bajo su control, producto, precio, plaza y promoción”.

Para sitio en internet²⁴

“El marketing operativo es la estrategia que se encarga de ejecutar las acciones y tácticas de venta con el objetivo de dar a conocer a los posibles compradores las características de los productos o servicios que oferta una empresa”.

²¹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler, Gary Armstrong; México, Editorial Pearson Educación, 8ª Edición 2008, Pág. 6

²² robertoespinoza.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos
www.cyberclick.es/numerical-blog/marketing-estrategico-definicion-beneficios

²³ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler, Gary Armstrong; México, Editorial Pearson Educación, 8ª Edición 2008, Pág. 6

²⁴ economipedia.com/definiciones/marketing-operativo.html

El marketing operativo busca conquistar los mercados por medio de la acción a corto y medio plazo en que se centra en un objetivo de ventas en base a medios tácticos. Se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos.

3.3. LA MEZCLA DEL MARKETING

Conjunto de herramientas tácticas de Marketing que son controlables (4 P's) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta.

Según Philip Kotler, Gary Armstrong²⁵

3.3.1. Producto

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

3.3.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.

3.3.3. Plaza

La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

3.3.4. Promoción

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

Para Philip Kotler, Gary Armstrong²⁶

“El centro de toda mezcla de marketing es el cliente y su fin la satisfacción del mismo”



La anterior descripción de cada una de las Cuatro P, se hizo de la manera más sencilla posible para entender mucho mejor todo lo concerniente a la Mezcla de Mercadotecnia. Es decisión, por lo tanto, de cada empresa poder combinar de la mejor manera estas variables para un correcto funcionamiento de la

²⁵ MARKETING VERSIÓN PARA LATINOAMERICA, Philip Kotler, Gary Armstrong; México, Editorial Pearson Educación, 11ª Edición 2007, Pág. 53 - 54

²⁶ MERCADOTECNIA, Philip Kotler, Gary Armstrong; México, Editorial Pearson Educ., 2012, Pág. 52

misma y lograr la satisfacción total de todos los consumidores quienes compraremos si estamos a gusto con el producto, su precio, el lugar donde podamos adquirirlo y nos agrade como se nos presenta.

3.4. LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

Según Philip Kotler, Kevin Keller²⁷

“La comunicación de Marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores (de manera directa o indirecta) acerca de los productos y marcas que venden”

Para Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc Daniel²⁸

“La comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos. Cuando una empresa desarrolla un nuevo producto, cambia uno antiguo o sólo trata de aumentar las ventas de un producto o servicio existentes, debe comunicar su mensaje de venta a los clientes potenciales”.

3.4.1. El Proceso de Comunicación

Según Philip Kotler²⁹

“Para comunicarse con eficacia los mercadólogos necesitan entender los elementos fundamentales en los que se basa una comunicación eficaz. Los elementos del proceso de comunicación son: el emisor, la codificación, el mensaje, el ruido, el receptor, la respuesta y la retro alimentación. Donde la tarea del emisor es lograr que su mensaje llegue al receptor”.

3.4.2. Desarrollo de Comunicaciones Eficaces

“El desarrollo de comunicaciones eficaces abarca ciertos pasos, donde el comunicador de marketing debe identificar: el público meta, determina los objetivos de comunicación, diseña el mensaje, selecciona los canales de comunicación, establece el presupuesto total de comunicación, escoge la mezcla de comunicaciones y maneja el proceso integrado de comunicación de marketing”.

3.4.3. Objetivos de la Comunicación

Los objetivos se pueden clasificar según su propósito en:

- **Informar:** es muy importante en la etapa pionera de una categoría de productos en la que el objetivo es crear demanda primaria.
- **Persuadir:** adquiere importancia en la etapa competitiva en la que el objetivo de una empresa es crear demanda selectiva por una marca específica.

²⁷ DIRECCIÓN DE MARKETING, Philip Kotler, Kevin Keller, Editorial Pearson Educación, México 2006, 12ª Edición, Pág. 558

²⁸ MARKETNG, Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc Daniel, Editorial Thonson, México 2002, 6ª Edición, Pág. 526-527

²⁹ DIRECCIÓN DE MARKETING, Philip Kotler, Edición del milenio, 10ª Edición 2001, Pág. 551-561

- **Recordar:** es importante en el caso de productos maduros. Se utiliza para mantener el producto y la marca en la mente del público, este tipo de objetivo prevalece durante la etapa de madurez del ciclo de vida.

3.4.4. Tipos de Canales de Comunicación

- **Personales,** implican una comunicación directa y cara a cara entre dos o más personas, de persona a oyente, por teléfono o por correo electrónico. Los canales de comunicación personal derivan una eficacia de las oportunidades para individualizar la presentación y la retroalimentación.
- **No personales,** incluyen medios, ambientes y eventos. Los medios consisten en medios impresos como ser diarios, revistas; medios de difusión radio, televisión; medios electrónicos cintas de audio y video, CD, página web y medios de exhibición espectaculares señalización con carteles.

Casi todos los mensajes no personales se comunican a través de medios pagados. Los ambientes son entornos en paquete que crean o refuerzan las inclinaciones del comprador hacia la adquisición del producto. Los eventos son sucesos diseñados para comunicar mensajes específicos a los públicos meta.

3.4.5. El Entorno Cambiante de las Comunicaciones

Según Philip Kotler y Gary Armstrong³⁰

Varios factores importantes están cambiando la cara de las comunicaciones del marketing de hoy.

En primer lugar, los consumidores están cambiando, en esta era digital, inalámbrica, están mejor informados y facultados a través de las comunicaciones. En segundo lugar, las estrategias de marketing están cambiando, a medida en que los mercados masivos se van fragmentando, los especialistas de marketing están alejándose del marketing masivo.

Para Philip Kotler y Kevin Keller³¹

La tecnología y otros factores han modificado profundamente la manera en que los consumidores procesan las comunicaciones o inclusive si deciden procesarlas. La rápida difusión de poderosos teléfonos inteligentes, las conexiones inalámbricas, de banda ancha de internet y las grabadoras digitales de video (DVR) que omiten los comerciales han reducido la eficacia de los medios masivos.

3.5. LA MEZCLA DE PROMOCIÓN

Según Stanton, Etzel y Walker³²

“La mezcla de promoción, también conocida como mix de promoción, mezcla total de comunicaciones de marketing, mix de comunicación o mezcla promocional, es parte fundamental de las estrategias de

³⁰ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler y Gary Armstrong, México 2008. Pág. 357

³¹ DIRECCIÓN DE MARKETING, Philip Kotler y Kevin Keller, Editorial Pearson Educación, México 2006. 12ª Edición, Pág. 558

³² FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton, Etzel y Walker, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2004, 13ª Edición, Pág. 577 y 578

mercadotecnia porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados”.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong³³

“La mezcla promocional, consiste en la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo, que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing”.

3.5.1. FORMAS DE PROMOCIÓN

3.5.1.1. Publicidad

Según Philip Kotler y Gary Armstrong³⁴

“Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. La publicidad incluye transmisiones por televisión, radio, anuncios impresos, internet, lo que se usa en exteriores y otras”.

Para sitio en internet³⁵

“Consiste en dar a conocer, informar, persuadir o estimular su compra o consumo, y hacer recordar un producto o servicio a los consumidores, a través de medios impersonales, masivos y pagados”.

Ejemplos del uso de la publicidad son:

- publicar un anuncio en el diario o en alguna página de anuncios clasificados en Internet.
- enviar un mensaje publicitario vía correo electrónico.
- habilitar un letrero.
- repartir volantes

3.5.1.2. Promoción de Ventas

Según Philip Kotler y Gary Armstrong

“Son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. La promoción de ventas incluye descuentos, sorteos, cupones, muestras, exhibiciones y demostraciones”.

Para sitio en internet³⁶

³³ MARKETING, Philip Kotler y Gary Armstrong, Editorial Pearson Educación, México, 11ª Edición, Pág. 431

³⁴ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler y Gary Armstrong, Editorial Pearson Educación, México 2008, 8ª Edición, Pág. 22

³⁵ www.crecenegocios.com/la-mezcla-promocional

³⁶ estrategiaspromocionalesiunics.blogspot.com/p/la-mezcla-promocional.htm
profemax.mex.tl/493557_III--Estrategias-de-la-mezcla-promocional.htm

Se puede definir al conjunto de incentivos de corto plazo para estimular las compras o ventas de un producto o servicio, es decir que, es la constituida por las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor de una manera inmediata, dándole una compensación o satisfacción por ese cambio de comportamiento. La finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal, por ello, para que resulte efectiva debe usarse de manera no frecuente para introducir nuevos productos y darle un impulso a corto plazo a los ya establecidos. Muchas veces está dirigida al consumidor, pero la mayor parte de las veces tiene por objetivo incentivar las fuerzas de ventas de la empresa, u otros miembros del canal de distribución.

*Herramientas de **promoción de ventas** para consumidores:*

Cupones: Son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran los productos.

Descuentos: Son una reducción (por lo general momentánea) al precio regular del producto; por lo cual, los consumidores logran un ahorro con respecto al precio normal del producto.

Bonificaciones: Son artículos que se ofrecen gratuitamente o a costo muy bajo como incentivo para comprar un producto.

Muestras gratuitas: Son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto para probarlo. Es una manera de lograr que un cliente potencial pruebe el producto. Las muestras pueden entregarse de puerta en puerta, enviarse por correo, repartirse en una tienda, unirse a otro producto o incluirse en un anuncio.

Concursos o sorteos: Son aquellas actividades que proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o mercancía, sea por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional.

Promociones en puntos de compra: Incluyen exhibiciones y demostraciones que se efectúan en el punto de compra o de venta.

Recompensas por ser cliente habitual: Son dinero en efectivo u otros incentivos que se ofrecen por el uso habitual de ciertos productos o servicios de una empresa.

3.5.1.3. Ventas Personales

Según Philip Kotler y Gary Armstrong³⁷

“Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes. Por presentaciones de ventas, reuniones de ventas, programas de incentivos, muestras, ferias y exposiciones comerciales”.

Para sitio en internet³⁸

“Son la presentación oral y directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. Se constituyen, pues, en una conversación con uno o más compradores potenciales, con la finalidad de realizar una venta. En esta categoría se encuentran

³⁷ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler y Gary Armstrong, Editorial Pearson Educación, México 2008, 8ª Edición, Pág. 23

³⁸ estrategiaspromocionalesiunics.blogspot.com/p/la-mezcla-promocional.htm
fmercadeusb.blogspot.com/2015/03/relacion-entre-mezcla-promocional-ciclo.htm

instrumentos tales como: las presentaciones de ventas; las exhibiciones en los puntos de venta; los anuncios especiales; las presentaciones comerciales; las ferias; las demostraciones; los catálogos; la literatura; los paquetes de prensa; los carteles; los concursos; las bonificaciones y los cupones, entre otros. La razón es que la venta personal tiene tres ventajas distintivas sobre la publicidad:

- Confrontación personal: las ventas personales implican una relación viva, inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte es capaz de observar de manera directa las necesidades y características del otro, lo que le permite hacer ajustes inmediatos.
- Cultivo de relaciones: las ventas personales permiten que aparezcan repentinamente todo tipo de relaciones, que van desde una mera relación de ventas hasta una profunda amistad personal. Los representantes de ventas eficaces mantienen los intereses de sus clientes en el corazón, si es que desean entablar relaciones a largo plazo.
- Respuesta: las ventas personales hacen que el comprador se sienta obligado a responder después de escuchar la presentación de ventas. El comprador siente una responsabilidad por ser atento y receptivo, incluso si es solo con un cortes “gracias”.

3.5.1.4. Relaciones Públicas

Según Philip Kotler y Gary Armstrong³⁹

“Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables. Boletines de prensa, discurso, seminarios, cabildeo, revista de la empresa”.

Para sitio en internet⁴⁰

“Las relaciones públicas consisten en el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa y sus productos, tanto ante el público en general como ante sus propios trabajadores.

Ejemplos del uso de las relaciones públicas son:

- participar en un evento cultural.
- hacer donaciones para una obra de caridad.
- organizar un seminario empresarial.
- realizar una conferencia de prensa para aclarar algún malentendido”.

3.5.1.5. Publicity o la Publicidad no pagada

Para sitio en internet⁴¹

“Es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a la audiencia masiva a través de los medios masivos de comunicación. Pero varios elementos la distinguen de la

³⁹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler y Gary Armstrong, Editorial Pearson Educación, México 2008, 8ª Edición, Pág. 23

⁴⁰ www.crecenegocios.com/la-mezcla-promocional

⁴¹ estrategiaspromocionalesiunics.blogspot.com/p/la-mezcla-promocional.htm
winred.es/marketing/publicity-entre-la-publicidad-y-las-relaciones-publicas/.

publicidad: no se paga, la organización que la recibe no tiene control sobre ella y, como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor que la publicidad.

“Es toda estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o idea por medio de noticias comercialmente relevantes difundidas por los medios de comunicación de masas y no pagadas directamente por el anunciante”.

Destacan tres tipos fundamentales de *Publicity*:

-**Notas de prensa.** Es una comunicación escrita, que se remite a los medios de comunicación para que anuncien un mensaje de interés periodístico. Se puede difundir a través de diversos medios: radio, TV, medios influyentes, blogs, etc.

-**Conferencias de prensa.** Al informar sobre un hecho que es noticia (una compra de empresa) se aprovecha para difundir los resultados del ejercicio.

-**Generación de noticias.** Representa la forma más clara de *Publicity*. Es una acertada estrategia comercial generar una noticia, que atrae a los medios, que sea de interés para introducir un producto o la apertura de una nueva oficina en una determinada localidad.

3.5.1.6. Marketing Directo

Según Philip Kotler y Gary Armstrong⁴²

“Es la comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet y otras herramientas. Por catálogos, telemarketing, compras electrónicas, compras por televisión, correo electrónico y correo de voz”.

Para sitio en internet⁴³

“El marketing directo consiste en promocionar un producto o servicio a un determinado consumidor individual, generalmente, a través de medios que permitan una comunicación directa con éste tales como el teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico y el Internet.

Ejemplos del uso del marketing directo son:

- comunicarse telefónicamente con un potencial cliente para ofrecerle o venderle un producto.
- enviar un correo electrónico a un cliente en donde se promocióne un producto.
- brindar a un cliente una atención personalizada.

Los principales medios del marketing directo son los siguientes:

Marketing telefónico: Es la principal herramienta del *marketing directo* y consiste en utilizar el teléfono para vender directamente a los consumidores y a empresas. Un ejemplo muy conocido por la gran mayoría es los número 800 de entrada, sin cargo telefónico.

⁴² FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler y Gary Armstrong, Editorial Pearson Educación, México 2008, 8ª Edición, Pág. 24

⁴³ www.crecenegocios.com/la-mezcla-promocional

Marketing por correo directo: Implica enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio u otros a una persona en una dirección específica (su domicilio, oficina, fax o e-mail).

Cada categoría emplea herramientas específicas para comunicarse con los consumidores. Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estas herramientas de Promoción específicas. El diseño del producto, precio, la forma y el color de su empaque y las tiendas que lo venden son todas características que comunican algo a los compradores. Así que la mezcla de promoción es la actividad básica de comunicación de la compañía, toda la Mezcla de Marketing: promoción, producto, precio y punto de venta o plaza se debe coordinar si se quiere tener el impacto de comunicación más grande posible.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

1. EL MACRO ENTORNO

En la realización de un análisis externo se realiza la auditoría externa que se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa.

La auditoría externa revelará las oportunidades y amenazas clave que confronta a la empresa, de tal manera que la gerencia sea capaz de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

El objetivo de la auditoría externa es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. La empresa debe responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales⁴⁴.

1.1 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PESTAL

El análisis PESTAL conocido también como PEST PESTA es una herramienta utilizada para análisis descriptivo del entorno de la empresa como son los cambios, políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales en el entorno del negocio. Ayuda a detectar oportunidades del negocio y da una advertencia anticipada de amenazas importantes, revela la dirección del cambio dentro de su entorno de negocio de tal manera que se trabaje con el cambio en lugar de hacerlo contra él⁴⁵.

1.1.1. Fuerzas Políticas

- **Política fiscal**, En una economía pequeña y abierta con tipo de cambio fijo y movilidad de capitales, la política fiscal es altamente efectiva para impulsar la demanda agregada. La economía boliviana cumple con estas características: es pequeña y abierta a los flujos comerciales, aunque

⁴⁴ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred R., Editorial Pearson Educación México 2003, 9ª Edición, Pág. 80

⁴⁵ imbenioempresa.com/analisis-pestal

con restricciones a algunas exportaciones (para priorizar el mercado interno); rige un tipo de cambio fijo desde el año 2011, y prevalece la movilidad de capitales.

La expansión fiscal, principalmente a través de la inversión pública, ha estimulado el crecimiento de la demanda agregada, pero con ciertos efectos contraproducentes. La política de tipo de cambio fijo impide que el gobierno pueda contrarrestar las devaluaciones en los países vecinos, lo cual, junto con la menor inflación de los países desarrollados, conduce a la apreciación del tipo de cambio real. La política fiscal expansiva (Puede ser aplicada por medio de la reducción de los impuestos, el aumento de los gastos del gobierno, estimulando la inversión privada por medio de bonificaciones o exenciones fiscales), más el derrumbe del precio del gas natural, han provocado déficits fiscales a partir de 2014, que, su vez, se traducen en déficits en la cuenta corriente y en la pérdida de reservas internacionales.

La posición fiscal en 2015-2016 se ha visto socavada por la reducción de los ingresos. Al mismo tiempo, la política gubernamental se mantiene básicamente invariable en el afán de sostener la demanda agregada mediante el gasto expansivo. El resultado es una situación riesgosa, que ahonda los desequilibrios externos. Así y todo, es poco probable que pueda revertirse sustancialmente el gasto expansivo. Desde ya, el déficit fiscal programado para 2017 es de 7.8% del PIB, mayor que en 2016. A pesar de que las perspectivas de un mejor precio para el gas natural son remotas, el gobierno no parece dispuesto a sincerar la realidad económica y ajustar la situación fiscal a las posibilidades reales. Lo que no puede soslayarse, empero, es que la trayectoria económica está fuertemente condicionada por el hecho de que las reservas de gas se agotan y no existen nuevos reservorios gasíferos importantes⁴⁶.

- **Política impositiva**, Bolivia tiene uno de los peores sistemas impositivos del mundo, según el banco mundial, la Ley 843 encarna la reforma tributaria de mayor alcance en Bolivia. Pero desde la Fundación Milenio, observan que esos avances han sufrido un considerable retroceso, y el país vuelve a tener uno de los peores sistemas impositivos del mundo.

Este análisis se apoya en informes como el Doing Business 2019, del Banco Mundial, en cuyo ranking Bolivia ocupa el puesto número 186 de 190 países evaluados y esto responde a temas del número de impuestos y de las horas que conlleva el pago de tributos, las multas a los contribuyentes y el aumento de la informalidad.

En Bolivia se pagan 42 diferentes impuestos durante el año, mientras, el promedio de América Latina es de 27,1 impuestos y de los países desarrollados es de 11,2. En nuestro país las “horas persona” destinadas al cumplimiento de obligaciones tributarias suman 1.025 en el año, mientras que el promedio en América Latina es de 330 horas, y en los países desarrollados 159,9 horas al año (tiempo que equivale a 128 jornadas laborales al año de una persona a tiempo completo).

Economistas consultados ven la necesidad de modificar la estructura impositiva del país. En contra partida, el Gobierno informó de que el documento tiene errores de apreciación.

El estudio señala también que las empresas pagan en impuestos (nacionales, municipales y otros) el 83,7% del total de las utilidades. “Esta sería la cifra más alta del mundo. Entretanto, el promedio

⁴⁶ Fuente: Fundación Milenio, “Política fiscal expansiva, efectos y riesgos”, fecha 19/08/2017

de América Latina como porcentaje de las utilidades pagadas es de 46,7%, al tiempo que los países avanzados cobran 39,9%”, sostiene la institución, al tiempo de preguntarse: ¿si alguien podría dudar que esto configura el peor ambiente para hacer negocios, forjar empresas y crear empleo de calidad?

Se cuestiona la creciente burocracia que existe en el sistema impositivo del país, “Es un reflejo de que el entorno de negocios provisto por el Estado debe ser mejorado, puesto que los trámites y contribuciones a los diferentes tipos de gobierno (central, departamental y municipal) no colaboran para que la actividad privada”, dijo el Cebec.. Por su parte, el especialista Jaime Dunn manifestó que debe preocupar que dentro de las variables del Doing Business el país esté en los últimos lugares en cuestión impositiva.

“Afecta de sobremanera ya que el informe tiene como objetivo mostrar el grado de facilidad que se tiene de hacer negocios en un país. Aspecto fundamental para atraer a la inversión extranjera”, señaló Dunn.

El especialista sostuvo que para la mayoría de los países el Doing Business es un documento que se trata con mucha seriedad y que las políticas de Estado se enmarcan en buscar mejorar en ese ranking. “En Bolivia este documento es ignorado por nuestras autoridades de gobierno”, lamentó. En tanto, el economista Germán Molina precisó que el sistema tributario fue creado en los años 80 y que debe ser actualizado cuanto antes.

A decir de Molina, la reglamentación de Impuestos Nacionales es muy draconiana, ya que sanciona severamente a los contribuyentes que cometen un error, por muy minúsculo que este sea⁴⁷.

- **Política Laboral**, la política laboral vigente, desde ya, los incrementos del mínimo salarial desincentivan la contratación de nuevo personal en las empresas, dado que muchas de ellas no pueden asumir los costos laborales crecientes. El incremento a la masa salarial hace también más onerosa cualquier actividad económica, en detrimento de nuevas inversiones. La imposibilidad de despedir trabajadores, en caso de ser necesario, actúa también como un desincentivo para invertir.

Si ya la posición de Bolivia en el índice general de competitividad es mala, lo es incluso peor en el indicador de eficiencia del mercado laboral (uno de los doce pilares evaluados en el IGC, Informe Global de Competitividad), con un puntaje de 3.12 de 7 puntos posibles. Como puede observarse en el Grafico 1, el deterioro en eficiencia del mercado laboral fue mayor al índice general de competitividad, principalmente durante el año 2016.

⁴⁷ Fuente: diario El Deber, “En Bolivia contribuyentes pagan 15 impuestos más que el promedio de la región”, fecha 19/08/2017



Fuente: elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística (www.ine.gob.bo).

Factores que inciden negativamente

¿Qué factores pueden explicar este deterioro de competitividad? Si nos guiamos por las variables que miden la eficiencia del mercado laboral, tendremos que prestar atención a: i) las prácticas de contratación y despido; ii) los efectos de la tributación en los incentivos laborales y; iii) el pago y productividad.

De esos tres indicadores (Gráfico 2), se aprecia que las dificultades en la contratación y despido del personal tienen un peso negativo mayor y creciente; seguidas del indicador referido al pago y productividad, en consonancia con los incrementos salariales unilaterales, aprobados siempre por Decreto, y desprovistos de una contrapartida de mejora de productividad. Los efectos de la tributación son los que menos habrían afectado desfavorablemente al mercado laboral.



Fuente: elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística (www.ine.gob.bo).

La informalidad como vía de escape

Se percibe, en consecuencia, que la política laboral, con todas sus rigideces y excesos, afecta la competitividad empresarial. No sorprende, entonces, que cada vez más negocios y emprendedores busquen salida en la informalidad, y no únicamente por eludir obligaciones y controles sino por la gran diferencia en los costos laborales.

Por cierto, en una etapa de bonanza económica, tal como fue la que vivió nuestro país en años anteriores, el aumento de los costos laborales podía hasta cierto punto ser pasado por alto. Ahora, en cambio, en un contexto de vacas flacas y cuando las empresas resienten la caída de la actividad económica, difícilmente es posible ignorar el efecto contraproducente de un aumento forzado de obligaciones y costos laborales⁴⁸.

- **Política salarial**, durante los últimos años, los aumentos salariales en Bolivia se han caracterizado por una evidente asimetría normativa, expresada en los decretos que se promulgan cada año, alrededor del 1 de mayo, que se determina en negociaciones políticas entre el Gobierno y Central Obrera Boliviana, de las que el sector empleador es excluido.

Los costos laborales, provocado por los incrementos salariales superiores a la inflación, y por otros beneficios adicionales (segundo aguinaldo), además de nuevas obligaciones para los empleadores, como son los aportes a la jubilación.

En el caso de los privados, los decretos fijan incrementos a ser acordados entre empleadores y trabajadores, “sobre” una base determinada (5,5% en 2018). En contraste, para la mayoría de las entidades del Estado, autorizan aumentos “hasta” ese porcentaje, en función de sus posibilidades financieras. Incluso, permiten que las entidades públicas puedan inhibirse de aumentar salarios, si no cuentan con los recursos necesarios para ello, lo que ha ocurrido con muchas alcaldías y gobernaciones.

Esta política inequitativa, que imponen una cifra rígida para unos y flexible para otros, no solo resulta ilegítima sino que además es discriminatoria porque protege los intereses de estabilidad y crecimiento de una empresa pública y, al mismo tiempo, afecta los de las empresas privadas, en algunos casos de manera tan lapidaria que les impide el crecimiento, anula su capacidad de inversión y desalienta la contratación de nuevo personal.

Aquí el argumento de que las empresas públicas deben tener un trato preferente porque de sus utilidades aportan a los bonos sociales, es parcial e insostenible, si consideramos que de los privados depende el 70% del empleo en Bolivia y sus impuestos contribuyen al sostenimiento de las entidades públicas, entre ellas las mismas empresas estatales que se crean con recursos que provienen del erario nacional.

La inequidad con que se está aplicando los aumentos salariales evidencia una de las fisuras más graves del actual modelo económico que, en este ámbito, se sustenta en una visión contradictoria y opuesta entre el sector público y el privado, al que busca presionar de manera irracional, afectando principalmente las unidades empresariales más vulnerables y generando como resultado un menor empleo protegido y mayor informalidad con menos oportunidades, especialmente para jóvenes y mujeres⁴⁹.

El salario básico para la gestión 2018 subirá en 5.5% y el salario mínimo aumentará en 3%., retroactivo al mes de enero. Este incremento es optativo para las empresas e instituciones del sector público, así como para las gobernaciones y alcaldías. De esta manera el gobierno determina

⁴⁸ Fuente: Fundación Milenio, fecha 16/08/17

⁴⁹ Fuente: diario El Deber, fecha 23/07/18, Ronald Nostas (Presidente de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia)

de facto que existen trabajadores de primera y segunda categoría. También se ha anunciado que este año está prácticamente asegurado el pago del segundo aguinaldo.

El empleador pagará en la práctica un incremento de 13.8% mensual (5,5% al haber básico + 8,3% de segundo aguinaldo), y un salario mínimo de 11.3% (3% de incremento al mínimo + 8,3% de segundo aguinaldo). Para efectos oficiales el nuevo salario mínimo es de Bs. 2,060 al mes.

Esta nueva situación salarial alegra mucho a los trabajadores. Recibirán más salario y podrán comprar más cosas que necesitan. No se fijan si son producidas en Bolivia o en China. Escogen lo más barato. Esperan que además el gobierno controle los precios para que no se les vaya su incremento como el agua entre las manos. Hay preocupación entre los empresarios que tendrán que resignar planes de inversión o crecimiento de su empresa, pues ahora tienen que cumplir con lo acordado entre dos de las tres partes que integran la relación laboral. El tripartismo del que habla la OIT no se cumple en Bolivia.

Salario mínimo, el año 2006 el salario mínimo real era superior al salario nominal de Bs. 500 al mes. Aunque el salario mínimo era pequeño respecto del actual, el poder de compra que tenía era mayor que al que tienen ahora los 2,060. Pero para los empleadores no es lo mismo, porque los costos se los contabiliza tomando en cuenta los salarios nominales (véase el gráfico siguiente). Contablemente es muy diferente Bs. 500 que Bs. 2,060. Si esto no entienden los dirigentes sindicales, entonces no están capacitados para dirigir una empresa, sobre todo si está en quiebra. Pero ese es otro tema.



Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Salarios y productividad, La relación laboral debe ser de reciprocidad. Te doy este salario a cambio de tu trabajo para producir una cantidad de algo. Si el empleador aumenta el salario que paga al trabajador, este deberá aumentar una determinada cantidad más de lo que producía antes del aumento. Eso se llama retribuir con base en la productividad. Sin embargo, en el país la remuneración se determina sin tomar en cuenta este tipo de relación, de modo tal que se mantiene estable la productividad y los salarios crecen. Esta situación se da hasta que los incrementos sobrepasen la productividad; cuando ello ocurre la empresa ya no es rentable ni sostenible. Es preferible cerrar la empresa.

En Bolivia no hay estudios recientes sobre la productividad. Sin embargo, de acuerdo a datos del BID, la productividad total de los factores en 1960 era de 58,57 y en el año 2011 subió 1,08 puntos,

pues se sitúa en 59,65. Es decir está estancada. Por otro lado, según el INESAD el año 2012 la productividad nacional representa apenas el 37,5% respecto a la del mundo, y el 47,3% de las economías que componen América Latina y el Caribe (véase la tabla siguiente). En un sistema de remuneración fija no se puede incrementar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes, sin que se acompañen del incremento de la productividad.

Ranking de productividad total de los factores productivos

País	1960	2011	Variación puntos 1960 - 2011
Venezuela	138,92	114,07	-24,84
Argentina	66,69	105,14	32,45
Brasil	68,01	75,98	7,97
Ecuador	72,03	79,34	2,31
Bolivia	58,57	59,65	1,08

Fuente: Eduardo Fernández-Arias, Productividad y factores de acumulación en AL, BID

Costos laborales y bono de antigüedad, Los empleadores deberán considerar que ahora el bono de antigüedad tendrá que ser calculado sobre la base de tres salarios mínimos (Bs. 2,060), es decir sobre Bs. 6,180. Un trabajador con una antigüedad de dos años recibirá una bonificación de Bs. 103 más, que corresponde al 5% de los Bs. 6,180, además de su salario básico. Y si tiene 20 años trabajando en la misma empresa recibirá Bs. 2,595 (que corresponde al 42% de los Bs. 6,180), además de su salario básico. O sea que por concepto de bono cobrará Bs. 535 más de lo que corresponde al salario mínimo.

En una pequeña empresa, donde generalmente pagan el salario mínimo o cercano al mínimo, y con trabajadores con más de dos años de antigüedad, en la práctica se pagará Bs 2.163 al mes, que corresponde a 2,060 de salario mínimo + 103 Bs. de bono de antigüedad. Estos incrementos están provocando una mayor inestabilidad laboral, pues a ningún empleador le convendrá mantener a trabajadores por más de dos años. Será un trabajador caro. Véase la tabla siguiente:

Bono de antigüedad

Años de antigüedad	Porcentaje	Costo Bs. sobre el SMN
0 a 2	0	0
2 a 4	5	103
5 a 7	11	226
8 a 10	18	370
11 a 14	26	535
15 a 19	34	700
20 a 24	42	865
25+	50	1,030

Fuente: Elaboración propia. DS 21060, Artículo 60

La política salarial del país no nace de una interpretación correcta de la realidad del sector productivo del país, o en general de la situación de las empresas y emprendimientos. En el discurso se dice que no se incrementó en 5.5% el salario mínimo, sino que se instruye un crecimiento del salario mínimo en 3%. Sin embargo el 3% sólo es válido para los recién ingresados y no así para los trabajadores antiguos. De esta manera el tratamiento es el mismo para una empresa grande que para una pequeña o micro empresa.

Por otro lado no se toma en cuenta la productividad de los factores y en particular de la productividad de la mano de obra. El resultado de esta política salarialista es el cierre de muchas pequeñas empresas y la falta de creación de empleo formal.

La política salarial del gobierno es unilateral y parcial, puesto que prioriza al empleado sin tomar en cuenta la contraparte, con el argumento de que los aumentos salariales solo constituyen una reposición frente a la tasa de inflación en la economía, siendo ésta la principal referencia para fijar el incremento. De esta forma se deja de lado cualquier criterio de productividad, lo cual, por supuesto, tiene como consecuencia la pérdida de competitividad en los distintos sectores de la economía nacional.

El mayor problema con la actual política salarial es la herencia que deja para el futuro. Da la impresión de que esta política ha sido concebida con la idea de que la economía boliviana vivirá una expansión económica indefinida, lo que obviamente es imposible. Así pues, en un periodo de menor ritmo de crecimiento, como es ya el actual, aumentos unilaterales de los salarios pueden acelerar la caída de la economía. Se conoce, en cambio, cuan arraigada es la costumbre sindical de considerar las medidas populistas a favor de los trabajadores como “conquistas sociales” a las que no pueden renunciar, bajo ningún concepto ni circunstancia.

Lo cierto es que la política salarial se torna cada vez más rígida e inflexible, y con el potencial de convertirse en un escollo formidable para los cambios necesarios en la economía nacional⁵⁰.

- **Política de Subvenciones del Gobierno**, hace dos semanas, el presidente Evo Morales indicó que existe la necesidad de “subir el costo de la energía eléctrica y gas domiciliario” para evitar daños a la economía nacional con las “exageradas subvenciones”. Y, aunque después se retractó, tres analistas económicos consultados por este medio, Gabriel Espinoza, Alberto Bonadona y Henry Oporto, consideran que estas subvenciones absorben cantidades muy importantes de recursos fiscales y que, por tanto, no es descabellado pensar en eliminar esta política. Eso, según advierten, debe hacerse de forma gradual y planificada, es decir, con estrategias para no afectar a los sectores más vulnerables.

Bolivia tiene el gas natural domiciliario y la electricidad más barata de Suramérica y el mundo.

El subsidio a las tarifas eléctrica (según datos presupuestados para este año) le cuesta al Gobierno 216,4 millones de dólares al año, mientras que la de hidrocarburos prevista en el Presupuesto General del Estado para esta gestión es de 1.874 millones de bolivianos (267 millones de dólares), haciendo un total de 483 millones de dólares.

⁵⁰ Fuente: Fundación Milenio, fecha 16/08/17

“Tenemos la necesidad de, un poquito, subir el costo de la energía eléctrica para regular porque no todo puede ser subvención y subvención”, dijo Morales, el pasado 14 de septiembre, al instar a obreros y trabajadores del sector público a “entender que hay que regular porque la exagerada subvención sería la sangría económica, es hacer daño a los recursos del Tesoro General de la Nación, porque la subvención es con la plata del Tesoro”. Al día siguiente, el Presidente se retractó indicando que “nunca se pensó” en aplicar esa medida.

Los analistas consultados por este medio creen, sin embargo, que el Presidente ha reconocido “implícitamente al preocuparse por la subvención y sus altos costos”, como afirma Espinoza.

En materia de electricidad, el kilovatio hora en Brasil ronda los 20 centavos de dólar. El país tiene una tarifa de 9 centavos, Perú, 18 y Chile 23, informó el Ministerio de Energía en mayo.

En junio pasado, el Gobierno incrementó la tarifa por el consumo de energía eléctrica domiciliaria en 0,5 por ciento para todos los usuarios y en 2,3 y 11 por ciento para quienes superen el consumo de los 500 y mil kilovatios/hora (Kw/h), respectivamente. El ajuste se asumió con la mirada puesta en dejar de subvencionar el consumo excesivo.

La subvención a los hidrocarburos en 2017 fue de 1.794 millones de bolivianos. Ese mismo año, el subsidio estatal de mayor importancia fue el diésel oil que representa 85 por ciento del total.

El Gas Licuado de Petróleo (GLP) engarrafado tiene una subvención de 129,7 millones de bolivianos, mientras que el subsidio a los insumos y aditivos para la producción de gasolina es de 103,1 millones. La subvención al gas oil se prevé que estará en los 39 millones de bolivianos.

El gas domiciliario tiene una tarifa fija por mes de 8 bolivianos por consumo. En cambio una garrafa con GLP cuesta 22,50 bolivianos.

En 2017, cuando se elevó el precio del gas a las industrias, el Ministerio de Hidrocarburos indicó que el sector tenía el precio más bajo en relación a los países de la región, porque sólo pagaba 1,70 dólares por millar de pies cúbicos (MPC), e incluso del mercado interno porque la categoría domiciliaria tiene un precio 3,87 dólares por MPC.

Un informe proporcionado en 2017 por la estatal ANH de la petrolera Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) señala que en Bolivia el promedio del gas por MPC está en el rango de 2,1 dólares, en Argentina es de 7,35, en Chile de 9,67 y en Brasil de 11,6.

“Los subsidios (de gas y electricidad) absorben cantidades muy importantes de recursos fiscales. Estos deben ser analizados con mayor detenimiento y profundidad”. Henry Oporto. Fundación Milenio

“¿Por qué el Estado definió un precio tan bajo para el gas domiciliario cuando la población estaba dispuesta a pagar más? No se hizo ningún estudio y se improvisó”. Alberto Bonadona. Analista económico

Toda subvención tiene un costo fiscal, eso es hacia donde apuntaba el Presidente y este costo fiscal es más difícil de sostener en la medida en que los ingresos del Gobierno van disminuyendo.

El retiro de las subvenciones no puede ser hecho de manera torpe. Se requiere una política integral. Bolivia lleva muchos años con subvenciones y la población está acostumbrada a tener

energía barata. Esa política debe ser consensuada con el sector público privado y la sociedad en general⁵¹.

1.1.2. Fuerzas Económicas

- **Desaceleración Económica**, La desaceleración de la economía boliviana se produce en el siguiente contexto mundial:

-Caída de los precios de las materias primas. Como resultado de la recuperación de Estados Unidos, que ha mejorado sus tasas de interés, y la ralentización del crecimiento chino.

-Crisis recesiva en América Latina desde 2014. Este año acabará la recesión y se producirá un leve crecimiento. La causa es el desfinanciamiento de la región por la recepción de menos ingresos y la salida de las inversiones en busca de mayor rentabilidad en el norte.

-Devaluación de las monedas de los países vecinos, la que le quita competitividad a los productos bolivianos (éstos son más caros que los de sus competidores peruanos, chilenos, etc.) Los vecinos devaluaron para mejorar el precio de sus exportaciones, porque sus economías se basan en diversidad de sectores transables, mientras que la boliviana solo tiene tres sectores transables significativos: gas, minerales y agroindustria. Puesto que los sectores extractivos no demandan una gran cantidad de mano de obra, no se benefician demasiado con la devaluación. Esto decidió al gobierno a mantener el tipo de cambio fijo, asegurando un efecto de bienestar para los consumidores, al costo de perjudicar a la agroindustria y otros sectores exportadores⁵².

- **Cambio de Ciclo Económico: crisis o bonanza económica**, El movimiento económico ha bajado notablemente con relación a otros años atrás”, dice el común de los ciudadanos en los mercados, en el transporte, la construcción, el agro y otros sectores sobre todo manufactureros en distintos puntos del país. En esta gestión 2017 que ya se cierra, la economía boliviana sintió esa desaceleración, más aún en el “bolsillo de la gente”. Los economistas Germán Molina, Roberto Laserna, Carlos Schlink y el sociólogo Henry Oporto alertan que si el Gobierno sigue con la expansión del gasto público financiado con desahorro y endeudamiento público, estaremos seguros de ir rumbo a una crisis económica.

El hecho más preocupante estriba, según el economista, miembro de la Academia Boliviana de Ciencias Económicas, Germán Molina Díaz, que después de ocho años de superávit mellizos (Superávit fiscal y superávit de balanza comercial), Bolivia ingresó al sendero de los déficits mellizos (Déficit fiscal y déficit de balanza comercial), y declinación de la economía. “A corto plazo relativamente está bien y a mediano plazo estamos frente con un elevado riesgo de profundización de los desequilibrios internos y externos”, apunta.

Las previsiones preocupantes, según el PGE 2018 (Presupuesto General del Estado), en el que se prevé un gasto e inversión de Bs 284.336.8 millones, el Gobierno ha proyectado un crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) de 4,7%, con una tasa de inflación de 4,49% y un déficit fiscal de

⁵¹ Fuente: diario Los Tiempos, fecha 25/09/2018, José Gabriel Espinoza - Alberto Bonadona – Henry Oporto (Analistas Económicos)

⁵² Fuente: diario Página Siete, fecha 11/09/2017, Fundación Milenio

8,32%, el más alto de los últimos años, luego de haber registrado hasta el 2014 un ciclo de bonanza económica con superávit fiscal.

Si bien el crecimiento del PIB al cierre de esta gestión, lo ubicará a Bolivia por encima de otros países de la región, pero con menos del 4%, para Carlos Schlink, economista, la situación no es tan alentadora como parece, dado que la economía boliviana está creciendo pero a costa de alto endeudamiento, interno y externo. Sin embargo, Schlink pone en claro que no es lo mismo crisis que desaceleración. “Crisis es crecer de manera negativa y eso no ha ocurrido y desaceleración es que disminuye el nivel de crecimiento, lo que ha ocurrido desde 2015 hasta 2017”, describe.

El sociólogo, Henry Oporto, refiere que el panorama planteado así en el PGE 2018 no hace prever para nada optimismo, dado que los desequilibrios macroeconómicos como el déficit fiscal, la balanza comercial, la cuenta corriente estarán ahí, a punto de estallar en cualquier momento. “El Gobierno no está priorizando la agenda económica, dado que tiene preocupaciones políticas mayores como el asegurar la reelección el 2019. Ante ese vacío de política económica, me temo que los problemas se van a ir sumando y agrandando.

Estamos en camino a una crisis”, advierte el economista de la Fundación Milenio, Roberto Laserna. Según el experto, los ingresos por exportación declinan, siendo más dependientes que antes de las importaciones. Además de tener un creciente déficit fiscal que es financiando con deuda, la capacidad productiva del país se hace menos fuerte y las inversiones están orientadas hacia rubros que no corrigen ese problema. “De continuar esas tendencias, llegará un momento en el que se habrán acabado los ahorros y tendremos que contraer el consumo para pagar las deudas. Eso es crisis”⁵³.

- **Política Económica del Gobierno**, El Modelo Económico Social Comunitario y Productivo (Mescp) tiene como uno de sus pilares al impulso de la demanda interna, dentro del cual se encuentra el consumo y la inversión.

El modelo económico del Gobierno llegó a su límite y es hora de realizar ajustes para evitar colapsos por los bajos precios de las materias primas. Acerca de ello, Milenio sostiene que los nuevos motores deben ser: inversión, productividad, innovación y diversificación económica. Empero, esto tiene que ver con condicionantes que deben ser cambiados, los que específicamente conciernen, al menos en primera instancia, a las políticas económicas, por cuanto son necesarias para canalizar mayor inversión externa e interna y, al mismo tiempo, dar mayor seguridad al sector empresarial, al que en vez de estimularle y darle las garantías necesarias para su regular desempeño, se le crea mayores exigencias impositivas o por lo menos se advierte una falta de seguridad y garantías para sus actividades en general.

La Fundación Milenio señala, basado en el ensayo de Javier Cuevas “Lineamientos y pautas para una nueva política económica y social”, que el país aún debe superar cinco problemas. Los problemas principales de la economía boliviana se resumen en: i) el elevado déficit fiscal; ii) la ineficiencia en el gasto público; iii) la ineficiencia y regresividad del sistema tributario; iv) la baja

⁵³ Fuente: diario El Día, fecha 18/12/2017, Germán Molina – Roberto Lazerna – Carlos Schlink – Henry Oporto (Economistas y Sociólogo)

competitividad de los factores productivos y; v) la ausencia de una base sólida de crecimiento económico.

El desempeño de la economía boliviana depende fuertemente de la política fiscal, la cual, en los últimos años, ha sido muy importante para impulsar el crecimiento de la demanda agregada por medio de la expansión del gasto, y principalmente de la inversión pública. Sin embargo, la política fiscal expansiva ha conducido a desequilibrios en las cuentas fiscales y el financiamiento del déficit ha conducido a la pérdida de reservas internacionales y al crecimiento de la deuda pública. Adicionalmente, la política fiscal muestra rendimientos decrecientes. A mayor déficit fiscal menor crecimiento real en términos relativos.

A los problemas mencionados, se suman los menores ingresos externos y fiscales relacionados con la exportación de gas. Hay incertidumbre sobre la renovación del contrato con Brasil, los volúmenes de venta a este país podrían bajar a la mitad de lo acordado en el contrato que concluye en 2019.

Recientemente, los gobiernos de Bolivia y Argentina firmaron una adenda al contrato actual (concluye en 2026) que implica una disminución en los volúmenes exportados y un aumento en los precios, cuyo efecto combinado conduce a una disminución en el valor exportado en más de 200 millones de dólares por año. Esta reducción significa menos ingresos por impuestos y regalías⁵⁴.

La economía boliviana exhibe una situación incierta, caracterizada por un elevado déficit fiscal y también de las cuentas externas, así como también por la desaceleración del crecimiento económico y la pérdida de competitividad cambiaria.

La proyección macroeconómica para los próximos dos años muestra un panorama aún más delicado para la sostenibilidad fiscal y por la pérdida continuada de reservas internacionales y el aumento acelerado de la deuda externa. Se añade a ello la reducción de la capacidad productiva de hidrocarburos y minerales, en un contexto de agotamiento de reservas y de barreras persistentes a la atracción de inversiones y el desarrollo de nuevos proyectos de exploración y explotación.

A pesar de las condiciones externas más favorables en 2017 y 2018 y debido, sobre todo, a la recuperación de los precios de las exportaciones mineras e hidrocarburíferas, las perspectivas de la economía nacional siguen marcadas por la incertidumbre. Desde ya, hay varios factores de riesgo que pueden afectar el desempeño económico futuro.

El modelo económico vigente ha demostrado ser extremadamente sensible y vulnerable a la caída de los precios de exportación (especialmente los precios de hidrocarburos), que, de hecho, redujo los ingresos externos y fiscales, generándose déficits externos y fiscales después de varios años de superávits. Si bien la actual recuperación de precios de exportación contribuye a reducir estos desequilibrios gemelos, una potencial caída de precios futuros probablemente pondría a la

⁵⁴ Fuente: diario El Diario, "Empresarios plantean cambios en modelo económico", fecha 22/04/2019, (Confederación de Empresarios privados de Bolivia y Fundación Milenio)

economía en serios aprietos y eventualmente en situación crítica. Se pone así en evidencia, una vez más, la fragilidad y el agotamiento del modelo de crecimiento económico basado mayormente en el uso de los recursos externos para financiar el impulso fiscal, a través del gasto e inversión pública. Por lo tanto, y en una situación de menores ingresos externos y fiscales, difícilmente podría ser sostenible dicho modelo, sobreviniendo una coyuntura de más endeudamiento y de pérdida acelerada de reservas internacionales.

Incluso en el caso de que continuara la recuperación de los precios de exportación, existen factores estructurales que pueden limitar sus efectos benéficos. La falta de inversiones en sectores claves de la economía como minería e hidrocarburos, es claramente un cuello de botella, que ha derivado en el agotamiento de reservas mineras y de campos de hidrocarburos, lo cual restringe significativamente la capacidad de crecimiento de los volúmenes producidos, inclusive con precios elevados de exportación. Huelga decir que esto también podría afectar las negociaciones con Brasil, para una eventual renovación del contrato de venta de gas natural, que termina en 2019. La falta de capacidad productiva en estos sectores claves frena, asimismo, la capacidad de crecimiento de la economía nacional, contrariamente a lo ocurrido en años recientes.

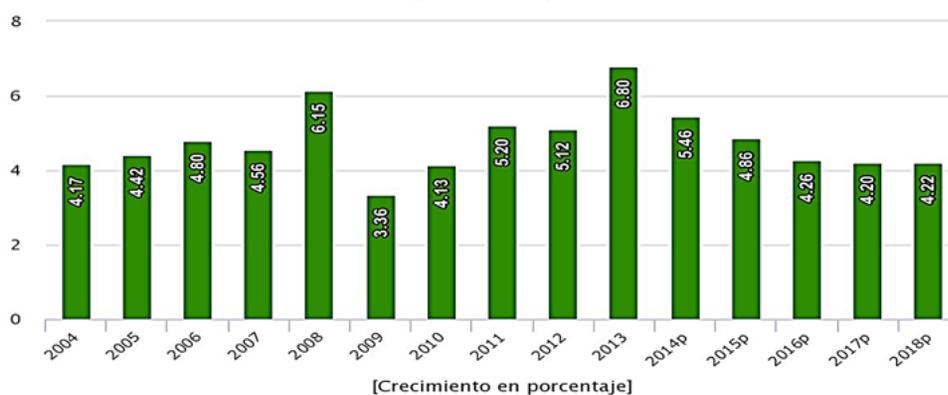
De otro lado, la política de tipo de cambio fijo ha generado una significativa apreciación cambiaria, restándole competitividad al sector productor de bienes transables, que ahora tiene mucho más difícil competir con las importaciones –ni qué decir con el contrabando- e incursionar en los mercados externos. A ello contribuye, asimismo, la política de incrementos salariales sostenidos y de beneficios adicionales como el doble aguinaldo, que sobredimensionan los costos laborales, sin la contrapartida de mejoras de productividad laboral⁵⁵.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**, la economía boliviana exhibe una situación incierta, caracterizada por un elevado déficit fiscal y también de las cuentas externas, así como también por la desaceleración del crecimiento económico y la pérdida de competitividad cambiaria. La proyección macroeconómica para los próximos dos años muestra un panorama aún más delicado para la sostenibilidad fiscal y por la pérdida continuada de reservas internacionales y el aumento acelerado de la deuda externa. Se añade a ello la reducción de la capacidad productiva de hidrocarburos y minerales, en un contexto de agotamiento de reservas y de barreras persistentes a la atracción de inversiones y el desarrollo de nuevos proyectos de exploración y explotación. La caída de los precios internacionales puso en evidencia la vulnerabilidad del modelo económico, de acuerdo con el Informe sobre la Economía de Bolivia de la Fundación Milenio. Según el documento, la volatilidad de los precios de exportación puso en evidencia problemas estructurales de oferta en sectores productivos clave como minería e hidrocarburos. Milenio advierte que los shocks externos también bajaron el ritmo de crecimiento económico en 2017 y 2018, prosiguiendo la tendencia de desaceleración manifestada a partir de 2015. Se constata la extrema vulnerabilidad de la economía boliviana a potenciales shocks externos de rebaja de los precios de exportación, especialmente de hidrocarburos.

⁵⁵ Fuente: Fundación Milenio, “Proyección Económica hacia el 2020”, fecha 24/10/2018

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) ANUAL

(2004 - 2018)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE)

“Si en 2014 el PIB creció en 5,4%, en 2017 este crecimiento se redujo a 4,2%. De hecho, en el primer trimestre de 2018, la tasa de crecimiento llegó a 4,4%. La recuperación de los precios internacionales, observada durante los dos últimos años, ha ocasionado un alivio parcial de los desequilibrios macroeconómicos, pero sin conseguir revertirlos”, explica el informe.

BOLIVIA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN DEPARTAMENTO

(En porcentaje)

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BOLIVIA	5,12	6,8	5,46	4,86	4,26	4,2	4,22
CHUQUISACA	8,38	10,97	7,71	7,89	0,79	1,9	2,9
LA PAZ	4,66	5,62	5,44	7,83	2,21	0,1	4,52
COCHABAMBA	3,8	5,47	4,96	6,05	5,54	2,25	5,98
ORURO	-1,88	4,44	2,57	0,01	1,33	6,52	1,53
POTOSÍ	-7,06	5,57	4,4	3,92	7,49	1,28	4,11
TARIJA	9,64	11,15	4,98	-2,73	-6,15	-3,66	-4,37
SANTA CRUZ	8,47	7,16	6,49	5,2	6,64	6,72	5,8
BENI	2,61	4,59	3,19	5,28	5,35	3,94	6,57
PANDO	2,53	3,02	4,84	2,85	2,45	2,91	7,03

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Milenio indica que incluso en este escenario de recuperación de los precios de exportación, la falta de medidas estructurales limita los posibles efectos benéficos que podrían traer los mejores precios de las materias primas.

“No se puede subestimar la gravitación de factores estructurales que limitan los efectos benéficos (de la mejora del contexto internacional). Así, la falta de inversiones en minería e hidrocarburos -un verdadero cuello de botella- conlleva el agotamiento de reservas mineras y de yacimientos hidrocarburíferos, determinando una severa restricción para la capacidad productiva de dichos sectores, cruciales por su contribución al crecimiento global de la economía”⁵⁶.

- **PIB Per Cápita**, se cambió el patrón de acumulación y generación de la riqueza, lo que permitió a Bolivia pasar de país pobre a país de ingresos medios/bajos. Lo más auspicioso para los bolivianos es que, en pocos años, estaríamos en condiciones de tener un Producto Interno Bruto

⁵⁶ Fuente: diario Página Siete “La caída de los precios mostró la vulnerabilidad del modelo”, fecha 18/10/2018, Fundación Milenio

per cápita equivalente al de nuestros vecinos chilenos y, por tanto, permitirnos un nivel de bienestar comparable, traducido en mejores niveles de acceso a servicios educativos, de salud, básicos, sociales y de participación en los procesos de toma de decisiones económicas. Ojalá también estemos en condiciones de respeto a los resultados de sus decisiones políticas emitidas en las urnas.

PIB Per Cápita de Bolivia (En dólares estadounidenses)

Fecha	PIB Per Cápita anual	Var. PIB (%)
2018	3.589	5,9%
2017	3.390	6,3%
2016	3.112	1,1%
2015	3.071	17,9%
2014	3.113	5,9%
2013	2.939	7,8%
2012	2.636	20,5%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA

En 1994 el ingreso per cápita en Bolivia era de 1.400 dólares. En 2005 fue de 1.600 y en 2016, de 3.112. En el primer período, el crecimiento fue del 12%, mientras que en el segundo fue del 50%, cuando el mundo lo había crecido al 16 y 24%, respectivamente. El país había más que duplicado el crecimiento promedio mundial.

Sin embargo, no solo Bolivia ha tenido ese desempeño. Perú ha crecido al 18 y 73%. Y Chile al 35 y 47%, resultado aún más significativo, que le permitió pasar de 7.500 dólares en 1994 a 10.141 en 2005, y a 15.000 en 2016, duplicando así el ingreso del año 1994⁵⁷.

BOLIVIA: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA A PRECIOS DE MERCADO, SEGÚN DEPARTAMENTO

(En dólares estadounidenses)

DESCRIPCION	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BOLIVIA	2,636	2,939	3,116	3,071	3,112	3,390	3,589
CHUQUISACA	2,069	2,488	2,726	2,801	2,783	3,017	3,243
LA PAZ	2,485	2,769	2,988	3,160	3,349	3,705	3,926
COCHABAMBA	2,144	2,377	2,536	2,645	2,760	2,879	3,062
ORURO	2,757	2,976	3,086	3,019	3,178	3,760	3,849
POTOSÍ	1,887	1,983	2,099	2,116	2,410	2,821	2,961
TARIJA	7,323	8,595	8,691	6,714	5,051	5,477	5,689
SANTA CRUZ	2,765	3,038	3,229	3,154	3,214	3,442	3,663
BENI	1,593	1,719	1,805	1,914	2,069	2,173	2,359
PANDO	2,140	2,257	2,294	2,266	2,317	2,442	2,593

INE (Instituto Nacional de Estadística)

⁵⁷ Fuente: diario Correo del Sur “¿Qué cambió en la economía boliviana entre 1994 y 2016?”, fecha 20/03/2019, Ricardo Baldivieso (Docente Facultad Ciencias Económicas y Empresariales USFX)

Tarija tiene el mayor ingreso per cápita de Bolivia, con \$us 8.691, los habitantes de la tierra chapaca, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) casi triplican el promedio de ingresos del PIB per cápita de Bolivia, que llega a \$us 3.200. No obstante, los expertos afirman que Santa Cruz, que tiene un PIB per cápita de \$us 3.229, tiene los mejores indicadores en cuanto a cobertura de servicios básicos y de desarrollo humano.

El último reporte del INE, que corresponde a 2014, pone a Tarija con el PIB per cápita más alto del país con \$us 8.691. Santa Cruz está en segundo lugar con \$us 3.229 y le sigue Oruro con \$us 3.086. Beni registra el más bajo nivel de ingreso per cápita con \$us 1.805.

Para el tarijeño y ex presidente del Colegio de Economistas de Bolivia, Víctor Hugo Figueroa, lo que sucede en Tarija es porque percibe más recursos por regalías e Impuesto Directo a los Hidrocarburos provenientes de las exportaciones de gas a Brasil y Argentina y porque tiene una reducida cantidad de habitantes equivalente al 5% de la población de Bolivia (10.389.913).

Desde su punto de vista la calidad de vida no necesariamente es mejor en Tarija que en Santa Cruz. Refirió que Tarija no cuenta con agua potable suficiente y estable los 12 meses del año y el servicio de alcantarillado no llega al 100% de la población.

Refirió que la red fundamental Tarija-Villa Montes o Tarija-Yacuiba no se encuentra asfaltada y anualmente el Chaco tarijeño presenta sequía que castiga al agro y al sector ganadero.

Para el ex presidente del Colegio de Economistas de Bolivia, Waldo López, Santa Cruz es la región que más aporta al PIB del país con el 28,48% y Tarija representa un 13,69%. Desde su punto de vista, Santa Cruz tiene mejores indicadores de cobertura en agua potable, energía eléctrica, educación y también un mayor Índice de Desarrollo Humano que Tarija.

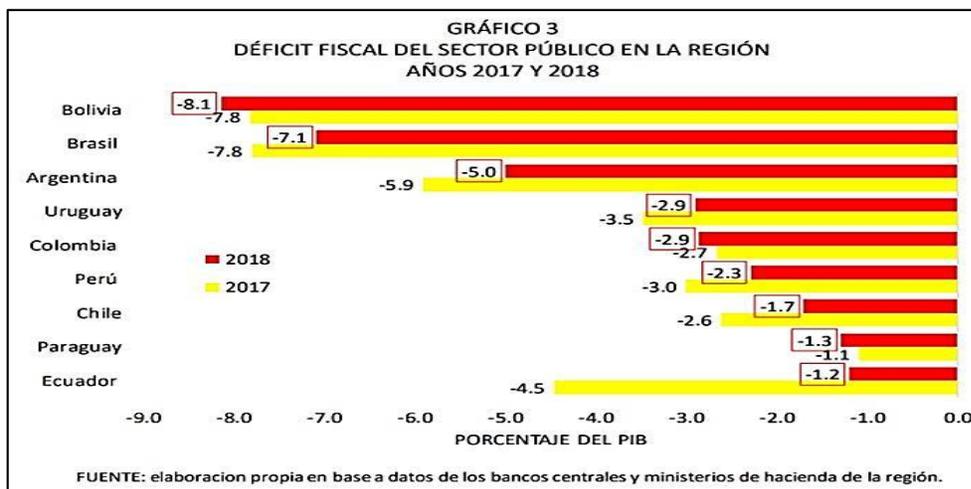
Para el economista Teófilo Caballero, la diferencia entre Tarija y Santa Cruz en el tema de ingreso per cápita es la densidad poblacional de acuerdo con el censo 2012, la 'ciudad de los anillos' tenía 2.657.762 habitantes contra 483.518 de Tarija (o sea, 5,5 veces más personas).

Para el titular del Colegio de Economistas de Santa Cruz, José Alberti, los datos del INE en términos reales el PIB per cápita son similares al de la década de los 70 explicado por la baja productividad y competitividad. "La riqueza de las naciones hoy está determinada por su grado de diversificación productiva y complejidad económica, asociada a la innovación y desarrollo tecnológico con bases en altos estándares de calidad en educación. No hay forma de aumentar el nivel de vida e ingresos sin productividad", dijo.

También se hace notar que es evidente que Tarija tiene ingresos altos por ser el mayor productor de hidrocarburos, su PIB está conformado en más de un 80% por estos recursos, que son públicos y no renovables. En Santa Cruz los ingresos públicos y los privados son parecidos, de igual forma los que provienen de recursos naturales renovables, agroindustria.

El economista Heredia dijo que el PIB per cápita no refleja correctamente el bienestar, porque se supone que el ingreso es repartido por igual, y eso no es cierto⁵⁸.

- **Déficit Fiscal**, como bien se sabe el control del déficit fiscal es esencial para alcanzar la estabilidad y el desarrollo. Debería haber seria preocupación en las autoridades económicas por el hecho de que nuestro país ha superado, ostensiblemente, el monto del déficit fiscal que implica un -8,1 por ciento (Gráfico 3), seguido por Brasil con -7,1 por ciento; Argentina con -5 por ciento del PIB. Llama la atención que pese a contar con una situación económica más delicada ambos países lograron mantener una cifra menor a la nuestra.



El resto de los países tuvieron un déficit menor al 3 por ciento del PIB, siendo el más bajo el de Ecuador con -1.2 por ciento del PIB. Con excepción de Bolivia, Colombia y Paraguay, los países mejoraron su situación fiscal en 2018 respecto a 2017 siendo, nuevamente, Ecuador el más destacado, bajando desde un 4.5 por ciento del PIB al 1.2 por ciento del PIB⁵⁹.

No puede dejar de preocuparnos lo que sucede con nuestras cuentas fiscales, que en los últimos años fueron descuidadas. Tener un déficit superior al 3 por ciento del PIB es preocupante, pero además que sea creciente puede convertirse en un factor de riesgo importante. El contexto nacional, regional e internacional puede desequilibrar la economía, dejando al país en una situación muy desventajosa. Si se observa el presupuesto para 2019, no existe indicio alguno de prudencia fiscal y, al contrario, se busca mantener elevado tanto el gasto como el déficit, este último con el 7.8 por ciento del PIB. Ajustar las cuentas públicas es un imperativo.

Los determinantes del déficit fiscal son el crecimiento del gasto y la caída en los ingresos debido al descenso del precio del gas natural, a partir del cuarto trimestre de 2014. Como se ilustra en la Tabla 1, el gasto como porcentaje del PIB creció en forma continua hasta 2015, comportamiento que estuvo apoyado por el incremento sostenido de los ingresos hasta 2014.

⁵⁸ Fuente: diario El Deber “Tarija tiene el mayor ingreso per cápita de Bolivia”, fecha 22/02/2016

⁵⁹ Fuente: Fundación Milenio, “El preocupante déficit fiscal”, fecha 29/05/2019

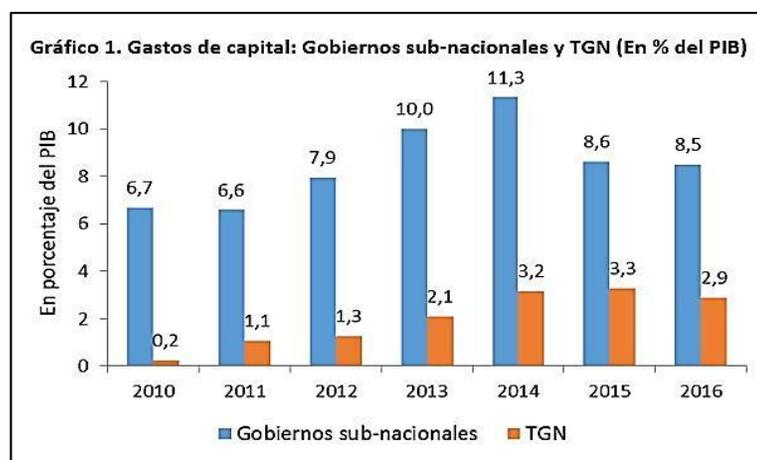
Tabla 1. Operaciones del Sector Público Combinado (En % del PIB)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	33.2	36.2	37.8	39.1	39.9	37.7	33.4
Tributarios y regalías	26.3	28.9	31.7	33.7	33.7	31.3	26.2
Renta interna	15.3	17.2	18.3	19.1	19.7	20.5	19.0
IDH y regalías petroleras	7.7	8.3	10.3	11.5	10.8	7.6	4.2
Otros	3.3	3.5	3.1	3.1	3.2	3.2	3.0
No tributarios	6.9	7.3	6.1	5.4	6.2	6.4	7.2
Gastos	31.5	35.4	36.0	38.4	43.3	44.6	40.0
Corrientes	20.8	22.1	22.5	22.2	23.8	27.0	22.6
De capital	10.7	13.3	13.5	16.3	19.4	17.6	17.4
Gobierno general	9.8	11.4	10.7	13.1	15.7	12.9	12.2
Empresas públicas	0.9	1.9	2.8	3.2	3.7	4.7	5.2
Resultado global	1.7	0.8	1.8	0.6	-3.4	-6.9	-6.6
Externo	1.0	1.8	2.3	2.5	1.3	1.7	2.0
Interno	-2.7	-2.6	-4.1	-3.1	2.0	5.2	4.6
Banco Central de Bolivia	-5.0	-2.4	-3.2	-2.1	2.0	6.0	4.6

Fuente.: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y Banco Central de Bolivia
IDH: Impuesto Directo a los Hidrocarburos.

En 2015 los ingresos bajaron, pero el gasto siguió escalando, impulsado por el gasto corriente (léase doble aguinaldo). En el 2016, la situación de los ingresos devino crítica: la presión tributaria de la renta interna descendió a los niveles de 2013 y los impuestos y regalías por hidrocarburos cayeron a la mitad de lo alcanzado en 2011. Ambos rubros representan el 70% de los ingresos totales. Frente a ese resultado adverso, hubo necesidad de contraer el gasto, principalmente en el gobierno general; lo que no ha ocurrido con los gastos de capital de las empresas públicas que, por el contrario, han continuado creciendo, favorecidos por el fácil acceso al crédito del BCB.

La disminución de los impuestos y regalías por hidrocarburos se comporta como un estabilizador automático para los gobiernos sub-nacionales que, con menores ingresos, se ven obligados a contraer el gasto –sus posibilidades de acceso a fuentes directas de financiamiento son muy limitadas-. La contracción del gasto posterga proyectos y genera despidos, con un impacto mayor en los departamentos y en los municipios más pequeños. De hecho, el ajuste de la inversión pública en los gobiernos sub-nacionales es considerable, habiendo bajado de 11.3% del PIB en 2014 a 8.5% en 2016. Véase el Gráfico 1.



El gobierno nacional, mediante el TGN, ha tratado de compensar, en parte, los efectos contractivos, incrementado el gasto de capital. Por cierto, el acceso a financiamiento interno y

externo le ha permitido al TGN jugar un rol importante desde 2011 en el escalamiento de la inversión pública. El gobierno central se ha convertido así en un importante ejecutor de proyectos; ejemplo de ello son los programas “sociales” del Ministerio de la Presidencia, generándose superposiciones y duplicidades entre las acciones del poder central y las funciones de las entidades territoriales.

En los años de superávit fiscal (de 2006 a 2013), el país logró ahorrar recursos, equivalentes al 25.9 por ciento del PIB. En los siguientes años ese ahorro se redujo drásticamente, debido a la necesidad de financiar el gasto, en una proporción igual al 20.9 por ciento del PIB. De este modo, para agotar los recursos ahorrados en el primer periodo solo faltaría gastar un 5 por ciento más del PIB, que es algo que podría ocurrir en la gestión 2019, dado el nivel de gasto programado por el gobierno. Recuérdese que este es también un año electoral.

Sin embargo, también es posible que se prefiera recurrir al crédito externo, incrementado la deuda externa, como ya ha sucedido antes. A la vista de la trayectoria fiscal antes descrita, es evidente que el gobierno boliviano perdió una oportunidad inmejorable para consolidar unas cuentas fiscales equilibradas y sostenibles. Y no solo que no eso no se hizo, sino que, en realidad, se dilapidó la bonanza de ingresos externos, que nunca antes había experimentado la economía nacional.

Tampoco hubo la previsión de constituir un fondo de estabilización, como lo hicieron otros países, para disponer de los recursos necesarios en una época de vacas flacas, como la actual.

Por si fuera poco, el abultado déficit fiscal, que ya lleva cinco años consecutivos, mantiene una tendencia creciente (y comparativamente mayor en el contexto regional), a pesar de la desaceleración del crecimiento económico.

Las perspectivas del entorno internacional no son positivas, por lo que difícilmente puede esperarse que la situación fiscal vaya a mejorar. El problema acuciante, como se ha visto, es el gasto del gobierno central que se mantiene en niveles desproporcionados frente a los ingresos en caída. El crédito canalizado a las empresas públicas, y cuya rentabilidad es más que dudosa, se parece más a un agujero negro. Y lo mismo puede decirse de muchos otros proyectos de inversión pública, que, a su turno, son otras fuentes de ineficiencia, discrecionalidad y derroche⁶⁰.

- **Deuda Externa**, la cifra del endeudamiento se situó en 9.830 millones de dólares, con lo que los compromisos del Gobierno con fuentes de financiamiento externo llegó a su máximo histórico, señaló el presidente del BCB, Pablo Ramos.

La deuda externa pública de Bolivia se colocó en 9.830 millones de dólares, cifra nunca antes registrada en la historia económica del país, por lo menos en las dos décadas recientes. La cifra fue proporcionada ayer por el presidente del Banco Central, Pablo Ramos, en una reunión de prensa, efectuada en el marco de la Rendición de Cuentas de 2018, que presentó en las instalaciones del ente emisor.

Al respecto, la Fundación Milenio explicó que la economía boliviana ha registrado déficits fiscales consecutivos en los últimos cuatro años y en el programa fiscal-financiero para 2018 está previsto

⁶⁰ Fuente: Fundación Milenio, “El preocupante déficit fiscal de Bolivia”, 05/06/2019

un déficit de 7,4 % del PIB. La necesidad de financiar el déficit fiscal ha conducido al crecimiento de la deuda pública: externa e interna.



Fuente: datos del Banco Central de Bolivia elaboración propia
* cifra de la deuda brindada por el presidente del BCB el 21 de noviembre.

El financiamiento del déficit fiscal tiene dos fuentes principales: la deuda externa y el crédito neto del Banco Central. En el período 2014–2016, el crédito neto del Banco Central ha sido la fuente financiera más importante (68 % en promedio), situación que llevó al aumento de la base monetaria y a la consiguiente pérdida de reservas internacionales, dado el nivel subyacente de demanda por dinero, señaló la entidad privada⁶¹.

En las últimas semanas el tema de la deuda externa entró al debate nacional gatillado por la crisis argentina. Por estas tierras libres de la dependencia de los organismos internacionales, el Gobierno afirma que nuestra deuda externa es baja y sostenible financieramente. Es decir, la podemos pagar con los ingresos que recibimos e inclusive endeudarnos más.

Críticos de la política económica sostienen que los focos rojos deberían encenderse porque la deuda externa crece muy rápidamente y que para evaluar la solvencia del Estado, también se debe considerar la deuda interna.

Hasta diciembre de 2017, según el Banco Central de Bolivia (BCB), la deuda externa del país llegó a 9.428 millones dólares, esto representa el 25% del Producto Interno Bruto (PIB). En 2007 se consolidó el perdonazo de la deuda externa por parte de organismos internacionales, y esta se redujo a 2,209 millones de dólares o el 17% del PIB; esta proporción, posteriormente, llegó al 15% del PIB.

Entre 2007 y 2017, la deuda externa subió un 327% en términos nominales. Medida como participación del PIB, el incremento fue del 47%. La nueva deuda externa es más costosa que en el pasado, porque esta era concesional (a largo plazo con tasas de interés bajas) y ahora es más comercial (los plazos para pagarla son menores y es más caro el interés que se paga).

En 2017, el país pagó 583 millones de dólares en intereses y capital, esto equivalente a construir 16 palacios de Evo y 10 buenos hospitales por año. Si bien el 25% del PIB de endeudamiento

⁶¹ Fuente: Fundación Milenio, “Deuda externa actual es la más alta del país”, 22/11/201

externo es todavía bajo, sin embargo, para ver la capacidad de endeudamiento y pago de un país se debe tomar en cuenta también la deuda interna.

Para simplificar el análisis coloquemos el ejemplo de una pequeña empresa que le debe al banco. Esta sería su deuda externa, pero también ha recibido crédito de amigos y familiares (deuda interna). A la hora de analizar la capacidad de pago de esta empresa se debe evaluar todas las deudas y no solamente la que tiene con la entidad financiera (deuda externa). En Bolivia, la deuda interna con el sector privado (por ejemplo, AFP) era de 4.474 millones de dólares hasta fin de 2017; eso es el 12% del PIB. La deuda de las empresas estatales con el BCP también está en torno a los 4.708 millones de dólares, es decir, un poco más del 12,4% del PIB.

El total de la deuda del Sector Público No Financiero (Tesoro General de la Nación –TGN– más empresas estatales), es decir de todo el Estado boliviano, es del 48,4% del PIB. En este caso, la capacidad de endeudamiento está al límite de las recomendaciones internacionales. Ahora si desconoce la deuda de las estatales porque sería dentro del propio Estado, llegamos al 36% del PIB. Pero esto es torturar la contabilidad. En el pasado, las deudas de los bancos estatales y de empresas públicas que quebraron crearon graves problemas financieros al Estado.

Para ver la capacidad de endeudamiento de un país también se debe considerar otras variables económicas. La tasa de crecimiento de la economía se desaceleró desde 2013. En ese año, el PIB llegó a subir un 6,8% y sistemáticamente se redujo hasta llegar al 4,2% en 2017.

La economía registra cinco años consecutivos de déficit público. En el año 2018, el desajuste fiscal podría superar el 7% del PIB. Se registra tres años de déficit comercial, aunque este año, este pueda disminuir por la mejora del precio del petróleo y por ende del gas natural, aunque existen dudas razonables de que se aprovechará esta situación, porque las exportaciones de hidrocarburos, en especial a Brasil, están bajando en cantidades⁶².

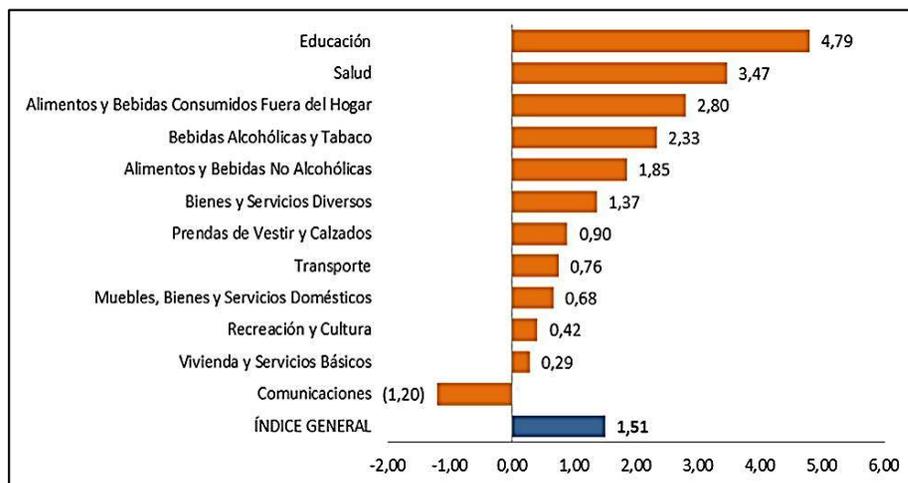
- **Inflación, Índice de Precio al Consumidor (IPC)**, Bolivia cerró el año 2018 con una inflación de 1,5%, una de las más bajas registradas en la última década, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

El Índice de Precios al Consumidor muestra una sostenida tendencia a la baja desde el año 2013 cuando alcanzó una tasa de 6,9%. En 2017 la inflación fue de 2,71%.

MES	ÍNDICE		VARIACIÓN PORCENTUAL					
			Mensual		Acumulada		A 12 meses	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Enero	98,29	101,17	0,10	0,30	0,10	0,30	3,68	2,93
Febrero	98,66	101,49	0,38	0,32	0,47	0,62	3,46	2,87
Marzo	98,67	101,36	0,01	(0,13)	0,48	0,50	3,34	2,73
Abril	98,26	101,22	(0,41)	(0,14)	0,07	0,35	2,51	3,01
Mayo	98,24	101,34	(0,02)	0,12	0,05	0,47	1,25	3,15
Junio	98,34	101,45	0,09	0,12	0,14	0,59	1,84	3,17
Julio	99,07	101,50	0,75	0,04	0,90	0,63	2,57	2,44
Agosto	99,86	101,67	0,79	0,17	1,69	0,80	3,25	1,82
Septiembre	100,66	101,58	0,80	(0,09)	2,51	0,72	3,61	0,92
Octubre	100,44	101,76	(0,21)	0,18	2,29	0,90	3,01	1,31
Noviembre	100,52	102,03	0,08	0,26	2,37	1,16	2,67	1,50
Diciembre	100,86	102,38	0,34	0,35	2,71	1,51	2,71	1,51

⁶² Fuente: diario El Deber, 27/05/18, Gonzalo Chávez (Economista)

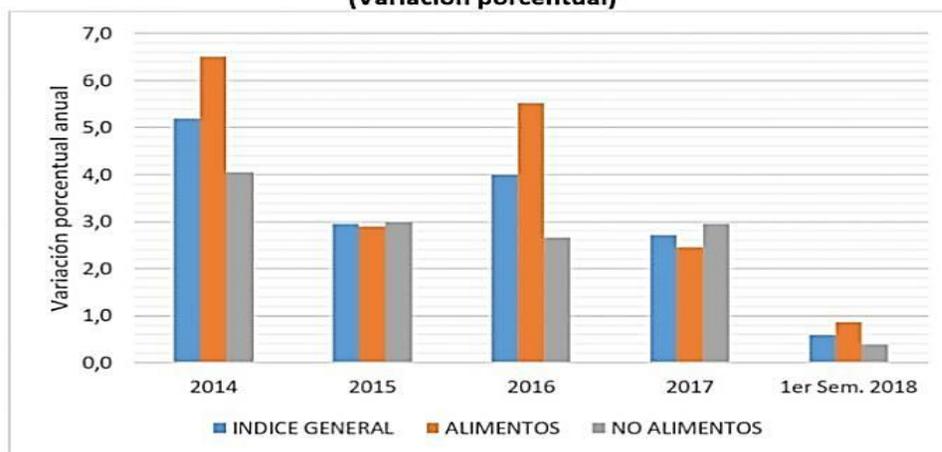
La variación acumulada en 2018 obedeció al incremento de los precios en los capítulos de educación (4,79%), salud (3,47%) y alimentos (1,85%), detalla el INE en su portal digital. Los principales productos que subieron de precio el mes pasado fueron la carne de pollo, el servicio de transporte interdepartamental, el almuerzo, la patata, la uva y el corte de cabello.



Se prevé para el 2019 una inflación de 4.04%, una tasa que servirá de referencia para el incremento salarial del actual ejercicio⁶³

Se exponen datos acerca del movimiento de la inflación en los últimos años, tal como se puede ver en el gráfico 1, en cuanto la economía empezó a mostrar signos de desaceleración, a partir del año 2015, la tasa de inflación tendió a reducirse, habiendo caído desde el 5.2 por ciento en 2014 al 2.7 por ciento en 2017. En 2016 se verificó un repunte en la tasa de inflación, debido principalmente al impacto sobre la provisión de alimentos de la sequía registrada ese año, y por lo tanto sobre los precios de venta.

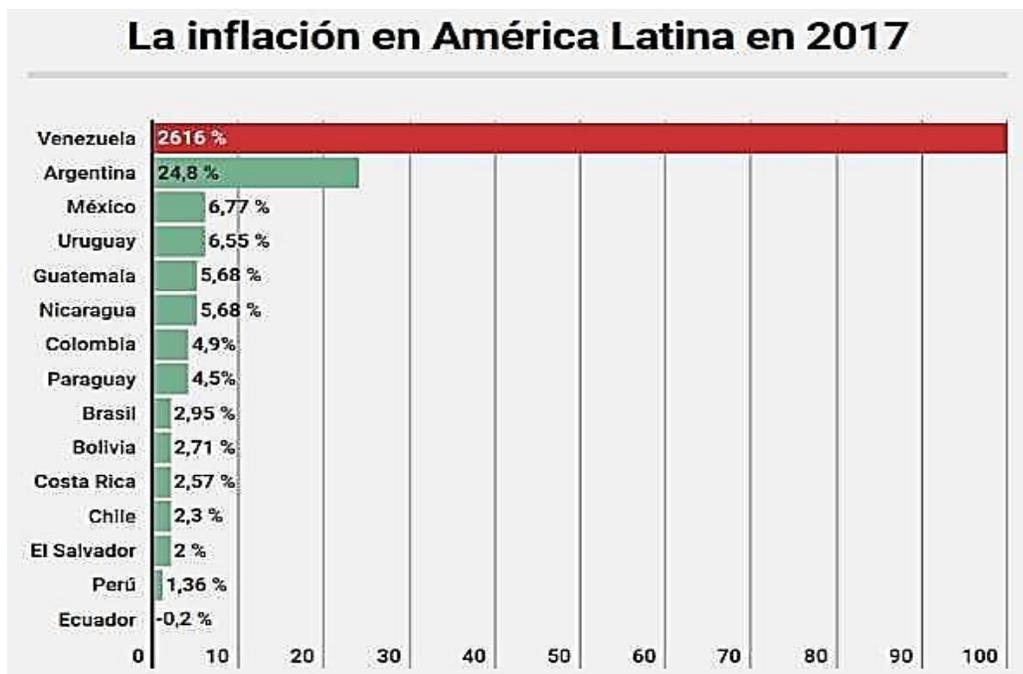
Gráfico 1. Inflación anual de productos alimenticios y no alimenticios (Variación porcentual)



Fuente: Informe de Milenio sobre la economía de Bolivia, septiembre 2018, No 40

⁶³ Fuente: Infodiez, “Bolivia cerró 2018 con inflación de 1,5%”, 06/01/2019
INE: Instituto Nacional de Estadísticas www.ine.gov.bo

Ya en 2017, y en la medida en que la oferta de alimentos tendió normalizarse, la tasa de inflación siguió la misma senda de moderación⁶⁴.



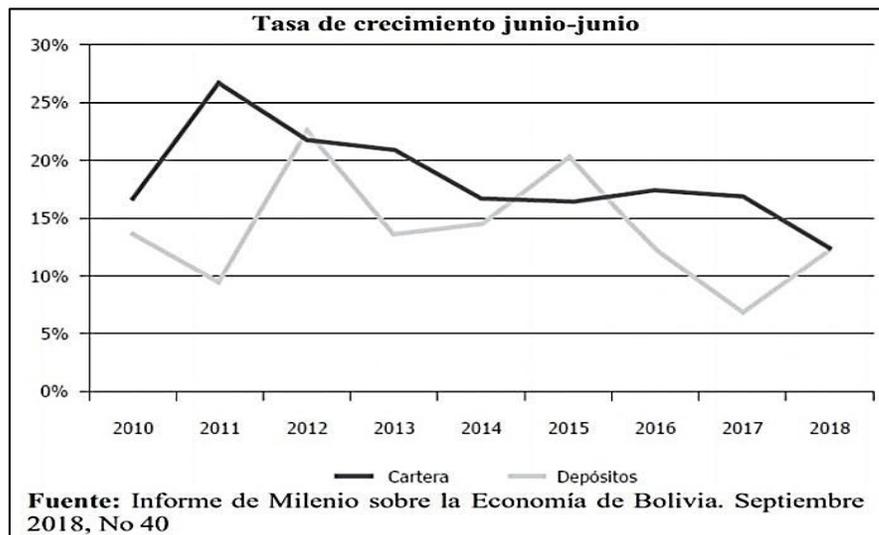
- **Restricción Crediticia**, el vicepresidente del banco biso Jorge Velasco precisa que efectivamente, es un punto de inflexión que los depósitos del público ahora estén por debajo de la cartera de créditos, es una consecuencia de la desaceleración del país y el decrecimiento de los niveles de liquidez en el sistema bancario. Velasco considera que el bajo ahorro es el detonante para que paulatinamente las entidades financieras se vean forzadas a restringir el crédito. No es sostenible que los bancos mantengan el mismo nivel de crecimiento de los últimos años, si captan cada vez menos ahorros del público⁶⁵.

El Informe de Milenio sobre la economía de Bolivia 2018, expone algunas preocupaciones con respecto a la evolución del sistema financiero, que eventualmente podrían comprometer la capacidad crediticia de las entidades bancarias del país. El reporte advierte que la exposición del sistema financiero al riesgo crediticio tiende a aumentar, en parte debido a la necesidad de las entidades financieras de cumplir con las exigencias de la Ley de Servicios Financieros.

Esta situación ha conducido a una expansión excesiva de los préstamos ligados a cuotas de créditos, lo que podría redundar en un mayor riesgo crediticio, en problemas de mora y en liquidez para los bancos y, en última instancia, en una contracción de crédito (“credit-crunch”). Actualmente, el sistema bancario se desenvuelve dentro de un escenario marcado por el ritmo menor de incremento de los depósitos del público, que se aprecia muy bien en el gráfico siguiente, con la trayectoria declinante de los depósitos y la cartera crediticia.

⁶⁴ Fuente: Fundación Milenio, “Sobre la inflación y la apreciación cambiaria” 28/11/18

⁶⁵ Fuente: diario El Deber, 27/11/18, Carla Paz Vargas (Publicista de El Deber)



Si bien el nivel de depósitos ha subido durante el último año (con un incremento de 2.7 millones de dólares con respecto al dato de junio de 2016), este crecimiento se halla por debajo de los registrados en los años anteriores. Y lo mismo acontece en el campo del crédito, cuya expansión ha perdido impulso, acusando, a su vez, el efecto de la disminución de la tasa de crecimiento de los depósitos, así como también la merma de utilidades en el sistema financiero (después de impuestos) y por tanto el debilitamiento del capital del sistema financiero, que debe sustentar la expansión de la cartera de las entidades bancarias.

Los nubarrones que se dibujan en el horizonte tienen que ver, justamente, con la desaceleración de los depósitos y con el debilitamiento patrimonial del sistema bancario, que, en buen romance, implica un riesgo que podría, eventualmente, erigirse en una severa restricción para el crédito bancario, y en última instancia para los negocios y actividades empresariales⁶⁶.

⁶⁶ Fuente: Fundación Milenio, 2 Riesgos para la capacidad crediticia del sistema bancario, 14/11/2018

- Tasas de Interés



BANCO CENTRAL DE BOLIVIA
INFORMACIÓN SOBRE EL INTERÉS QUE SE PAGA POR
UN PRÉSTAMO
12 de agosto de 2019

TASAS ACTIVAS*

Entidades	MONEDA NACIONAL					MONEDA EXTRANJERA				UFV	MVDOL
	Empresarial	PYME	Micro-crédito	Consumo	Vivienda						

BANCOS MULTIPLES

NACIONAL DE BOLIVIA		6,37	13,67	13,89	5,97							
MERCANTIL SANTA CRUZ	5,87	7,46	11,88	11,92	8,48							
CREDITO DE BOLIVIA	4,35	11,33	14,94	21,57	8,04							
BISA		7,22	15,04	16,14	8,41							
UNION	5,69	6,36	13,74	19,80	7,99							
ECONOMICO		6,14	16,41	16,36	7,70							
GANADERO		8,80	6,32	24,24	6,51							
NACIÓN ARGENTINA												
DO BRASIL												
FASSIL		7,51	13,92	17,25	7,32							

ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANZAS

BANCOS MULTIPLES

SOLIDARIO			14,98	26,88	23,98							
FIE	5,88	5,80	15,43	24,57	18,69							
FORTALEZA		7,23	14,39		10,27							
PRODEM		24,26	16,71	23,54	23,64							

BANCOS PYME

DE LA COMUNIDAD												
ECO FUTURO			14,13	30,52	29,21							

* Promedios ponderados por monto. Tasas efectivas, incluyen los cargos financieros que la entidad cobra al prestatario.

Fuente: Reportes de las Entidades Financieras / Elaboración: Gerencia de Entidades Financieras – BCB

- **Tipo de Cambio**, La política cambiaria inserta en el DS 21060 de 1985 contemplaba dos elementos: 1) la irrestricta libertad cambiaria; 2) el bolsín del Banco Central de Bolivia como instrumento de intervención. Esta política cambiaria tuvo un efecto casi inmediato: el tipo de cambio se unificó y se estabilizó. Estabilizándose el tipo de cambio, todos los otros precios de la economía también se estabilizaron. Se venció así rápidamente a la hiperinflación.

El derrumbe del mercado internacional de estaño, a pocas semanas de promulgado el DS 21060, creó un grave peligro para la estabilización. La retoma del esfuerzo estabilizador, a principios de

1986, se logró, por una parte, con compromisos creíbles del jefe del equipo económico de la época y, por otra parte, con una sintonización fina del bolsín, ampliando su oferta y definiendo cuidadosamente el precio base.

La experiencia adquirida en los instrumentos del bolsín, sumada a la convergencia ya mencionada de las posturas de los demandantes produjo un cambio en la política cambiaria. El bolsín pasó de ser un mecanismo de subasta a uno de tipo de cambio fijo deslizante (“crawling peg”) incompleto. Incompleto en el sentido de que las minidevaluaciones no eran preanunciadas.

Modificando el precio base de la divisa se devaluaba en pequeños pasos. Ocasionalmente se aumentaba la oferta de divisas cuando las presiones de mercado llevaban a devaluar el tipo de cambio más allá de lo deseado por la autoridad monetaria. Este fue el sistema aplicado en el país entre 1986 y 2006, que le sirvió muy bien.

Si bien el sistema era de tipo de cambio fijo deslizante, se tomaba en cuenta varios factores de mercado para fijar el precio base. A mediados de la década de los años noventa se afinó la política cambiaria. El tipo de cambio base debía apuntar a mantener estable el tipo de cambio real, es decir el tipo de cambio nominal (Bs por USD) corregido por las variaciones de precios del país y de sus socios comerciales. La política de tipo de cambio real estable estaba empero condicionada a tener una inflación baja. Es decir, en las devaluaciones del tipo de cambio base se tomaba en cuenta los posibles efectos sobre la inflación. Si se vislumbraba un efecto inflacionario se frenaban las devaluaciones.

Se tomaba también en cuenta el efecto de las devaluaciones en el sistema financiero, muy dolarizado pero con clientes que tenían sus ingresos en moneda nacional. Las devaluaciones, sin el cuidado necesario, podían desestabilizar a los bancos. Por último se tomaba en cuenta la demanda del mercado. Si ella era muy fuerte, lo que ocurría rara vez, se modificaba el tipo de cambio base o se aumentaba la oferta de divisas del BCB.

El sistema anterior tenía méritos, siendo el principal el de preservar la competitividad de los productores nacionales de bienes transables en el comercio internacional. Otro mérito, no menor, era que desmontaba las expectativas de grandes devaluaciones, que surgían luego de shocks externos, como el de la devaluación brasileña de enero de 1999. El gran defecto del sistema era el de acentuar la dolarización.

La política cambiaria y la balanza comercial. El sistema había sido diseñado para las épocas de escasez de divisas. Cuando la situación de divisas cambió con la bonanza exportadora que comenzó el 2004, el mecanismo del BCB que era para vender divisas tenía que ser cambiado a uno para comprarlas (técnicamente, para vender Bs). Entre el 2006 y el 2011 se produjeron varias revaluaciones de la moneda nacional, dada la abundancia de divisas así como para evitar efectos inflacionarios.

Los criterios para revaluar eran empero mucho menos claros que cuando se devaluaba. El bolsín, que es un mecanismo de venta, cayó en desuso. La bonanza exportadora de 2004 (primer

semestre de 2014) proveía una oportunidad para ir a un tipo de cambio flexible, con todos sus atributos. Existía además en el BCB la plataforma electrónica para la compra/venta de títulos valor, que fácilmente podía haber sido adaptada también para la compra/venta de dólares.

En noviembre 2011 las autoridades decidieron congelar el tipo de cambio, el que no se ha movido desde entonces, a pesar de los cambios tanto en el contexto internacional como en el nacional. A mediados del 2014 terminó el superciclo de altos precios para las materias primas. Por otra parte, las monedas de nuestros socios comerciales de la región latinoamericana se depreciaron fuertemente entre 2014 y 2015.

A pesar de esos shocks negativos de gran severidad no hubo una respuesta de la política cambiaria del país. Se apostó al mantenimiento del tipo de cambio fijo con las altas reservas internacionales constituidas durante la bonanza. Desde el año 2016 los precios de las commodities comenzaron a recuperarse parcialmente y nuestros socios comerciales frenaron sus devaluaciones.

A pesar de una mayor holgura en los años 2016 y 2017, la balanza comercial se siguió deteriorando, no tanto por la caída en las exportaciones como por aumentos de las importaciones. El tipo de cambio estaría sobrevaluado entre 17% y 30%, según estimaciones del staff técnico del Fondo Monetario Internacional (Consulta del Artículo IV de 2017, página 36).

Las inconsistencias. Si la política es de tipo de cambio fijo, las políticas fiscal, monetaria y salarial tienen que ser consistentes con ella. Si se sigue políticas expansivas, como ha sido el caso en los dos últimos años, continuaremos perdiendo competitividad cambiaria, lo que penalizará a nuestros sectores productivos, tanto de exportaciones como de los que tienen que competir con las importaciones, muchas de ellas además de contrabando.

La sobrevaluación cambiaria tiene claros efectos negativos sobre la producción nacional pero también crea riesgos financieros. Para mantener el tipo de cambio fijo se necesitan reservas internacionales considerables y el público hace un seguimiento cercano de ellas. Así, caídas significativas de las reservas pueden desatar ataques especulativos; si se teme que se están acabando, nadie querrá quedarse sin dólares y correrá a comprarlos antes de que se terminen. Aún incluso antes de acabarse, el gobierno podría verse obligado a devaluar, lo que sería un escenario catastrófico. La percepción de sobrevaluación puede también producir nerviosismo en el público con relación al tipo de cambio. Las reservas internacionales pueden mitigar ese nerviosismo más que los anuncios de las autoridades económicas, con credibilidad cada vez más erosionada⁶⁷.

Ahora bien, y no obstante esas variaciones, lo cierto es que el tipo de cambio real permanece fuertemente apreciado, restando competitividad a las exportaciones no tradicionales y a los bienes sustitutos de importaciones. No es difícil verificar que este deterioro en la competitividad de los

⁶⁷ Fuente: Fundación Milenio, “Política cambiaria”, 17/01/18,

productos nacionales es resultado de la política de tipo de cambio, tanto como de la depreciación de las monedas de los principales socios comerciales respecto de la divisa estadounidense.

En ese sentido, hay que decir que la adopción de un tipo de cambio flexible por la mayoría de los países de la región se constituye en un elemento de presión para que también la economía de Bolivia ingrese a un régimen de política cambiaria más flexible, y de modo tal que pueda enfrentar mejor la devaluación de las monedas de los vecinos. La pregunta importante es cuánto tiempo más se demorará en hacerlo y bajo qué condiciones sería viable una transición tal⁶⁸.



BANCO CENTRAL DE BOLIVIA
GERENCIA DE OPERACIONES INTERNACIONALES

TABLA No. 161-19

TABLA DE COTIZACIONES DEL 27 DE AGOSTO DE 2019

COTIZACION DE MONEDAS*

PAÍS	UNIDAD MONETARIA	MONEDA	TIPO DE CAMBIO EN Bs POR UNIDAD DE MONEDA EXTRANJERA	TIPO CAMBIO EN M.E.
ESTADOS UNIDOS	DOLAR VENTA	USD.VENTA	6,96000	
ESTADOS UNIDOS	DOLAR COMPRA	USD.COMPRA	6,86000	
UNION EUROPEA	EURO	EUR	7,61393	0,90098
JAPON	YEN	JPY	0,06466	106,09000
ARGENTINA	PESO	ARS	0,12406	55,29800
AUSTRALIA	DÓLAR	AUD	4,64833	1,47580
BRASIL	REAL	BRL	1,65401	4,14750
CANADA	DÓLAR	CAD	5,17580	1,32540
CHILE	PESO	CLP	0,00953	719,80000
COLOMBIA	PESO	COP	0,00199	3445,16000
COREA DEL SUR	WON	KRW	0,00563	1217,76000
DINAMARCA	CORONA	DKK	1,02102	6,71880
ECUADOR	DÓLAR	USD	6,86000	1,00000
EMIRATOS ARABES	DIRHAM	AED	1,86768	3,67300
HONG KONG	DÓLAR	HKD	0,87440	7,84540
INDIA	RUPIA	INR	0,09525	72,02380
MEXICO	PESO	MXN	0,34495	19,88670
NORUEGA	CORONA	NOK	0,76183	9,00460
PARAGUAY	GUARANI	PYG	0,00110	6245,00000
PERU	NUEVO SOL	PEN	2,02821	3,38230
REINO UNIDO	LIBRA	GBP	8,38221	0,81840
REP.POPULAR CHINA	YUAN	CNH	0,95715	7,16710
SINGAPUR	DÓLAR	SGD	4,94058	1,38850
SUECIA	CORONA	SEK	0,70892	9,67670
SUIZA	FRANCO	CHF	7,00643	0,97910
TAILANDIA	THAI BAHT	THB	0,22434	30,57900
TAIWAN	DÓLAR	TWD	0,21828	31,42700
URUGUAY	PESO	UYU	0,18796	36,49750
VENEZUELA	BOLIVAR	VES	0,00043	16075,60250
	GIRO	USD/D.E.G.		1,37234
	UFV	Bs/UFV		2,31244

* Las cotizaciones son indicativas a excepción del dólar estadounidense

⁶⁸ Fuente: Fundación Milenio, “Tipo de cambio”, 28/11/18

- **Economía Informal**, la economía informal envuelve a una parte considerable de la actividad económica y, consiguientemente, de la población y el territorio nacional. Bolivia tiene el dudoso honor de ser el país con el más alto índice de informalidad en Sudamérica, y muy por encima del promedio latinoamericano. De acuerdo a estimaciones recientes, la población ocupada en el mercado informal se sitúa en el entorno del 80 por ciento, habiendo estado incluso por encima del 90 por ciento.

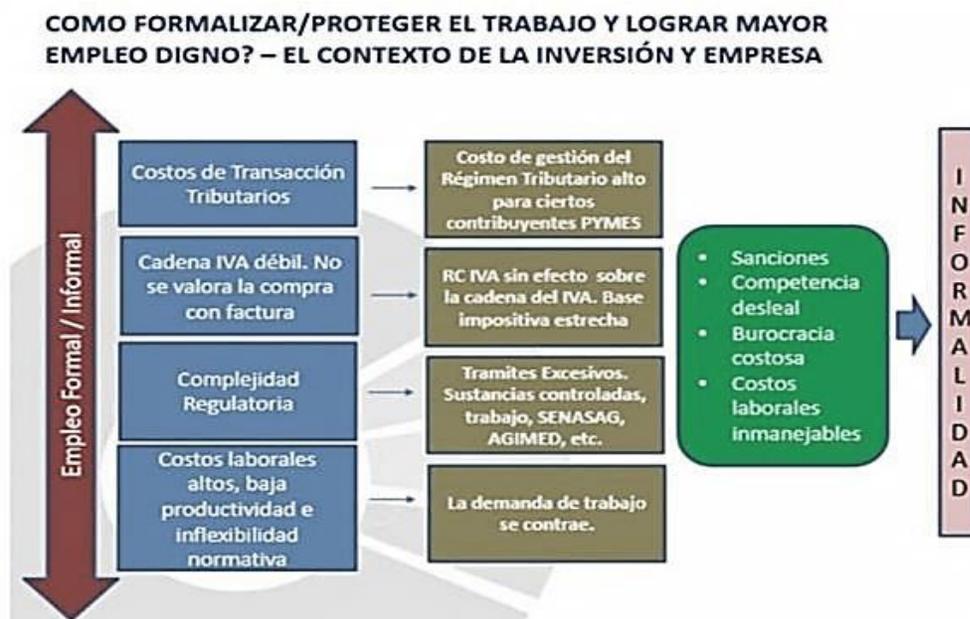


El fenómeno de la economía informal en Bolivia tiene connotaciones ambiguas. Así, es indudable la capacidad de la economía informal para absorber la fuerza de trabajo que no encuentra ocupación en el sector formal de la economía. Esto explica, por ejemplo, que las tasas de desocupación en Bolivia (de alrededor del 4 por ciento, en los últimos tres años) sean inferiores a las que se observan en otros países de la región. Además, la economía informal ha mostrado gran dinamismo laboral y de ingresos de trabajadores menos calificados, en un contexto de altos precios externos y crecimiento rápido de la economía boliviana -como se dio hasta principios de la década actual-, lo que también se tradujo en disminución de pobreza y desigualdad social.

En contrapartida, el empleo se ha precarizado y es más vulnerable a los ciclos de la demanda y la volatilidad de los precios de las materias primas. De hecho, a partir del fin del ciclo expansivo (2014), no solo que se advierte una tendencia de caída de ingresos laborales sino también una probable destrucción de empleo. Y ello es así porque la expansión del empleo informal no se basa en aumentos de productividad. Por el contrario, lo que la caracteriza es la baja productividad laboral, que se explica, a su vez, por los bajos niveles de educación y el predominio de actividades intensivas en mano de obra y muy poco capital y tecnología. Por cierto, la menor productividad del sector informal arrastra a la baja la productividad del conjunto de la economía nacional. El producto por trabajador en Bolivia es tan solo el 25 por ciento del producto de un trabajador promedio en el resto de América Latina. Con ello es muy nítida la brecha económica en contra de Bolivia.

Factores que inciden en la informalidad. Un reciente estudio de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), destaca varios componentes de costo que influyen en el avance de la informalidad. La figura siguiente esquematiza un conjunto de costos que, dependiendo de su

magnitud, pueden influir en la decisión de los agentes económicos, sobre todo pequeños y medianos empresarios, de ser formales o informales.



Se debe distinguir entre costos salariales y costos no salariales. Si los primeros refieren los sueldos que el trabajador percibe, los segundos involucran todos los demás cargos del empleador, relacionados con el empleo formal. Lo evidente es que el encarecimiento del empleo formal, trae consigo la contracción de la demanda de empleo en el ámbito de la formalidad. En un contexto de estancamiento o retroceso en la productividad del trabajo, como es la situación actual, la salida es casi siempre buscar refugio en la informalidad. Y por si fuera poco, los empresarios deben soportar mayores restricciones laborales, que en la práctica hacen prácticamente imposible la desvinculación de los trabajadores de las empresas, desincentivando aún más la decisión de nuevas contrataciones de trabajadores.

El estudio de la CEPB subraya el aumento de los costos laborales, provocado por los incrementos salariales superiores a la inflación, y por otros beneficios adicionales (segundo aguinaldo), además de nuevas obligaciones para los empleadores, como son los aportes a la jubilación. En contraste, cuestiones tales como la capacitación laboral, la formación profesional para las necesidades de la producción, el emprendedurismo y la innovación -claves para la productividad-, han quedado relegadas. La política laboral (en realidad, política salarial) se ha desentendido de la cuestión de la productividad laboral y, por tanto, de su impacto en la generación de empleo de calidad.

Al respecto, la CEPB advierte que “cuando el valor del producto generado por el trabajador es igual a la suma de i) salario bruto y ii) costos no salariales, el trabajador aporta lo suficiente para financiar la sostenibilidad de su trabajo. Pero todo emprendimiento busca generar un excedente adicional que compensa al capital invertido, de modo que el valor del trabajo, combinado con los demás factores productivos, debe generar un margen que es la contribución a la utilidad de la empresa. Así pues, cuando el valor del producto generado por el trabajo es igual a la suma de esos tres componentes, el resultado es la sostenibilidad laboral, en cuyo caso el empleador tiene un interés en contratar al trabajador”.

De donde se deduce –añade su documento- que si el salario bruto o los costos no salariales suben, el valor del producto generado por el trabajo debería subir, en igual proporción, generándose un círculo virtuoso en las empresas. Pero si tales costos suben aceleradamente y no así el valor del producto, entonces se rompe el interés empresarial y la sostenibilidad del empleo se pone en cuestión. Lo que es claro es que la inversión en capital humano -que mejora la productividad del trabajador- puede ser determinante para que éste tenga mayor empleabilidad y movilidad laboral, además de permitirle pasar desde empleos de bajos salarios hacia otros mejor remunerados. La clave, entonces, es la capacitación, la formación y la adquisición de habilidades laborales con impacto positivo en el empleo y los salarios, junto con inversiones crecientes por parte de las empresas.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI). En un documento de trabajo titulado *Economías sombrías en todo el mundo: ¿qué aprendimos en los últimos 20 años?*, en el que se estudiaron 158 economías.

"La economía sumergida incluye todas las actividades económicas que están ocultas a las autoridades oficiales por razones monetarias, reguladoras e institucionales", dijo el FMI. Entre las razones monetarias se incluyen evitar el pago de impuestos y todas las contribuciones a la seguridad social, mientras que las razones reguladoras incluyen evitar la burocracia gubernamental o la carga de la regulación. Por otro lado, las razones institucionales incluyen la ley de corrupción, la calidad de las instituciones políticas y el débil estado de derecho⁶⁹.

El camino no es atacar a los informales, sino generar las condiciones para que les sea más atractivo ingresar en la formalidad y para esto hay que revisar y modificar la política de presión salarial e impositiva, generar incentivos para apoyar a las medianas, pequeñas y microempresas y aplicar medidas serias para enfrentar el contrabando, dijo Ronald Nostas, titular de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB).

A decir del dirigente, el problema es de fondo y tiene relación con el modelo económico actual, que asume que el mecanismo idóneo para generar recursos es precarizar y exprimir a las empresas privadas que trabajan en la formalidad. Por otro lado, 'invisibiliza' los efectos perversos de la informalidad porque, al crear (el sector informal) fuentes de trabajo, genera la falsa sensación de que el desempleo es bajo y la economía popular se ha dinamizado.

"El hecho de que tengamos una economía informal tan grande desalienta la inversión privada directa, nacional y extranjera, en sectores productivos o la concentra en servicios o actividades primarias", indicó.

El presidente del Colegio de Economistas de Santa Cruz, Jorge Akamine, explicó que al manejarse el grueso de la economía boliviana de una manera informal, desalienta a las inversiones, sobre todo en las pequeñas compañías que enfrentan una competencia desleal⁷⁰.

⁶⁹ Fuente: diario El Deber, 24/07/18, Mauricio Vásquez (Publicista de El Deber)

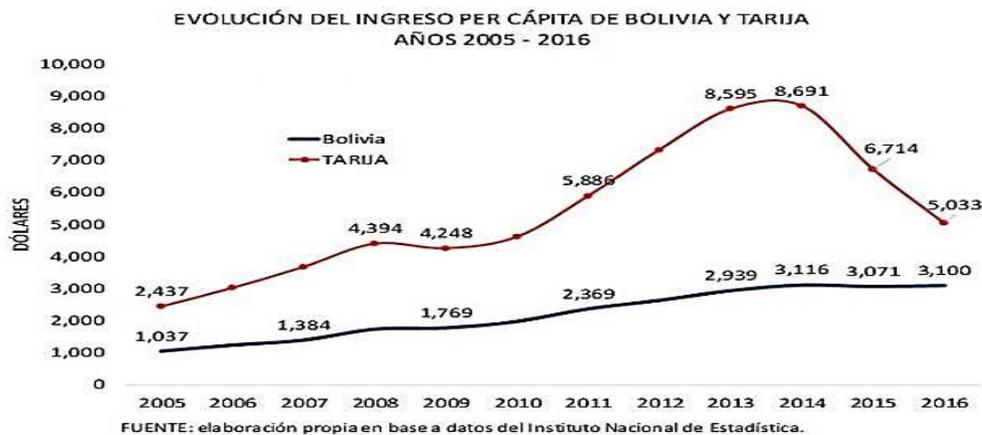
⁷⁰ Fuente: diario El Deber, 31/07/18, Mauricio Vásquez (Publicista de El Deber)

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

Como es sabido, la economía tarijeña depende de los hidrocarburos siendo su principal actividad económica y representando más del 40 por ciento del PIB departamental, desde hace más de una década. Los años 2014, 2015 y 2016 el producto nacional se desaceleró con tasas de 5.5 por ciento, 4.9 por ciento y 4.3 por ciento respectivamente. En el caso de Tarija el año 2014 creció en 5 por ciento, pero tanto 2015 como 2016 decrecieron con tasas de -2.7 por ciento y -6.2 por ciento respectivamente. Ver gráfico 1.



Ese decrecimiento, como era de esperarse, se reflejó en un ingreso per cápita inferior. El ascenso hasta el año 2014 fue importante llegando a los 8,691 dólares, superior al promedio nacional de 3,116 dólares. Pero la caída de la economía en 2015 y 2016 hizo que su ingreso per cápita bajara hasta 5,033 dólares es decir que entre 2014 y 2016 su reducción fue de 42.1 por ciento. Ver gráfico 2.



Exportaciones

El nivel más alto en el valor de las exportaciones tarijeñas se dio el año 2014 con 4,773 millones de dólares, representando la venta de hidrocarburos más del 99 por ciento del total exportado. En 2015 y 2016 se ha sentido la caída del precio de venta de gas, tanto a Brasil como Argentina, de la mano de la menor cotización internacional del petróleo WTI. El valor total exportado en 2016 fue de 1,504 millones de dólares, cifra similar al año 2007. Esta diferencia dejó como resultado una contracción de 68.6 por ciento respecto a 2014. En 2017 hubo una recuperación respecto a 2016 registrando un valor exportado de 1,598 millones de dólares, es decir un 6.3 por ciento mayor a 2016; no obstante, se mantuvo muy por debajo de los niveles máximos.

El principal destino de las exportaciones tarijeñas fue Brasil con 955 millones de dólares, seguido de Argentina con 611 millones (ver gráfico 4); si bien Paraguay aparece como el tercero en importancia su valor es de aproximadamente 27 millones de dólares. Llama la atención que desde 2014 las ventas a Brasil empezaran a caer de manera sostenida hasta 2017, en cambio con Argentina la contracción fue durante 2015 y 2016, creciendo en 25.5 por ciento en 2017 respecto a 2016.

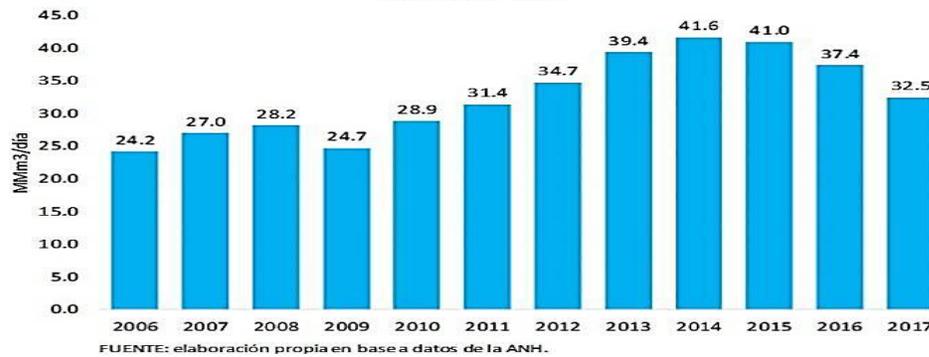
Esto muestra la importancia que adquirió este país llegando a compensar, en parte, la merma sufrida con su otro socio, Brasil.



Cae la producción de gas

Sobre lo que sí se tiene control es sobre los volúmenes de exportación de gas natural y la producción de hidrocarburos. Por tercer año consecutivo la producción de gas natural de Tarija se redujo, llegando a un promedio de MMm3/Día 32.5 representando una contracción de 13.1 por ciento respecto a 2016 y de 22 por ciento respecto a 2014 cuando se llegó al máximo de producción en el departamento con MMm3/Día 41.6. Ver gráfico 6.

GRÁFICO 6
PRODUCCIÓN PROMEDIO DE GAS NATURAL DE TARIJA
AÑOS 2006 - 2017



Conclusiones

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

La situación de Tarija es bastante preocupante siendo uno de los departamentos más afectados por el cambio del contexto internacional, en particular del precio del petróleo. El periodo de bonanza logró mayores recursos para el departamento, sin embargo, mucho de esto se quedó en el Estado y no se procuró una diversificación de su economía. Por el contrario, la dependencia de los hidrocarburos se intensificó.

Si a esto se añade la poca inversión en exploración de hidrocarburos de la última década, no es de extrañar que la situación del departamento y de Bolivia en general, no mejore significativamente en el corto plazo. Este es un claro ejemplo de una oportunidad perdida⁷¹.

- **Tasa de Desempleo**, En los últimos dos años se discute sobre el nivel de desempleo en el país, en procura de determinar si existe un cambio de tendencia. Los organismos internacionales tienen estimaciones diferentes para Bolivia, aunque coinciden en que la tasa más baja de desempleo se registró el año 2012, en la cima de la bonanza económica. Desde entonces, el incremento en el nivel de desempleo se habría iniciado poco antes de la desaceleración que afronta hoy en día la economía boliviana. Según las cifras oficiales, la tasa de desempleo a nivel nacional pasó de un nivel mínimo de 3.2 por ciento en 2012 al 4.4 por ciento en 2015.



⁷¹ Fuente: Fundación Milenio, 11/04/18

La ministra de Planificación del Desarrollo de Bolivia, Mariana Prado, informo que en este año el Gobierno de Evo Morales logró reducir la tasa de desempleo, registrándose una baja de 4.5 por ciento en 2017 a 4.1 por ciento en este año 2018⁷².

El porcentaje de desempleados en América Latina se situó en el 8% en el 2018, una décima menos que en 2017, y seguirá bajando hasta el 7,8% en el 2020, según el informe "Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo" que hoy publicó la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En Brasil, la principal economía de la región, se espera que el nivel de desempleo baje del 12,5% del 2018 (tres décimas menos que en 2017) al 12,2% en 2019 y al 11,7% en el 2020. En cambio, en el segundo motor regional, México, el nivel de paro (3,3% en el 2018) podría subir al 3,4% en el 2019 y regresar al 3,3% el año siguiente. La OIT elabora estas previsiones teniendo en cuenta que se espera una moderada aceleración del crecimiento de la economía regional, del 2% del 2019 al 2,6% en el 2020.

Ésta se verá impulsada especialmente por países como Brasil (donde se espera una subida del producto interior bruto del 2,4 % este año tras una del 0,7% del 2018), Colombia, el Perú o Chile (todos ellos con crecimientos previstos de entre el 3,4 y el 4,3%). Ello compensaría en la media regional las recesiones que en el 2019 se espera continúen en países como Venezuela, Nicaragua o Argentina (en este último se proyecta que el desempleo pasará del 7,3% del 2017 al 10% en el 2019), según el informe.

El estudio subraya que el número de trabajadores asalariados en América Latina (en oposición a los que lo hacen por cuenta propia o en negocios familiares) es alto, del 63% en el 2018, pero que ello no es sinónimo de calidad en el empleo, ya que casi la mitad de ellos (45 %) se desempeñan en trabajos informales. En este sentido la OIT subraya que un 53% de los trabajadores latinoamericanos se dedican a la economía informal (fuera del control estatal y no fiscalizada), uno de los porcentajes más altos del mundo y que sube hasta cerca del 80% en países como Bolivia, Guatemala y Nicaragua.

Incluso en las economías más grandes y desarrolladas de la región se alcanzan altos niveles de informalidad, que son del 47,2% en Argentina, el 46% en Brasil, el 40,5% en Chile y el 53,4% en México, según el informe. "El informe muestra que existe una relación entre empleo informal y niveles de pobreza", destacó en la presentación del informe el director de investigación de la OIT, Damián En algunos casos, ocurre que un desempleo bajo es señal de que existe un gran mercado laboral informal o que muchos potenciales trabajadores, simplemente dejaron de buscar trabajo.

El experto mostró que países de la región con altos niveles de informalidad laboral también encabezan las estadísticas de pobreza, como Honduras, Guatemala o Nicaragua, mientras que

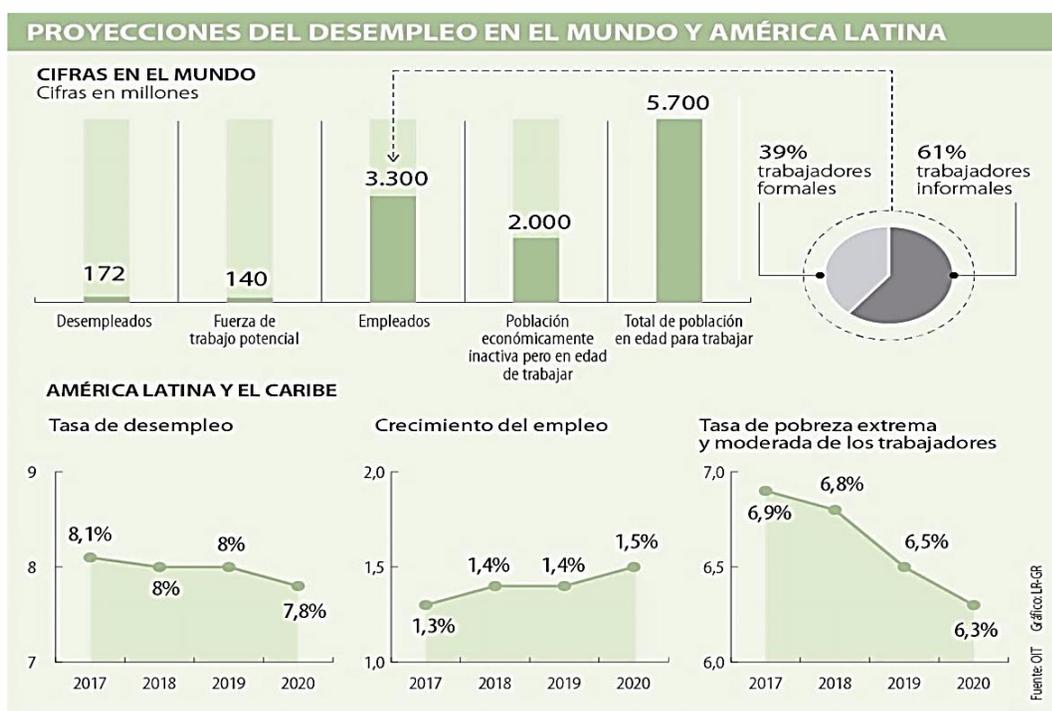
⁷² Fuente: diario Jornada, "Bolivia reduce la tasa de desempleo", 19/12/18

aquellos con mayores trabajos formales, caso de Uruguay, Chile o Costa Rica, también presentan mejores cifras de bienestar social.

La OIT sostiene que está habiendo esfuerzos legales y fiscales en países como Perú, Uruguay, Brasil o Paraguay para reducir esa informalidad. También señala como avance positivo el desarrollo en países de la región de programas de protección social no contributiva para reducir la pobreza y la informalidad de los trabajadores.

Como ejemplo, mencionó la extensión de la seguridad social a familiares de empleados en Chile, Colombia y México. Otro mecanismo para reducir la pobreza del trabajador informal han sido las transferencias monetarias condicionadas (subvenciones estatales dependientes de acciones de los beneficiarios), que han cubierto al 45% de la población ecuatoriana y alrededor del 25% de las de Brasil, Colombia y México⁷³.

Si bien los organismos internacionales como el FMI o el Banco Mundial redujeron sus proyecciones de crecimiento para la mayoría de las economías latinoamericanas, los datos son lo suficientemente robustos para que la tasa de desempleo en América Latina en 2019 no aumente y se mantenga al mismo nivel del año pasado, es decir, 8%.



“El descenso relativamente lento de las cifras de desempleo regional se debe a las diferentes situaciones del mercado laboral de cada país”, indicó el organismo en su reporte.

En este sentido, la OIT destacó que las economías latinoamericanas que ayudarán este año al modesto incremento del empleo serán Brasil, Colombia, Perú y Chile. “Eso puede atribuirse al

⁷³ Fuente: diario Mundo, “OIT Desempleo en América Latina bajó a 8% y se reducirá dos décimas en el 2020”, 25/10/2019

desarrollo en Brasil, donde el crecimiento se ha proyectado desde 0,7% en 2018 a 2,4% en 2019, También se espera un crecimiento económico robusto en Colombia, Perú y Chile (entre 3,4% y 4,2% en 2019)”, dice del informe. La realidad en México dependerá de las políticas que apruebe el nuevo gobierno, aunque la proyección es que el desempleo pase de 3,3% en 2018 a 3,4% en 2019 y vuelva a bajar a 3,3% en 2020.

“El primer y más importante factor para que el desempleo se mantenga o baje en la región es que la economía crezca. Si no crece el empleo, se va a deteriorar necesariamente.

En segundo lugar, el tipo de crecimiento, porque hay una elasticidad empleo/crecimiento y está va a depender del sector en que se crece. Si crece el sector servicios el empleo se verá beneficiado; mientras que si crece el sector de materias primas el efecto será menor y menos ahora con el incremento de la robótica”, indicó José Miguel Sánchez, decano de la Facultad de economía de la Universidad Católica de Chile.

Otra de las advertencias que hizo la OIT en su estudio es sobre la calidad del empleo que tienen los latinoamericanos, pues si bien la proporción de la de los trabajadores asalariados en la región llegó a 63% el año pasado, casi la mitad de ellos (45%) se desempeñan en trabajos informales. “La informalidad y la mala calidad del trabajo siguen siendo generalizadas en todo tipo de empleo”, precisa el informe. Los más altos niveles de informalidad están en Argentina (con tasa de 47,2%), Brasil (46%), Chile (40,5%) y México (53,4%).

“El informe muestra que existe una relación entre empleo informal y niveles de pobreza”, destacó en la presentación del informe el director de investigación de la OIT, Damian Grimshaw. “Tener empleo no siempre garantiza condiciones de vida dignas (...) Por ejemplo, un total de 700 millones de personas viven en situación de pobreza extrema o moderada pese a tener empleo”, agregó.

A nivel mundial, la tasa de desempleo se ubica en 5%. Actualmente, hay 172 millones de desempleados⁷⁴.

1.1.3. Fuerzas Socio Culturales y Demográficas

- **Índice de Pobreza**, En Bolivia se ha producido un acontecimiento muy significativo en lo social en la primera década del Siglo XXI, al haber disminuido los distintos índices de pobreza, entre los años 2000 y 2017, lo cual implica que hubo un mejoramiento de las condiciones de vida en los distintos sectores de la población.

Al respecto, la doctora Fernanda Wanderley, del Insec-UCB, efectuó los estudios necesarios y sus resultados fueron publicados por la Fundación Milenio.

⁷⁴ Fuente: DIARIO La República, “El desempleo en América Latina se mantendrá en 8% este año, según la OIT”, 14/02/2019

Hasta el presente, siempre hemos contado solamente con informes oficiales, en especial del Instituto Nacional de Estadística (INE), cuya labor es muy apreciada. Pero, en esta oportunidad, se cuenta con el aporte de una distinguida profesional, de manera que se tiene la posibilidad de estimar o diferenciar la calidad de los esfuerzos desplegados.

Cabe destacar que esta es la primera vez que desde la esfera privada se realizó un trabajo de esta índole y, por tanto, de mucha trascendencia, puesto que sus conclusiones demuestran que se ha logrado recapitular en profundidad datos que son muy ilustrativos y, por consiguiente, se constituyen en aporte muy meritorio y confiable sobre la problemática social del país, que en todo caso, por ser de otra fuente primaria, adquiere total solvencia y, obviamente, se constituye como un trabajo muy ponderable y plausible de la Dra. Wanderley.

El esfuerzo desplegado le induce a expresar que, a pesar de los importantes avances alcanzados, persisten aún desigualdades que quedan por ser superadas orgánicamente, tanto de parte del Gobierno como de los sectores empresariales, ya que tienen la posibilidad de abrir más fuentes de trabajo y también de mejorar, en todo lo que les sea posible, los ingresos de sus trabajadores.

El documento de la CEPAL Panorama Social de América Latina, 2018, revela que en Bolivia la pobreza extrema aumentó de 14.7% en 2015 a 16.7 % en 2016; en 2017 alcanzó a 16.4%. También la tasa de pobreza se incrementó de 35% en 2015 a 35.3% en 2016; en 2017 la pobreza fue de 35.3%.

Tasa de pobreza extrema y tasa de pobreza según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)								
	Pobreza extrema				Pobreza			
	2015	2016	2017	Variación 2016-2017	2015	2016	2017	Variación 2016-2017
Argentina		2,9	2,8	-0,1		21,5	18,7	-2,8
Bolivia	14,7	16,7	16,4	-0,3	35,0	35,3	35,2	-0,1
Brasil	4,0	5,1	5,5	0,4	18,8	19,5	19,9	0,4
Chile	1,8		1,4	-0,4 ^d	13,7		10,7	-3,0
Colombia	11,3	12,0	10,9	-1,1	30,6	30,9	29,8	-1,1
Costa Rica	4,6	4,2	3,3	-0,9	17,4	16,5	15,1	-1,4
Ecuador	6,3	6,6	6,2	-0,4	22,9	23,3	22,8	-0,5
El Salvador	10,4	10,7	8,3	-2,4	42,6	40,5	37,8	-2,7
Honduras	19,0	18,8			55,2	53,2		
México		11,7				43,7		
Panamá	8,0	8,5	7,6	-0,9	17,9	17,0	16,7	-0,3
Paraguay	7,3	7,9	6,0	-1,9	23,4	24,0	21,6	-2,4
Perú	5,4	5,2	5,0	-0,2	19,0	19,1	18,9	-0,2
República Dominicana	9,2	8,4			29,7	27,4		
Uruguay	0,2	0,2	0,1	-0,1	4,2	3,5	2,7	-0,8

Fuente: CEPAL

Bolivia mantiene los índices más altos de pobreza, ubicándose en la posición más desfavorable del grupo de 15 países evaluados. Incluso peor que El Salvador en lo relativo a la tasa de pobreza extrema. La situación de Bolivia se aleja de la posición de otros países como Perú, Paraguay y Ecuador, cuyas tasas de pobreza están el 15% y el 25% y de pobreza extrema entre el 5% y el 10%. Ni qué decir de los mejor calificados, Chile y Uruguay.

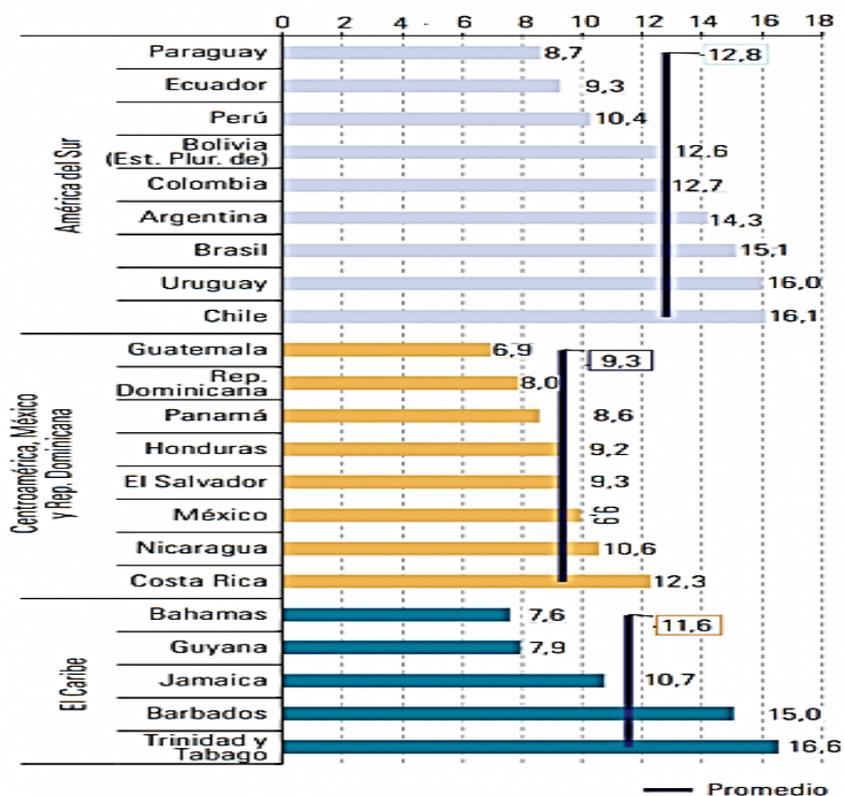
Clasificación de los países según tasa de pobreza extrema y tasa de pobreza, 2017					
Pobreza extrema		Inferior al 15%	Entre el 15% y el 25%	Entre el 25% y el 35%	Más del 35%
	Inferior al 5%	Chile Uruguay	Argentina Costa Rica		
	Entre el 5% y el 10%		Brasil Ecuador Panamá Paraguay Perú	República Dominicana	El Salvador
	Entre el 10% y el 15%			Colombia	México
	Superior al 15%				Bolivia Honduras

Fuente: CEPAL

El incremento de los niveles de pobreza y pobreza extrema, en el último trienio, comporta un retroceso respecto de las caídas registradas en años anteriores y especialmente en el período 2012-2015. La CEPAL relaciona el deterioro social con el ciclo de menor crecimiento económico, por el que atraviesa la economía boliviana, y que, en realidad, afecta a toda la zona latinoamericana, aunque con efectos heterogéneos en cuanto a su impacto social, puesto que algunos países (según se vio antes) pudieron mantener una tendencia de reducción de los indicadores de pobreza. Este no es el caso boliviano, que insinúa una tendencia inversa.

El gasto social, El reporte de la CEPAL da cuenta de que el deterioro de las condiciones de vida, se da a pesar de que el gasto social se sitúa entre los valores más altos desde el inicio del presente siglo. En efecto, el gasto social público del gobierno central en 2017 representó el 12.6% del PIB, ligeramente por debajo del gasto promedio (12.8%) que otros países de la región destinan del PIB al gasto social.

América Latina y el Caribe (22 países): gasto social del gobierno central, por países y subregiones, 2016 (En porcentajes del PIB)

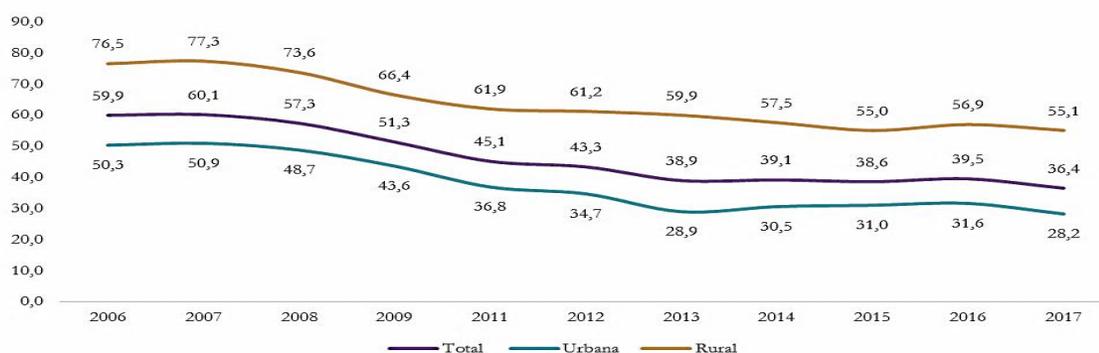


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial de los países

Pero el monto del gasto social de Bolivia se mantiene distante de los montos que otros países destinan al gasto social. De hecho, el gasto social boliviano por persona para el año 2017 fue de 310 dólares, mientras que el promedio del gasto social latinoamericano por persona llegaba a 994 dólares. En términos absolutos, Bolivia tiene el menor gasto social. Entretanto, el gasto en política de educación en Bolivia representó el 5% del PIB, una proporción que, según la CEPAL, es acorde con el planteamiento de UNESCO en el Marco del Acción Educativa 2030, de asignar al sector educación entre el 4 y 6% del PIB. A juzgar por estos resultados, Bolivia adolece de un serio problema de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos destinados a educación y en general a las políticas y programas sociales.

Cambio del ciclo económico. El estancamiento de la reducción de pobreza, que detecta el documento de la CEPAL, corrobora el deterioro de los indicadores sociales, ya anticipados por otros informes, como, por ejemplo, el estudio de Fernanda Wanderley “Los avances sociales y laborales en el período del boom económico y los desafíos con el fin de la bonanza”¹. Los gráficos de abajo registran tales tendencias.

BOLIVIA: INCIDENCIA DE POBREZA, SEGÚN ÁREA, 2006 – 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística – EH 2006-2017

El Instituto Nacional de Estadística (INE) de las encuestas de Hogares (EH). Desde el 2006 de acuerdo con los resultados de las EH, la pobreza en el país se redujo de 59,9% a 36,4%, siendo este último dato su nivel más bajo históricamente. Entre 2016 y 2017, la pobreza en el área rural registró una baja de 1,8 puntos porcentuales, mientras que en el área urbana disminuyó en 3,4 puntos porcentuales.

BOLIVIA: INCIDENCIA DE POBREZA EXTREMA, SEGÚN ÁREA, 2006 - 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística – EH 2006-2017

En cuanto a la pobreza extrema, durante el 2017 se evidenció una mejora comparada con los datos reportados para el 2016. La pobreza extrema a nivel nacional presentó una baja de 1,2 puntos porcentuales, llegando a 17,1% para el 2017. En tanto, la pobreza extrema en el área rural entre 2016 y 2017 presentó una caída de 2,0 puntos porcentuales, alcanzando un nivel de 34,6%; a su vez, la pobreza en el área urbana evidenció una disminución de 0,7 puntos porcentuales.

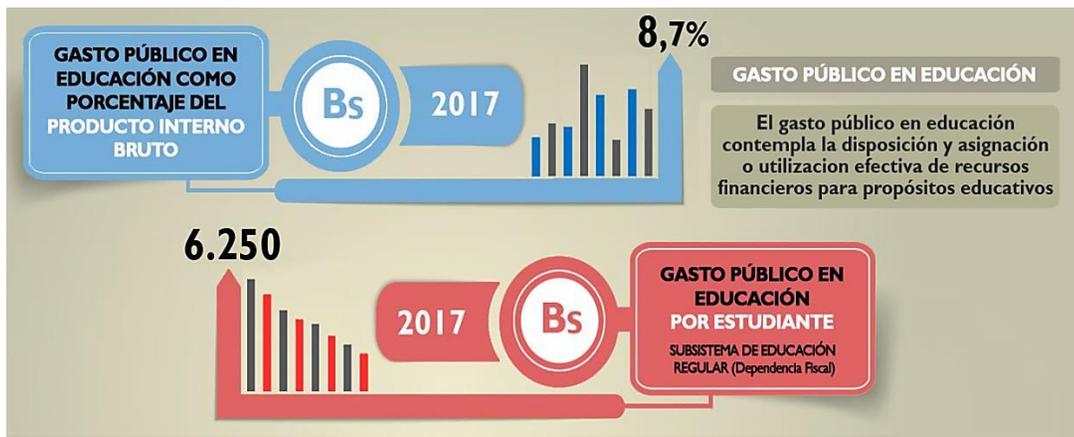
En efecto, con la caída de los ingresos por las exportaciones y el déficit fiscal creciente, de los últimos 4 años, se estimaba muy difícil que el dinamismo del mercado y los ingresos laborales se mantuvieran al nivel del período previo, con el consiguiente riesgo de un achicamiento de las ocupaciones muy ligadas al “boom económico”, como la construcción, el comercio y otros servicios.

Este punto de vista se apoya en la constatación de que el factor más importante en los años de bonanza, ha sido la expansión del trabajo y de las remuneraciones en las actividades que exigen menos calificación, y principalmente en los sectores no transables y que se desenvuelven al margen de la regulación laboral. Los incrementos en los ingresos no laborales (transferencias, bonos y remesas) jugaron un rol de menor importancia para la población en general, aunque estos últimos tuvieron un impacto más significativo para ciertos grupos poblacionales específicos, tal como es el caso de la Renta Dignidad

Consecuentemente, una desaceleración de la economía –que es la situación de los últimos 4 años-, tendría que arrastrar los ingresos laborales a la baja, particularmente de los trabajadores informales y de los menos calificados, además de debilitar la financiación de las políticas sociales, tanto para sostener los logros alcanzados como para superar las desigualdades territoriales, de género y étnicas persistentes y sobre todo en educación, salud, ocupación laboral y otros servicios básicos.⁷⁵

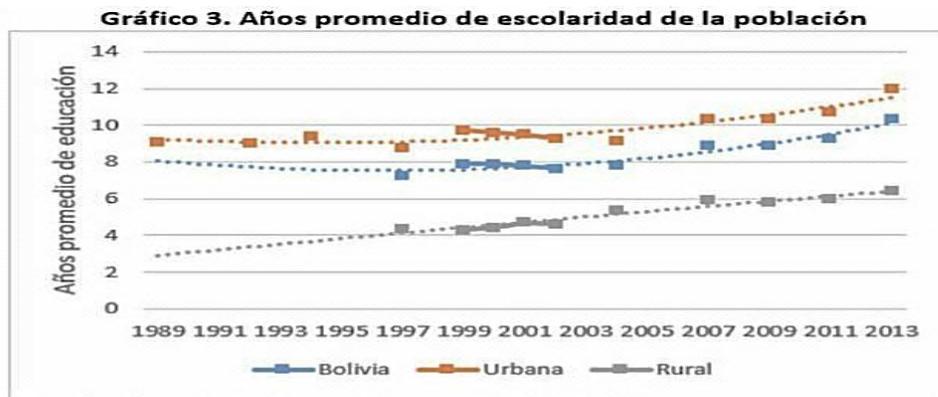
- **Nivel de Educación**, resulta evidente que el factor fundamental en una estrategia de transformación del modelo de desarrollo debe ser la inversión y la cualificación del capital humano. Nuestra premisa –corroborada por la historia– es que una población más calificada conlleva mayores tasas de productividad laboral y, por tanto, mayores tasas de crecimiento económico. Ahora bien, invertir en capital humano implica sustancialmente elevar el nivel educativo de la población, lo que es consustancial a la expansión y la mejora cualitativa del sistema educativo. Recuérdese que las deficiencias del sistema educativo boliviano han estado tradicionalmente vinculadas a la baja y desigual cobertura de la matrícula educativa, a la baja calidad de la educación, y a la baja eficiencia del gasto público educativo.

⁷⁵ Fuente: Fundación Milenio, “De la caída al aumento de la pobreza”, 23/01/2019



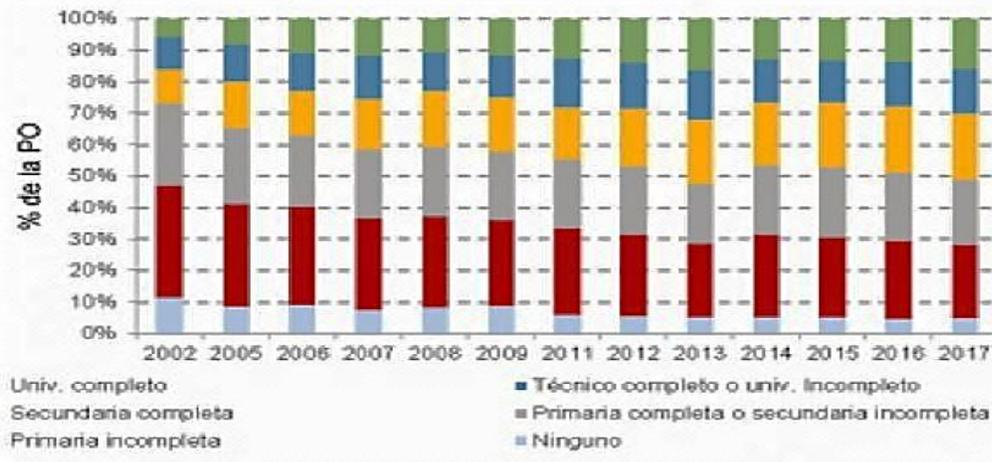
Fuente: Sistema de estadística e indicadores educativos Ministerio de Educación del Estado plurinacional de Bolivia

En los últimos 25 años, Bolivia ha incrementado el nivel de escolaridad de la población (Gráfico 3). De acuerdo a los datos de la CEPAL, a nivel nacional los años promedio de escolaridad de la población aumentaron de 7.2 en 1997 a 10.3 en 2013. En el área urbana, el aumento en los años promedio de escolaridad fue de 9.0 en 1989 a 12 en 2013 (que es el número de años de escolaridad mínimo establecido como meta de las Metas de Desarrollo Sostenible por las Naciones Unidas). En el caso del área rural, los logros son más modestos: los años de escolaridad de la población aumentaron de 4.4 en 1997 a 6.4 en 2013.



El nivel de educación de la población económicamente activa ha experimentado cierta mejoría. Para el año 2017, la situación es la siguiente: el 4,8% no tiene ninguna educación; el 23,35% solo tiene primaria incompleta; el 20,4% hasta secundaria incompleta; el 21,5% secundaria completa; el 14,1% técnico completo o universitario incompleto; y el 15,8% universitario completo

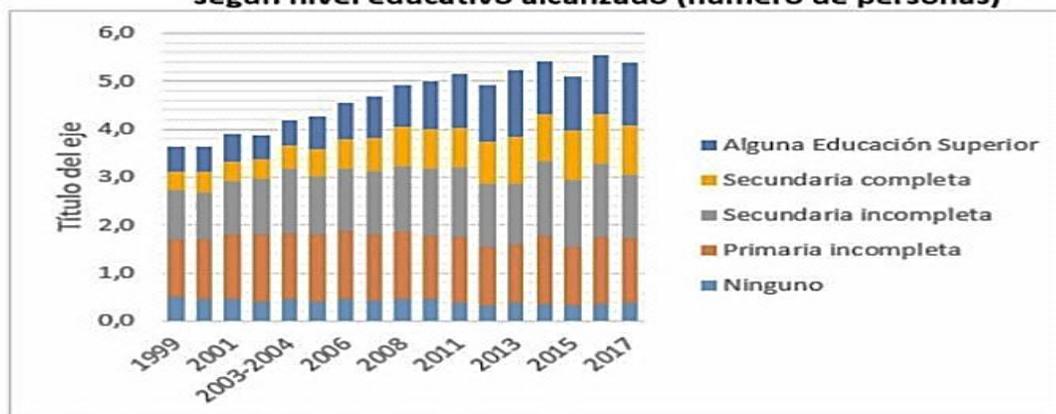
Gráfico 5. Población ocupada por nivel de calificación



Elaborado en base a información del INE

El aumento en los niveles de escolaridad de la población boliviana, ha tenido un impacto en el nivel educativo de la fuerza laboral. El Gráfico 4 muestra la evolución de la población ocupada en Bolivia, agrupada según el nivel educativo alcanzado. Se observa así, que entre 1999 y 2012, el porcentaje de trabajadores con menores niveles educativos se ha reducido, al tiempo que el porcentaje de trabajadores con mayores niveles de educación ha crecido. De hecho, el porcentaje de trabajadores sin ningún grado de educación por ejemplo, cayó de 14.1% en 1999 a 7.1% en 2017; el porcentaje de trabajadores con educación primaria incompleta se redujo de 32.7% a 25.2%; el porcentaje de trabajadores con enseñanza secundaria incompleta cayó de 28.3% a 24.8%. Contrariamente, en el mismo período (1999-2007), el porcentaje de trabajadores con enseñanza secundaria completa aumentó de 10.3% a 19.4%, mientras que el porcentaje de trabajadores con algún grado de enseñanza superior subió de 14.6% a 24.5%.

Gráfico 4. Estructura de la población ocupada boliviana, según nivel educativo alcanzado (número de personas)

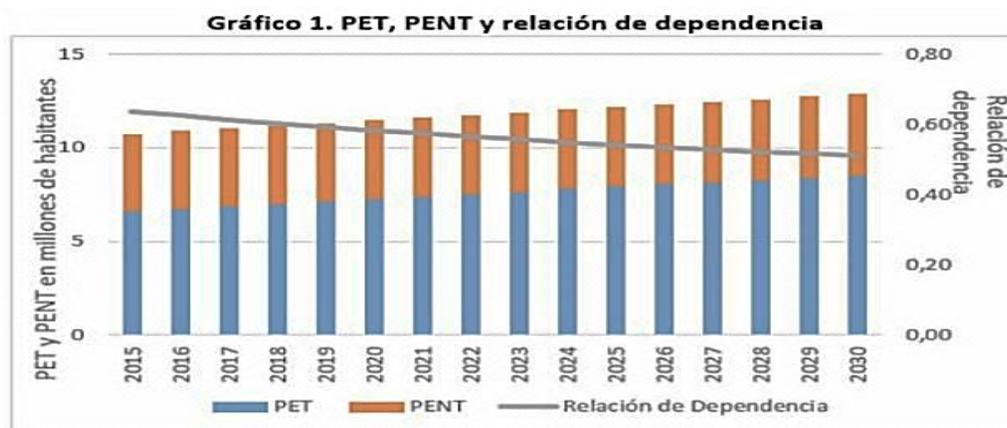


Fuente: elaborado en base a información del INE

Se puede ver, entonces que entre 1999 y 2017 se ha registrado no solamente un crecimiento en la población ocupada en el país (que aumentó de 3.6 millones a 5.4 millones), sino también

un aumento en el capital humano de la fuerza laboral, debido al mayor nivel educativo de la población ocupada⁷⁶.

- **Tasa de Crecimiento de la Población, Natalidad, Muerte, Esperanza de Vida.-** En el caso específico de la población boliviana, se proyecta que, en el corto plazo, la población en edad de trabajar (PET) aumentará a una tasa mayor a la tasa de crecimiento de la población, pasando de 6.6 millones en 2015 a 7.3 millones en 2020, y luego a 8.5 millones en 2030. La tasa de crecimiento de la PET se reducirá de 2.1% en 2015, a 2.0% en 2020 y a 1.5 % en 2030. Esto significa, que entre 2015 y 2030 habrán 1.9 millones más de personas que entrarán a la PET, y potencialmente ingresarán al mercado laboral. Véase el Gráfico 1.



Fuente: elaborado en base a proyecciones de CEPAL

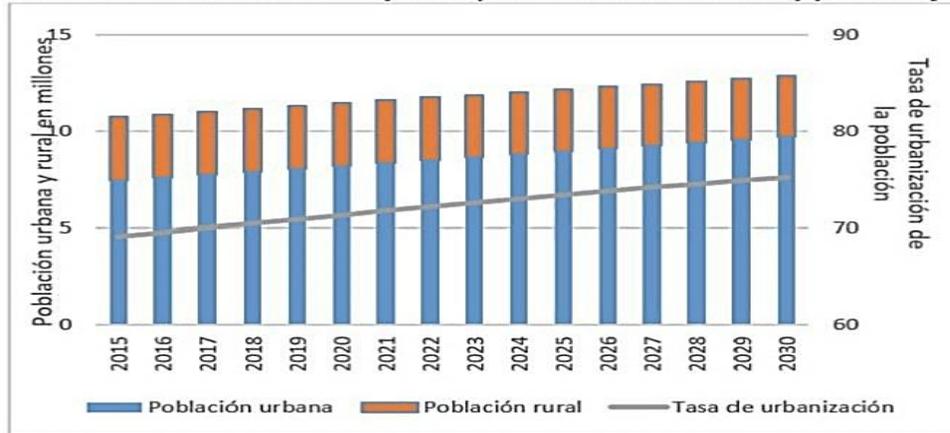
En el corto plazo, se proyecta que la tasa de dependencia, es decir, la relación entre la población en edad de no trabajar (PENT) (menor a 15 y mayor a 65 años) y la población en edad de trabajar (PET) (mayor a 15 y menor a 65 años), caerá de 0.64 en 2015 a 0.58 en 2020 y a 0.51 en 2030. Esto se debe a que en 2015 el 87% de la PENT (34% de la población total) es menor a 15 años, lo que implica que Bolivia todavía cuenta con lo que se conoce como “bono demográfico”.

Este concepto hace referencia a aquella fase donde el equilibrio entre edades se considera una oportunidad para el desarrollo; esto es, cuando cambia favorablemente la relación de dependencia entre la población en edad potencialmente productiva (jóvenes y adultos) y aquella en edad dependiente (niños y personas mayores), hacia un mayor peso relativo de la primera en relación a la segunda. Naturalmente, para aprovechar plenamente el “bono demográfico”, el país requiere dotar de empleos de calidad a la población que ingresará al mercado laboral en el futuro próximo.

Otra de las transiciones demográficas que está experimentando la población boliviana, y que incidirá significativamente en el funcionamiento del mercado del trabajo, es la creciente urbanización de la población. Conforme a las proyecciones demográficas de la CEPAL, la población urbana aumentará de 7.4 millones (69% de la población total) en 2015 a 8.2 millones (71.3%) en 2020, y a 9.7 millones en 2030 (75.2% de la población), mientras que la población rural caerá de 3.3 millones en 2015 a 3.2 millones en 2030 (Gráfico 2).

⁷⁶ Fuente: Fundación Milenio, “Transición demográfica y mercado laboral en Bolivia”, 27/03/2019

Gráfico 2. Población urbana y rural (millones de habitantes y porcentaje)



Fuente: elaborado en base a proyecciones de CEPAL

Un aumento en la tasa de urbanización de la población tendrá impactos importantes sobre la demanda de alimentos de origen agropecuario en el área urbana y sobre la producción de los mismos en el área rural, debiendo incrementarse la productividad laboral y los rendimientos de las tierras agrícolas para compensar el menor número de trabajadores rurales. Además de una mayor demanda de alimentos, la creciente urbanización también traerá consigo una mayor demanda por fuentes laborales en el área urbana⁷⁷.

⁷⁷ Fuente: Fundación Milenio, “Transición demográfica y mercado laboral en Bolivia”, 27/03/2019

BOLIVIA: PROYECCION DE LA POBLACION TOTAL E INDICADORES DEMOGRÁFICOS, 2012-2020

Año	Población a mitad de año	Tasa de crecimiento exponencial (%)	Indicadores Demográficos								Esperanza de Vida al Nacer			Tasa de Mortalidad Infantil			Tasa Global de Fecundidad
			Nacimientos	Tasa Bruta de Natalidad	Defunciones	Tasa Bruta de Mortalidad	Migración Internacional Neta		Migración Total Neta		Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	
							Migrantes	Tasa	Migrantes	Tasa							
2012	10.351.118		252.954	24,44	69.315	6,70	-27734	-2,68	-27734	-2,68	69,23	66,34	72,24	41,21	44,59	37,70	3,1
2013	10.507.789	1,502	252.455	24,03	68.564	6,53	-26463	-2,52	-26463	-2,52	69,94	66,95	73,06	38,75	42,30	35,06	3,0
2014	10.665.841	1,493	251.804	23,61	67.943	6,37	-25191	-2,36	-25189	-2,36	70,62	67,52	73,84	36,46	40,16	32,61	3,0
2015	10.825.013	1,481	251.008	23,19	67.427	6,23	-23920	-2,21	-23920	-2,21	71,26	68,07	74,58	34,31	38,13	30,34	2,9
2016	10.985.059	1,468	250.081	22,77	67.000	6,10	-22647	-2,06	-22646	-2,06	71,88	68,61	75,28	32,29	36,19	28,23	2,9
2017	11.145.770	1,452	249.030	22,34	66.665	5,98	-21377	-1,92	-21377	-1,92	72,47	69,12	75,94	30,39	34,35	26,27	2,8
2018	11.307.314	1,439	248.830	22,01	66.628	5,89	-20102	-1,78	-20101	-1,78	72,98	69,59	76,50	28,81	32,77	24,69	2,8
2019	11.469.896	1,428	248.556	21,67	66.662	5,81	-18832	-1,64	-18833	-1,64	73,47	70,04	77,03	27,29	31,22	23,20	2,7
2020	11.633.371	1,415	248.215	21,34	66.760	5,74	-17560	-1,51	-17560	-1,51	73,94	70,48	77,54	25,87	29,77	21,82	2,7

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

RECOMENDACIÓN: Las proyecciones de población son elaboradas con base a información sobre los componentes demográficos (fecundidad, mortalidad y migración) investigadas en los censos y encuestas de demografía y salud.

Cada Revisión de Proyección incorpora en el momento de su realización información más reciente sobre los componentes demográficos y/o cambios metodológicos de cálculo de proyecciones, debidamente explicitados en respectivas metodologías. De esta se recomienda el uso de la revisión de proyección de población más reciente

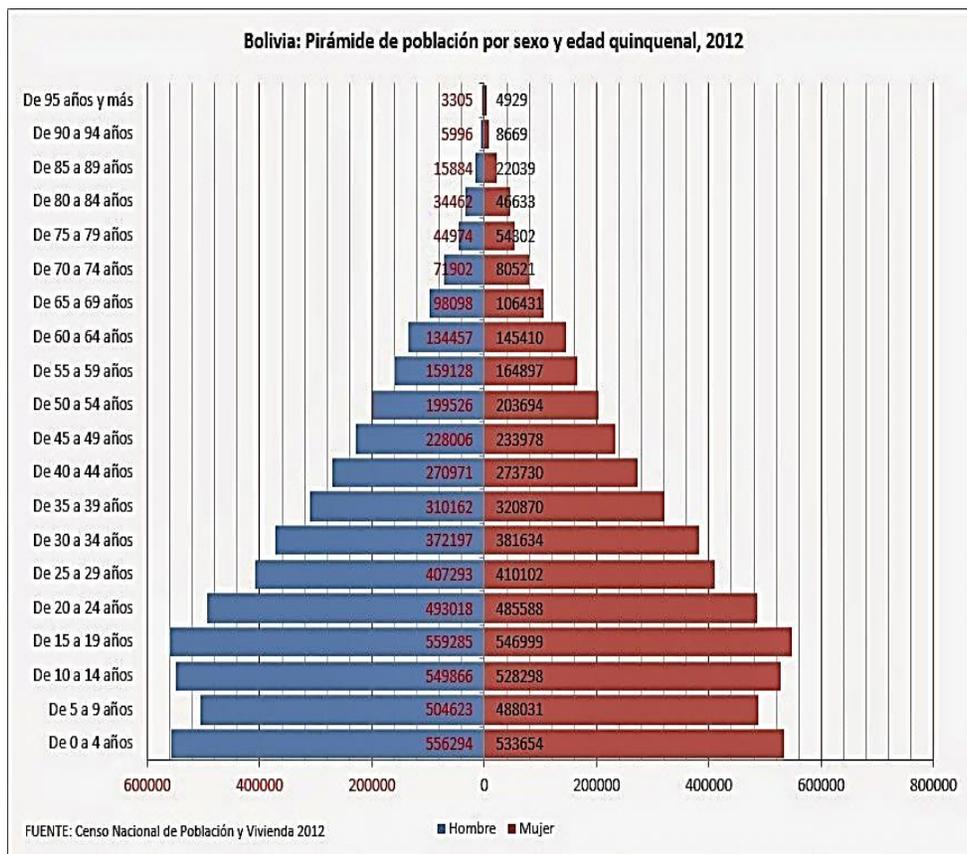
BOLIVIA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO, 2012-2020

DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BOLIVIA	10.351.118	10.507.789	10.665.841	10.825.013	10.985.059	11.145.770	11.307.314	11.469.896	11.633.371
TARIJA	503.608	513.512	523.459	533.429	543.405	553.373	563.342	573.331	583.330
Cercado									
Tarija	212.856	219.520	226.245	233.079	239.996	246.989	254.048	261.188	268.387
Aniceto Arce									
Padcaya	19.695	19.511	19.347	19.196	19.053	18.919	18.799	18.687	18.582
Bermejo	36.016	36.530	37.067	37.614	38.170	38.722	39.280	39.845	40.404
Gran Chaco									
Yacuiba	96.402	97.448	98.473	99.451	100.386	101.278	102.124	102.943	103.723
Caraparí	16.095	16.275	16.441	16.597	16.750	16.890	17.029	17.154	17.279
Villamontes	41.294	42.729	44.133	45.499	46.830	48.139	49.419	50.671	51.916
Aviles									
Uriondo	15.501	15.534	15.555	15.572	15.583	15.589	15.597	15.599	15.595
Yunchará	5.772	5.746	5.727	5.708	5.687	5.666	5.651	5.628	5.621
Méndez									
Villa San Lorenzo	25.003	25.110	25.216	25.322	25.423	25.520	25.613	25.707	25.796
El Puente	11.920	11.923	11.925	11.928	11.928	11.932	11.925	11.927	11.920
Burnet Oconnor									
Entre Ríos	23.054	23.186	23.330	23.463	23.599	23.729	23.857	23.982	24.107

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

- **Edad**, La radiografía del 21 de noviembre de 2012 muestra a Bolivia como un país con una población joven cada vez menor, un reducido nivel de analfabetismo y mejor cobertura de atención para las embarazadas, como variables importantes en demografía, educación y salud.

En los 10.027.254 habitantes registrados en el empadronamiento están incluidos tres grandes grupos de edad que definen la demografía de una población. Entre 0 y 14 años, la población llega al 31%, nueve puntos menos que la proporción recomendada (40) por organismos internacionales para denominar a un país como joven. La población adulta de 15 a 64 años representa el 62% del total y de 65 a más años, significa el 6,12%, según el boletín oficial del INE.



“Este censo muestra una población cambiante en Bolivia, estamos dejando de ser una población joven para pasar a ser una población adulta. El porcentaje de población menor a los 15 años ha ido cayendo, el porcentaje mayor entre personas de 15 a 64 años ha ido subiendo”, explicó ayer la ministra de Planificación, Viviana Caro⁷⁸.

- **Nivel de Ingresos**, El salario mínimo nacional en Bolivia en la actualidad es de 2.060 bolivianos y fue establecido oficialmente por Decreto Supremo el 1 de mayo del 2018 en homenaje al Día del Trabajo.

⁷⁸ Fuente: diario La Razón, “Bolivia tiene ahora una población menos joven”, 01/08/2016

SALARIO MÍNIMO NACIONAL EN BOLIVIA

Es la cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador en el país y se establece oficialmente por Decreto Supremo. Rige desde el 1 de mayo del 2018.



Este se fija cada año, podemos definir como la cantidad mínima de dinero que se debe pagar mensualmente a un trabajador por una labor determinada.

Sueldo boliviano actual, En el Estado Plurinacional de Bolivia tenemos los siguientes sueldos:

* Sueldo promedio 3.500 Bs a 6.500 Bs/mes

Por supuesto dependiendo del tipo de oficio o trabajo profesional que ejecute el trabajador boliviano.

* En sector Petrolero y Minas 4.000 Bs/mes

* Ingeniero de Sistemas 5.000 Bs/mes

* Administrativo o un Profesor 3.000 Bs/mes

* Limpiabotas 800 Bs/mes

Por debajo del salario mínimo nacional.

Canasta básica en Bolivia, en el Estado Plurinacional de Bolivia se gasta como 105 Bs/mes por consumo de la electricidad, la comida en un restaurant normal 10,5 Bs por plato, un té pequeño con sándwich a 10,5 Bs. 500 páginas de papel bond tamaño carta a 28 Bs.

El Internet fibra óptica de 2MB está a 140 Bs/mes, una computadora con pantalla CPU, mouse teclado y parlantes a 2.450 Bs. Entretenimiento como el bowling o boliches a 48 Bs. Transporte: Bus a 1,4 Bs, taxi compartido a 3,5 Bs, taxi a 7 Bs.

La comida es muy accesible, 25 bananas a 7 Bs, 25 naranjas a 14 Bs, 1 piña a 10,5 Bs, 5 kg de azúcar a 28 Bs, 1 kg de Sal a 1,4 Bs, gas al mes 49 Bs, agua al mes 70 Bs, periódicos a 3,5 Bs promedio.

Siguiendo con los alimentos: 12,5 kg de zanahorias a 28 Bs, 12,5 kg de cabezas de cebollas a 28 Bs, 12,5 kg de patatas a 49 Bs, 12,5 kg de tomates a 49 Bs. Un pollo de 3 kg a 42 Bs, litro de leche embolsada a 7 Bs.

Unos 50 kg de arroz a 280 Bs, los cuales duran como tres meses o más de suministros de arroz para una familia pequeña. El Kg de carne de vaca está a 42 Bs.

Generalmente en Bolivia los alquileres de cuartos o departamentos son sin muebles, por eso son más económicos, se debe tener su propia provisión de cama, cocina, sillones y demás artefactos electrodomésticos.

El alquiler de un cuarto a 20 cuadras del centro está a 480 Bs/mes, apartamento aproximadamente 1.400 Bs, en zonas lejanas, para los más osados, un departamento en alquiler a 840 Bs.

Los colegios públicos no son pagos, los hay buenos y regulares, colegios particulares regulares como 350 Bs por mes, colegios particulares buenos desde 700 Bs al mes, y los colegios excelentes como 2.100 Bs al mes.

El salario mínimo es de 2.060 Bs/mes, suficiente para vivir normal sin confort, sólo para los consumos básicos, lo que hace difícil hacer ahorros. En resumen la canasta básica en Bolivia está entre 1.000 y 2.000 Bs, sin incluir el pago de colegios particulares, los alquileres ni los impuestos.

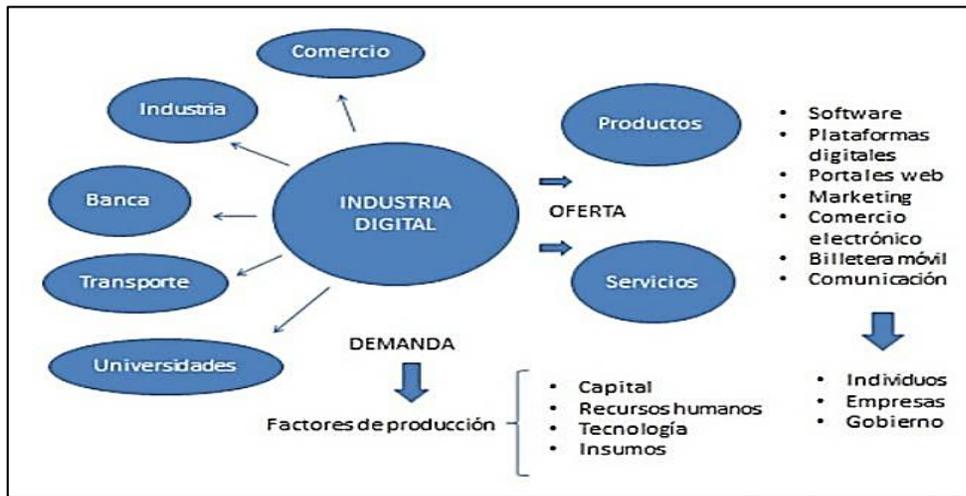
El dinero que se necesita para vivir en Bolivia, con la información sobre ingresos y coste de la vida en Bolivia, observamos que los gastos promedios mensuales netos, sin incluir los impuestos, ni los seguros oscilan entre 2.500 a 3.000 Bs. como gastos básicos para una familia de 4 personas⁷⁹.

1.1.4. Fuerzas Tecnológicas

- **Innovación de las TIC**, La conectividad de alta velocidad a Internet, la tecnología y los servicios digitales catalizan la “revolución digital” que transforma el mundo. En Bolivia la industria de contenidos y servicios digitales está en proceso de formación, y contiene un valioso potencial para constituir una industria por sí misma e impulsar mejoras de productividad e innovación en otros sectores.

Actualmente Bolivia, que ofrece varias herramientas digitales de gestión y estrategia empresarial, con las plataformas creadas por SAP, uno de los gigantes en el mercado de soluciones digitales de negocios; Quantum Mobile SRL, que tiene la representación en Bolivia de la marca Logan, para servicios de comunicación y publicidad en dispositivos móviles; Mercado Libre y ultracasas.com, portales de ventas por internet; Tigo Money y la otra versión de billetera móvil del consorcio VIVA-BNB-BCP; el proyecto Bolivia Tech Hub, pionero en la creación de videojuegos, etc.

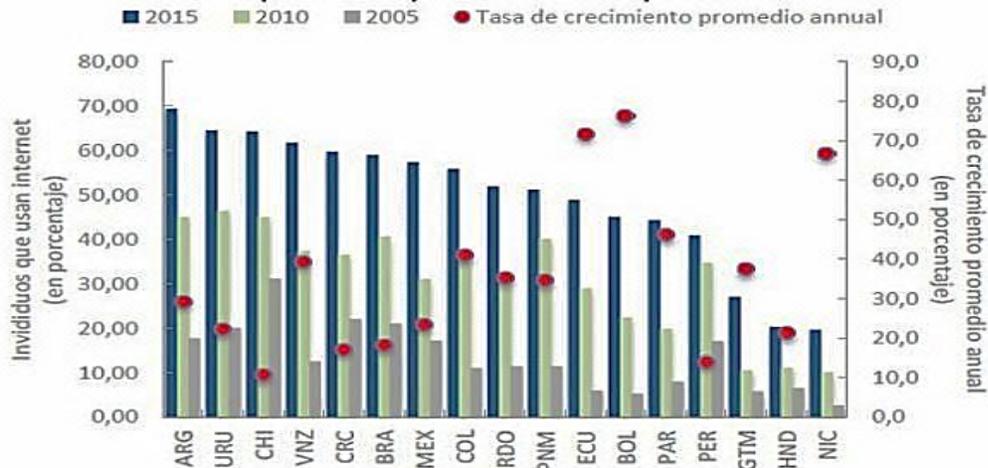
⁷⁹ Fuente: diario Seabolivia.com, “Salario mínimo nacional en Bolivia, Bs. 2060 ”, 10/05/2018



El gráfico resume la posición de la industria digital como oferente de productos y servicios digitales para un amplio mercado conformado por personas, empresas e instituciones, y también como demandante de factores de producción. La industria digital y los operadores de telecomunicaciones conforman el ecosistema digital, en interacción con otros sectores; su resultado perceptible es el avance de la digitalización en las actividades económicas y sociales.

Impactos de la industria digital, uno, evidente, es el impulso de incorporación tecnológica e innovación de los negocios, aunque por ahora no podemos determinar con precisión la profundidad de este impacto. Los avances en la automatización de actividades productivas, comerciales, financieras, de comunicación y otras, permiten un grado de integración de la industria digital emergente con los sectores tradicionales de la economía, cuyos beneficios pasan por la reducción de costos y el logro de nivel de desempeño más eficiente y competitivo. Tal es, precisamente, la situación de los sistemas contables y de registro de inventarios, de planeación y monitoreo, de comunicación interna y relacionamiento con clientes externos, bajo formatos digitales, con un menor costo laboral y optimización en las labores de gerenciamiento empresarial.

Usuarios de Internet 2005-2010-2015 (% sobre el total de la población). Datos CEPAL y UIT



No obstante esas brechas, la era de la digitalización toca a Bolivia, y la formación de un ecosistema digital es una realidad en desarrollo, con carencias y debilidades. La industria digital

hace parte de tales procesos, transitando una fase inicial pero promisorio. De hecho, su potencial de crecimiento no está limitado por la dotación de recursos naturales ni por las fluctuaciones de los precios internacionales, como ocurre con nuestros sectores tradicionales; tampoco por la geografía o el costo del transporte, y ni siquiera por barreras de acceso al mercado. Quizá, por primera vez, en el país surge una industria que depende mucho más del capital humano para poner en marcha emprendimientos basados en el procesamiento de la información; información que está más al alcance de los países y de los individuos por la globalización y la revolución de la comunicación.

La restricción para la consolidación de la industria digital es la ausencia de una masa crítica de emprendedores innovadores y, obviamente, el rezago educativo que lastra la cualificación de los recursos humanos. También es cierto que los límites a la capacidad innovadora radican en un entorno económico, político e institucional, francamente adverso en muchos aspectos. Así y todo, la industria digital tiene un potencial importante para estimular procesos de reconversión productiva y también para impulsar mejoras de eficiencia y productividad en otros sectores y negocios. Claro que para ello es preciso sortear algunos cruciales retos⁸⁰.

- **Velocidad de los cambios tecnológicos**, La sensación de vértigo que provocan los constantes cambios en las nuevas tecnologías nos lleva a pensar que todo evoluciona a un ritmo demasiado alto como para poder seguirlo.

¿Quién iba a pensar cuando eran unos pocos los que tenían móvil y solo servía para llamar que se podría llegar a sufrir nomofobia por salir de casa sin él o quedarse sin batería?

Ahora tenemos muchas más vías donde encontrar y relacionarnos con familiares, amigos, trabajadores o clientes: Facebook, Twitter, WhatsApp, Snapchat... No hay duda de que el uso de estos canales ha provocado cambios en la forma en que se comunican las personas. Éstas son al fin y al cabo el motor de las redes sociales y las que provocan las transformaciones que sufren.



Está claro que han cambiado muchas cosas y seguro que seguirán cambiando en los próximos años. Pero hay algo que no cambia: la necesidad que tenemos de estar en contacto con otros. Tenemos a nuestro alcance más canales que nunca para demostrar que somos sociables por naturaleza. ¡Y lo hacemos a diario!

La única diferencia es que, inevitablemente, nos hemos ido adaptando a los cambios que afectan a los componentes de la comunicación: los canales y el consumidor. Por un lado, el mundo online

⁸⁰ Fuente: Fundación Milenio, “La industria digital en Bolivia, una apuesta a futuro”, 15/08/2018

sigue facilitando la creación de nuevos medios donde publicar información. Por el otro, el usuario tiene acceso a más información, datos y opiniones para contrastar los mensajes corporativos que antes se creía sin dudar. Un dato que lo corrobora es que youtubers e instagramers tienen tanta influencia en algunos públicos como la televisión cuando era la única pantalla⁸¹.

1.1.5. Fuerzas Ambientales o Ecológicas

- **Cambio Climático**, Recientes investigaciones cuentan que a nivel mundial el medio ambiente se encuentra en problemas para conservar su equilibrio, debido a los drásticos daños sufridos, los cuales han sido causados por la explotación irracional de las materias primas, la industrialización, la contaminación y la explosión demográfica inadecuada, entre otros factores.

En este sentido, la sociedad y la economía a nivel mundial se enfrentan actualmente a enormes desafíos a nivel del ecosistema y existe una necesidad real de reaccionar ante el cambio climático y la escasez de recursos, así como ante la creciente demanda de energía. En Alemania, la política energética de los próximos años se asienta sobre un consenso multipartidista basado en un fuerte proceso de transición energética.

En Alemania, la política energética de los próximos años se asienta sobre un consenso multipartidista basado en un fuerte proceso de transición energética. Alemania tratará de adaptarse totalmente a las fuentes de energía renovables, reducir drásticamente los niveles de gases de efecto invernadero y mejorar la eficiencia energética de aquí al 2050. Este consenso incluye la determinación de eliminar totalmente la participación de la energía nuclear en el país de manera progresiva hasta el 2022. Con el fin de completar con éxito esta tarea, Alemania precisa del apoyo de sus socios internacionales, en especial de América Latina, basándose en un intenso intercambio de ideas y una mejora del aprendizaje en todos los niveles.

Bolivia tiene una normativa e institucionalidad para la gestión ambiental desarrollada continuamente desde hace dos décadas, como en muchos casos, el país fue pionero en establecer estructuras estatales para enfrentar los desafíos que empezaba a imponer el orden mundial, los que terminarían de clarificarse a partir de la llamada Cumbre de la Tierra o Río 92.

A pesar de los avances expuestos en la transversalización de la gestión ambiental, los desafíos se acrecientan en la medida que el país ha reducido la velocidad para atender los problemas ambientales. Uno de los desafíos es la brecha entre lo que se norma en materia ambiental y las políticas de desarrollo del país, por ejemplo, se postula la protección de la Madre Tierra y los incentivos son contrarios a lo postulado, por ejemplo, incentivar el desarrollo de megaproyectos que impactan en el medio ambiente; es el caso de actividades mineras, energéticas, hidrocarburíferas y camineras en áreas protegidas.

Un aspecto fundamental de política de desarrollo es equilibrar la dependencia del país de recursos mineros e hidrocarburíferos, considerando que el país tiene una abundante riqueza en biodiversidad, bosques y recursos hídricos. Un manejo sostenible de dichos recursos puede llevar a construir una base de desarrollo sostenida en el tiempo, que permita dar paso a la reducción de la pobreza y mejora de la calidad de vida de los bolivianos y bolivianas.

⁸¹ www.e-comunica.net/hemos-cambiado-la-forma-en-que-nos-comunicamos

Se requiere comprender que el cambio climático no es un problema ambiental, y menos coyuntural, sino que constituye un problema de carácter estructural que afecta directamente al desarrollo del país. Esto es un paso fundamental para replantear la planificación y desarrollo del país.

Otro desafío ambiental que tiene una escalada creciente en las principales ciudades del país es el parque automotor que contamina las ciudades, éste se ha incrementado entre 2006 y 2012, en aproximadamente 100 por ciento, tomando en cuenta que el número de motorizados en 2006 era de 536.578 y en 2012 paso a 1.082.924, según el registro del Viceministerio de Pensiones y Servicios Financieros. Este aumento es exponencial y cada año tiende a crecer, generando problemas de circulación, embotellamiento y principalmente contaminación atmosférica que en algunos puntos de las principales ciudades sobrepasa los límites permisibles. El problema ya es comparable con urbes altamente contaminadas como ciudad de México o Santiago de Chile. Los actuales proyectos innovadores en marcha tienden a la mejora del transporte público y son altamente positivos para mitigar los impactos ambientales del transporte, tal es el caso del teleférico o del Puma Katari.

Hay que recordar que a fines de 2016, las ciudades de La Paz, Sucre, Tarija y Potosí vivieron situaciones dramáticas de falta de aprovisionamiento de agua potable las peores en varias décadas. Entre los factores subyacentes a la crisis en las fuentes de agua, que ponen en riesgo el abastecimiento de este recurso vital, no se puede soslayar la influencia del cambio climático. La vulnerabilidad medioambiental de Bolivia se debe, entre otras razones, a la inestabilidad de los ecosistemas, la deforestación creciente y la carencia de información científica para afrontar los problemas derivados del cambio climático.

Un informe del PNUD, También advierte de los cambios significativos en los patrones de lluvia, con un descenso en las zonas secas y un incremento en el área húmeda de la selva amazónica, su explicación en los fenómenos de El Niño y La Niña, a esos problemas se añade la falta de control de la contaminación de los ríos.

Crece el consumo de agua, no obstante la persistencia de barreras al acceso al agua, es indudable que el crecimiento del consumo de agua en las áreas urbanas y rurales, impulsado también por las expansiones en las redes de agua, constituye una presión cada vez mayor sobre la dotación de recursos hídricos.

En el caso del agua, no se puede pasar por alto el hecho de que la expansión de la cobertura no estuviera acompañada de programas enfocados en sensibilizar a la población acerca de la necesidad de un consumo racional y ahorrativo del agua. Esto, a pesar de los informes técnicos que alertan sobre la vulnerabilidad de Bolivia, y particularmente del área del altiplano, a las variaciones en los ciclos climáticos.

Otra cuestión relevante es la intensificación del proceso de deforestación, que corre paralelo a la ampliación de la frontera agrícola. Al respecto, se debe subrayar que organismos internacionales, como el PNUD, no han dejado de mencionar en sus recomendaciones, la necesidad de poner

freno a la deforestación y, de un modo más general, la urgencia de proceder al diseño de un nuevo marco regulatorio eficaz, para hacer frente a los impactos en Bolivia del cambio climático⁸².

Una síntesis de las proyecciones climáticas para Bolivia, en el año 2009 se realizó el Foro “Cambio Climático: Efectos, Impactos, Oportunidades y Desafíos para Bolivia”, en el mismo, se presentaron proyecciones de modelos climáticos que dan cuenta que para el año 2030, la mayoría de los glaciares de la Cordillera Real boliviana habrán desaparecido; el Lago Titicaca se habrá reducido y dividido en al menos dos partes; la creciente escasez de agua en el área metropolitana de La Paz y El Alto mermará su crecimiento poblacional e impulsaría inestabilidad social; la producción agropecuaria del altiplano se verá afectada por el clima desfavorable agudizando la inseguridad alimentaria; el potencial productivo de las tierras bajas se reducirá fuertemente por el incremento de la velocidad del viento, sequías e inundaciones y la degradación de suelos; la oferta productiva de los valles se inviabilizará por efectos climáticos negativos; las urbes de la zona oriental serán objeto de profundos cambios y restricciones, producto de inundaciones constantes y grave contaminación. Importantes extensiones del Beni podrían convertirse en pantanos improductivos. En suma, un escenario sumamente adverso con indicios de alta probabilidad de hacerse realidad.

Por su parte, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) ha establecido tendencias de comportamiento climático para Sudamérica, caracterizadas por reducción de la disponibilidad de agua, desaparición de glaciares y de recursos hídricos entre un 15 y 20 por ciento, pérdida del 30 por ciento de especies, desertización de tierras agrícolas, pérdida de producción y la sabanización de la amazonia.

En el caso del Altiplano Norte, relevante por su densidad poblacional y su efecto en la sede de gobierno de Bolivia, Hoffmann y Requena (2012) señalan que las temperaturas en el altiplano norte podrían aumentar en un rango de entre 4oC a 7oC hasta 2060 y los niveles del lago Titicaca descenderían en aproximadamente cuarenta metros con respecto a los niveles de 2012; la mayoría de los otros cuerpos de agua, de menor tamaño (ríos, lagunas) y humedales tenderían a desaparecer.

Los periodos de sequía se convertirían en un ciclo normal y las lluvias esporádicas no lograrían alterar la tendencia hacia la aridez progresiva. La falta de vegetación, la alta evapotranspiración, entre otros fenómenos, minimizarían el aprovechamiento del breve periodo de precipitaciones. Se produciría la pérdida total de los glaciares, lo que implicaría la inexistencia de fuentes de agua superficial durante la larga época seca, generando un estrés hídrico agudo. Los fenómenos de “El Niño” y “La Niña” se agudizarían cada 3 años y las catástrofes naturales asociadas a severas sequías, inundaciones y precipitaciones durante la breve época de lluvias serían constantes; prácticamente, no darían espacio para la recuperación de procesos naturales y humanos.

En 2060, la región podría enfrentar problemas crónicos de abastecimiento de agua, tanto para consumo humano como para la producción agropecuaria. Se encarecería la provisión de energía proveniente de instalaciones hidroeléctricas situadas en la ladera este de la cordillera Real, por la necesidad de construir infraestructura que sea capaz de equilibrar las drásticas reducciones de flujo de agua. Los costos pesarían sobre los consumidores.

⁸² Fuente: Fundación Milenio, “Los servicios de agua, riesgos y desafíos”, 05/07/2017

La producción de alimentos en la región se reduciría con respecto a la primera década de 2000. Las medidas paliativas (mejoras en sistemas de riego, de colecta de agua, introducción de especies resistentes a las nuevas condiciones, entre otras) aminorarían los impactos, pero no alcanzarían ni a consolidarse ni a revertir la tendencia, debido a la inestabilidad de los procesos naturales que se encontrarían en transformación constante.

La región no sería capaz de aportar significativamente a la seguridad alimentaria de la población rural y urbana. La dependencia de alimentos provenientes de otras regiones y países se acentuaría. Esto impactaría de forma directa en los segmentos más pobres de la población, que son los que destinan un mayor porcentaje de sus ingresos a alimentos. En consecuencia, los peligros de desnutrición en la población más vulnerable serían mayores que a inicios de siglo.

Nuevas enfermedades no podrían ser erradicadas y generarán costos adicionales al erario público. Los desastres naturales derivados de procesos más agudos y agresivos de “El Niño” y “La Niña” impedirían la agregación de los esfuerzos públicos. La constante necesidad de reconstruir la infraestructura pública y privada haría estos esfuerzos más precarios y con menores posibilidades de contribuir a la superación de la pobreza regional.⁸³

- **Políticas y Leyes de Protección Medioambientales,**

CONSTITUCIÓN DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA, La Constitución ha sido recientemente modificada en su totalidad y en ese proceso ha incorporado criterios más amplios en materia de medio ambiente y recursos naturales.

Por una parte, se establece como fines y funciones esenciales del Estado “Promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente, para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.”

Además, en relación a los pueblos indígenas establece que “En el marco de la unidad del Estado y de acuerdo con esta Constitución las naciones y pueblos indígena originario campesinos gozan de los siguientes derechos: a vivir en un medio ambiente sano, con manejo y aprovechamiento adecuado de los ecosistemas.”

Se especifica que “las personas tienen derecho a un medio ambiente saludable, protegido y equilibrado. El ejercicio de este derecho debe permitir a los individuos y colectividades de las presentes y futuras generaciones, además de otros seres vivos, desarrollarse de manera normal y permanente”. Se define que “Cualquier persona, a título individual o en representación de una colectividad, está facultada para ejercitar las acciones legales en defensa del derecho al medio ambiente, sin perjuicio de la obligación de las instituciones públicas de actuar de oficio frente a los atentados contra el medio ambiente”.

⁸³ Fuente: Fundación Milenio – Fundación Konrad Adenauer Stiftung, “El estado del Medio Ambiente en Bolivia”, Octubre/2014

Lo anterior se complementa en artículos posteriores con la definición de las atribuciones de un tribunal agroambiental que debe resolver los recursos en las acciones legales en materia agraria, forestal, ambiental y en general de uso de recursos naturales renovables.

En cuanto a los deberes del Estado y de la población, esta Constitución determina que es “deber del Estado y de la población conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales y la biodiversidad, así como mantener el equilibrio del medio ambiente”. “La población tiene derecho a la participación en la gestión ambiental, a ser consultada e informada previamente sobre decisiones que pudieran afectar a la calidad del medio ambiente”.

Esta Constitución avanza un paso más al definir los lineamientos de políticas en esta materia cuando señala que “Las políticas de gestión ambiental se basarán en:

1. La planificación y gestión participativas, con control social.
2. La aplicación de los sistemas de evaluación de impacto ambiental y el control de calidad ambiental, sin excepción y de manera transversal a toda actividad de producción de bienes y servicios que use, transforme o afecte a los recursos naturales y al medio ambiente.
3. La responsabilidad por ejecución de toda actividad que produzca daños medioambientales y su sanción civil, penal y administrativa por incumplimiento de las normas de protección del medio ambiente”.

ANÁLISIS DE POLÍTICAS EN MARCOS LEGALES DE MENOR RANGO, Bolivia no tiene una norma específica en materia de cambio climático pero al igual que otras naciones cuenta con una norma de medio ambiente y además es suscribiente de tratados internacionales específicos en materia de Cambio Climático. El país ha suscrito la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y ha incorporado ésta en su estructura legal mediante Ley 1576.

A partir de ese momento, el país ha asumido voluntariamente los compromisos del Acuerdo y para ello creó el “Programa Nacional de Cambios Climáticos” que fue delegado al entonces Viceministerio de Medio Ambiente Biodiversidad y Cambios Climáticos. Posteriormente el país ratificó el Protocolo de Kyoto, a través de la Ley 1988 de julio de 1999 y en lo institucional creó el año 2002 la Oficina de Desarrollo Limpio con la finalidad de implementar proyectos que reduzcan y absorban emisiones de GEI.

El marco general de protección del medio ambiente está contenido en la Ley 1333 que data del año 1992. La norma establece principios generales que rigen en diversos espacios que afectan al medio ambiente y deja para que en leyes específicas se reglamenten actividades bajo los preceptos de preservación correspondientes. La ley regula la explotación racional de recursos naturales, educación ambiental, tecnología y otros aspectos relacionados al fomento e incentivos ambientales. La norma tiene el objetivo de conservación del medio ambiente y los recursos naturales y regula la relación con la naturaleza. Se busca el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

La ley determina los procedimientos de la Evaluación de Impacto Ambiental como requisito mandatorio para varias actividades económicas y crea el Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental así como el Sistema Nacional de Control de Calidad Ambiental. En lo operativo, la norma determina los procedimientos de inspección y vigilancia, auditorías ambientales y las

sanciones de orden administrativo. También establece principios reguladores sobre la contaminación atmosférica e hídrica.

Esta ley establece que es deber del Estado y la sociedad mantener la atmósfera en condiciones tales que permita la vida y su desarrollo en forma óptima y saludable. También dispone que el Estado, a través de los organismos correspondientes, normara y controlará la descarga en la atmósfera de cualquier sustancia en la forma de gases, vapores, humos y polvos que puedan causar daños a la salud, al medio ambiente, molestias a la comunidad o sus habitantes y efectos nocivos a la propiedad pública o privada⁸⁴.

1.1.6. Fuerzas Legales

- **Nueva CPE Derecho Al Trabajo Y Al Empleo**

SECCIÓN III

Derecho Al Trabajo Y Al Empleo

Artículo 46 I. Toda persona tiene derecho: 1. Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia una existencia digna. 2. A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias. II. El Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas. III. Se prohíbe toda forma de trabajo forzoso u otro modo análogo de explotación que obligue a una persona a realizar labores sin su consentimiento y justa retribución.

Artículo 47 I. Toda persona tiene derecho a dedicarse al comercio, la industria o a cualquier actividad económica lícita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo. II. Las trabajadoras y los trabajadores de pequeñas unidades productivas urbanas o rurales, por cuenta propia, y gremialistas en general, gozarán por parte del Estado de un régimen de protección especial, mediante una política de intercambio comercial equitativo y de precios justos para sus productos, así como la asignación preferente de recursos económicos financieros para incentivar su producción. III. El Estado protegerá, fomentará y fortalecerá las formas comunitarias de producción.

Artículo 48 I. Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio. II. Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador. III. Los derechos y beneficios reconocidos en favor de las trabajadoras y los trabajadores no pueden renunciarse, y son nulas las convenciones contrarias o que tiendan a burlar sus efectos. IV. Los salarios o sueldos devengados, derechos laborales, beneficios sociales y aportes a la seguridad social no pagados tienen privilegio y preferencia sobre cualquier otra acreencia, y son inembargables e imprescriptibles. V. El Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo y garantizará la misma remuneración que a los hombres

⁸⁴ Fuente: Fundación Milenio – Fundación Konrad Adenauer Stiftung, “El estado del Medio Ambiente en Bolivia”, Octubre/2014

por un trabajo de igual valor, tanto en el ámbito público como en el privado. VI. Las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad. VII. El Estado garantizará la incorporación de las jóvenes y los jóvenes en el sistema productivo, de acuerdo con su capacitación y formación.

Artículo 49 I. Se reconoce el derecho a la negociación colectiva. II. La ley regulará las relaciones laborales relativas a contratos y convenios colectivos; salarios mínimos generales, sectoriales e incrementos salariales; reincorporación; descansos remunerados y feriado; cómputo de antigüedad, jornada laboral, horas extra, recargo nocturno, dominicales; aguinaldos, bonos, primas u otros sistemas de participación en las utilidades de la empresa; indemnizaciones y desahucios; maternidad laboral; capacitación y formación profesional, y otros derechos sociales. III. El Estado protegerá la estabilidad laboral. Se prohíbe el despido injustificado y toda forma de acoso laboral. La ley determinará las sanciones correspondientes.

Artículo 50 El Estado, mediante tribunales y organismos administrativos especializados, resolverá todos los conflictos emergentes de las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, incluidos los de la seguridad industrial y los de la seguridad social.

Artículo 51 I. Todas las trabajadoras y los trabajadores tienen derecho a organizarse en sindicatos de acuerdo con la ley. II. El Estado respetará los principios sindicales de unidad, democracia sindical, pluralismo político, auto sostenimiento, solidaridad e internacionalismo. III. Se reconoce y garantiza la sindicalización como medio de defensa, representación, asistencia, educación y cultura de las trabajadoras y los trabajadores del campo y de la ciudad. IV. El Estado respetará la independencia ideológica y organizativa de los sindicatos. Los sindicatos gozarán de personalidad jurídica por el solo hecho de organizarse y ser reconocidos por sus entidades matrices. V. El patrimonio tangible e intangible de las organizaciones sindicales es inviolable, inembargable e indelegable. VI. Las dirigentas y los dirigentes sindicales gozan de fuero sindical, no se les despedirá hasta un año después de la finalización de su gestión y no se les disminuirán sus derechos sociales, ni se les someterá a persecución ni privación de libertad por actos realizados en el cumplimiento de su labor sindical. VII. Las trabajadoras y los trabajadores por cuenta propia tienen el derecho a organizarse para la defensa de sus intereses.

Artículo 52 I. Se reconoce y garantiza el derecho a la libre asociación empresarial. II. El Estado garantizará el reconocimiento de la personalidad jurídica de las asociaciones empresariales, así como las formas democráticas organizativas empresariales, de acuerdo con sus propios estatutos. III. El Estado reconoce las instituciones de capacitación de las organizaciones empresariales. IV. El patrimonio de las organizaciones empresariales, tangible e intangible, es inviolable e inembargable.

Artículo 53 Se garantiza el derecho a la huelga como el ejercicio de la facultad legal de las trabajadoras y los trabajadores de suspender labores para la defensa de sus derechos, de acuerdo con la ley.

Artículo 54 I. Es obligación del Estado establecer políticas de empleo que eviten la desocupación y la subocupación, con la finalidad de crear, mantener y generar condiciones que garanticen a las trabajadoras y los trabajadores posibilidades de ocupación laboral digna y de remuneración justa. II. Es deber del Estado y de la sociedad la protección y defensa del aparato industrial y de los servicios estatales. III. Las trabajadoras y los trabajadores, en defensa de sus fuentes de trabajo y en resguardo del interés social podrán, de acuerdo con la ley, reactivar y reorganizar empresas en proceso de quiebra, concurso o liquidación, cerradas o abandonadas de forma injustificada, y conformarán empresas comunitarias o sociales. El Estado podrá coadyuvar a la acción de las trabajadoras y los trabajadores.

Artículo 55 El sistema cooperativo se sustenta en los principios de solidaridad, igualdad, reciprocidad, equidad en la distribución, finalidad social, y no lucro de sus asociados. El Estado fomentará y regulará la organización de cooperativas mediante la ley⁸⁵.

- **Reglamento de la Ley General del Trabajo (DS N° 224)**

TITULO II

DEL CONTRATO DE TRABAJO

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 5° El contrato individual de trabajo es aquél en virtud del cual una o más personas se obligan a prestar sus servicios manuales o intelectuales a otra u otras. **Art. 6°** El contrato individual de trabajo constituye la ley de las partes, a reserva de que sus cláusulas no impliquen una renuncia del trabajador a cualquiera de los derechos que le son reconocidos por las disposiciones legales y por los contratos colectivos; a falta de estipulaciones expresas, será interpretado por los usos y costumbres de la localidad. **Art. 7°** El contrato individual de trabajo deberá contener, por lo menos, las siguientes estipulaciones: a) Nombres y apellidos paterno y materno o razón social de los contratantes; b) Edad, nacionalidad, estado civil y domicilio del trabajador; c) Naturaleza del servicio y el lugar donde será prestado ; d) Determinación de si el trabajo o servicio se efectuará por unidad de tiempo, de obra, por tarea o a destajo o por dos o más de estos sistemas; e) Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada; f) Plazo de contrato; g) Lugar y fecha del contrato; h) Inscripción de sus herederos, con indicación de nombres y edad, para los efectos de la disposiciones concernientes a la reparación de riesgos profesionales. **Art. 8°** Cuando fuere retirado el trabajador por causal ajena a su voluntad, el patrono estará obligado, independientemente del desahucio, a indemnizarle por tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año de trabajo continuo; y si los servicios no alcanzaren a un año, en forma proporcional a los meses trabajados, descontando los tres primeros meses, que se reputan de prueba, excepto en los contratos de trabajo por tiempo determinado, que no sufrirán ningún descuento de tiempo. Se reputa como periodo de prueba sólo el que corresponde al inicial de los

⁸⁵ Fuente:, HONORABLE CONGRESO NACIONAL DE BOLIVIA, “Nueva Constitución Política del Estado” Fecha 07/02/2009

primeros tres meses mas no a los subsiguientes que resulten en virtud de renovación o prorroga. Si el trabajador tuviera más de 15 años de servicios y el obrero más de 8 años percibirá la indicada indemnización aunque se retirase voluntariamente. Para los efectos de esta indemnización se computará el tiempo de servicios desde la promulgación de la ley que se reglamenta. **Art. 9º** No habrá lugar a desahucio ni indemnización cuando exista una de las siguientes causales: a) Perjuicio material causado con intención en las máquinas, productos o mercaderías; b) Revelación de secretos industriales; c) Omisiones e imprudencias que afecten a la higiene y seguridad industriales; d) Inasistencia injustificada de más de tres días consecutivos o de más de seis en el curso de un mes; e) Incumplimiento total o parcial del contrato de trabajo o del reglamento interno de la empresa; f) Retiro voluntario del trabajador, antes de los términos fijados en el artículo 13 de la ley o en el del contrato; g) Abuso de confianza, robo o hurto por el trabajador; h) Vías de hecho, injurias o conducta inmoral en el trabajo; i) Abandono en masa del trabajo, siempre que los trabajadores no obedecieran a la intimación de la autoridad competente. **Art. 10º** En caso de conflicto colectivo de trabajo y siempre que se hubieran llenado las disposiciones contenidas en los capítulos pertinentes de la ley y de este Reglamento, se considerará que hay suspensión y no ruptura de contrato, para todos los fines del presente capítulo. **Art. 11º** El cálculo de la indemnización se hará tomando en cuenta el promedio del salario, en los tres últimos meses, tratándose de salario mensual; y en los últimos 75 días hábiles de trabajo, tratándose de salario diario. **Art. 12º** El tiempo de servicio para los efectos de indemnizaciones por retiro forzoso de los empleados, se computará desde el 21 de noviembre de 1924 o desde la fechas de promulgación de las leyes especiales que les concedieron tales beneficios. Para los que recientemente son considerados como empleados por el artículo 2º de la ley que se reglamenta, así como para los obreros en general, el tiempo de servicios se computará desde el 8 de diciembre de 1942, fecha de su promulgación. **Art. 13º** El trabajador conservará la propiedad de su empleo, sin derecho a remuneración, mientras cumpla el servicio militar obligatorio o forme parte de las reservas movilizadas. **Art. 14º** El contrato de trabajo celebrado por escrito requiere, para alcanzar eficacia jurídica, ser refrenado por el Inspector de Trabajo o, en su defecto, por la autoridad administrativa superior del lugar. **Art. 15º** Los contratos de trabajo se suscribirán en papel común, quedando exentos del uso de timbres, por tratarse de actos de servicio social. **Art. 16º** A la terminación de todo contrato, y a solicitud verbal del trabajador, el patrono le otorgará en papel común, un certificado que exprese: a) la fecha de ingreso; b) la de salida; c) la clase de trabajo ejecutado; d) la causa del retiro; e) la conducta observada.

TITULO IV DE LAS CONDICIONES GENERALES DEL TRABAJO

CAPITULO I DE LOS DIAS HABLES PARA EL TRABAJO

Art. 29º A los fines del artículo 41 de la ley, se consideran feriados declarados por ley: los domingos; el 1º de enero; lunes y martes de carnaval; jueves y viernes santo; el 1º de mayo; el día de Corpus Christi; el 6 de agosto; el 1º y 2 de noviembre; el 25 de diciembre. Los días declarados de duelo o de regocijo no se consideran feriados para los efectos de la ley. **Art. 30º** Durante los días domingos y feriados no podrán realizarse otros trabajos que los especificados en el Decreto Supremo de 30 de agosto de 1927. **Art. 31º** Los trabajadores que hubiesen trabajado en días

feriados, por estar comprendidos sus servicios en algunas de las excepciones indicadas en el artículo 30, tendrán derecho, a elección del patrono, a una compensación de descanso con otro día de la semana en curso o para ser pagados con un 100% de recargo sobre el salario normal. **Art. 32°** El descanso de dos horas a la mitad del día feriado, a que se refiere el artículo 42 de la ley, no tendrá lugar cuando el trabajo se efectúe por equipos, por razones de interés público o por la naturaleza de la tarea.

CAPITULO II DE LOS DESCANSOS ANUALES

Art. 33° La vacación anual no será compensable en dinero, salvo el caso de terminación del contrato de trabajo. No podrá ser acumulada, salvo acuerdo mutuo por escrito, y será ejercitada conforme al rol de turnos que formule el patrono. **Art. 34°** Las ausencias injustificadas del trabajador podrán ser imputadas por el patrono al período de vacación anual pagada, cuando totalicen más de doce días durante el año.

CAPITULO III DE LA JORNADA DE TRABAJO

Art. 35° Se considerará como duración del trabajo, a los fines del artículo 47 de la ley, el tiempo durante el cual el trabajador permanezca, a disposición del patrono en el lugar de la faena, sin poder disponer libremente de su tiempo. **Art. 36°** Los gerentes, directores, administradores, representantes o apoderados que trabajen sin fiscalización superior inmediata, quedan comprendidos en la excepción establecida en el segundo párrafo del artículo 46 de la ley. **Art. 37°** La jornada ordinaria de trabajo podrá extenderse en la medida de lo indispensable, para evitar perjuicios en la marcha normal del establecimiento, para impedir accidentes o efectuar arreglos o reparaciones impostergables en las maquinarias o instalaciones, o cuando sobrevenga caso fortuito. **Art. 38°** El patrono estará obligado a anunciar mediante carteles fijados en lugares visibles de la empresa o establecimiento, las horas en que comienza y termina el trabajo general o el de cada equipo, si tal fuera el caso, y las de descanso en medio de la jornada.

CAPITULO IV DE LAS REMUNERACIONES

Art. 39° Remuneración o salario es el que percibe el empleado o trabajador en dinero, en pago de su trabajo, incluyéndose en esta denominación, las comisiones y participaciones en los beneficios, cuando éstos invistan carácter permanente. **Art. 40°** A los trabajadores contratistas se les pagará por mensualidades según el promedio de sus ganancias, hasta que se efectúe la liquidación definitiva. **Art. 41°** Para el cómputo de las horas extraordinarias se llevará un registro especial, según el modelo que apruebe la Inspección General del Trabajo. **Art. 42°** Al efectuarse el pago de salarios el patrono deducirá las sumas correspondientes al impuesto a la renta, a los aportes para las cajas de seguro social y las demás que determinen las leyes, la autoridad judicial competente o los contratos. **Art. 43°** El patrono no podrá deducir, retener o compensar suma alguna que rebaje el monto de los salarios por alquiler de habitaciones, luz, agua, atención médica y medicamentos, uso de herramientas, o por multas no autorizadas por el reglamento interno del establecimiento, aprobado por el Ministerio del Trabajo, salvo lo dispuesto por las leyes civiles. **Art. 44°** La mujer casada puede recibir el 50% de la remuneración devengada por su esposo declarado vicioso, a

petición de ella, por el respectivo Juez del Trabajo, quedando obligado el patrono a efectuar los descuentos que corresponda. **Art. 45°** Igual derecho se otorga a la madre respecto de los salarios percibidos por sus hijos menores. **Art. 46°** El Ministerio del Trabajo fijará periódicamente los tipos de salario mínimo vital. Dicha fijación se hará por regiones geográficas y económicas por categorías de trabajadores, con sujeción a los principios y métodos que dicho Ministerio determine. **Art. 47°** En caso de que el patrono fijara un salario inferior al mínimo, el Juez del Trabajo, y a falta de éste la autoridad política superior inmediata, a simple reclamación verbal y previa comprobación del hecho, ordenará el reintegro del salario adeudado, más una multa equivalente al duplo de dicho saldo.

CAPITULO VI DEL TRABAJO DE MUJERES Y MENORES

Art. 52° Los trabajos prohibidos a mujeres y menores de 18 años por el artículo 58 de la ley, serán los especificados en los artículos 16,17, 18,19 y 20 del Reglamento para la práctica del Decreto Supremo de 21 de septiembre de 1929, dictado por la Dirección General de Sanidad Pública. Sin embargo, el Ministerio del Trabajo podrá conceder autorizaciones especiales en casos determinados. **Art. 53°** Las mujeres y los menores de 18 años no podrán ser ocupados durante la noche en las industrias. En los trabajos distintos de las industrias, no podrán ser ocupados los menores de 18 años desde las 24 horas hasta las 5 horas, y de todos modos gozarán de un descanso no menor de 11 horas consecutivas. Se exceptúan los casos fortuitos que exijan una atención inmediata. Sin embargo, el Ministerio del Trabajo podrá conceder autorizaciones especiales en casos determinados. **Art. 54°** La mujer para usar el descanso con remuneración del 50% a que se refiere el artículo 61 de la ley, presentará al jefe del establecimiento industrial o comercial un certificado médico que acredite que el estado de embarazo ha llegado al período que requiere dicho descanso. **Art. 55°** El patrono está obligado a ampliar el plazo de descanso post-partum en caso de sobrevenir alguna enfermedad producida directamente por el alumbramiento y que impida trabajar a la mujer, siempre que se le presente un certificado médico o de matrona que acredite tal hecho. Este certificado será también gratuitamente expedido por el facultativo o matrona a que se refiere el artículo anterior. Durante esta ampliación de descanso, la mujer continuará percibiendo el 50% de sus salarios. **Art. 56°** Las empresas que ocupen más de 50 obreras deberán mantener salas anexas e independientes del local de trabajo, en donde las mujeres puedan amamantar a sus hijos menores de un año y dejarlos mientras ellas permanezcan en sus tareas. **Art. 57°** El mantenimiento de las salas cunas correrá por cuenta exclusiva del patrono, quien deberá tener una persona competente a cargo de la atención y cuidado de los niños. **Art. 58°** En el término de dos años a contar de la fecha del presente Reglamento, las empresas que ocupen más de cincuenta trabajadoras acreditarán ante el Ministerio del Trabajo la construcción y funcionamiento de salas - cunas, con las condiciones de higiene y seguridad necesarias

**TITULO V
DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

**CAPITULO I
DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 61° Entretanto se dicte el Reglamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo previsto por el artículo 67 de la ley, regirán en esta materia las disposiciones contenidas en el Reglamento para la práctica del Decreto Supremo de 21 de septiembre de 1929, dictado por la Dirección General de Sanidad Pública (artículos, 1,3,4,5, 6,7,8,9 y 11), y en los decretos supremos de 28 de mayo de 1927 y de 4 de agosto de 1940. **Art. 62°** Cada empresa industrial o comercial que cuente con más de veinte empleados u obreros, deberá tener un Reglamento Interno legalmente aprobado aplicándose con referencia a este asunto las disposiciones contenidas en el Decreto Supremo de 23 de noviembre de 1938.⁸⁶

- **Ley de Creación de Empresas Sociales (Ley N° 1055)**, La Asamblea Legislativa Plurinacional ha sancionado la Ley de Creación de Empresas Sociales, cuyo objetivo es regular la forma de su constitución, para los casos de quiebra, liquidación, concurso preventivo, cierre y abandono injustificado, permitiendo que los trabajadores puedan reorganizarlas y reactivarlas.

LEY DE 1 DE MAYO DE 2018

**CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES**

ARTÍCULO 1. (OBJETO). La presente Ley tiene por objeto establecer el marco jurídico para la constitución de empresas sociales, conforme al mandato del Parágrafo III del Artículo 54 de la Constitución Política del Estado.

ARTÍCULO 2. (EMPRESA SOCIAL). Se entiende por empresa social, aquella constituida por las trabajadoras y los trabajadores activos de una empresa privada que se encuentre en proceso de concurso preventivo, quiebra o liquidación, cerrada o abandonada de forma injustificada; cuya finalidad es reactivar y reorganizar la empresa, en defensa de sus fuentes de trabajo y en resguardo del interés social.

ARTÍCULO 3. (NATURALEZA JURÍDICA). Por tratarse de una organización económica de carácter social, cuya finalidad es permitir que las trabajadoras y los trabajadores puedan ejercer determinadas acciones en defensa de sus fuentes laborales y preservar la unidad económica productiva, la empresa social constituye una sociedad comercial.

ARTÍCULO 4. (CAUSALES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES).

I. Podrán constituirse Empresas Sociales, en los siguientes casos:
Cuando existan empresas en procesos de concurso preventivo, quiebra o liquidación, conforme a lo previsto en el Código de Comercio;

⁸⁶ Fuente:., HONORABLE CONGRESO NACIONAL DE BOLIVIA

- a. Cuando exista cierre o abandono injustificado de una empresa.
- II. Únicamente podrán constituirse en Empresas Sociales, las actividades privadas en las que emerjan las causales previstas en el Parágrafo anterior.

CAPÍTULO II

CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS SOCIALES

ARTÍCULO 5. (CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS SOCIALES, SOBRE EMPRESAS PRIVADAS QUE SE ENCUENTREN EN PROCESO DE CONCURSO PREVENTIVO, QUIEBRA O LIQUIDACIÓN).

I. En el caso de concurso preventivo, las trabajadoras y los trabajadores activos de la empresa privada, constituidos o en proceso de constitución en empresa social, en su calidad de acreedores privilegiados podrán de manera conjunta y voluntaria, proponer al Juez que conoce la causa, la cesión de los bienes y del patrimonio que compone la empresa que se encuentra en concurso preventivo a la empresa social, al amparo de lo dispuesto por el numeral 4 del Artículo 1503 y Artículo 1504 del Código de Comercio.

El Juez de la causa podrá disponer alternativamente la administración de los bienes y negocios de la empresa, por las trabajadoras y los trabajadores peticionarios acreedores privilegiados con arreglo a lo señalado por el numeral 5 del Artículo 1503 del Código de Comercio. Dichas proposiciones deberán ser expresadas antes de ser emitida la Resolución que declara la apertura del procedimiento de Concurso Preventivo.

II. En procesos de quiebra de una empresa privada, las trabajadoras y los trabajadores activos de la misma, constituidos o en proceso de constitución en empresa social, podrán en su calidad de acreedores privilegiados y con la finalidad de preservar la unidad económica productiva, solicitar al Juez de la causa como medida precautoria la administración de los bienes y negocios de la empresa en proceso de quiebra, de conformidad a lo establecido por el Artículo 1546 del Código de Comercio, aspecto que deberá ser considerado al momento de emitirse el Auto Declarativo de Quiebra dispuesto por el Artículo 1551 del Código de Comercio.

Si la administración de los bienes y negocios por la empresa social resultare en la posibilidad de continuar con su explotación de conformidad al Artículo 1618 del Código de Comercio, se perfeccionará la cesión de bienes y derechos a la empresa social.

Durante el proceso de quiebra y sin que exista la proposición de convenio resolutorio, la enajenación de los bienes de la empresa como unidad económica tendrá como preferentes a las trabajadoras y los trabajadores de la empresa social, de conformidad a lo establecido por el Artículo 1612 y numeral 1 del Artículo 1613 del Código de Comercio.

III. En el caso de proceso de liquidación como consecuencia de la disolución de una empresa, que tenga como causa los numerales 5 y 6 del Artículo 378 del Código de Comercio, las trabajadoras y los trabajadores activos constituidos en empresa social, cuando corresponda y de forma previa al Balance Final y distribución del patrimonio regulados en el Artículo 395 del Código de Comercio,

podrán solicitar a quien conoce la liquidación, la cesión de los bienes y negocios de la empresa con cargo a sus acreencias privilegiadas.

IV. Una vez presentadas las proposiciones señaladas en los Parágrafos I, II y III del presente Artículo, el Juez o autoridad que conoce la causa, de forma previa y a objeto de determinar la pertinencia o no de la cesión o la administración de la empresa a favor de la empresa social, de oficio dispondrá el peritaje que considere la viabilidad económica y financiera de la eventual nueva empresa, tomando en cuenta además la cuantía de las acreencias. Dicho peritaje deberá considerar en su análisis de manera obligatoria la naturaleza, los fines y fundamentos de la empresa social, establecidos en los Artículos 2 y 3 de la presente Ley.

ARTÍCULO 6. (CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS SOCIALES EN LOS CASOS DE CIERRE O ABANDONO INJUSTIFICADO DE UNA EMPRESA PRIVADA).

I. Se entenderá que existe cierre o abandono injustificado de una Empresa Privada, cuando:
El empleador proceda al retiro de modo repentino y masivo de trabajadores.

- a. La huida del País del empleador, entendida como la ausencia intempestiva y continuada por un tiempo de sesenta (60) días, excepto fuerza mayor.
- b. El cierre intempestivo de la empresa sin haber seguido el procedimiento de “lock out”.

II. Se excluyen de los conceptos anteriores, las empresas que por su actividad y naturaleza, suspendan el trabajo en ciertas temporadas del año, desarrollen actividades estacionales o cumplan con contratos con objeto definido⁸⁷.

Análisis desde la perspectiva de la CEPB

Esta norma, elaborada sin consensos, es esencialmente confiscatoria porque no garantiza el ejercicio del derecho a la propiedad privada, establecida en la Constitución Política y que no solo otorga la posibilidad de ejercer posesión sobre un determinado bien, sino también engloba la facultad de ejercer actos de disposición, gestión, administración y liquidación sobre ese bien.

Evidentemente el derecho a la propiedad privada está supeditado al cumplimiento de un fin social. Sobre ello, es importante destacar que un empresario provee bienes o servicios para la sociedad; ingresos para el Estado y empleo para los trabajadores, y ese conjunto de valores constituye la función social.

La Ley de Empresas Sociales no solo desconoce la posibilidad de ejercer el derecho a la propiedad privada en sus dimensiones integrales, sino que además desconoce la función de los emprendimientos como fuentes generadoras de valor para la sociedad. Esta propuesta regulatoria no entiende que la empresa es una persona jurídica constituida como activos y pasivos que se explican unos con otros y que no pueden desmembrarse como parcialidades.

⁸⁷ Fuente:, ASAMBLEA LEGISLATIVA PLURINACIONAL , “Ley de Creación de Empresas Sociales” Fecha 01/05/2018

También incide negativamente en la relación del trabajador con el empleador. Cuando el empleador define incorporar a un trabajador a su emprendimiento, lo hace en atención a sus necesidades y a las cualidades personales, técnicas y profesionales de ese trabajador y, en la comprensión que está constituyendo una relación jurídica, basada en el respeto y la mutua cooperación. El emprendedor provee al trabajador los beneficios inherentes a la relación laboral, además de estabilidad, autoestima e incluso dignidad; pero, de ninguna manera, puede cederle la posibilidad de definir sobre su propiedad.

La Ley de Empresas Sociales entiende que la relación entre trabajadores y empleadores es eminentemente antagónica. La posibilidad que un emprendimiento tenga la calidad de fuente generadora de valor, tiene mucho que ver con la viabilidad de contar con una relación fluida y eficiente entre el empleador y sus trabajadores.

Esta ley parte de la idea de que el emprendedor, deliberadamente, desea fracasar o que, intencionalmente, va a acudir a un proceso de quiebra, incidiendo en una extensa y abundante regulación de los mecanismos de protección de los trabajadores, incluso a costa de otros acreedores de la empresa.

La norma prescinde de los problemas estructurales de nuestro sistema de justicia que no pueden ser desconocidos; pues allí se ventilarán los procedimientos para la creación de estas empresas sociales y no considera la falta de conocimiento y formación de los juzgadores, sobre temas financieros, mercado, provisiones, cadenas de pago, entre otros, con los que se mueven las empresas. Desconoce los derechos de los restantes acreedores de las empresas, perjudicándolos y afectando a las cadenas de pago que existen en el país, sobre las que se sustenta también el movimiento económico.

En suma, la preocupación trasciende hacia las connotaciones de la aplicación de esta norma en un espacio económico específico, advirtiendo sus impactos sobre relaciones, derechos y prerrogativas y, sobre todo, atentos a preservar el espacio mínimo y pacífico de la convivencia en nuestra sociedad.

En esta perspectiva, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, asume que la Ley de Empresas Sociales, en su actual redacción, constituye una peligrosa herramienta para afectar los derechos a la propiedad privada y la libertad de empresas⁸⁸.

- **Decreto Supremo para Incremento Salarial (DS N° 3544)**, Todos los años, el Gobierno Nacional emite un Decreto Supremo que regula el salario mínimo nacional y el incremento salarial, el cual es reglamentado por una Resolución Ministerial que es emitida por el Ministerio de Trabajo.

En esta línea, en fecha 1° de mayo de 2018 se emitió el Decreto Supremo N° 3544 el cual tiene por objeto establecer el incremento salarial y el salario mínimo nacional para la gestión 2018 en el sector privado.

⁸⁸ Fuente: diario El Deber, fecha 30/04/2018, Ronald Nostas (Presidente de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia)

Asimismo, el Ministerio de Trabajo ha emitido la Resolución Ministerial N° 413/18 de 3 de mayo de 2018 que reglamenta la aplicación del Decreto Supremo N° 3544.

De esta normativa se tiene lo siguiente:

Porcentaje de Incremento Salarial gestión 2018. Para la gestión 2018 el incremento salarial debe ser acordado entre el empleador y los trabajadores considerando como base de negociación el 5.5% a la remuneración básica, pudiendo las partes acordar porcentajes superiores de incremento salarial para la presente gestión.

Salario Mínimo Nacional. El salario mínimo nacional para la gestión 2018 se fija en Bs. 2060 (que representa un incremento del 3% con relación al salario mínimo nacional establecido para la gestión 2017), siendo su aplicación obligatoria y sujeta a las acciones de control y supervisión del Ministerio de Trabajo.

Base de aplicación y retroactividad del incremento salarial.

Base de incremento: El porcentaje de incremento salarial de la gestión 2018, debe ser aplicado a la remuneración básica de los trabajadores, considerando como base para el incremento la remuneración básica percibida durante la gestión 2017.

Pago retroactivo: El incremento salarial y el salario mínimo nacional dispuestos para la gestión 2018, deben ser pagados con carácter retroactivo al 1° de enero de 2018. El pago retroactivo, debe hacerse efectivo hasta el 30 de mayo de 2018⁸⁹.

Análisis desde la perspectiva de la CEPB

Ronald Nostas, presidente de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), informó este jueves que el incremento salarial acordado por la COB y el Gobierno, más la aprobada ley de empresas sociales y la promesa del doble aguinaldo, ponen en emergencia al sector privado del país. Nostas cuestionó las «medidas arbitrarias» de incrementos salariales irracionales y que «la promesa de pago del segundo aguinaldo no tiene las condiciones para su efectivización» y que la ley de empresas sociales confrontará a los trabajadores y empleadores.

«El incremento excesivo provocará sin lugar a duda la destrucción del empleo formal en nuestro país, no nos oponemos a los incrementos salariales a nuestros trabajadores, pero estos deben ser estables y sostenidos en el tiempo», indicó Nostas.

El titular de los privados del país agregó que la promesa del doble aguinaldo en esta gestión es otra demostración de una política atentatoria del Gobierno, cuando no hay certeza de las condiciones para hacerlo efectivo. Con relación a la ley de empresas sociales, Nostas agregó que la aprobación de esta norma es el atentado más grande contra la propiedad privada en el país.

En tal sentido, dijo que el sector decidió reconsiderar su relacionamiento con el Gobierno por lo

⁸⁹ Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO, “Reglamento del Incremento Salarial – Gestión 2018”, fecha 04/05/2018

que considera «la existencia de tendencias deliberadas para afectar la propiedad privada de los emprendimientos productivos y la generación de empleo digno». «La Confederación ingresará en un proceso de profunda reflexión sobre nuestro relacionamiento con el gobierno nacional, teniendo en cuenta que no estamos presentes en sus prioridades y decisiones», señaló Notas. Este miércoles el Gobierno y la COB acordaron un incremento salarial del 5,5% al haber básico y del 3% al salario mínimo. En la oportunidad, el presidente Evo Morales garantizó el pago del segundo aguinaldo, sujeto al crecimiento de la economía nacional⁹⁰.

- **Ley General de los Derechos de las Usuarias y los Usuarios y de las Consumidoras y los Consumidores (Ley N° 453),**

CAPÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. (OBJETO). La presente Ley tiene por objeto regular los derechos y garantías de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.

Artículo 2. (ASIGNACIÓN COMPETENCIAL). En aplicación del Artículo 297, Parágrafo II de la Constitución Política del Estado y el Artículo 72 de la Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Báñez", se asigna al nivel central del Estado, la competencia exclusiva de desarrollar los derechos, garantías y políticas de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, en el ámbito nacional y sectorial, sin perjuicio de la competencia exclusiva del nivel Municipal.

Artículo 3. (ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN). Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley, los proveedores de productos o servicios, así como las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, en sus relaciones de consumo.

Artículo 4. (ALCANCE DE POLÍTICAS). El nivel central del Estado establecerá las políticas generales y específicas en defensa de derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, en los siguientes casos:

- a) Actividades reguladas por normativa del nivel central.
- b) Actividades de alcance nacional que trasciendan las competencias y jurisdicción de las entidades territoriales autónomas.

Artículo 5. (DEFINICIONES). Para los efectos de la presente Ley se establecen las siguientes definiciones:

1. **Usuarias y Usuarios, Consumidoras y Consumidores.** Son las personas naturales o jurídicas que adquieran, utilizan o disfrutan productos o servicios, como destinatarios finales.
2. **Proveedores.** Son las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que desarrollan actividades de producción, fabricación, importación, suministro, distribución, comercialización y otras, de productos o de prestación de servicios en general destinados directamente a las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores finales. No se considera

⁹⁰ Fuente: diario Nuevo Sur, "Privados se declaran en emergencia por el incremento salarial y la ley de empresas sociales", fecha 27/04/2018

proveedores a quienes ejercen una profesión libre.

3. **Producto.** Es todo bien que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades de uso y consumo final.
4. **Servicio.** Son aquellas actividades suministradas o provistas al mercado, destinadas a satisfacer necesidades o requerimientos de las usuarias y los usuarios. Se incluyen los servicios básicos establecidos en la Constitución Política del Estado.
5. **Autoridad Competente.** Es la autoridad administrativa de los distintos niveles del Estado, con atribuciones establecidas mediante norma para ejercer las tareas de supervisión y control de la provisión de productos o el suministro de servicios.
6. **Inocuidad.** Es la característica sanitaria que asegura que un producto o servicio no causa daño a la salud de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.
7. **Consumismo.** Es la desviación de los hábitos de consumo, orientados a la irracional acumulación, compra o consumo de productos o servicios, que compromete seriamente el equilibrio ecológico y la capacidad de regeneración de la Madre Tierra.
8. **Publicidad Engañosa.** Es cualquier modalidad de publicidad, información o comunicación total o parcialmente falsa que induzca a error respecto a las características, modo de empleo u otro dato del producto o servicio.
9. **Publicidad Abusiva.** Es la publicidad o información discriminatoria, que instiga o induce a la violencia o al miedo, aprovechándose de la falta de discernimiento e infringiendo valores ambientales, morales y éticos, que es capaz de inducir a las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores a comportarse de forma perjudicial o peligrosa para su salud o integridad física.
10. **Relación de Consumo.** Es el vínculo que se establece entre el proveedor, que provee un producto o presta un servicio, y quien lo adquiere, utiliza o consume como destinatario final.

Artículo 6. (PRINCIPIOS). Los principios que rigen la protección y defensa de los derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores son:

1. **Vivir Bien, sumajkausay, suma qamaña, ñandereko, tekokavi, ivimaraei, qhapajñan.** Se asumirá y promoverá la complementariedad entre el acceso y disfrute de los bienes materiales y la realización afectiva, subjetiva y espiritual, buscando satisfacer las necesidades en armonía con la naturaleza.
2. **Consumo Responsable y Sustentable.** Los hábitos de consumo procuran el uso de productos y servicios en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
3. **Protección.** Se establecen mecanismos legales e institucionales destinados a garantizar el ejercicio de los derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.
4. **Integralidad.** La interrelación, interdependencia y funcionalidad de las instituciones del Estado Plurinacional, se realiza acorde a los procesos políticos, sociales, culturales, ecológicos,

económicos, productivos y de consumo desde las dimensiones del Vivir Bien, como base de la economía y el desarrollo, armonizados y articulados.

5. **Integridad.** Las relaciones de consumo se presumen fundadas en la licitud, honestidad y ética.
6. **Favorabilidad.** En caso de duda, la Ley y las estipulaciones convenidas se aplicarán en la forma más favorable a las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.

Artículo 7. (MECANISMOS INSTITUCIONALES). Es responsabilidad de las entidades del Estado, en todos sus niveles y en el marco de sus competencias, desarrollar mecanismos institucionales e instrumentos normativos que garanticen el ejercicio de los derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.

CAPÍTULO SEGUNDO

DERECHOS Y GARANTÍAS DE LAS USUARIAS Y LOS USUARIOS Y DE LAS CONSUMIDORAS Y LOS CONSUMIDORES

SECCIÓN I

DERECHO A LA SALUD E INTEGRIDAD FÍSICA

Artículo 8. (DERECHO A LA SALUD E INTEGRIDAD FÍSICA). Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a recibir productos o servicios en condiciones de inocuidad en resguardo de su salud e integridad física.

Artículo 9. (PROTECCIÓN).

- I. Los proveedores están obligados a suministrar productos o servicios en condiciones de inocuidad, calidad y seguridad, siendo responsables en el ámbito penal, civil y administrativo sancionatorio, del riesgo o daño causados a la salud e integridad física de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y consumidores.
- II. Se prohíbe la importación, distribución o comercialización de:
 - a) Productos para su uso o consumo que estén con fecha expirada o pronta a expirar, de acuerdo a reglamentación emitida por la entidad competente.
 - b) Productos suspendidos, prohibidos o retirados en el país de origen por motivos de salud o riesgo a la integridad física.
- III. Si con posterioridad a la introducción en el mercado, los proveedores advirtieran la existencia de riesgos o peligros del producto o servicio, deberán comunicar inmediatamente este hecho a las autoridades competentes y -a las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, además de proceder bajo su cuenta al retiro o suspensión.
- IV. La autoridad competente de autorizar u otorgar licencias que advierta el riesgo o peligro no informado o no previsto del producto o servicio, dispondrá inmediatamente su retiro o suspensión.

- V. Al efecto de los párrafos anteriores, los proveedores retirarán o sustituirán los productos, o procederán a la devolución del precio pagado por los productos o servicios. Los productos retirados serán destruidos cumpliendo normas de seguridad ambiental.
- VI. La autoridad competente que no exija el cumplimiento de medidas de seguridad o de prevención para la importación, distribución, comercialización o prestación de un servicio, que involucre riesgo o peligrosidad para la vida o salud de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores, de acuerdo a normativa específica, será pasible a responsabilidad por la función pública.

SECCIÓN II DERECHO Y CONDICIONES PARA LA ALIMENTACIÓN

Artículo 10. (DERECHO AL ACCESO A LA ALIMENTACIÓN). Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho al acceso a alimentos autorizados, de manera regular, permanente, continua y libre, cuantitativa y cualitativamente adecuados y suficientes.

Artículo 11. (CONDICIONES). Las condiciones para la elaboración, envasado, manipulación y exposición, deberán estar debidamente reglamentadas por autoridad competente.

Artículo 12. (SUMINISTRO). Todo proveedor de productos alimenticios declarados de primera necesidad o que formen parte de la canasta básica familiar, tiene la obligación de suministrarlos de manera adecuada, oportuna, continua y a precio justo.

SECCIÓN III DERECHO A LA INFORMACIÓN

Artículo 13. (DERECHO A LA INFORMACIÓN). Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a recibir información fidedigna, veraz, completa, adecuada, gratuita y oportuna sobre las características y contenidos de los productos que consuman y servicios que utilicen.

Artículo 14. (OBLIGACIÓN DEL PROVEEDOR). El proveedor de productos o servicios, de conformidad a normativa específica, está obligado a:

- a) Proporcionar información sobre las características, composición nutricional, forma de uso o conservación de los productos o servicios ofertados, de manera accesible para las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.
- b) Proporcionar información sobre los posibles riesgos que puedan afectar la salud e integridad física, que provengan del consumo o uso del producto o servicio.
- c) El proveedor de productos o servicios alimenticios, está obligado a tener información accesible con relación a la calidad del producto o del servicio y con las especificaciones de sus características principales.
- d) Consignar el precio total en moneda nacional que incluya los tributos, comisiones y cargas que correspondan.

- e) Informar oportunamente sobre los ajustes de tarifas en los servicios, así como el rango de precios que estén disponibles para un mismo producto o servicio.
- f) Proporcionar información en idioma castellano, de ser necesario a través de etiquetas complementarias y, en lo posible, en otro idioma oficial del Estado.
- g) Consignar en etiquetas las equivalencias de peso, medida o volumen, cuando no correspondan al sistema nacional de pesas y medidas.
- h) Proporcionar información necesaria, cuando se cuente con una variedad de productos o servicios de similares características, para que las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores puedan asumir una decisión favorable a sus intereses. En caso de medicamentos con el mismo principio activo o denominación genérica, ofertar sus alternativas.
- i) Indicar la información de las ofertas, cuando se publiciten rebajas de precios y promociones.
- j) Otros que se determinen en normativa específica.

Artículo 15. (INFORMACIÓN PARA PERSONAS VULNERABLES). El proveedor de productos o servicios alimenticios, está obligado a proporcionar información:

- a) De alimentos que causen daños o riesgos a la salud de las mujeres gestantes, al embrión, al feto o al recién nacido, adultos mayores y personas con discapacidad.
- b) Sobre los beneficios de la leche materna.
- c) De los daños o riesgos a la salud de las niñas, niños y adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad.

Artículo 16. (CALIDAD DE DOCUMENTO PÚBLICO).

- I. Toda información y el certificado de garantía proporcionados por el proveedor, ya sean impresos, adheridos al envase o en otro soporte, adquieren calidad de documento público a partir de la autorización de importación, distribución o comercialización otorgada por la autoridad competente y harán plena fe, respecto a la oferta o condiciones pactadas.
- II. Al efecto del Parágrafo anterior, quien use, altere o elabore de manera ilegal estos documentos públicos, será sancionado conforme al Código Penal.

SECCIÓN IV DERECHO AL TRATO EQUITATIVO

Artículo 17. (DERECHO AL TRATO EQUITATIVO).

- I. Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a un trato equitativo por parte de los proveedores en la oferta de sus productos o servicios.

- II. Los proveedores deberán utilizar criterios objetivos y no discriminatorios, en la oferta de productos o servicios, para satisfacer las necesidades de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.
- III. La protección de este derecho se hará efectiva conforme a la presente Ley, sin perjuicio de las previsiones establecidas en la Ley N° 045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.

Artículo 18. (CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES OFERTADAS).

- I. El proveedor deberá entregar a las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores el producto o suministrar el servicio en las modalidades y términos ofertados o convenidos.
 - II. Los contratos por prestación de servicios con plazo indeterminado, deberán garantizar que las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores puedan concluir su relación contractual sin la necesidad de presentar otro requisito u otras condiciones fuera de las estipuladas previamente.
 - III. El incumplimiento a las condiciones ofertadas, obligan a la reparación o sustitución del producto o servicio a las usuarias y los usuarios, a las consumidoras y los consumidores⁹¹.
- **Ley de Promoción de Alimentación Saludable (Ley N° 775)**

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ART. 1 (OBJETO). La presente Ley tiene por objeto establecer lineamientos y mecanismos para promover hábitos alimentarios saludables en la población boliviana, a fin de prevenir las enfermedades crónicas relacionadas con la dieta.

ART. 2 (FINALIDAD). La presente Ley tiene la finalidad de contribuir al ejercicio del derecho humano a la salud y a la alimentación sana, adecuada y suficiente para Vivir Bien.

ART. 3 (ALCANCE). La presente Ley comprende:

- a. Promoción de hábitos alimentarios saludables y fomento de la actividad física.
- b. Regulación de la publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas.
- c. Regulación de etiquetado de alimentos y bebidas no alcohólicas.

ART. 4 (MARCO COMPETENCIAL). La presente Ley se enmarca dentro de la competencia exclusiva del nivel central del Estado, definida en el numeral 17 del Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado. **ART. 5 (ÁMBITO DE APLICACIÓN).** Las disposiciones contenidas en la presente Ley, son de aplicación a todas las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, establecidas en todo el territorio nacional.

⁹¹ Fuente: ASAMBLEA LEGISLATIVA PLURINACIONAL, “Ley General de los Derechos de las Usuarias y los Usuarios y de las Consumidoras y los Consumidores”, fecha 04/12/2013

ART. 6 (AUTORIDAD COMPETENTE). El Ministerio de Salud, a través de la Dirección General de Promoción de Salud, se constituye en la Autoridad Competente Nacional para la implementación de la presente Ley.

ART. 7 (DEFINICIONES). Para efectos de la presente Ley, se establecen las siguientes definiciones:

a. Prevención de la Enfermedad. Medidas destinadas no solamente a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de factores de riesgo, sino también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecida.

b. Promoción de la Salud. Proceso político de movilización social continua, por el cual el equipo de salud se involucra con los actores sociales facilitando su organización y movilización, para responder a la problemática de salud y sus determinantes para lograr el Vivir Bien en relación directa con el estado de bienestar general. Este proceso abarca las acciones encaminadas a fortalecer las habilidades y capacidades de las personas, dirigidas a modificar y mejorar sus condiciones sociales, económicas y ambientales.

c. Alimentación Saludable. Es una alimentación variada, preferentemente en estado natural o con procesamiento mínimo, que aporta energía y nutrientes que cada persona necesita para mantenerse sana, permitiéndole tener una mejor calidad de vida en todas las edades.

d. Premio o Regalo. Todo producto, servicio o beneficio ofrecido de forma gratuita u onerosa, para adquirir el alimento o bebida no alcohólica.

e. Publicidad. Toda forma de comunicación difundida a través de cualquier medio o soporte y objetivamente apta o dirigida a promover, directa o indirectamente, la imagen, marcas, productos o servicios de una persona, empresa o entidad en el ejercicio de su actividad comercial, industrial o profesional.

f. Publicidad Dirigida a Niñas, Niños y Adolescentes. Es aquella que, por su contenido, argumentos, gráficos, música, personajes, símbolos y tipo de programa en el que se difunde, es atractiva y está dirigida preferentemente a menores de dieciocho (18) años.

g. Etiquetado. Toda información escrita, impresa o gráfica relativa a un producto que se destina a la venta directa a los consumidores, debe facilitar una información objetiva, eficaz, veraz y suficiente.

h. Bebidas no Alcohólicas. Son aquellas bebidas que no presentan contenido alcohólico, ya sea en su proceso de transformación o en su proceso natural.

i. Preparación Saludable. Es aquella elaborada en base a alimentos que no contienen altas cantidades de azúcar, sal, grasas saturadas y grasas trans.

j. Inocuidad Alimentaria. Es la característica que asegura que un producto o servicio no causa daño a la salud de las personas.

k. Grasas Trans. Ácidos grasos insaturados que se forman cuando los aceites vegetales se procesan y se transforman en sólidos o en un líquido más estable, por ejemplo la margarina.

l. Grasas Saturadas. Tipo de grasa que es sólida a temperatura ambiente y que proviene de fuentes animales, por ejemplo la manteca.

m. Establecimiento de Expendio de Alimentos. Espacio físico destinado a la venta, comercialización y consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas.

n. Descolonización de la Alimentación. Recuperación y fortalecimiento del sistema alimentario tradicional ancestral de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, garantizando que las personas, familias y comunidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

I. Los fabricantes, productores, distribuidores, importadores, proveedores, propietarios o administradores de kioscos y comedores, así como las empresas de alimentos, se adecuarán a lo dispuesto en la presente Ley en un plazo máximo de un (1) año calendario, a partir de la publicación de la presente Ley.

II. En el caso del etiquetado de envases no retornables, el plazo de adecuación es de un (1) año calendario, y de los envases retornables es de tres (3) años calendario, en ambos casos a partir de la publicación de la presente Ley.

CUARTA. Para la aplicación del sistema gráfico en el etiquetado de los alimentos y bebidas no alcohólicas procesadas, se deberán utilizar los parámetros técnicos de la siguiente tabla, en tanto el Ministerio de Salud no modifique dichos parámetros:

SOLIDOS			
Nivel / Componentes	CONCENTRACIÓN "BAJA o SALUDABLE"	CONCENTRACIÓN "MEDIA"	CONCENTRACIÓN "MUY ALTA"
Grasas Saturadas	Menor o igual a 1.5 gramos en 100 gramos	Mayor 1.5 y menor a 10 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 10 gramos en 100 gramos
Azúcar añadida	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos
Sal (Sodio)	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 gramos	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos

LIQUIDOS			
Nivel / Componentes	CONCENTRACIÓN "BAJA o SALUDABLE"	CONCENTRACIÓN "MEDIA"	CONCENTRACIÓN "MUY ALTA"
Grasas Saturadas	Menor o igual a 0.75 gramos en 100 mililitros	Mayor 0.75 y menor a 5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 5 gramos en 100 mililitros
Azúcar añadida	Menor o igual a 2.5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 2.5 y menor a 7.5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 7.5 gramos en 100 mililitros
Sal (Sodio)	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 mililitros	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros

1.1.7. MATRIZ DEL ANÁLISIS EXTERNO PESTAL

FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS
POLÍTICO	Política fiscal	- La política fiscal expansiva que utiliza el gobierno y la reducción de los ingresos por el decremento de precios internacionales de las materias primas como el petróleo ha provocado déficit fiscal y comercial que pueden llevar a una inflación mayor.
	Política impositiva	- El país tiene uno de los peores sistemas impositivos, puesto que los tramites sufren una creciente burocracia y las contribuciones a los diferentes tipos de gobierno (central, departamental y municipal) no ayudan para la actividad privada, como es el caso de una alta tasa impositiva que ronda el 83% del total de las utilidades, entretanto el promedio de América latina es del 46%. Se pagan 42 impuestos, en América Latina son 27. La reglamentación de Impuestos Nacionales es muy draconiana, ya que sanciona severamente a los contribuyentes que cometen un minúsculo error.
	Política laboral	- La política laboral, con todas sus rigideces y excesos, afecta la competitividad empresarial, cada vez más negocios y emprendedores busquen salida en la informalidad, y no únicamente por eludir obligaciones y controles sino por la gran diferencia en los costos laborales. La imposibilidad de despedir empleados, en caso de ser necesario, actúa también como un desincentivo para invertir. En un contexto de vacas flacas y cuando las empresas resienten la caída de la actividad económica, difícilmente es posible ignorar el efecto contraproducente de un aumento forzado de obligaciones y costos laborales.
	Política salarial	- A través de decretos que se promulgan cada año, los incrementos a la masa salarial y otros beneficios adicionales (segundo aguinaldo) además los aportes a la jubilación, aprobados entre el Gobierno y Central Obrera Boliviana, desincentivan la contratación de nuevo personal en las empresas porque muchas de ellas no pueden asumir los costos laborales. Desprovistos de una contrapartida de mejora de la productividad, y cuando los incrementos sobrepasan a la productividad; la empresa ya no es rentable ni sostenible, es preferible cerrar la empresa. La inequidad con que se está aplicando los aumentos salariales evidencia una de las fisuras más graves del actual modelo económico.
	Política de subvenciones	-Las subvenciones absorben cantidades muy importantes de recursos fiscales y es una preocupación del gobierno central, existe la necesidad de “subir el costo de la energía eléctrica y gas domiciliario”. Por tanto no es una idea descabellada que se pretenda eliminar la política de subvenciones, con el incremento en la tarifa de los servicios hacia la población.

ECONÓMICO

<p>Desaceleración Económica</p>	<p>- La desaceleración de la economía boliviana se produce en el siguiente contexto mundial: a) Caída de los precios de las materias primas. b) Crisis recesiva en América Latina desde 2014, la causa es el desfinanciamiento de la región por la recepción de menos ingresos. c) Devaluación de las monedas de los países vecinos, lo que le quita competitividad a los productos bolivianos (éstos son más caros que los de sus competidores peruanos, chilenos, etc.)</p>
<p>Cambio de Ciclo Económico: Crisis o Bonanza</p>	<p>- Luego de haber registrado hasta el 2014 un ciclo de bonanza económica con superávit fiscal, el movimiento económico ha bajado notablemente con relación a otros años atrás, dice el común de los ciudadanos en los mercados, en el transporte, la construcción, el agro y otros sectores. La economía boliviana sintió esa desaceleración. Los ingresos por exportación declinan, siendo más dependientes que antes de las importaciones. Además de tener un creciente déficit fiscal que es financiando con deuda, la capacidad productiva del país se hace menos fuerte. De continuar esas tendencias, llegará un momento en el que se habrán acabado los ahorros y tendremos que contraer el consumo para pagar las deudas, estaremos seguros de ir rumbo a una crisis económica.</p>
<p>Política Económica del Gobierno</p>	<p>- El modelo económico vigente ha demostrado ser extremadamente sensible, vulnerable a la caída de los precios de exportación (especialmente los precios de hidrocarburos), que, de hecho, redujo los ingresos externos y fiscales. Se pone así también en evidencia la fragilidad y el agotamiento del modelo de crecimiento económico basado mayormente en el uso de los recursos externos para financiar el impulso fiscal, a través del gasto e inversión pública. Los nuevos motores deben ser: inversión, productividad, innovación y diversificación económica, que deben ser cambiados en las políticas económicas.</p>
<p>Producto Interno Bruto (PIB)</p>	<p>- En los próximos dos años se muestra un panorama aún más delicado para la sostenibilidad fiscal, la pérdida continuada de reservas internacionales y el aumento acelerado de la deuda externa. Se constata la extrema vulnerabilidad de la economía boliviana a potenciales shocks externos de rebaja de los precios de exportación, especialmente de hidrocarburos. Desde el mayor crecimiento del PIB en el año 2013 con el 6,8% que fue la bonanza que experimento el país, la economía empezó a desacelerar año tras año y el PIB llego al 4,22% en 2018. Así, la falta de inversiones en minería e hidrocarburos -un verdadero cuello de botella- conlleva el agotamiento de reservas mineras y de yacimientos hidrocarburíferos, determinando una severa restricción para la capacidad productiva de dichos sectores, cruciales por su contribución al crecimiento de la economía.</p>

ECONÓMICO

PIB Per Cápita

- Se cambió el patrón de acumulación y generación de la riqueza, lo que permitió a Bolivia pasar de país pobre a país de ingresos medios/bajos. En 1994 el ingreso per cápita en Bolivia era de 1.400 dólares. En 2005 fue de 1.600 y en 2018, de 3.589. Tarija tiene el mayor ingreso per cápita de Bolivia con 5.689 dólares en el año 2018, sobrepasando el promedio de ingresos del PIB per cápita de Bolivia. Esto se debe porque Tarija percibe más recursos por regalías e Impuesto Directo a los Hidrocarburos provenientes de las exportaciones de gas a Brasil y Argentina y porque tiene una reducida cantidad de habitantes equivalente al 5% de la población de Bolivia.

Déficit Fiscal

- El país ha superado, ostensiblemente, el monto del déficit fiscal que implica -8,1 por ciento para el 2017, seguido por Brasil con -7,1 por ciento; Argentina con -5 por ciento del PIB. Los determinantes del déficit fiscal son el crecimiento del gasto y la caída en los ingresos debido al descenso del precio del gas natural, a partir del cuarto trimestre de 2014. La disminución de los impuestos y regalías por hidrocarburos se comporta como un estabilizador automático para los gobiernos sub-nacionales que, con menores ingresos, se ven obligados a contraer el gasto. La contracción del gasto posterga proyectos y genera despidos, con un impacto mayor en los departamentos y en los municipios más pequeños. El problema acuciante, como se ha visto, es el gasto del gobierno central que se mantiene en niveles desproporcionados frente a los ingresos en caída.

Deuda Externa

- La deuda externa pública de Bolivia se colocó en 9.830 millones de dólares, cifra nunca antes registrada en la historia económica del país, es decir el 24% del PIB. La necesidad de financiar el déficit fiscal ha conducido al crecimiento de la deuda pública: externa e interna. La deuda interna con el sector privado (con la AFP) era de 4.474 millones de dólares hasta fin de 2017; eso es el 12% del PIB. La deuda de las empresas estatales con el BCP también está en torno a los 4.708 millones de dólares, es decir, un poco más del 12,4% del PIB. El total de la deuda del Estado boliviano, es del 48,4% del PIB. La capacidad de endeudamiento está al límite de las recomendaciones internacionales.

Inflación, Índice de Precio al Consumi- dor (IPC)

- Bolivia cerró el año 2018 con una inflación de 1,5%, una de las más bajas registradas en la última década. El Índice de Precios al Consumidor muestra una sostenida tendencia a la baja desde el año 2013 cuando alcanzó una tasa de 6,9%. En 2017 la inflación fue de 2,71%. Con una proyección para el 2019 de 4,04%.

ECONÓMICO	Tipo de Cambio	- A pesar que la economía boliviana atravesó un periodo cíclico de alzas y caídas de precios de exportación, y cuya fuerte incidencia en los ingresos externos del país es por demás evidente, el Banco Central ha optado por mantener la política de tipo de cambio fijo, que se aplica sin variaciones desde el año 2011 a pesar de los cambios tanto en el contexto internacional como en el nacional. La devaluación de las monedas de los países vecinos, la que le quita competitividad a los productos bolivianos (éstos son más caros que los de sus competidores peruanos, chilenos, etc.) No es difícil verificar que este deterioro en la competitividad de los productos nacionales es resultado de la política de tipo de cambio.
	Restricción Crediticia	- los depósitos del público ahora estén por debajo de la cartera de créditos, es una consecuencia de la desaceleración del país y el decrecimiento de los niveles de liquidez en el sistema bancario. El bajo ahorro es el detonante para que paulatinamente las entidades financieras se vean forzadas a restringir el crédito. Los nubarrones que se dibujan en el horizonte tienen que ver, justamente, con la desaceleración de los depósitos y con el debilitamiento patrimonial del sistema bancario, que, en buen romance, implica un riesgo que podría, eventualmente, erigirse en una severa restricción para el crédito bancario, y en última instancia para los negocios y actividades empresariales.
	Tasas de Interés	- Las tasas de interés para préstamos y créditos se prevé que tiendan a subir por la desaceleración económica del país. Un préstamo empresarial está en el 5,4% promedio, para una PYME en 7,25% promedio, para un microcrédito está en 13% promedio. En la Argentina la tasa de interés está alrededor del 5% y en el Brasil está en 24%.
	Tasa de Desempleo	- Según las cifras oficiales, la tasa de desempleo a nivel nacional pasó de un nivel mínimo de 3.2% en 2012 al 4.4% en 2015, para el 2017 al 4.5%, en este año 2018 al 4.1% . El porcentaje de desempleados en América Latina se situó en el 8% en el 2018. En este sentido la OIT subraya que un 53% de los trabajadores latinoamericanos se dedican a la economía informal (fuera del control estatal y no fiscalizada). Uno de los porcentajes más altos del mundo y que sube hasta cerca del 80% en países como Bolivia, Guatemala y Nicaragua. Países con altos niveles de informalidad laboral encabezan las estadísticas de pobreza, como Honduras, Guatemala o Nicaragua, mientras que aquellos con mayores trabajos formales, caso de Uruguay, Chile o Costa Rica, presentan mejores cifras de bienestar social. “El primer y más importante factor para que el desempleo se mantenga o baje en la región es que la economía crezca.

ECONÓMICO	Economía Informal	<p>- De acuerdo a estimaciones recientes, la población ocupada en el mercado informal se sitúa en el entorno del 80%, habiendo estado incluso por encima del 90%. Así, es indudable la capacidad de la economía informal para absorber la fuerza de trabajo que no encuentra ocupación en el sector formal de la economía. Esto explica, que las tasas de desocupación en Bolivia (de alrededor del 4 por ciento, en los últimos tres años) sean inferiores a las que se observan en otros países de la región. La economía sumergida incluye todas las actividades económicas que están ocultas a las autoridades oficiales por razones monetarias, reguladoras e institucionales, entre las razones monetarias se incluyen evitar el pago de impuestos y todas las contribuciones a la seguridad social, mientras que las razones reguladoras incluyen evitar la burocracia gubernamental o la carga de la regulación. Por otro lado, las razones institucionales incluyen la ley de corrupción, la calidad de las instituciones políticas y el débil estado de derecho. Una economía informal tan grande desalienta la inversión sobre todo en las pequeñas compañías que enfrentan una competencia desleal.</p>
	Decrecimiento en la Economía tarijeña	<p>- La desaceleración se hizo evidente con cada vez menores tasas de crecimiento de la economía boliviana, sin embargo, el impacto no fue homogéneo y algunos departamentos sufrieron más que otros. La economía tarijeña depende de los hidrocarburos siendo su principal actividad económica. En el caso de Tarija el año 2014 creció en 5 por ciento en el PIB, pero tanto 2015 como 2016 decrecieron con tasas de -2.7 por ciento y -6.2 por ciento respectivamente. Ese decrecimiento, como era de esperarse, se reflejó en un ingreso per cápita inferior. La situación de Tarija es bastante preocupante siendo uno de los departamentos más afectados por el cambio del contexto internacional, en particular del precio del petróleo. Si a esto se añade la poca inversión en exploración de hidrocarburos de la última década, no es de extrañar que la situación del departamento y de Bolivia en general, no mejore significativamente en el corto plazo.</p>

SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICO

Índice de Pobreza

- Hubo un mejoramiento de las condiciones de vida en los distintos sectores de la población, en el último trienio, comporta un retroceso respecto de años anteriores y especialmente en el período 2012-2015. Se relaciona el deterioro social con el ciclo de menor crecimiento económico, por el que atraviesa la economía boliviana. La pobreza extrema aumentó de 14.7% en 2015 a 16.7 % en 2016; en 2017 alcanzó a 16.4%. También la tasa de pobreza se incrementó de 35% en 2015 a 35.3% en 2016; en 2017 la pobreza fue de 35.2%. Bolivia mantiene los índices altos de pobreza. A juzgar por estos resultados, Bolivia adolece de un serio problema de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos destinados a educación y en general a las políticas y programas sociales. Pasó la bonanza, y ahora nos damos cuenta que no tenemos un sistema de protección social para evitar que muchos bolivianos recalen en el ciclo de la pobreza.

Nivel de Educación

- Se ha incrementado el nivel de escolaridad de la población a nivel nacional. En el área urbana, el aumento en los años promedio de escolaridad fue de 9.0 a 12 (que es el número de años de escolaridad mínimo establecido como meta de las Metas de Desarrollo Sostenible por las Naciones Unidas). En el caso del área rural, los logros son más modestos: los años de escolaridad de la población aumentaron de 4.4 a 6.4 años. El nivel de educación de la población económicamente activa ha experimentado cierta mejoría. Para el año 2017, la situación es la siguiente: el 4,8% no tiene ninguna educación; el 23,35% solo tiene primaria incompleta; el 20,4% hasta secundaria incompleta; el 21,5% secundaria completa; el 14,1% técnico completo o universitario incompleto; y el 15,8% universitario completo.

Tasa de Crecimiento de la Población, Natalidad, Muerte, Esperanza de Vida

- La población de Bolivia ha crecido de 10.3 millones en 2012 con una proyección de 11.3 millones de habitantes en 2018. Para la ciudad de Tarija la tasa de crecimiento es de 503 mil en 2012 con una proyección de 563 mil en 2018 y de 583 mil habitantes para el 2020. Se proyecta que, en el corto plazo, la población en edad de trabajar (PET) aumentará a una tasa mayor a la tasa de crecimiento de la población, pasando de 6.6 millones en 2015 a 7.3 millones en 2020, y luego a 8.5 millones en 2030. Otra de las transiciones demográficas que está experimentando la población boliviana, es la creciente urbanización de la población. La tasa de natalidad de la población boliviana se está reduciendo, en el año 2012 nacieron 253 mil personas y para el año 2018 nacieron 249 mil personas. La tasa de mortalidad se ha reducido de 69 mil defunciones de personas en el año 2012 a 67 mil defunciones de personas en el año 2018. La esperanza de vida de la población ha crecido de 69 años en el 2012 a 73 años en el 2018.

SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICO

Edad

- La radiografía del 21 de noviembre de 2012 muestra a Bolivia como un país con una población joven cada vez menor. En los 10.027.254 habitantes registrados en el empadronamiento están incluidos tres grandes grupos de edad que definen la demografía de una población. Entre 0 y 14 años, la población llega al 31%, nueve puntos menos que la proporción recomendada (40) por organismos internacionales para denominar a un país como joven. La población adulta de 15 a 64 años representa el 62% del total y de 65 a más años, significa el 6,12%. Estamos dejando de ser una población joven para pasar a ser una población adulta. El porcentaje de población menor a los 15 años ha ido cayendo, el porcentaje mayor entre personas de 15 a 64 años ha ido subiendo.

Nivel de Ingresos

- El salario mínimo nacional en Bolivia en la actualidad es de 2.060 bolivianos. En el Estado Plurinacional de Bolivia tenemos los siguientes sueldos:

* Sueldo promedio 3.500 Bs a 6.500 Bs/mes

Por supuesto dependiendo del tipo de oficio o trabajo profesional que ejecute el trabajador boliviano.

* En sector Petrolero y Minas 4.000 Bs/mes

* Ingeniero de Sistemas 5.000 Bs/mes

* Administrativo o un Profesor 3.000 Bs/mes

* Limpiabotas 800 Bs/mes

Por debajo del salario mínimo nacional.

TECNOLÓGICO	Innovación de las TIC	- La conectividad de alta velocidad a Internet, la tecnología y los servicios digitales catalizan la “revolución digital” que transforma el mundo. La representación en Bolivia de la marca Logan, para servicios de comunicación y publicidad en dispositivos móviles, portales de ventas por internet. La industria digital como oferente de productos y servicios digitales para un amplio mercado conformado por personas, empresas e instituciones. Es el impulso de incorporación tecnológica e innovación de los negocios, cuyos beneficios pasan por la reducción de costos y el logro de nivel de desempeño más eficiente y competitivo.
	Velocidad de los Cambios Tecnológicos	-La sensación de vértigo que provocan los constantes cambios en las nuevas tecnologías nos lleva a pensar que todo evoluciona a un ritmo demasiado alto como para poder seguirlo. Ahora tenemos muchas más vías donde encontrar y relacionamos con familiares, amigos, trabajadores o clientes: Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, Snapchat, etc. No hay duda de que el uso de estos canales ha provocado cambios en la forma en que se comunican las personas. El mundo online sigue facilitando la creación de nuevos medios donde publicar información. Por el otro, el usuario tiene acceso a más información, datos y opiniones.

AMBIENTAL

Cambio Climático

- en el año 2009 se realizó el Foro “Cambio Climático: Efectos, Impactos, Oportunidades y Desafíos para Bolivia”. Se presentaron proyecciones de modelos climáticos que dan cuenta que para el año 2030, la mayoría de los glaciares de la Cordillera Real boliviana habrán desaparecido; el Lago Titicaca se habrá reducido y dividido en al menos dos partes. La oferta productiva de los valles se inviabilizará por efectos climáticos negativos; las urbes de la zona oriental serán objeto de profundos cambios y restricciones, producto de inundaciones constantes y grave contaminación. Importantes extensiones del Beni podrían convertirse en pantanos improductivos. Para Sudamérica, caracterizadas por reducción de la disponibilidad de agua, desaparición de glaciares y de recursos hídricos entre un 15 y 20 por ciento. Cambios significativos en los patrones de lluvia, con un descenso en las zonas secas y un incremento en el área húmeda de la selva amazónica, su explicación en los fenómenos de “El Niño” y “La Niña”. Se agudizarían cada 3 años y las catástrofes naturales asociadas a severas sequías, inundaciones y precipitaciones durante la breve época de lluvias serían constantes; prácticamente, no darían espacio para la recuperación de procesos naturales y humanos.

Políticas y Leyes de protección Medioambientales

- La Constitución ha sido recientemente modificada en su totalidad y en ese proceso ha incorporado criterios más amplios en materia de medio ambiente y recursos naturales. Se especifica que “las personas tienen derecho a un medio ambiente saludable, protegido y equilibrado. En cuanto a los deberes del Estado y de la población, esta Constitución determina que es “deber del Estado y de la población conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales y la biodiversidad, así como mantener el equilibrio del medio ambiente”. Las políticas de gestión ambiental se basarán en: 1. La planificación y gestión participativas, con control social. 2. La aplicación de los sistemas de evaluación de impacto ambiental y el control de calidad ambiental, sin excepción y de manera transversal a toda actividad de producción de bienes y servicios que use, transforme o afecte a los recursos naturales y al medio ambiente. 3. La responsabilidad por ejecución de toda actividad que produzca daños medioambientales y su sanción civil, penal y administrativa por incumplimiento de las normas de protección del medio ambiente. El país ha suscrito la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y ha incorporado ésta en su estructura legal mediante Ley 1576. Esta ley establece que es deber del Estado y la sociedad mantener la atmósfera en condiciones tales que permita la vida y su desarrollo en forma óptima y saludable.

LEGAL

<p>Nueva CPE Derecho Al Trabajo Y Al Empleo</p>	<p>- el Derecho Al Trabajo Y Al Empleo establece: un salario justo, fuente laboral estable, Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas, de continuidad y estabilidad laboral, se prohíbe el despido injustificado, Las trabajadoras y los trabajadores, en defensa de sus fuentes de trabajo y en resguardo del interés social podrán, de acuerdo con la ley, reactivar y reorganizar empresas en proceso de quiebra, concurso o liquidación, cerradas o abandonadas de forma injustificada, y conformarán empresas comunitarias o sociales.</p>
<p>Reglamento de la Ley General del Trabajo (DS N° 224)</p>	<p>- el Contrato de Trabajo establece: Si el trabajador tuviera más de 15 años de servicios y el obrero más de 8 años percibirá la indicada indemnización aunque se retirase voluntariamente. No habrá lugar a desahucio ni indemnización cuando exista una de las siguientes causales: a) Perjuicio material causado con intención en las máquinas, productos o mercaderías; b) Revelación de secretos industriales; c) Omisiones e imprudencias que afecten a la higiene y seguridad industriales; d) Inasistencia injustificada de más de tres días consecutivos o de más de seis en el curso de un mes; e) Incumplimiento total o parcial del contrato de trabajo o del reglamento interno de la empresa; f) Retiro voluntario del trabajador, antes de los términos fijados en el artículo 13 de la ley o en el del contrato. El trabajador conservará la propiedad de su empleo, sin derecho a remuneración, mientras cumpla el servicio militar obligatorio o forme parte de las reservas movilizadas.</p>
<p>Ley de Creación de Empresas Sociales (Ley N° 1055)</p>	<p>- La presente Ley tiene por objeto establecer el marco jurídico para la constitución de empresas sociales. Se entiende por empresa social, aquella constituida por las trabajadoras y los trabajadores activos de una empresa privada que se encuentre en proceso de concurso preventivo, quiebra o liquidación, cerrada o abandonada de forma injustificada; cuya finalidad es reactivar y reorganizar la empresa, en defensa de sus fuentes de trabajo y en resguardo del interés social.</p>
<p>Decreto Supremo para Incremento Salarial (DS N° 3544)</p>	<p>- Todos los años, el Gobierno Nacional emite un Decreto Supremo que regula el salario mínimo nacional y el incremento salarial. La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) informó que el incremento salarial acordado por la COB y el Gobierno, más la aprobada ley de empresas sociales y la promesa del doble aguinaldo, ponen en emergencia al sector privado del país, se cuestionó las «medidas arbitrarias» de incrementos salariales irracionales y que «la promesa de pago del segundo aguinaldo no tiene las condiciones para su efectivización» y que la ley de empresas sociales confrontará a los trabajadores y empleadores.</p>

LEGAL	Ley General de los Derechos de las Usuaris y los Usuarios y de las Consumidoras y los Consumidores	<p>- La presente Ley establece: la protección y defensa de los derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores. Los proveedores están obligados a suministrar productos o servicios en condiciones de inocuidad, calidad y seguridad, siendo responsables en el ámbito penal, civil y administrativo sancionatorio, del riesgo o daño causados a la salud e integridad física de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y consumidores. Las condiciones para la elaboración, envasado, manipulación y exposición, deberán estar debidamente reglamentadas por autoridad competente. El proveedor de productos o servicios está obligado a: Proporcionar información sobre las características, composición nutricional, forma de uso o conservación de los productos o servicios ofertados.</p>
	Ley de Promoción de Alimentación Saludable	<p>- La presente Ley tiene por objeto establecer lineamientos y mecanismos para promover hábitos alimentarios saludables en la población boliviana, a fin de prevenir las enfermedades crónicas relacionadas con la dieta. Prevención de la Enfermedad, Promoción de la Salud, Alimentación Saludable, Bebidas no Alcohólicas, Preparación Saludable, Grasas Trans., Grasas Saturadas.</p>

1.2. EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO PESTAL

1.2.1. MATRIZ IMPACTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FACTORES Y VARIABLES / EFECTOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
FACTOR POLÍTICO									
Política Fiscal					X			A	
Política Impositiva					X			A	
Política Laboral					X			A	
Política Salarial				X			A		
Política de Subvenciones					X			A	
FACTOR ECONÓMICO									
Desaceleración Económica				X			A		
Cambio de Ciclo Económico: Crisis o Bonanza					X			A	
Política Económica del Gobierno					X			A	
Producto Interno Bruto (PIB)		X						O	
PIB Per Cápita		X						O	
Déficit Fiscal					X			A	
Deuda Externa					X			A	
Inflación, Índice de Precio al Consumidor (IPC)	X						O		
Tipo de Cambio					X			A	
Restricción Crediticia					X			A	
Tasas de Interés		X						O	
Tasa de Desempleo				X			A		
Economía Informal				X			A		
Decrecimiento en la Economía tarjeña				X			A		

FACTORES Y VARIABLES / EFECTOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
FACTOR SOCIOCULTURAL Y DEMOGRÁFICO									
Índice de Pobreza					X			A	
Nivel de Educación	X						O		
Tasa de Crecimiento de la Población, Natalidad, Muerte, Esperanza de Vida	X						O		
Edad	X						O		
Nivel de Ingresos		X						O	
FACTOR TECNOLÓGICO									
Innovación de las TIC	X						O		
Velocidad de los Cambios Tecnológicos	X						O		
FACTOR AMBIENTAL									
Cambio Climático				X			A		
Políticas y Leyes de protección Medioambientales						X			A
FACTOR LEGAL									
Nueva CPE Derecho Al Trabajo Y Al Empleo					X			A	
Reglamento de la Ley General del Trabajo					X			A	
Ley de Creación de Empresas Sociales (N° 1055)				X			A		
Decreto Supremo para Incremento Salarial (N°3544)				X			A		
Ley General de los Derechos de las Usuarias y los Usuarios y de las Consumidoras y los Consumidores					X			A	
Ley de Promoción de Alimentación Saludable						X			A

Elaboración propia

1.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Nivel de Educación 9-12 15,8%	4%	1	0,04
2. Tasa de Crecimiento de la Población, Natalidad, Muerte, Esperanza de Vida 26.200 a 27 mil	9%	1	0,09
3. Edad 15 - 64 años 62%	5%	2	0,10
4. Inflación, Índice de Precio al Consumidor (IPC) 4,04%	7%	3	0,21
5. Nuevas tecnologías de información tcpa 77%	11%	1	0,11
AMENAZAS			
1. Política Salarial 13,8%	11%	1	0,11
2. Desaceleración Económica (devaluación de monedas)	10%	3	0,30
3. Política Económica del gobierno	7%	2	0,14
4. Tipo de Cambio (Fijo)	3%	2	0,06
5. Tasa de Desempleo 4,4%	13%	3	0,39
6. Economía Informal 80%	3%	2	0,06
7. Decrecimiento de la economía tarifeña -6,2%	8%	2	0,16
8. Cambio Climático (sequías e inundaciones)	4%	2	0,08
9. Ley de Creación de Empresas Sociales	5%	1	0,05
TOTAL	100%		1,90

CALIFICACIÓN

4.0 responde extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas.

3.0 responde bien a las oportunidades y amenazas

2.0 responde regular a las oportunidades y amenazas

1.0 responde mal al no aprovechar las oportunidades ni evitar las amenazas

Por tanto la empresa heladería Cramer's está menos preparada para afrontar y evitar las amenazas del entorno general y también para aprovechar de manera eficiente las oportunidades que aparecen en el entorno externo a la empresa.

1.3. CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico del macro entorno, el factor político con sus diferentes variables como la impositiva, laboral, salarial, etc. pueden afectar la inversión, desarrollo, y crecimiento de Heladería Cramer's.
- El factor económico y sus variables respectivas nos muestran un panorama incierto de la macroeconomía boliviana que pueden influir negativamente en la economía de la población y por ende a heladería Artesanal Cramer's.
- Las variables del factor socio cultural y demográfico como son el índice de pobreza, nivel de educación, tasa de crecimiento de la población, edad, etc; que han mejorado porcentualmente, no supo heladería Cramer's aprovechar en captar una población potencial en crecimiento y demandante de productos y servicios.

- En el análisis del factor tecnológico como es el caso de la innovación de las TIC y de la velocidad de los cambios tecnológicos, la empresa no supo aprovechar estos avances tecnológicos como que facilitan nuevos medios para publicar y promocionar y tener acceso a datos y opiniones.
- En el factor ambiental, el cambio climático puede ser desfavorable a Heladería Cramer's en la compra de materia prima y producción del helado. Asimismo la producción y venta del helado está condicionado por el factor clima.
- El factor legal como el decreto Supremo para Incremento Salarial, la Ley de Creación de Empresas Sociales impuesta por el gobierno central, no es posible ignorar el efecto adverso de un aumento forzado de obligaciones y costos laborales que son insostenibles para pequeñas y medianas empresas, asimismo la constitución de empresas sociales sobre un patrimonio privado.
- El análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la gerencia no supo implementar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno general en el cual compete.

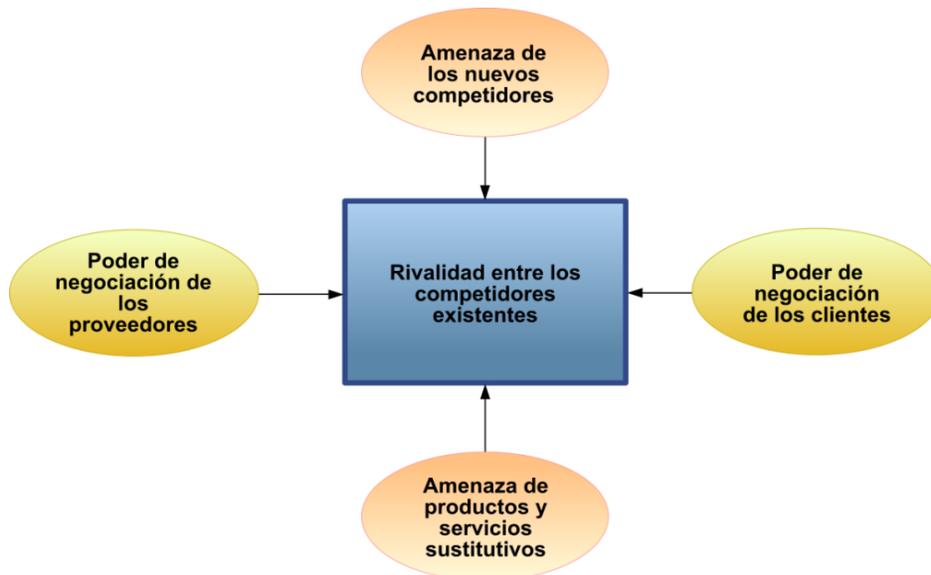
ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

2. EL MICRO ENTORNO

En el análisis del micro entorno, también conocido como entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato. Se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores, competidores y reguladores⁹².

2.1. EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.



2.1.1. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

- **Políticas reguladoras gubernamentales**, las políticas regulatorias del Gobierno como la política laboral, salarial, leyes, decretos, etc. desincentivan la creación de nuevas empresas.
- **La demanda del mercado es estacional**, en los meses de septiembre hasta abril es la mayor demanda del producto y empieza a decaer en mayo hasta agosto.
- **Economías de escala**, en la industria del helado, se observan economías de escala como por ejemplo helados Panda, Delizia, Pil Andina, etc.
- **Requerimiento de capital no es determinante**, no se requiere elevada inversión de recursos financieros para acceder al sector de la industria del helado.

⁹² www.esan.edu.pe/...que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas

- **Limitado acceso a canales de distribución**, el canal de distribución que utiliza la industria del helado por lo general es de (venta directa), es decir de productor a consumidor. Canales como supermercados, tiendas de barrio, etc. son los que utilizan helados Panda, Delizia, Pils Andina.
- **Bajas barreras de entrada**, para el sector industrial del helado no tiene barreras significativas de entrada al sector que sean obstáculo para el ingreso, salvo trámites normales como la Licencia de Funcionamiento, inscripción a Impuestos Internos y Licencia Sanitaria.
- **Tecnología y conocimiento especializado básico**, para la fabricación del helado no se requiere de equipos especiales ni preparación especializada.
- **Acceso a materia prima**, los insumos y la materia prima para la elaboración de helado son asequibles en el mercado.
- **El mercado no está saturado**, en el mercado del helado existe una moderada competencia de empresas dedicadas al sector.
- **Escasa oferta a nuevos sabores de frutos amazónicos en el mercado de consumidores**, la oferta de helados a frutos amazónicos es inexistente, excepto los elaborados por heladería Cramer's.

2.1.2. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

- **Escasa publicidad de los sustitutos**, evidentemente no existe publicidad de los productos sustitutos.
- **Cambio tecnológico**, existe en el mercado equipos como la granizadora para la producción de los sustitutos como el granizado.
- **Los sustitutos no tienen precios atractivos**, los precios de los productos sustitutos son algo más bajo, iguales y más que ciertas heladerías.
- **No hay buenos sustitutos fácilmente disponibles**, existen en el mercado productos sustitutos como el granizado y el raspadillo, que no representan una real competencia, porque carecen de las cualidades de un helado y no se encuentran fácilmente a disposición del cliente.
- **No hay cambio en hábito de compra al sustituto**, no existe propensión del comprador en sustituir el helado con productos como el granizado y raspadillo.
- **El desempeño de los sustitutos no es comparable o mejor**, no se observa que sea igual o mejor en cuanto a calidad, nutrición, rendimiento, etc. que el helado.
- **Hay lealtad en los consumidores**, no se observa deslealtad de los consumidores hacia el producto del helado.
- **Hay un costo de cambiarse al sustituto**, no ofrece a los consumidores el producto sustituto ventajas significativas en precio, calidad, nutrición, etc. como para cambiarse a un sustituto.
- **Existe rentabilidad de los productos sustitutos**, el costo de materia prima para la elaboración de este tipo de producto es menor que el helado, y la ganancia se equipara o es mejor a los helados, es decir en la producción del sustituto se observa una buena ganancia.

2.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

- **La oferta de la industria no excede a la demanda**, no existe una sobre oferta del helado en el mercado, para poder obtener mejores condiciones de compra.

- **Consumidores sensibles a los precios**, en el consumidor existe un cierto grado de sensibilidad al precio. Por esta razón un buen porcentaje de consumidores buscan precios económicos.
- **Volúmenes de compra normales**, las compras de los consumidores son moderadas, es decir no influyen para obtener rebaja en los precios.
- **Costos por cambiar a los competidores es alto**, significaría mayor costo para aquellos consumidores que deseen mejores marcas de helados, y de consumidores cambiar a marcas más económicas reduciría la calidad del producto a que están acostumbrados.
- **Los consumidores no están bien informados de los costos/ precios /calidad de los productos de la industria**, Los consumidores tienen un cierto grado de información de la industria del helado como para comparar y hacer un análisis más cabal de las opciones que existen en el mercado.
- **Los consumidores no están agrupados**, no se encuentran organizados para poder influir en obtener mejores condiciones de compra como por ejemplo la rebaja en los precios, calidad, servicio, etc.

2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- **El proveedor no es único**, en el mercado del helado no existen ni pocos ni muchos proveedores para los insumos y materias primas para el proceso productivo del helado.
- **Costos para cambiar de proveedor**, existe materia prima que un proveedor tiene y el otro no, por tanto existe una dificultad de cambiar el proveedor.
- **Grado de diferenciación de los productos del proveedor**, existe diferenciación en los productos de los proveedores en calidad, precio, servicio, variedad, etc.
- **No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan**, existen productos que no tiene sustitutos como la leche, materia prima básica para la elaboración de helados.
- **Concentración de los proveedores no existe**, los proveedores no se encuentran agrupados para fijar precios comunes para el mercado.
- **Las empresas realizan compras con mayor volumen**, la mayoría de las empresas compran por encima de volúmenes necesarios, para obtener mejores condiciones y precios.

2.1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

- **Poder de negociación de los clientes**, es bajo y por tanto no tiene influencia en poder incidir en la rebaja de precios al sector heladero y por tanto propende a la competencia.
- **Poder de negociación de los proveedores**, es moderada por tanto tiene cierta influencia para determinar precios de los insumos y materia prima para la elaboración del helado.
- **Amenaza de nuevos competidores**, existe una moderada amenaza para el ingreso de nuevas empresas en el sector del helado, ocasionando una rivalidad entre las empresas.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**, la competencia de productos sustitutos muestra una reducida amenaza por tanto no representa una amenaza real y no ocasiona rivalidad.
- **Crecimiento de la industria**, existe un moderado crecimiento industrial del helado en el mercado de Tarija.

- **Competidores con precios más altos**, los precios de la competencia son en su mayoría más elevados que oferta heladería Cramer's.
- **Rivales con intereses emocionales o enfrentan altas barreras de salida**, en el sector industrial del helado, no existe barreras fuertes de salida, por la moderada inversión en este tipo de empresa, pero por otro lado será una barrera de salida cuando exista el cariño que se haya creado hacia ella.
- **Diversidad de competidores en la industria**, existe en el mercado una buena cantidad de empresas dedicadas al sector del helado.
- **Productos de los miembros de la industria con cierta diferenciación**, las heladerías en el mercado presentan diferencias en cuanto al producto, calidad, precio, servicio, etc.
- **El producto es perecedero**, el helado es un producto delicado porque su conservación está estrechamente ligada al frío.
- **La competencia ofrece valor añadido a los productos**, existen en el mercado empresas que ofrecen valor añadido a sus productos como por ejemplo el precio, productos complementarios, zona Wi Fi, etc.
- **Crecimiento en la demanda**, la demanda ha ido creciendo por el crecimiento de heladerías que abrieron sus servicios al consumidor.
- **Reconocimiento de marca y clientes fieles**, existen marcas reconocidas con más de 40 años en el mercado como el caso de heladería Gloria y otras como, heladería Iscela, Nápoli, Fontana, Sofía, etc. que en el transcurso del tiempo lograron posicionarse en el mercado y la fidelidad que los clientes han mostrado hacia ellas.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se puede identificar como nuestros principales competidores a las heladerías que atienden al mismo mercado objetivo al cual se desea llegar y obtener como clientes. Adicionalmente hay que considerar el resto de heladerías que siguen apareciendo y otras nuevas que pueden ingresar en el mercado, pudiendo representar una retención de clientes que se desea obtener.

Las principales empresas de helado que representan una competencia real en el mercado de la ciudad de Tarija para la heladería Cramer's, se pueden dividir en 2 grupos, los competidores nacionales (Deli Gelato, Panda, Delizia, Pil Andina, etc.) y los competidores regionales (Gloria, Iscela, Sofía, Rodeo, Cremalin, etc.).

EMPRESAS COMPETIDORAS EN LA INDUSTRIA DEL HELADO EN LA CIUDAD DE TARIJA

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
Heladería Artesanal Gloria   	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Cucurucho Doble -Vasito Doble -Cucurucho Triple -Vasito Tripe -½ Kilo -1 Kilo -Súper Cucurucho COPAS LA FAVORITA -Copas con tres porciones de helado, etc. COPAS RENOVADA -Copas con tres porciones de helado, etc. -Copas con dos porciones de helado, etc. -Copa con una porción de helado y Ensalada de fruta, (light) PORCIÓN DE HELADO EN COPA -Porción Simple -Porción Doble -Porción triple SABORES Dulce de leche Leche condensada Granizado Crema gloria Vainilla Americana Crema de cielo Oreo Chocolate Durazno Piña Frutilla Maracuyá Canela Menta Mora Nuez	Bs. 4 Bs. 7 Bs. 7 Bs. 7 Bs. 10 Bs. 10 Bs. 35 Bs. 65 Bs. 15 Bs. 24 -22 Bs. 24 -22 Bs. 19 Bs. 17 Bs. 5 Bs. 10 Bs. 15	Buena ubicación, local propio, tamaño espacioso y cómodo para la atención, producción en el mismo local, tiene demanda en el mercado, calidad y buen servicio / precios medianamente altos Estrategia de publicidad Publicidad en Instagram. Ubicación Zona central

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas/Debilidades
Heladería Artesanal Rodeo 	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Vasito Simple -Vasito Doble -Vasito Triple -1/2 Kilo -1 Kilo SABORES Dulce de leche Lacayote con nueces Oreo Coco Canela Yerba Mate Frutilla Chirimoya Durazno Melón Frutos del bosque Frutos del bosque Chocolate Vainilla Almendrado Yogurt Granizado Pasas al ron	Bs. 3 Bs. 6 Bs. 9 Bs. 3 Bs. 6 Bs. 9 Bs. 30 Bs. 60	Buena ubicación, local propio, producción en el mismo local, poca demanda del mercado / reducido espacio para atención al cliente, calidad regular, precios medianamente altos. Estrategia de publicidad Ninguna Ubicación Barrio La Pampa

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas / debilidades																				
Heladería Deli Gelato   	<ul style="list-style-type: none"> -Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Cucurucho Simple -Cucurucho Doble -Cucurucho Triple -Vasito Simple -Vasito Doble -Vasito Triple -1/4 Kilo -1/2 Kilo -1 Kilo <p>COPAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Copas con tres porciones de helado, etc. -Copas con dos porciones de helado, etc. -Frozen Deliyoguen (dietéticos) de frutas <p>SABORES</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>Dulce de leche</td> <td>Banana Split</td> </tr> <tr> <td>Granizado</td> <td>Chicle</td> </tr> <tr> <td>Crema Americana</td> <td>Tiramisu</td> </tr> <tr> <td>Vainilla</td> <td>Oreo</td> </tr> <tr> <td>Chocolate</td> <td>Arándano</td> </tr> <tr> <td>Oreo</td> <td>Blu Berry</td> </tr> <tr> <td>Frutilla</td> <td>Maracuyá</td> </tr> <tr> <td>cielo</td> <td>Mango</td> </tr> <tr> <td>Moka</td> <td>Mora</td> </tr> <tr> <td>Piña Colada</td> <td>Frambuesa a la crema</td> </tr> </table>	Dulce de leche	Banana Split	Granizado	Chicle	Crema Americana	Tiramisu	Vainilla	Oreo	Chocolate	Arándano	Oreo	Blu Berry	Frutilla	Maracuyá	cielo	Mango	Moka	Mora	Piña Colada	Frambuesa a la crema	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 4 Bs. 8 Bs. 11 Bs. 4 Bs. 8 Bs. 11 Bs. 4 Bs. 8 Bs. 11 Bs. 19 Bs. 37 Bs. 70 <ul style="list-style-type: none"> Bs. 19-20-23 Bs. 12 Bs. 17 	<p>Buena ubicación, local propio, tamaño espacioso y cómodo para la atención, producción en el mismo local, tiene demanda en el mercado, calidad y buen servicio / precios medianamente altos.</p> <p>Estrategia de publicidad Publicidad en facebook e instagram</p> <p>Ubicación Barrio Las Panosas</p>
Dulce de leche	Banana Split																						
Granizado	Chicle																						
Crema Americana	Tiramisu																						
Vainilla	Oreo																						
Chocolate	Arándano																						
Oreo	Blu Berry																						
Frutilla	Maracuyá																						
cielo	Mango																						
Moka	Mora																						
Piña Colada	Frambuesa a la crema																						

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades																
Helados Artesanales Mellow  	<ul style="list-style-type: none"> -Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Cono simple -Cono doble -Cono triple -1/4 Kilo -1/2 Kilo -1 Kilo <p>COPAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Copas con tres porciones de helado, etc. -Copas con cuatro porciones de helado etc <p>SABORES</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>Dulce de leche</td> <td>Chirimoya</td> </tr> <tr> <td>Crema de piña</td> <td>Oreo</td> </tr> <tr> <td>Frutilla</td> <td>Chicle</td> </tr> <tr> <td>Melón</td> <td>Cielo</td> </tr> <tr> <td>Moka</td> <td>Pasas al ron</td> </tr> <tr> <td>Chocolate</td> <td>Granizado</td> <td>Vainilla</td> </tr> <tr> <td>Frambuesa</td> <td>Moka</td> <td>Limón</td> </tr> </table>	Dulce de leche	Chirimoya	Crema de piña	Oreo	Frutilla	Chicle	Melón	Cielo	Moka	Pasas al ron	Chocolate	Granizado	Vainilla	Frambuesa	Moka	Limón	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 3 Bs. 6 Bs. 9 Bs. 3 Bs. 6 Bs. 9 Bs. 15 Bs. 30 Bs. 60 <ul style="list-style-type: none"> Bs. 19-22 Bs. 22-24 	<p>Buena ubicación, producción en el mismo local, buen espacio para atención al cliente, poca demanda en el mercado / ambiente alquilado, calidad regular, precios medianamente altos</p> <p>Estrategia de publicidad Publicidad en Facebook</p> <p>Ubicación Barrio La Pampa</p>
Dulce de leche	Chirimoya																		
Crema de piña	Oreo																		
Frutilla	Chicle																		
Melón	Cielo																		
Moka	Pasas al ron																		
Chocolate	Granizado	Vainilla																	
Frambuesa	Moka	Limón																	

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
Yucatan Paletas Artesanales Mexicanas 	SUPREMES 120 grs. -Frutilla Supreme -Chesecame Frutilla -Alfajor -Mousse de Maracuyá TRADICIONALES 120 grs. - Leche Condensada & Dulce de Leche -Frutilla & Leche Condensada -Dulce de Leche & Dulce de Leche -Maracuyá & Leche Condensada -Leche Condensada & Brigadero -Coco & Dulce de Leche -Capucino & Crema de Café -Chocolate & Dulce de Leche -Cema con Oreo -Achachairú -Pie de Limón & Leche Condensada POPSIS 70 grs. -Frutilla & Leche Condensada -Maracuyá & Leche Condensada -Crema con Oreo -Chocolate & Dulce de Leche- -Dulce de Leche & Dulce de Leche -Coco & Dulce de Leche	Bs. 16 Bs. 13 Bs. 8	Buena ubicación, tiene cierta demanda en el mercado / producción en otro lugar, ambiente alquilado, precios altos, regular calidad de sus productos. Estrategia de publicidad Publicidad en Facebook Ubicación Zona central

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
Iscela Heladería 	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Cucurucho Simple -Cucurucho Doble -Cucurucho Triple -Vasito Simple -Vasito Doble -Vasito Triple -1/4 Kilo -1/2 Kilo -1 Kilo COPAS -Copas con tres porciones de helado, etc. -Copas con dos porciones de helado -Copas con tres porciones de helado - SABORES Mora Limón Cielo Chicle Frutilla Maracuyá cielo Mango Moka Dulce d leche Piña Colada Frambuesa a la crema	Bs. 3.5 Bs. 7 Bs. 10 Bs. 3.5 Bs. 7 Bs. 10 Bs. 3.5 Bs. 7 Bs. 10 Bs. 19 Bs. 37 Bs. 70 Bs. 22 Bs. 7 Bs. 10	Buena ubicación, local propio, producción en el mismo local, tiene cierta demanda en el mercado, zona WIFI / reducido espacio para atención al cliente, precios regulares, baja participación de mercado, regular calidad del producto. Estrategia de publicidad Ninguna Ubicación Barrio Las Panosas

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
Heladería Napoli 	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Cucurucho Simple -Cucurucho Doble -Cucurucho Triple A LA MESA Doble Triple -1/2 Kilo -1 Kilo COPAS -Copas con tres porciones de helado, etc. -Copas con cuatro porciones de helado, etc. SABORES Maracuyá Crema rusa Cielo Crema moka Frutilla Crema Málaga cielo Leche condensada Moka Vainilla a la crema Piña Frambuesa a la crema Limón Kiwi Durazno Oreo Chocolate Dulce de leche Chirimoya Menta Granizado	Bs. 3 Bs. 6 Bs. 8 Bs. 4 Bs. 7 Bs. 9 Bs. 7 Bs. 10 Bs. 28 Bs. 56 Bs. 18-20 Bs. 22-24	Local propio, producción en el mismo local, tamaño espacioso para la atención al cliente, tiene cierta demanda en el mercado, precios medianamente bajos / calidad regular. Estrategia de publicidad Ninguna Ubicación Zona central

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
Helado Artesanal Cremalin 	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Corneto Simple -Corneto Doble -Corneto Triple -Vasito Simple -Vasito Doble -Vasito Triple -1/2 Kilo -1 Kilo COPAS -Copas con tres porciones de helado, etc. -Copas con cuatro porciones de helado, etc. SABORES Dulce de leche Leche condensada Mango Granizado Frutilla Chirimoya Chicle Frambuesa Limón Cielo Moka Chocolate Nuez Vainilla Coco Menta 4 leches Maracuyá Mora	Bs. 3,5 Bs. 6 Bs. 10 Bs. 4,5 Bs. 8 Bs. 10 Bs. 3,5 Bs. 7 Bs. 11 Bs. 30 Bs. 60 Bs. 22-24-25 Bs. 25-28-27-30	Buena ubicación, producción en el mismo local, buen espacio para atención al cliente, buena calidad del producto / tiene cierta demanda en el mercado, ambiente alquilado, precios relativamente altos. Estrategia de publicidad Publicidad en Facebook. Ubicación Barrio La Pampa

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
HELADERÍA SOFÍA	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Cucurucho Simple -Cucurucho Doble -Cucurucho Triple -Vasito Simple -Vasito Doble -Vasito Triple -1/4 Kilo -1/2 Kilo -1 Kilo COPAS -Copas con cuatro porciones de helado etc -Copita simple -Copita doble -Copita triple -Copita cuádruple SABORES Dulce de leche Coco Pistacho Pasas al ron Frutilla Chirimoya Granizado Chantilly Moka Cielo Chocolate Vainilla	Bs. 2 Bs. 3 Bs. 4 Bs. 3 Bs. 4 Bs. 5 Bs. 3 Bs. 4 Bs. 5 Bs. 12 Bs. 20 Bs. 40 Bs. 15-16 Bs. 3 Bs. 4 Bs. 5 Bs. 6	Buena ubicación, buen posicionamiento penetración y participación en el mercado, productos con los más bajos precios del mercado, alta demanda en el mercado, buena ubicación / producción en otro lugar, baja calidad del producto, ambiente alquilado. Estrategia de publicidad Ninguna Ubicación Barrio Las Panosas

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
Heladería Amarena  	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Cucurucho Simple -Cucurucho Doble -Vasito Simple -Vasito Doble -1/2 Kilo -1 Kilo COPAS -Copas con tres porciones de helado, etc. SABORES Dulce de leche Tramontana Amarena Americano Frutilla Coco Granizado Maracuyá Chicle Crema de Cielo Chocolate Vainilla Oreo Mango	Bs. 3 Bs. 5 Bs. 3 Bs. 6 Bs. 3 Bs. 6 Bs. 25 Bs. 50 Bs. 18-20	Buena ubicación, producción en el mismo lugar de venta, precios relativamente bajos / ambiente alquilado, reducido espacio para atención al cliente, baja demanda en el mercado, regular calidad del producto. Estrategia de publicidad Publicidad en Facebook. Ubicación Barrio Senac

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
HELADERÍA ARTESANAL 4 ESTACIONES	-Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Cucurucho Simple -Cucurucho Doble -Cucurucho Triple -1/2 Kilo -1 Kilo SABORES Dulce de leche Leche condensada Arándano rojo Choco menta Frutilla Vainilla Mantecol Granizado Maracuyá Nuez Chocolate Oreo	Bs. 2.5 Bs. 4 Bs. 5 Bs. 3 Bs. 4.5 Bs. 5.5 Bs. 25 Bs. 50	Buena ubicación, producción en el mismo lugar de venta, precios relativamente bajos, ambiente propio, buena calidad del producto / demanda moderada en el mercado, reducido espacio para atención al cliente. Estrategia de publicidad Ninguna Ubicación Zona central

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
Heladería Artesanal Cramer's   	PALETAS -Paletas de agua con diferentes sabores -Paletas de leche con pulpa a fruta amazónica BARQUILLOS Y CONOS -Barquillo Simple -Barquillo Doble -Barquillo Triple -Cono Simple -Cono Doble -Cono Triple -Canastita Triple POR KILO -Helado por 1/4 Kilo -Helado por 1/2 Kilo -Helado por 1 Kilo COPAS -Copa con cuatro porciones de helado, etc. -Copa con tres porciones de helado, etc. -Copa con dos porciones de helado, etc. -Copa con una porción de helado y ensalada de fruta SABORES Frutilla Granizado Chocolate Mango Maracuya Limón Chicle Vainilla Asarela Dulce de leche Durazno Mora Sinini Piña Asaí Chirimoya Copozú Frambuesa Guayaba	Bs. 1.0 Bs. 2.0 Bs. 2.5 Bs. 4.5 Bs. 6.5 Bs. 3.0 Bs. 5.0 Bs. 7.0 Bs. 7.0 Bs. 12.5 Bs. 25.0 Bs. 50.0 Bs.15-18-20-22 Bs.14-15-16-18 Bs. 10 Bs. 10	Buena ubicación, buena calidad del producto, precios asequibles, variedad de sabores a frutos amazónicos / producción en otro lugar, ambiente alquilado, poco espacio para atención al cliente, reducida demanda, bajo posicionamiento y participación de mercado, escasa publicidad y promoción. Estrategia de publicidad Publicidad en Facebook , volantes Ubicación Barrio Senac

Empresa	Portafolio de Productos	Precios	Fortalezas /Debilidades
	<p>PALETAS De agua: -Fanta, Nogur, Slice, Plutonita, Pors, De leche: -Bombón, Rocklets, Cofler Block, Tofi, -CoflerB, CoflerO. CONOS -CoflerB, Tofi, CoflerO, Bon Bon LITRO -1 litro, 2 litros.</p>	<p>Bs. 3-5 Bs. 4,5 6-9 Bs. 10 Bs. 30-58</p>	<p>Canal de distribución indirecto (tiendas, supermercados, etc), cobertura a nivel nacional e internacional / precios relativamente altos, baja demanda en el mercado, los espacios de venta no tienen comodidad para el cliente, regular calidad del producto. Estrategia de publicidad En tiendas, mini y supermercados Ubicación En pocos puntos de la ciudad.</p>
	<p>PALETAS De agua: -Uni2, Tropical, Canela, Baby's, etc. De leche: -Granizado, Capuccino, Choco Panda, Vampiro, Cremissimo, etc. CONOS Pandi Cono LITRO -1 litro</p>	<p>Bs. 1,5-2 Bs. 2,5 3-3,5 Bs. 4,5-7 Bs. 18</p>	<p>Canal de distribución indirecto (tiendas, supermercados, etc), cobertura a nivel regional y nacional / precios bajos a moderados, alta demanda en el mercado, los espacios de venta no tienen comodidad para el cliente, regular calidad del producto. Estrategia de publicidad En tiendas, mini y supermercados Ubicación En varios puntos de la ciudad.</p>
	<p>PALETAS De agua: -Frutarello, Gemelos, Ice fruite, Biofrut, Frust, etc. De leche: -Manifico, Tentación, Rocky, Rocky II, Negro, etc. CONOS -Ricoco, Cono Gold, Megacono, Enigma LITRO -1 litro</p>	<p>Bs. 1,5-2 Bs. 2,5-3 3,5-6-7 Bs. 4,5-7 Bs. 16</p>	<p>Canal de distribución indirecto (tiendas, supermercados, etc), cobertura a nivel regional y nacional / precios bajos a moderados, alta demanda en el mercado, los espacios de venta no tienen comodidad para el cliente, regular calidad del producto. Estrategia de publicidad En tiendas, mini y supermercados Ubicación En varios puntos de la ciudad</p>
	<p>PALETAS De agua: -Aruba, Tampico, Pilfrut, Pilcole, Frutss, De leche: -Chiqui Milk, Super Chiqui, Yogurt, Chocopil, Panono, Panini, Passione CONOS -Vil LITRO -1 litro -5 litros</p>	<p>Bs. 1-2 Bs. 2-3 3,5-5-7 Bs. 8 Bs.16-18 20-25-30 60</p>	<p>Canal de distribución indirecto (tiendas, supermercados, etc), cobertura a nivel regional y nacional / precios bajos a moderados, mediana demanda en el mercado, los espacios de venta no tienen comodidad para el cliente, regular calidad del producto. Estrategia de publicidad En tiendas, mini y supermercados Ubicación En varios puntos de la ciudad</p>
	<p>ENVASE -750cc Frutilla Dulce de leche Vainilla Crem de cielo Menta granizado Menta Cuatro de leches Guayaba</p>	<p>Bs. 33</p>	<p>Venta en supermercados, cobertura regional y nacional / precio alto, poca demanda, pocos puntos de venta Estrategia de publicidad En tiendas, mini y supermercados Ubicación algunos pto. de la ciudad</p>

2.3. EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2.3.1. MATRIZ DE INTESIDAD DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

FUERZA	CRITERIO DE ALTA INTENSIDAD (INDICADORES)	A	NA	INTENSIDAD
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Economías de escala		X	1
	Requerimiento de capital no es determinante	X		3
	Limitado acceso a canales de distribución		X	1
	Bajas barreras de entrada	X		3
	Tecnología y conocimiento especializado básico	X		3
	Políticas reguladoras gubernamentales		X	1
	El mercado no está saturado	X		3
	La demanda del mercado es estacional		X	1
	Escasa oferta a nuevos sabores de frutos amazónicos en el mercado de consumidores	X		3
	PROMEDIO			

FUERZA	CIRTERIO DE ALTA INTENSIDAD (INDICADORES)	A	NA	INTENSIDAD
AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUTITUTOS	Escasa publicidad de los sustitutos		X	1
	No hay buenos sustitutos fácilmente disponibles		X	1
	Cambio tecnológico	X		3
	No hay cambio en hábito de compra al sustituto		X	1
	El desempeño de los sustitutos no es comparable o mejor		X	1
	Hay un costo de cambiarse al sustituto		X	1
	Los sustitutos no tienen precios atractivos		X	1
	Hay lealtad en los consumidores		X	1
	Existe rentabilidad de los productos sustitutos	X		3
PROMEDIO				1,4

CALIFICACIÓN:

A (aplica) = 3

NA (no aplica) = 1

1 = baja

2 = moderada

3 = alta

FUERZA	CIRTERIO DE ALTA INTENSIDAD (INDICADORES)	A	NA	INTENSIDAD
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	La oferta de la industria no excede a la demanda		X	1
	Consumidores son sensibles a los precios	X		3
	Volúmenes de compra normales		X	1
	Los consumidores no están bien informados de los costos/precios/calidad de los productos de la industria		X	1
	Costos por cambiar a los competidores es alto		X	1
	Los consumidores no están agrupados		X	1
PROMEDIO				1,3

FUERZA	CIRTERIO DE ALTA INTENSIDAD (INDICADORES)	A	NA	INTENSIDAD
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	El proveedor no es único		X	1
	Costos para cambiar de proveedor	X		3
	Grado de diferenciación de los productos del proveedor	X		3
	No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan	X		3
	Concentración de los proveedores no existe		X	1
	Las empresas realizan compras con mayor volumen		X	1
PROMEDIO				2,0

FUERZA	CIRTERIO DE ALTA INTENSIDAD (INDICADORES)	A	NA	INTENSIDAD
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Amenaza de nuevos competidores	X		3
	Amenaza de productos y servicios sustitutos		X	1
	Poder de negociación de los clientes		X	1
	Poder de negociación de los proveedores	X		3
	Crecimiento de la industria	X		3
	Competidores con precios más altos		X	1
	Rivales con intereses emocionales o enfrentan altas barreras de salida	X		3
	Diversidad de competidores en la industria	X		3
	Reconocimiento de marca y clientes fieles	X		3
	Productos de los miembros de la industria con cierta diferenciación	X		3
	El producto es perecedero	X		3
	La competencia ofrece valor añadido a los productos	X		3
	Crecimiento en la demanda	X		3
PROMEDIO				2,5

2.3.2. MATRIZ DE RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA

FUERZA	VALOR	INTENSIDAD	RENTABILIDAD
Amenaza de nuevos competidores	2,1	moderada	La RENTABILIDAD de la industria del helado es moderada
Amenaza de productos y servicios sustitutos	1,4	baja	
Rivalidad entre competidores existentes	2,5	moderada/alta	
Poder de negociación de los clientes	1,3	baja	La RENTABILIDAD está en la industria
Poder de negociación de los proveedores	2,0	moderada	La RENTABILIDAD lo comparte el proveedor y la industria

2.3.3. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FRENTE A LAS 5 FUERZAS DE PORTER

				IMPORTANCIA			
5 FUERZAS DE PORTER				Valor	Peso	Porcentaje	Resultado
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES				2,1	80	29%	0,60
AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS				1,4	30	11%	0,15
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES				2,5	90	32%	0,80
PODER DE NEGOCIACIIÓN DE LOS CLIENTES				1,3	20	7%	0,09
PODER DE NEGOCIACIIÓN DE LOS PROVEEDORES				2,0	60	21%	0,43
				280	100%		2,08
Debil = 1		Estable = 2		Fuerte = 3			

En relación a las 5 fuerzas competitivas de Porter la posición de la empresa es estable para hacer frente a estos factores del entorno inmediato.

2.3.4. MATRIZ IMPACTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FACTORES Y VARIABLES / EFECTOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	baja	Alto	Medio	Bajo
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES									
La demanda del mercado es estacional				X			A		
Economías de escala				X			A		
Requerimiento de capital no es determinante		X						O	
Limitado acceso a canales de distribución					X			A	
Bajas barreras de entrada				X			A		
Tecnología y conocimiento especializado básico		X						O	
Políticas reguladoras gubernamentales				X			A		
El mercado no está saturado	X						O		
Escasa oferta a nuevos sabores de frutos amazónicos en el mercado de consumidores	X						O		
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS									
Escasa publicidad de los sustitutos	X						O		
No hay buenos sustitutos fácilmente disponibles		X						O	
Cambio tecnológico					X			A	
No hay cambio en hábito de compra al sustituto	X						O		
El desempeño de los sustitutos no es comparable o mejor		X						O	
Los sustitutos no tienen precios atractivos		X						O	
Hay lealtad en los consumidores		X						O	
Hay un costo de cambiarse al sustituto		X						O	
Existe rentabilidad de los productos sustitutos					X			A	

FACTORES Y VARIABLES / EFECTOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES									
La oferta de la industria no excede a la demanda		X						O	
Consumidores son sensibles a los precios					X			A	
Volúmenes de compra normales		X						O	
Los consumidores no están bien informados de los costos/precios/calidad de los productos de la industria		X						O	
Costos por cambiar a los competidores es alto		X						O	
Los consumidores no están agrupados		X						O	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES									
El proveedor no es único		X						O	
Costos para cambiar de proveedor				X			A		
Grado de diferenciación de los productos del proveedor		X						O	
No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan					X			A	
Concentración de los proveedores no existe	X						O		
Las empresas realizan compras con mayor volumen					X			A	

EFECTOS Y VARIABLES / EFECTOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES									
Poder de negociación de los clientes						X			A
Poder de negociación de los proveedores					X			A	
Amenaza de nuevos competidores					X			A	
Amenaza de productos y servicios sustitutivos						X			A
Crecimiento de la industria		X						O	
Competidores con precios más altos	X						O		
Rivales con intereses emocionales o enfrentan altas barreras de salida					X			A	
Diversidad de competidores en la industria				X			A		
Productos de los miembros de la industria con cierta diferenciación					X			A	
El producto es perecedero				X			A		
La competencia ofrece valor añadido a los productos				X			A		
Crecimiento en la demanda	X						O		
Reconocimiento de marca y clientes fieles				X			A		

Elaboración propia

2.3.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Escasa oferta a nuevos sabores de frutos amazónicos en el mercado de consumidores 100%	7%	3	0,21
2. El mercado no está saturado	6%	2	0,12
3. No hay cambio en hábito de compra al sustituto	3%	2	0,06
4. Competidores con precios más altos 83%	11%	3	0,33
5. Crecimiento en la demanda 9,1%	9%	1	0,09
6. Concentración de los proveedores no existe	2%	2	0,04
AMENAZAS			
1. Reconocimiento de marca y clientes fieles 94%	8%	2	0,16
2. Bajas barreras de entrada (fácil)	9%	3	0,27
3. Políticas reguladoras gubernamentales 13,8%	3%	1	0,03
4. Costos para cambiar de proveedor	3%	2	0,06
5. La demanda del mercado es estacional sep-may	8%	1	0,08
6. El producto es perecedero	4%	1	0,04
7. La competencia ofrece valor añadido a los productos	5%	2	0,10
8. Diversidad de competidores en la industria 17	12%	2	0,24
9. Economías de escala 28%	10%	3	0,30
TOTAL	100%		2,13

CALIFICACIÓN:

4.0 responde extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas.

3.0 responde bien a las oportunidades y amenazas

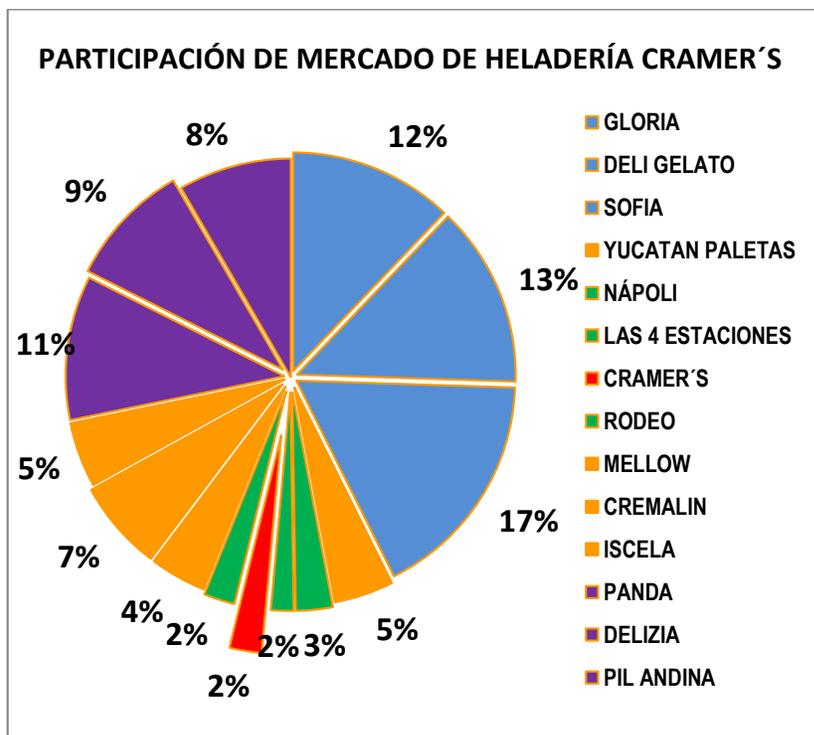
2.0 responde regular a las oportunidades y amenazas

1.0 responde mal al no aprovechar las oportunidades ni evitar las amenazas

La empresa no está aprovechando las oportunidades y no está tratando de minimizar las amenazas de la industria del helado de manera eficiente en donde se desarrolla y compite.

2.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADO (Ver Anexo 2)

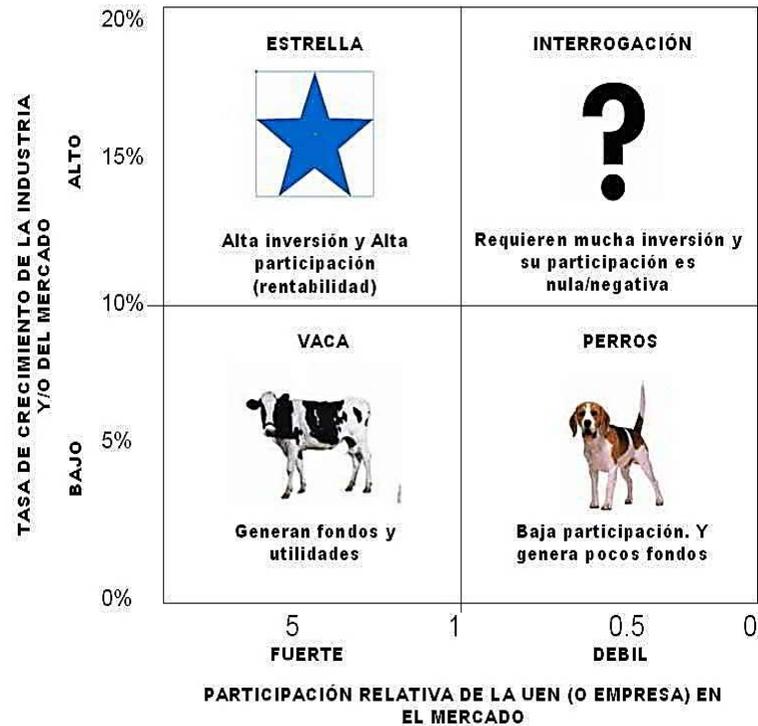
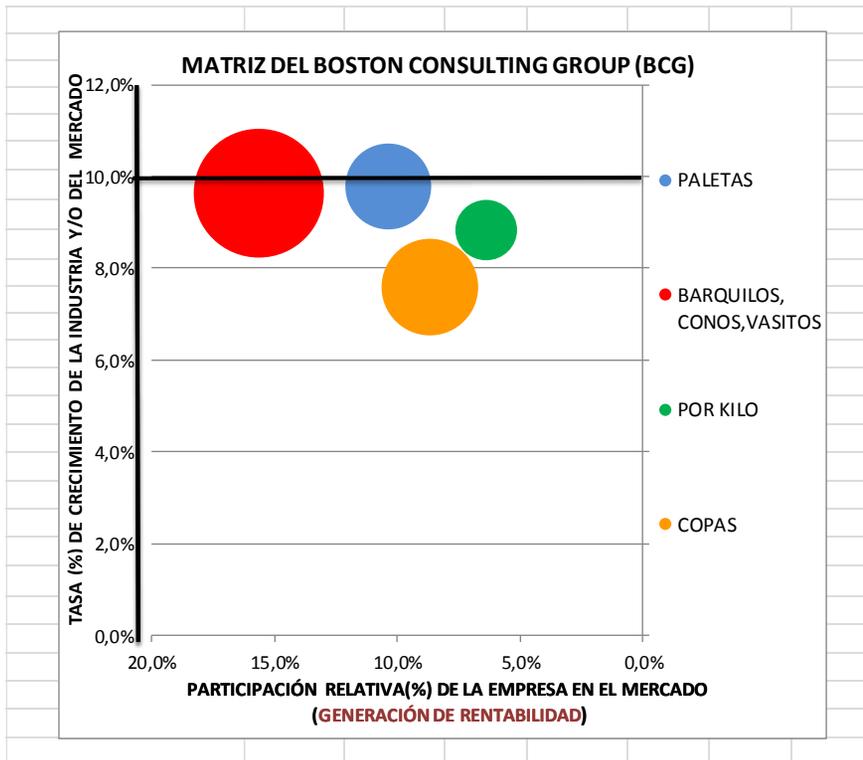
PARTICIPACIÓN DE MERCADO			
Nº	HELADERÍAS	VENTAS APROXIMADAS 2019	CUOTA DE MERCADO
		Bs.	
1	GLORIA	348.000	12%
2	DELI GELATO	384.000	13%
3	SOFIA	492.000	17%
4	YUCATAN PALETAS	126.000	4%
5	NÁPOLI	78.000	3%
6	LAS 4 ESTACIONES	48.000	2%
7	CRAMER'S	68.400	2%
8	RODEO	66.000	2%
9	MELLOW	120.000	4%
10	CREMALIN	192.000	7%
11	ISCELA	138.000	5%
12	PANDA	306.000	11%
13	DELIZIA	264.000	9%
14	PIL ANDINA	240.000	8%
	TOTAL	2.870.400	100%



La gráfica de tortas nos muestra que la participación o cuota de mercado de Heladería Artesanal Cramer's es muy baja de un 2%, afectando la rentabilidad de la misma. Pudiendo determinar que la generación de ganancias en la industria del helado se encuentra en la competencia de las heladerías Sofía, Deli Gelato y Gloria con un 42% de participación, asimismo las empresas de helado como Panda, Delizia y Pil Andina que obtienen un 28% de participación en el mercado de la ciudad de Tarija.

2.5. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PORTAFOLIO BCG (PARA ASIGNAR RECURSOS)

Productos	Ventas de la empresa 2019	Proporción cartera de negocio	Ventas de los principales competidores 2019					Ventas principal competidor	Ventas del sector año 2019	Ventas del sector año 2018	Tasa crecimiento mercado	Participación relativa mercado
			Gloria	Deli Gelato	Sofia	Panda	Delizia					
	a							b	t	t1	$(t-t1)/t1$	a/b
PALETAS	13.680	20%				122.400	132.000	132.000	502.080	457.320	9,8%	10,4%
BARQUILOS, CONOS,VASITOS	30.780	45%	139.200	192.000	196.800	76.500	66.000	196.800	1.079.880	985.020	9,6%	15,6%
POR KILO	6.840	10%	34.800	38.400	98.400	107.100	66.000	107.100	779.700	716.400	8,8%	6,4%
COPAS	17.100	25%	174.000	153.600	196.800			196.800	508.740	472.860	7,6%	8,7%
TOTAL	68.400	100%	348.000	384.000	492.000	306.000	264.000	632.700	2.870.400	2.631.600	9,1%	



2.5.1. Interpretación de la matriz BCG

- El análisis de la matriz BCG con respecto al portafolio de productos de Heladería Artesanal Cramer's nos muestra que los helados (paleta), (barquillos, conos, vasitos), (kilo) y (copas), se encuentran en el cuadrante perro e incógnita por tanto con un tasa de crecimiento moderada en el mercado, que permite que estos productos que se ofertan tienen la correspondiente demanda entre los consumidores, en donde la empresa puede aprovechar para generar ganancias
- En cuanto a la participación relativa en el mercado podemos observar que todos los productos de la empresa unos más que otros tienen una débil participación en la industria del helado con respecto a su principal competidor, lo cual le genera bajas ganancias a la empresa por encontrarse en el cuadrante de baja rentabilidad, por lo que requiere de mayor inversión en publicidad y promoción para alcanzar una mayor demanda, mejorar sus ventas y su participación dentro del mercado.
- El (helado en copa) con el menor crecimiento en el mercado y una baja rentabilidad para la empresa y por tanto es una decisión gerencial realizar los esfuerzos necesarios para lograr mejores utilidades en el portafolio de productos de la empresa; la gerencia decidirá si mantenerlo como estrategia de ventas o invertir para que genere mayor rentabilidad, haciendo que este mercado con un moderado potencial sea más redituable y atractivo.

2.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	Importancia %	Empresa CRAMER'S		Competidor 1 GLORIA		Competidor 2 DELI GELATO		Competidor 3 SOFIA		Competidor 4 PANDA	
			Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Calidad del producto	90	11%	4	0,42	4	0,42	4	0,42	2	0,21	1	0,11
Innovación de productos y servicios	75	9%	3	0,26	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09
Precio	80	9%	3	0,28	1	0,09	1	0,09	4	0,38	3	0,28
Publicidad y promoción	85	10%	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20
Participación de mercado	70	8%	1	0,08	3	0,25	4	0,33	4	0,33	3	0,25
Ubicación	80	9%	3	0,28	3	0,28	4	0,38	4	0,38	2	0,19
Posición financiera	70	8%	1	0,08	3	0,25	4	0,33	4	0,33	3	0,25
Servicio	60	7%	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Covertura	85	10%	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	4	0,40
Imagen de marca	80	9%	1	0,09	4	0,38	4	0,38	2	0,19	2	0,19
Ventas	75	9%	1	0,09	3	0,26	3	0,26	4	0,35	3	0,26
	850	100%		1,9		2,5		3,0		2,6		2,3

PUNTAJE

1 = Gran debilidad 2 = Menor Debilidad 3 = Menor Fortaleza 4 = Gran fortaleza

La Matriz de Perfil Competitivo nos muestra que la empresa más competitiva es Deli Gelato con un valor del 3,0. También podemos observar que los factores de éxito (fortalezas y debilidades) que fijan la posición estratégica de la empresa Cramer's, tiene un valor de 1,9 que no le permite una mejor posición y por tanto ésta tiene que tomar las medidas correspondientes para mejorar su perfil competitivo dentro del mercado.

2.7. CONCLUSIONES

- Podemos observar que la fuerza (amenaza de nuevos competidores) tiene una moderada influencia para el ingreso de nuevas empresas que compitan a Heladería Cramer's por clientes, productos, imagen, ganancias, etc.
- La fuerza (amenaza de productos y servicios sustitutos) como es el raspadillo y el granizado tienen una baja influencia para la empresa, por no ser una competencia seria en relación a los productos que oferta la empresa.
- En la fuerza (rivalidad entre competidores existentes) la influencia es moderada/alta, en la competencia entre empresas que ofertan sus productos en la industria del helado.
- Para la fuerza (poder de negociación de los clientes) la influencia es baja, donde el cliente no ejerce influencia en la empresa para la obtención de mejores precios en los productos que demandan y convengan al bolsillo de los consumidores.
- La fuerza (poder de negociación de los proveedores) la influencia es moderada, donde el proveedor tiene cierta influencia en los precios y condiciones de venta de la materia prima e insumos para la producción del helado.
- En consecuencia la rentabilidad de la industria del helado es moderada, por la influencia que ejercen estas 5 fuerzas de Porter en el sector del helado.
- La empresa tiene una posición estable para hacer frente a los factores que ejerce el entorno inmediato en relación a las 5 fuerzas de Porter.
- En el análisis de la participación de mercado, la empresa tiene una baja cuota de mercado de un 2% del total del mercado, y como efecto una baja demanda, bajas ventas y por tanto baja capacidad de generar beneficios económicos para la empresa.
- En el análisis a la matriz BCG nos muestra que la tasa de crecimiento de la industria del helado es moderada y la participación de la empresa en el mercado muestra porcentajes bajos, generando insuficiente rentabilidad para la empresa.
- El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo muestra que la empresa Cramer's tiene más debilidades que fortalezas de los factores de éxito para una mejor competitividad en la industria del helado, por otro lado Deli Gelato tiene el mejor puntaje y por tanto la empresa con mejor perfil competitivo en el mercado.
- Para los factores externos a la empresa, la gerencia no ha sabido implementar estrategias que respondan de manera más eficiente ante las oportunidades y amenazas del sector.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3. MANEJO ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. MISIÓN

“Que el cliente esté satisfecho por el producto y el buen servicio que se les ofrece”.

3.2. VISIÓN

“Entrar en el mercado y poder satisfacer al cliente con nuestros productos y un servicio satisfactorio”.

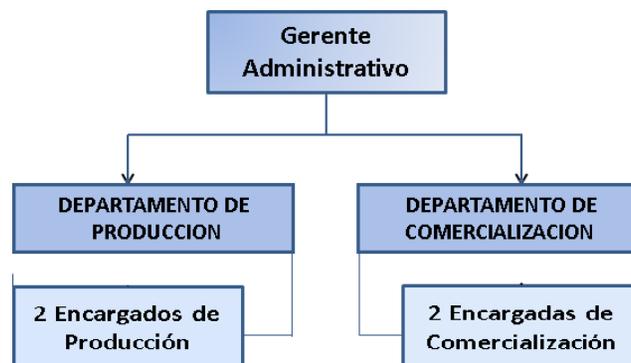
3.3. OBJETIVO

Que los clientes comprendan la variedad de productos que ofrece nuestra empresa con productos de buena calidad e higiene y un buen precio.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa tiene una estructura organizacional vertical, donde identificamos las siguientes áreas funcionales y la línea de autoridad:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



3.4.1. GERENTE ADMINISTRATIVO

La empresa está dirigida y administrada por sus propietarios que hacen las siguientes funciones:

- Planifica el presupuesto para el funcionamiento de su empresa
- Realiza los pagos a sus proveedores, sueldos a sus empleados, costos fijos, etc.
- Hace reclutamiento a su personal
- Realiza la compra de insumos y materia prima
- Gestiona y controla los recursos económicos de su empresa

La gerencia administrativa no cuenta con un adecuado plan estratégico de promoción para hacer conocer el producto y la marca al mercado; también se identifica la falta de recursos financieros para la utilización en otras actividades que no sean producción y funcionamiento del negocio.

3.4.2. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Esta área de producción esta manejada por el propietario que realiza las siguientes funciones:

- Recojo, recepción y almacenamiento de insumos y materia prima
- Gestiona el inventario
- Planifica y elabora la producción del helado
- Realiza el control de calidad del proceso productivo y del producto

El Proceso de producción del helado es manual con dos equipos para la fabricación de la crema de helado y paletas de helado, con un volumen de producción de 15 kg. para el primero y 4 kg. para el segundo cada 6 días. Es decir produce poca cantidad de helado por la baja demanda que tiene la heladería.

3.4.3. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Esta área esta manejada por dos vendedoras que realizan las siguientes funciones:

- Venta del producto
- Captación de nuevos clientes
- Realización de alguna promoción

En esta área podemos determinar que el producto (helado) tiene una demanda promedio mensual de 95 kg. de (helado) con ventas promedio diarias de 190 Bs. que no genera la expectativa esperada por parte de la gerencia, por otra parte no realiza un investigación de mercado, no realiza una publicidad y promoción adecuadas.

Heladería Cramer´s maneja una variedad de productos que oferta al mercado de la ciudad de Tarija:

Portafolio de Productos	Precios
PALETAS	
-Paletas de agua con diferentes sabores	Bs. 1.0
-Paletas de leche con pulpa a frutas tropicales de 45 gr.	Bs. 2.0
BARQUILLOS Y CONOS	
-Barquillo Simple de 45 gr.	Bs. 2.5
-Barquillo Doble	Bs. 4.5
-Barquillo Triple	Bs. 6.5
-Cono Simple	Bs. 3.0
-Cono Doble	Bs. 5.0
-Cono Triple	Bs. 7.0
-Canastita Triple	Bs. 7.0
POR KILO	
-Helado por 1/4 Kilo	Bs. 12.5
-Helado por 1/2 Kilo	Bs. 25.0
-Helado por 1 Kilo	Bs. 50.0
COPAS	
-Copa con cuatro porciones de helado, etc.	Bs. 15 – 18 - 19 - 20 - 22
-Copa con tres porciones de helado, etc.	Bs. 10 - 12 - 15 - 16 - 18
-Copa con dos porciones de helado y una gaseosa personal	Bs. 10.0
-Copa con una porción de helado y ensalada de fruta	Bs. 10.0

3.5. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.5.1. FORTALEZAS

- **Constancia en el emprendimiento**, a pesar que la empresa no tiene una rentabilidad esperada, tiene la constancia de seguir adelante.
- **Buena calidad del producto**, forma parte en la producción de helados que la empresa oferta al mercado al utilizar leche líquida, nata, sabores naturales como chocolate, pulpa de frutas, etc.
- **Experiencia y conocimiento en el proceso de elaboración del helado**, los propietarios cuentan con 14 años en la producción de helados artesanales.
- **Favorable ubicación y acceso para todo público**, el local de la Heladería Artesanal Cramer's tiene un buen acceso y ubicación para el cliente.
- **Precios bajos respecto a la competencia**, en relación a la competencia los precios de la empresa son bastante asequibles para todo cliente.
- **Productos diferenciados a frutos amazónicos**, los sabores a frutas amazónicas es la diferenciación que tiene la empresa con la competencia.

3.5.2. DEBILIDADES

- **Falta de investigación y análisis de mercado**, la empresa no cuenta con un estudio de mercado para determinar el mercado meta al cual llegar y desconoce necesidades, gustos y tendencias.
- **No cuenta con local propio**, la empresa está sujeta al pago de alquiler para el servicio de heladería que oferta al mercado.
- **Insuficientes recursos financieros**, al no tener una demanda aceptable, la empresa carece de medios financieros para invertir y posicionar la marca en el mercado y generar mayor rentabilidad.
- **Capacidad limitada de producción**, al ser una producción artesanal es una producción pequeña y con una insuficiente demanda del producto en el mercado, es que repercute de una manera negativa en el desarrollo de la empresa.
- **Falta de acceso a canales de distribución estratégicos**, de productor – consumidor, es el canal por donde comercializa los helados como único punto de venta que tiene al público a través del área de ventas de la heladería.
- **Lugar de producción distante del lugar de comercialización**, lo que conlleva que el producto sea trasladado de un lugar a otro incurriendo en un gasto y tiempo para la empresa.
- **Ambiente pequeño para la atención al cliente**, lo cual influye negativamente en un mejor servicio al cliente.
- **Débil estrategia de promoción**, la empresa no toma en cuenta una mejor una más amplia estrategia de promoción para que la marca y los productos de la empresa sean conocidos por la población donde se halla ubicado y haya la demanda que le permita obtener mayores utilidades.
- **Desconocimiento de gustos y tendencias del cliente**, para ser tomado en cuenta y así establecer las características más adecuadas del producto que el cliente espera recibir por parte de la empresa.
- **Bajo desempeño de la empresa**, se ve reflejado en una situación financiera de baja rentabilidad en la cual se encuentra la empresa.
- **Limitada visión, misión y objetivos de la empresa**, por tanto no refleja a donde dirigir los esfuerzos de la empresa para lograr resultados que se traduzcan en una empresa rentable.

- **La marca poco posicionada en el mercado**, por no tener una estrategia de publicidad y promoción efectivas.

3.6. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

3.6.1. RECURSOS DE LA EMPRESA

Los elementos con los que cuenta la empresa Heladería Artesanal Cramer's para llevar a cabo sus actividades de producción de helados son los siguientes:

3.6.1.1. Tangibles: tienen una existencia física.

a) Recursos físicos:

- 2 equipos para la elaboración de helados (crema y paletas)
- 1 equipo para la elaboración del granizado (producto sustituto al helado)
- 1 vehículo para el transporte del producto al punto de venta
- 2 exhibidor para la crema helada
- 2 exhibidor para las paletas
- 2 heladeras
- 2 licuadoras
- 2 juegos de bandejas, copas y cucharillas
- 12 juegos de mesa
- 2 televisores
- 2 cafeteras
- 2 juegos de tasas

b) Recursos financieros:

- Ingresos que la empresa obtiene por la venta de los productos (helados)
- Gastos que la empresa realiza para la producción y funcionamiento de la empresa
- Inversión realizada para el equipamiento del negocio
- Dinero en caja y banco con que cuenta la heladería

3.6.1.2. Intangibles, están basados en la información y el conocimiento.

a) Recursos humanos:

- **conocimientos del personal**, se observa que el personal tiene conocimiento en el área que ocupa.
- **experiencia del personal**, existe un buen grado de experiencia en los propietarios sobre todo en el área de producción.
- **habilidades del personal**, el personal de la empresa (los propietarios y el empleado) tienen flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que ocurren, pueden desempeñar diferentes tareas, trabajando en equipo.
- **Capacidad de innovación**, la gerencia tiene la capacidad de desarrollar e implementar a corto plazo la oferta de kilo y medio kilo en envases de termopol con tres sabores distintos directo para la venta, asimismo el desarrollo de un nuevo producto como el helado a yogurt griego dentro de su cartera de productos como una alternativa más hacia el consumidor.

- **Compromiso**, el personal se encuentra comprometido para con la empresa en las diferentes actividades que ésta tiene.

b) Recursos no humanos:

- **Marca**, la empresa tiene una marca ya establecida “Cramer´s”.
- **Logotipo**, la empresa cuenta con su logotipo respectivo que le da valor a su marca.

3.6.2. CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Las competencias o habilidades que tiene la empresa para transformar sus recursos en helados, le generan ciertas ventajas competitivas frente a sus rivales.

- a) Experiencia en la elaboración del helado**, los propietarios al tener más de 14 años dedicados a la industria del helado, esto les ha permitido producir:
- **Helados de buena calidad e higiene**, utilizando materia prima con un estándar mínimo de calidad y donde su producción en medianas cantidades se lo realiza manualmente.
 - **Precios de sus productos muy accesibles**, pensados en favorecer la economía de los consumidores.
- b) Crea e innova productos**, la empresa después de años de producir y vender helados tiene la capacidad de mejorar y ofrecer otros productos:
- implementará la oferta de kilo y medio kilo en envases de termopol con tres sabores distintos directo para la venta
 - Ofrecerá al cliente el helado a yogurt griego.
- c) Realiza trabajo en equipo**, existe una mutua cooperación del personal en las actividades que se realizada en la empresa..

3.7. VENTAJAS COMPETITIVAS

Heladería Cramer´s tiene las siguientes diferenciaciones con respecto a la competencia que le proporcionan ventaja comparativa que se refleja al final en una cierta ventaja competitiva al menos en el corto y mediano plazo, en las variables precio–calidad y la oferta de helados a frutos amazónicos.

a) Costos

- Precios bajos con relación a la competencia

b) Diferenciación

- Buena calidad en su producción en relación con la competencia
- Creación e Innovación de su cartera de productos con helados a frutos amazónicos

3.8. ANÁLISIS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN, MARKETING Y FINANZAS

3.8.1. SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL PRODUCTO

3.8.1.1. Costo de producción

La empresa incurre en los siguientes costos para la producción del helado, como asimismo en costos de operación para la oferta al mercado al cual desea llegar, que se muestran en el siguiente cuadro.

COSTOS FIJOS	COSTO MENSUAL
Alquiler del local	1.100,00
Sueldos al personal	700,00
Servicios de telefonía e internet	220,00
Agua	100,00
Electricidad	250,00
Combustible	300,00
SUMA	2.670,00

COSTOS VARIABLES UNITARIOS	COSTO x Kg.
Materia prima	10,40
Mano de obra	3,68
Insumo	2,20
SUMA	16,28

DONDE:

$$CF = 2670 \text{ (UM)}$$

Es decir, que la empresa incurre en un costo de 2670 UM sin importar la cantidad producida.

$$CVU = 10,40 \text{ (UM)} + 3,68 \text{ (UM)} + 2,20 \text{ (UM)} = 16,28 \text{ (UM)}$$

$$CVT = 16,28 \text{ (UM)}$$

Es decir, que el costo variable total dependerá de la cantidad producida de helado.

ENTONCES:

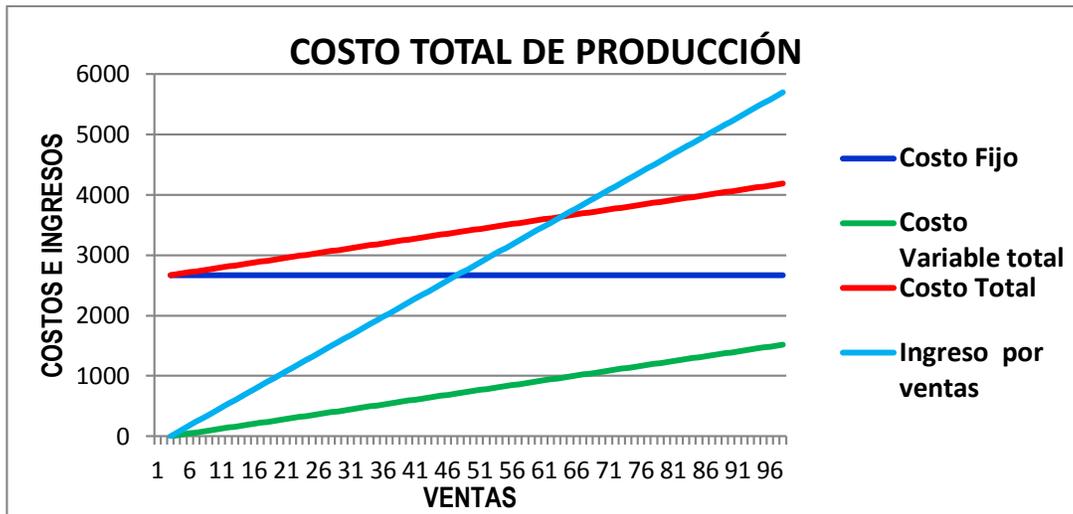
$$CT = CVT + CF$$

$$CT = 16,28 + 2670$$

$$CT = 2.686,28 \$$$

Este es el costo total que la empresa invierte en producir un kg. de helado.

Cantidad Producida (Q)	Costo Fijo (CF)	Costo Variable Unitario (CVU) X(kilo)	Costo Variable total (CVT = 16,28*Q)	Costo Total (CT = 16,28*Q + 2670)	Costo Unitario x Kg. de helado
0	2670	16,28	0	2.670,00	44
1	2670	16,28	16,28	2.686,28	
10	2670	16,28	162,8	2.832,80	
95	2670	16,28	1546,6	4.216,60	
180	2670	16,28	2930,4	5.600,40	



3.8.1.2. Precio de venta Unitario

$$\text{Precio de Venta Unitario} = \frac{\text{Ingreso x mes}}{\text{Cantidad producida}}$$

$$\text{Precio de Venta Unitario} = \frac{5.700,00}{95,00}$$

$$\text{Precio de Venta Unitario} = 60 \$ \text{ x kg.}$$

Este es el precio que la empresa genera por la venta de un kg. de helado

3.8.1.3. Punto de equilibrio

$$Pe = \frac{\text{Costo Fijo}}{(\text{Precio Venta Unitario} - \text{Costo Variable unitario})}$$

$$Pe = \frac{2670,00}{(60-16,28)}$$

$$Pe = 61,07$$

$$\text{Cantidad de equilibrio} = 61,07 \text{ kg.}$$

Ingreso de equilibrio = Cantidad de equilibrio x Precio de venta unitario

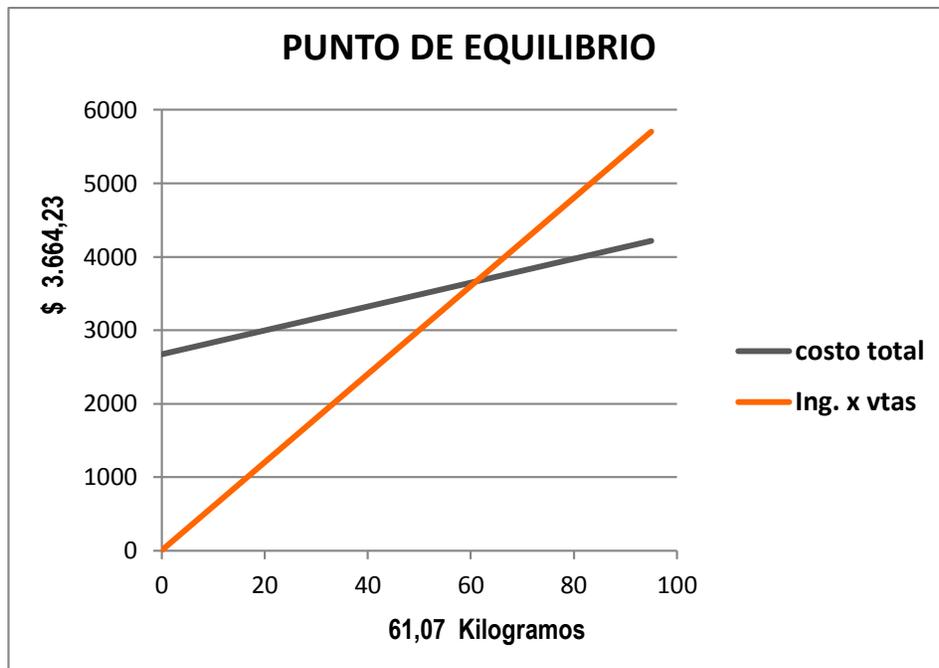
$$\text{Ingreso de equilibrio} = 61,07 \times 60$$

$$\text{Ingreso de equilibrio} = 3.664,23 \$$$

Cantidad de equilibrio =	61,07
--------------------------	-------

Ingreso de equilibrio =	3.664,23
-------------------------	----------

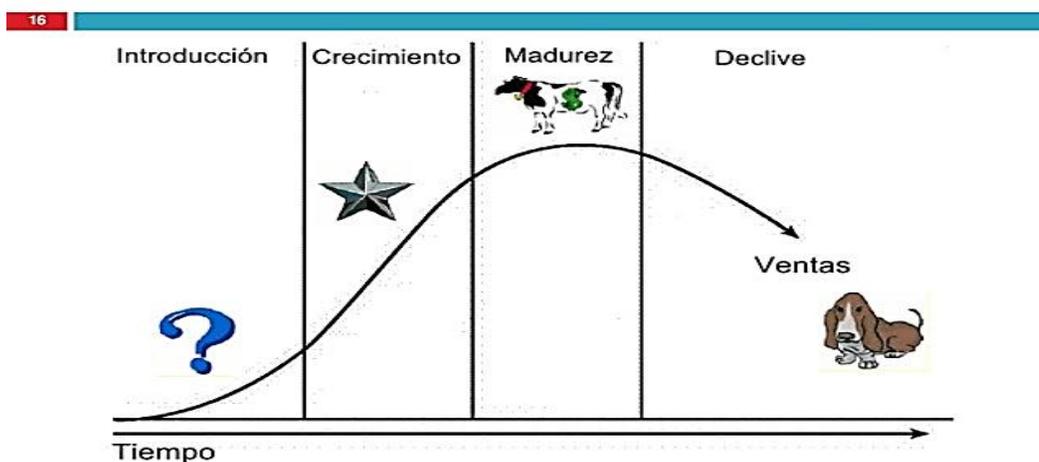
Este es el punto de equilibrio, es decir la cantidad en kilos que debe producir y la cantidad en pesos que debe generar para no entrar en perdida ni ganancia; produciendo por encima de 61,07 kg. de helado sus Ingresos serán mayores a su Costo Total, produciendo por debajo de 61,07 kg. de helado sus Costos Totales serán mayores a sus Ingresos.



3.8.1.4. Ciclo de vida del producto

Los productos de la empresa Heladería Artesanal Cramer's se encuentra en la fase de (introducción) en el ciclo de vida del producto, como también se puede observar en la matriz BCG en la posición de (interrogante), como podemos observar en la siguiente gráfica.

Aplicada la matriz BCG al ciclo de vida, se vería así:



FASE DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO		
	INTRODUCCIÓN	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN LA ETAPA DE INTRODUCCIÓN
PUBLICIDAD	Informativa	Esacasa publicidad informativa y promoción del producto, la marca y la empresa.
PRESUPUESTO	Elevado	El presupuesto para la asignación en publicidad y promoción es muy bajo en esta etapa para llegar al mercado.
PRECIO	Elevado	El precio de los productos (helados) de la empresa son relativamente bajos comparando con la competencia.
DISTRIBUCIÓN	Baja	La empresa tiene una única distribución para la oferta de sus helados en el mercado.

3.8.2. SITUACIÓN DEL MARKETING

3.8.2.1. Estrategias de marketing

Heladería Artesanal Cramer's no cuenta con objetivos claros para llegar al mercado que pretende alcanzar y por lo tanto no tiene estrategias de marketing definidas a utilizar para posicionar la marca en la mente del consumidor.

3.8.2.2. Marketing estratégico

La empresa tampoco cuenta con la planificación de su marketing estratégico para definir el posicionamiento que desea conseguir en el mercado, no conoce el mercado meta al cual dirigir sus esfuerzos, no conoce que estrategias utilizar en la mezcla de marketing (producto, plaza, precio, promoción), y por tanto tampoco no puede determinar los gastos que incurriría en marketing, sobre todo en lo que respecta a estrategias de promoción; por faltarle una estrategia a largo plazo.

3.8.2.3. Marketing operativo

Falta de estrategias adecuadas en la mezcla de marketing (las 4 Ps) y no tiene una eficiente estrategia de promoción que promueva su cartera de productos y le facilite llegar a posicionar la marca en el mercado de consumidores, a través de estas estrategias a corto plazo que son necesarias implementar.

3.8.2.3.1. Análisis de las 4 Ps

➤ **Producto**, la cartera de productos que oferta la empresa tienen las siguientes características con las cuales compete en el mercado.

- **calidad** (buen contenido de nutrientes a base leche líquida, fruta, chocolate, nata)
- **variedad de sabores** (con más de 18 sabores entre los cuales oferta helados a frutos amazónicos que marca la diferencia frente a la competencia y son los siguientes:)

✓ **Sabores tradicionales**

Frutilla	Dulce de leche	Vainilla	Chocolate	Mora
Chirimoya	Chicle	Frambuesa	Piña	Durazno
Granizado	Maracuyá	Mango	Limón	

✓ **Sabores a frutos amazónicos**

Sinini	Azarella	Guayaba
Asaí	Copoazú	

- **Diseño** (no tiene variación con respecto a la competencia)
- **Características** (buen sabor, aspecto, textura)
- **Marca** (la empresa maneja la siguiente marca comercial)



- **Envase** (no difiere con la competencia)
 - **Garantía** (producidos higiénicamente)
- **Precio.** la empresa estableció los siguientes precios a los productos que oferta al mercado de consumo, los cuales se diferencian de la competencia por tener estos precios más altos. Asimismo utiliza descuentos en fechas especiales.
- **Precio de lista:**

✓ Paletas	1-2 bs.	Barquillos	2,5-4,5-6,5 bs.
✓ Conos	3-5-7 bs.	Kilo	50 bs.
✓ Copas 3 porciones	10-12-15-16-18 bs.	Copas 4 porciones	15-18-19-20-22 bs.
 - **Descuentos:**
 - ✓ Ofertas (2 x 1 copa colegial en el día de la primavera)
 - ✓ Descuentos (descuentos a los productos del 20, 30% en el mes del niño abril; super descuentos del 20, 30, 50% en el mes de la madre mayo, descuentos en fechas patrias).
 - **Bonificaciones** (no ofrece ninguna bonificación al consumidor)
- **Plaza,** Heladería Artesanal Cramer's tiene las siguientes característica para ofertar sus productos al mercado.
- Canal de distribución (FABRICANTE – CONSUMIDOR FINAL)
 - Cobertura (baja)
 - Surtido (tiene una variedad de sabores y presentaciones)
 - Ubicación (solo comercializa en la ciudad de Tarija, distrito 13)
 - Transporte (utiliza un minivan para autoabastecerse en el punto de venta)
 - Puntos de venta (solo cuenta como punto de venta la propia heladería ubicada en el barrio Senac del distrito 13)
- **Promoción,** para la publicidad y promoción de la marca y sus productos la empresa utiliza las siguientes formas y medios de comunicación para llegar al consumidor final.
- **Publicidad**
 - ✓ Facebook (la empresa utiliza este medio de comunicación digital de manera débil para publicitar y promocionar la marca y los productos de la empresa y llegar al consumidor)
 - ✓ WhatsApp (utiliza este medio dirigido a contactos personales que son conocidos y por lo tanto de poco alcance para dar a conocer la marca al cliente y prospecto)
 - ✓ Volantes (como una forma de publicidad de la marca que reparte en inmediaciones del punto de venta, en plaza, plazuelas y parque Bolívar)

- Promoción de ventas

✓ (oferta 2 x 1)



✓ (descuentos)



3.8.3. SITUACIÓN FINANCIERA

3.8.3.1. BALANCE GENERAL (ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA)

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)				
BALANCE GENERAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018				
ACTIVOS				
CORRIENTE				
				109.106,56
DISPONIBLE			49.706,56	
Caja		49.706,56	50.000,00	
Banco		50.000,00	9.400,00	
Inventario		9.400,00		
NO CORRIENTE				
				84.300,00
FIJO TANGIBLE			14.300,00	
Muebles y enseres		14.300,00	70.000,00	
Maquinaria y equipo		70.000,00		
TOTAL ACTIVO				193.406,56
PASIVOS				
CORRIENTE				
			9.400,00	10.400,00
Cuentas por pagar a proveedores		9.400,00	1.000,00	
Impuestos por pagar		1.000,00		
TOTAL PASIVO				10.400,00
PATRIMONIO				
CAPITAL				
			134.300,00	183.006,56
Capital		134.300,00	48.706,56	
Utilidad neta de la gestión		48.706,56		
TOTAL CAPITAL				183.006,56
TOTAL PASIVO + CAPITAL				193.406,56

Como podemos observar en el balance, la empresa tiene dinero efectivo (liquidez) en sus cuentas de banco y caja; tiene deudas con sus proveedores a corto plazo en un monto que la empresa puede cubrir por tener un respaldo en sus activos corrientes; la situación patrimonial está dada por capital propio generado en el transcurso de los años, por Activo Fijo que la empresa posee y la Utilidad Neta generada por sus ventas.

Tiene recursos invertidos en Activo Fijo a través de préstamos realizados que ya fueron pagados, por tanto recursos financieros propios sin obligaciones a largo plazo.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)						
BALANCE GENERAL						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019						
ACTIVOS						
CORRIENTE						
					61.357,54	
DISPONIBLE					53.557,54	
Caja		53.557,54	5.000,00			
Banco		5.000,00	2.800,00			
Inventario		2.800,00				
NO CORRIENTE					101.300,00	
FIJO TANGIBLE					14.300,00	
Muebles y enseres		14.300,00	80.000,00			
Maquinaria y equipo		80.000,00	7.000,00			
Equipo de computación		7.000,00				
TOTAL ACTIVO					162.657,54	
PASIVOS						
					4.000,00	
CORRIENTE						
					2.800,00	
Cuentas por pagar a proveedores		2.800,00	1.200,00			
Impuestos por pagar		1.200,00				
TOTAL PASIVO					4.000,00	
PATRIMONIO					158.657,54	
CAPITAL					106.300,00	
Capital		106.300,00	52.357,54			
Utilidad neta de la gestión		52.357,54				
TOTAL CAPITAL					158.657,54	
TOTAL PASIVO + CAPITAL					162.657,54	

El balance nos muestra que la empresa tiene liquidez en su cuenta caja, en su cuenta banco ha bajado considerablemente en relación al año 2018; tiene una menor deuda con sus proveedores lo que es bueno para la empresa, tiene una mejor rotación de su inventario; tiene un respaldo patrimonial relativamente bueno.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019					
ACTIVOS					
<u>CORRIENTE</u>					30.683,04
DISPONIBLE				18.283,04	
Caja	18.283,04	10.000,00			
Banco	10.000,00	2.400,00			
Inventario	2.400,00				
<u>NO CORRIENTE</u>					105.830,00
FIJO TANGIBLE				10.530,00	
Muebles y enseres	10.530,00	60.500,00			
Maquinaria y equipo	60.500,00	34.800,00			
Vehículo	34.800,00				
TOTAL ACTIVO					<u>136.513,04</u>
PASIVOS					
					14.525,00
<u>CORRIENTE</u>				14.525,00	
Cuentas por pagar a proveedores	2.400,00				
Cuentas por pagar comerciales	11.700,00				
Intereses por pagar	300,00				
Impuestos por pagar	125,00				
TOTAL PASIVO					<u>14.525,00</u>
PATRIMONIO					
					121.988,04
<u>CAPITAL</u>				115.830,00	
Capital	115.830,00	6.158,04			
Utilidad neta de la gestión	6.158,04				
TOTAL CAPITAL					<u>121.988,04</u>
TOTAL PASIVO + CAPITAL					<u>136.513,04</u>

Analizando este balance, la empresa tiene Activos Corrientes disponibles de un 22%, el inventario tiene falta de rotación y no está generando utilidades a la empresa; tiene alrededor de un 77% de Activo Fijo propio del total de activos sin obligaciones a largo plazo; la situación patrimonial está dada por un 8% de Capital propio, por un 87% de Activo Fijo que la empresa posee y de un 5% de Utilidad Neta generada por sus ventas.

3.8.3.2. ESTADO DE RESULTADO (ESTADO DE PERDIDAS O GANANCIAS)

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)				
ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018				
			Importe	Porcentaje
VENTAS			183.600,00	100%
Descuento sobre ventas			5.000,00	3%
Ventas netas			178.600,00	97%
Mano de obra			11.260,00	6%
Empaque			6.732,00	4%
Materia prima			31.824,00	17%
Costos de venta			49.816,00	27%
Utilidad bruta			128.784,00	70%
Gastos administrativos			70.800,00	39%
Gastos de venta			0,00	0%
Gastos de operación			70.800,00	39%
utilidad antes de impuestos			57.984,00	32%
Impuestos a la utilidad (16%)			9.277,44	5%
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA			48.706,56	27%

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)				
ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019				
			Importe	Porcentaje
VENTAS			191.760,00	100%
Descuento sobre ventas			6.000,00	3%
Ventas netas			185.760,00	97%
Mano de obra			11.760,00	6%
Empaque			7.031,20	4%
Materia prima			33.238,40	17%
Costos de venta			52.029,60	27%
Utilidad bruta			133.730,40	70%
Gastos administrativos			71.400,00	37%
Gastos de venta			0,00	0%
Gastos de operación			71.400,00	37%
utilidad antes de impuestos			62.330,40	33%
Impuestos a la utilidad (16%)			9.972,86	5%
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA			52.357,54	27%

En el estado de resultados del 2018 de Heladería Artesanal Cramer's en Tupiza, la empresa tiene una Utilidad Neta de un 27%, con respecto a las ventas realizadas que fueron de 183.600,00 \$; el Costo de Venta representa un 27% con respecto a sus ventas; los Gastos de Operación representan un 39% con respecto a sus ventas, es decir que el Costo de Venta más los Gastos de Operación hacen un 66% con respecto a sus ventas.

Para el año 2019 la heladería en Tupiza mantiene el mismo incremento en relación al año anterior en su Utilidad Neta con un 27%, con respecto a sus ventas aumentaron a 191.760,00 \$; el Costo de Venta se mantiene en un 27% con respecto a sus ventas, los Gastos de Operación decrecieron en un 37% con respecto a sus ventas y al año anterior; por tanto el Costo de Venta más los Gastos de Operación decrecieron en un 64% con relación a las ventas realizadas y con respecto al año anterior.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)				
ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019				
			Importe	Porcentaje
VENTAS			68.400,00	100%
Descuento sobre ventas			3.000,00	4%
Ventas netas			65.400,00	96%
Mano de obra			4.195,00	6%
Empaque			2.508,00	4%
Materia prima			11.856,00	17%
Costos de venta			18.559,00	27%
Utilidad bruta			46.841,00	68%
Gastos administrativos			39.240,00	57%
Gastos de venta			270,00	0%
Gastos de operación			39.510,00	58%
utilidad antes de impuestos			7.331,00	11%
Impuestos a la utilidad (16%)			1.172,96	2%
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA			6.158,04	9%

El estado de resultados del 2019 de Heladería Artesanal Cramer's en Tarija, tiene una Utilidad Neta de un 9% con respecto a las ventas realizadas que fueron de 68.400,00 \$, es decir una baja utilidad; el Costo de Venta representa el 27% con respecto a sus ventas; los Gastos de Operación representa un 58% con respecto a sus ventas; es decir que el Costo de Venta más los Gastos de Operación hacen un 85% con respecto a sus ventas, lo que quiere decir que a menores ventas los costos y los gastos aumentan el costo de la producción por kilo de helado al disminuir las unidades (kg.) producidas.

3.8.3.3. ANÁLISIS VERTICAL (ANÁLISIS DE ESTRUCTURA)

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)				
ANÁLISIS VERTICAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018				
CUENTA		VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	
Caja		49.706,56	26%	
Banco		50.000,00	26%	
Inventario		9.400,00	5%	
Muebles y enseres		14.300,00	7%	
Maquinaria y equipo		70.000,00	36%	
TOTAL ACTIVO		193.406,56	100%	
Cuentas por pagar a proveedores	9.400,00		90%	
Impuestos por pagar	1.000,00		10%	
TOTAL PASIVO	10.400,00		100%	
Capital	134.300,00		73%	
Utilidad neta de la gestión	48.706,56		27%	
TOTAL CAPITAL	183.006,56		100%	

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)				
ANÁLISIS VERTICAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019				
CUENTA		VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	
Caja		53.557,54	33%	
Banco		5.000,00	3%	
Inventario		2.800,00	2%	
Muebles y enseres		14.300,00	9%	
Maquinaria y equipo		80.000,00	49%	
Equipo dse compuatación		7.000,00	4%	
TOTAL ACTIVO		162.657,54	100%	
Proveedores	2.800,00		70%	
Impuestos por pagar	1.200,00		30%	
TOTAL PASIVO	4.000,00		100%	
Capital	106.300,00		67%	
Utilidad neta de la gestión	52.357,54		33%	
TOTAL CAPITAL	158.657,54		100%	

En el análisis vertical del año 2018 de la heladería en Tupiza nos muestra que en el Total Activo la cuenta caja y banco tiene el 52% de los activos que la empresa tiene a su disposición, que no lo utiliza en inversión para generar más rentabilidad para la empresa; en el Total Pasivo el 90 % es cuentas por pagar a proveedores , es decir la empresa tiene una deuda a corto plazo que podría pagarla con la cuenta caja; en el Total Capital la cuenta capital está con un 73% es decir del total de capital de la empresa está conformado por capital propio y activos fijos., teniendo por lo tanto un respaldo financiero.

Para el año 2019 la heladería en Tupiza, en su Total Activo muestra un 36% en caja y banco que se encuentra disponible, que la empresa podría utilizar para invertir en publicidad y promoción y generar mayores ganancias; en el Total Pasivo con el 70% está en la cuenta proveedores que ha disminuido en comparación con el anterior año, cubriendo de esta manera las obligaciones con los proveedores, y en el Total Capital en la cuenta capital con un 67% está conformado por capital propio y activos fijos, y la utilidad neta ha tenido un cierto crecimiento de 6 dígitos con respecto al año anterior.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)				
ANÁLISIS VERTICAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019				
CUENTA			VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
Caja			18.283,04	13%
Banco			10.000,00	7%
Inventario			2.400,00	2%
Muebles y enseres			10.530,00	8%
Maquinaria y equipo			60.500,00	44%
Vehículo			34.800,00	25%
TOTAL ACTIVO			136.513,04	100%
Proveedores			2.400,00	17%
Cuentas por pagar comerciales			11.700,00	81%
Intereses por pagar			300,00	2%
Impuestos por pagar			125,00	1%
TOTAL PASIVO			14.525,00	100%
Capital			115.830,00	95%
Utilidad neta de la gestión			6.158,04	5%
TOTAL CAPITAL			121.988,04	100%

En el análisis vertical del año 2019 de Heladería Artesanal Cramer's en Tarija, nos muestra que en el Total Activo, muebles y enseres, maquinaria y equipo seguido de vehículo tienen el 77% de los activos que la empresa tiene a su disposición que no está siendo aprovechado para generar mayor producción y utilidades para la empresa, en la cuenta caja y banco tienen el 20%, haciendo a la empresa con menos recursos disponibles para cubrir las obligaciones asumidas y financiar costos y gastos para el siguiente año; en el Total Pasivo el 98% es cuentas por pagar comerciales y proveedores, que tendrán que ser pagadas con dinero de caja; en el Total Capital la cuenta capital está con un 95% estructurado con el 87% con muebles y enseres, maquinaria y equipo, vehículo y un 8% con capital propio. Asimismo el otro 5% es la utilidad neta de la empresa, es decir tiene una baja rentabilidad.

3.8.3.4. ANÁLISIS HORIZONTAL (ANÁLISIS DE VARIACIÓN PORCENTUAL)

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 Y 2019					
AÑO		2019	2018	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
VENTAS		191.760,00	183.600,00	8.160,00	4%
Descuento sobre ventas		6.000,00	5.000,00	1.000,00	20%
Ventas netas		185.760,00	178.600,00	7.160,00	4%
Mano de obra		11.760,00	11.260,00	500,00	4%
Empaque		7.031,20	6.732,00	299,20	4%
Materia prima		33.238,40	31.824,00	1.414,40	4%
Costos de venta		52.029,60	49.816,00	2.213,60	4%
Utilidad bruta		133.730,40	128.784,00	4.946,40	4%
Gastos administrativos		71.400,00	70.800,00	600,00	1%
Gastos de venta		0,00	0,00	0,00	0%
Gastos de operación		71.400,00	70.800,00	600,00	1%
utilidad antes de impuestos		62.330,40	57.984,00	4.346,40	7%
Impuestos a la utilidad (16%)		9.972,86	9.277,44	695,42	7%
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA		52.357,54	48.706,56	3.650,98	7%

En el estado de resultado podemos observar que la Utilidad Neta de la heladería en Tupiza ha tenido un crecimiento del 7% reflejado en 3.650,98 \$ en comparación con el año 2018; las Ventas Netas crecieron un 4% respecto al año anterior lo que beneficia a la empresa; en los Costos de Venta hubo un incremento del 4% , debido a que los costos variables totales aumentaron por una mayor producción de helado; los Gastos de Operación tienen un incremento del 1% que no es significativo, es decir la empresa ha aprovechado sus gastos de operación aún con un incremento de la producción.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
GESTIÓN		A DIC 2019	A DIC 2018	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS					
Caja		53.557,54	49.706,56	3.850,98	8%
Banco		5.000,00	50.000,00	-45.000,00	-90%
Inventario		2.800,00	9.400,00	-6.600,00	-70%
Muebles y enseres		14.300,00	14.300,00	0,00	0%
Maquinaria y equipo		80.000,00	70.000,00	10.000,00	14%
Equipo de computación		7.000,00	0,00	7.000,00	100%
TOTAL ACTIVO		162.657,54	193.406,56	-30.749,02	-16%
PASIVOS					
Cuentas por pagar a proveedores		2.800,00	9.400,00	-6.600,00	-70%
Impuestos por pagar		1.200,00	1.000,00	200,00	20%
TOTAL PASIVO		4.000,00	10.400,00	-6.400,00	-62%
PATRIMONIO					
Capital		106.300,00	134.300,00	-28.000,00	-21%
Utilidad neta de la gestión		52.357,54	48.706,56	3.650,98	7%
TOTAL CAPITAL		158.657,54	183.006,56	-24.349,02	-13%
TOTAL PASIVO + CAPITAL		162.657,54	193.406,56	-30.749,02	-16%

En el balance general podemos observar que la cuenta Caja de la heladería en Tupiza ha tenido un crecimiento del 8%, es decir que las ventas crecieron muy poco en comparación con el año 2018; el Inventario ha disminuido en un 70% respecto al año anterior lo que beneficia a la empresa porque supo darle mejor utilidad al mismo con una mayor rotación de su producto; en la cuenta Maquinaria y Equipo como también en Equipo de Computación hubo un incremento del 14% y del 100% en adquisiciones necesarias que indirectamente aumentan el patrimonio de la empresa; en la cuenta Cuentas por Pagar a Proveedores hubo una disminución del 70%, es decir que es bueno para la empresa porque ya no se está haciendo de más deuda; en la cuenta Capital hubo un decremento del 21% para el patrimonio de la empresa; en la cuenta Utilidad Neta hubo un crecimiento del 7% poco beneficio para la empresa y sus propietarios.

3.8.3.5. ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS (SITUACIÓN FINANCIERA)

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)			
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
RAZÓN: CORRIENTE			
GESTIÓN		2018	2019
ACTIVO CORRIENTE		109.106,56	61.357,54
PASIVO CORRIENTE		10.400,00	4.000,00
INDICE DE LIQUIDEZ		10,49	15,34
RAZÓN: PRUEBA ACIDA			
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS		109.106,56 - 9.400	61.357,54 - 2.800
PASIVO CORRIENTE		10.400,00	4.000,00
INDICE DE LIQUIDEZ		9,58	14,63

Son los recursos disponibles una vez cubiertos los pasivos a corto plazo, con los que contaría la empresa para operar.

Este indicador de razón corriente nos muestra que la empresa Heladería Artesanal Cramer's de Tupiza, tiene una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, porque ésta cuenta con 15,34 \$ de liquidez en el Activo Corriente para solventar 1,00 \$ de obligaciones a corto plazo. Asimismo el indicador razón prueba ácida aun descontando los inventarios del activo corriente, nos muestra una capacidad de cubrir obligaciones de 14,63 \$ que tiene la empresa, por cada 1,00 \$ de deuda.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)			
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
RAZÓN: CORRIENTE			
GESTIÓN			2019
ACTIVO CORRIENTE			30.683,04
PASIVO CORRIENTE			14.525,00
INDICE DE LIQUIDEZ			2,11
RAZÓN: PRUEBA ACIDA			
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS			30.683,04 - 2.400
PASIVO CORRIENTE			14.525,00
INDICE DE LIQUIDEZ			1,94

El indicador de razón corriente en este caso nos muestra que la empresa Heladería Artesanal Cramer's en Tarija, tiene una moderada capacidad (liquidez o respaldo) para cubrir sus obligaciones a corto plazo, porque ésta cuenta con 2,11 \$ de liquidez en el Activo Corriente para solventar 1,00 \$ de obligaciones a corto plazo. Asimismo el indicador razón prueba ácida aun descontando los inventarios del activo corriente, nos muestra menos capacidad de cubrir obligaciones, con 1,94 \$ que tiene la empresa, por cada 1,00 \$ de deuda.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)			
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
RAZÓN: PASIVO - ACTIVO			
GESTIÓN	2018	2019	
TOTAL PASIVO	10.400,00	4.000,00	
TOTAL ACTIVO	193.406,56	162.657,54	
INDICE DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	5,38%	2,46%	
RAZÓN: PASIVO - PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO	10.400,00	4.000,00	
TOTAL PATRIMONIO	183.006,56	158.657,54	
APALANCAMIENTO LEVERAGE	5,68%	2,52%	

Nos permite conocer de nuestros activos, que porcentaje de ellos han sido financiados por dinero de terceros

El indicador de razón Pasivo – Activo de endeudamiento muestra que la empresa Heladería Artesanal Cramer's de Tupiza, tiene una financiación de sus activos por terceros de 5.38% en el 2018 a 2,46% para el 2019, es decir cifras bajas de deuda hacia terceros, que la empresa a logrado bajar con respecto al año anterior. Asimismo la razón Pasivo – Patrimonio muestra un endeudamiento bajo de 5,68% para el 2018 a 2,52% para el 2019 de endeudamiento con terceros con respecto a su patrimonio, es decir la empresa tiene bajo porcentaje de crédito reflejado en su activo.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)			
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
RAZÓN: PASIVO - ACTIVO			
GESTIÓN	2019		
TOTAL PASIVO	14.525,00		
TOTAL ACTIVO	136.513,04		
INDICE DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	10,64%		
RAZÓN: PASIVO - PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO	14.525,00		
TOTAL PATRIMONIO	121.988,04		
APALANCAMIENTO LEVERAGE	11,91%		

Para la Heladería Artesanal Cramer's en Tarija, el indicador de razón Pasivo – Activo de endeudamiento indica que el crédito reflejado en sus activos por terceros es del 10,64%, asimismo la razón Pasivo – Patrimonio muestra un endeudamiento del 11,91% por terceros, es decir la empresa tiene en sus activos un crédito relativamente bajo.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)			
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
GESTIÓN		2018	2019
<u>UTILIDAD NETA</u>	X 100	<u>48.706,56</u>	<u>52.357,54</u>
VENTAS NETAS		178.600,00	185.760,00
INDICE DE RENTABILIDAD		27%	28%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO			
<u>UTILIDAD NETA</u>	X 100	<u>48.706,56</u>	<u>52.357,54</u>
ACTIVO TOTAL		193.406,56	162.657,54
INDICE DE RENTABILIDAD		25%	32%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL			
<u>UTILIDAD NETA</u>	X 100	<u>48.706,56</u>	<u>52.357,54</u>
TOTAL PATRIMONIO		183.006,56	158.657,54
INDICE DE RENTABILIDAD		27%	33%

El Índice de Rentabilidad, permite medir la capacidad que tiene una empresa para generar utilidades.

La rentabilidad sobre las Ventas Netas de la Heladería Artesanal Cramer's en Tupiza, nos arroja el siguiente resultado, que las Ventas Netas de la empresa generaron un 27% y 28% de Utilidad Neta para el año 2018 y 2019 en favor de la empresa, es decir que por cada 1,00 \$ vendido se generaron 0,27 centavos y 0,28 centavos de Utilidad Neta respectivamente.

La rentabilidad sobre el Activo Total o los recursos totales con los que cuenta el negocio generaron una Utilidad Neta del 25% y del 32% respectivamente para el año 2018 y 2019, es decir que por cada 1,00 \$ que tiene invertido la empresa en Activos Totales, está obteniendo 0,25 y 0,32 centavos respectivamente de Utilidad Neta.

La rentabilidad sobre el Capital o Patrimonio nos da el siguiente resultado, que las utilidades Netas fueron de un 27% y 33% respectivamente para el año 2018 y 2019, es decir que por cada 1,00 \$ que los dueños tienen invertido en su empresa y que forma su Patrimonio, están obteniendo 0,27 y 0,33 centavos de Utilidad Neta, por tanto la empresa tiene una buena rentabilidad que se ve reflejada en mayor porcentaje en el año 2019.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)			
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
GESTIÓN			2019
<u>UTILIDAD NETA</u>	X 100		6.158,04
VENTAS NETAS			65.400,00
INDICE DE RENTABILIDAD			9%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO			
<u>UTILIDAD NETA</u>	X 100		6.158,04
ACTIVO TOTAL			136.513,04
INDICE DE RENTABILIDAD			4,5%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL			
<u>UTILIDAD NETA</u>	X 100		6.158,04
TOTAL PATRMONIO			121.988,04
INDICE DE RENTABILIDAD			5%

La rentabilidad sobre las Ventas Netas de Heladería Artesanal Cramer's en Tarija, nos arroja el siguiente resultado, que las Ventas Netas de la empresa generaron un 9% de rentabilidad en favor de la empresa, es decir que por cada 1,00 \$ vendido se generaron 0,09 centavos de Utilidad Neta.

La rentabilidad sobre el Activo Total o los recursos totales con los que cuenta el negocio generaron una Utilidad Neta del 5%, es decir que por cada 1,00 \$ que tiene invertido la empresa en Activos Totales, está obteniendo 0,05 centavos de Utilidad Neta, por tanto en el transcurso del año solo ha podido recuperar el 5% de sus activos siendo una empresa con baja rentabilidad.

La rentabilidad sobre el Capital o Patrimonio nos da el siguiente resultado, que las utilidades Netas fueron de un 5%, es decir que por cada 1,00 \$ que los dueños tienen invertido en su empresa y que forma su Patrimonio, están obteniendo 0,05 centavos de Utilidad Neta, por tanto la empresa no es rentable y no permite el desarrollo y una mejor participación de mercado por parte de la empresa.

3.9. EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.9.1. MATRIZ IMPACTO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

EFECTOS Y VARIABLES / EFECTOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
FORTALEZAS									
Constancia en el emprendimiento	X						F		
Buena calidad del producto	X						F		
Experiencia y conocimiento en el proceso de elaboración del helado	X						F		
Favorable ubicación y acceso para todo público		X						F	
Precios bajos respecto a la competencia	X						F		
Productos diferenciados a frutos amazónicos	X						F		
DEBILIDADES									
Falta de investigación y análisis de mercado				X			D		
No cuenta con local propio				X			D		
Insuficientes recursos financieros				X			D		
Capacidad limitada de producción					X			D	
Falta de acceso a canales de distribución estratégicos					X			D	
Lugar de producción distante del lugar de comercialización					X			D	
Ambiente pequeño para la atención al cliente				X			D		
Débil estrategia de promoción				X			D		
Desconocimiento de gustos y tendencias del cliente				X			D		
Bajo desempeño de la empresa					X			D	
Limitada visión, misión y objetivos de la empresa				X			D		
La marca poco posicionada en el mercado				X			D		

3.9.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Constancia en el emprendimiento	4%	2	0,08
2. Buena calidad del producto 87,5%	7%	2	0,14
3. Experiencia y conocimiento en el proceso de elaboración del helado 14 años	6%	4	0,24
4. Precios bajos respecto a la competencia 2-16	7%	2	0,14
5. Productos diferenciados a frutos amazónicos 100%	9%	1	0,09
DEBILIDADES			
1. Falta de investigación y análisis de mercado	8%	1	0,08
2. No cuenta con local propio	4%	1	0,04
3. Insuficientes recursos financieros 16.158	5%	2	0,10
4. Ambiente pequeño para la atención al cliente	3%	2	0,06
5. Débil estrategia de promoción 74% 26%	13%	1	0,13
6. Limitada visión, misión y objetivos de la empresa	9%	1	0,09
7. Falta de acceso a canales de distribución estratégicos 1	6%	1	0,06
8. La marca poco posicionada en el mercado 15%	11%	2	0,22
9. Desconocimiento de gustos y tendencias del cliente	5%	1	0,05
10. Lugar de producción distante del lugar de comercialización	3%	2	0,06
TOTAL	100%		1,58

CALIFICACIÓN:

4.0 responde extraordinariamente bien maximizando las fortalezas y minimizando las debilidades.

3.0 responde bien a las fortalezas y debilidades

2.0 responde regular a las fortalezas y debilidades

1.0 responde mal al no aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades

El análisis de la matriz EFI nos muestra que los factores internos clave como las fortalezas, no están siendo debidamente utilizadas y las debilidades no están siendo atendidas, por lo cual la empresa no responde de manera eficiente a sus fortalezas y debilidades observadas en ella.

3.9.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA (SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA)

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constancia en el emprendimiento • Buena calidad e higiene de los productos • Experiencia y conocimiento en el proceso de elaboración del helado • Precios bajos respecto a la competencia • Productos diferenciados a frutos amazónicos 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de investigación y análisis de mercado • La marca poco posicionada en el mercado • Insuficientes recursos financieros • Desconocimiento de gustos y tendencias del cliente • Débil estrategia de promoción • No cuenta con local propio • Limitada visión, misión y objetivos de la empresa • Falta de acceso a canales de distribución estratégicos
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FO maxi maxi</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO mini maxi</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas Tecnologías de información • El mercado no está saturado • Tasa de crecimiento de la población • Competidores con precios más altos • Crecimiento en la demanda • Escasa oferta a nuevos sabores de frutos amazónicos en el mercado de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los atributos y beneficios de los productos que tiene la empresa para promover la marca • Introducir nuevos productos para aprovechar el mercado potencial y la demanda existente • Realizar campañas de mercadeo para promover los helados a frutos amazónicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al público objetivo la variedad de productos y la diferencia existente frente a la competencia • Determinar cómo y dónde quiere llegar la empresa y qué objetivos desea alcanzar • Entrar con nuevos canales de distribución para ampliar la oferta de la empresa • Desarrollar una apropiada publicidad y promoción que dé a conocer los productos a los consumidores
<p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA maxi mini</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA mini mini</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de desempleo • Diversidad de competidores en la industria • Economías de escala • Política salarial • Bajas barreras de entrada • La demanda del mercado es estacional • Desaceleración económica • Reconocimiento de marca y clientes fieles 	<ul style="list-style-type: none"> • Activar el uso de los recursos y capacidades de la empresa para hacer frente a una competencia real y potencial • Hacer uso de las ventajas competitivas (precio-calidad, helados a frutos amazónicos) que posee la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnósticos de mercado para conocer tendencias y necesidades de los consumidores • Establecer un plan de marketing para posicionar a la empresa en el sector del helado • Proveer un buen servicio de cafetería para épocas de frío

- Una frase de Sun Tzu un famoso estratega militar, basado en su libro el “Arte de la guerra” dice así: “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”.

3.10. CONCLUSIONES

- La gerencia desconoce y no emplea conocimientos en administración para fijar planes, objetivos y cursos de acción para la conducción, desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Falta de una adecuada misión y visión para la dirección de heladería Artesanal Cramer’s.
- La empresa carece de adecuadas estrategias en la mezcla de Marketing y sobre todo en la variable promoción para dar a conocer, informar y persuadir al mercado de consumidores hacia la compra de los productos de la empresa.
- La empresa no realiza estudio de mercado para determinar el mercado meta, sus tendencias y necesidades donde dirigir sus esfuerzos.
- Los recursos y capacidades con que cuenta la empresa no los utiliza apropiadamente para hacer frente a la competencia.
- Tiene ciertos beneficios y diferenciaciones frente a la competencia que le otorga ventajas competitivas para generar mayor posicionamiento en la mente del consumidor.
- La baja demanda y como efecto la baja producción de la empresa, no le permite obtener costos más bajos en su producción de helados y tener mejores utilidades y por tanto crecer en la industria del helado.
- La empresa tiene productos de buena calidad, precio y a frutos amazónicos que oferta al mercado.
- Los productos de la empresa se encuentran en la etapa de introducción en el ciclo de vida del producto, y en la cual no realiza una mejor publicidad informativa y por tanto no cuenta con un presupuesto más amplio para tal fin.
- La empresa no genera las suficientes ventas como para obtener una mejor rentabilidad.
- El estado financiero de la empresa nos muestra insuficientes activos disponibles para inversión en el futuro como publicidad y promoción que heladería Cramer’s necesite realizar, la empresa genera bajas utilidades, tiene un manejo regular de sus recursos económico financieros disponibles con los que cuenta.
- El índice liquidez nos muestra que la empresa tiene una muy moderada capacidad para sus obligaciones a corto plazo.
- El índice de endeudamiento de la empresa es relativamente bajo.
- En el análisis del índice de rentabilidad la empresa no es rentable.
- Las fortalezas y las debilidades de la empresa, no están siendo aprovechadas ni tomadas en cuenta para beneficiarse y minimizarlas.

En conclusión las estrategias que utiliza Heladería Artesanal Cramer’s son poco eficientes para dar a conocer la marca, los productos y la empresa en el mercado, por tanto no existe un adecuado plan de marketing que permita a la empresa hacer un mejor desarrollo de las 4Ps y de la mezcla promocional para darse a conocer en el mercado y por tanto imposibilita el posicionamiento de la marca y la rentabilidad de la misma.

CAPÍTULO IV

PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Qué aspectos son determinantes en la decisión de compra? ¿Cuáles son los medios de difusión y promoción que debe considerar Heladería Artesanal Cramer's para mejorar sus bajas ventas su baja participación, limitado posicionamiento y penetración de mercado? ¿Cuál es el mercado objetivo?

4.2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

¿Qué características del producto influyen en los consumidores para realizar la compra? ¿Qué formas de promoción y que medios de difusión se encuentran más habitados los consumidores para captar la publicidad de la empresa? ¿Cuál es el segmento de mercado al que quiero llegar?

4.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Las características del producto como el precio, la calidad, la variedad, el servicio, el posicionamiento son factores que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la estrategia de promoción de Heladería Artesanal Cramer's?.

¿El uso informal de un solo medio de difusión (internet, a través de redes sociales como el Facebook y programa de mensajería como el WhatsApp) son causantes de bajas ventas de Heladería Artesanal Cramer's? ¿El análisis de la segmentación de la población nos determinará el mercado meta?

4.4. HIPÓTESIS

El limitado uso de las formas de promoción en el desarrollo de la estrategia promocional que aplica Heladería Artesanal Cramer's, influye en las bajas ventas

4.5. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar qué factores influyen en los consumidores para la compra del producto, cuales son las formas de promoción y medios de difusión que son de preferencia del consumidor y qué tipo de segmentación podemos realizar.

4.5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- a. Determinar si el precio, la calidad, la variedad, el servicio son determinantes para la decisión de compra de los productos de Heladería Artesanal Cramer's.
- b. Identificar cuáles son los medios de difusión para la publicidad del producto (radio, tv, periódico, etc.) que tienen mayor preferencia en los consumidores.
- c. Analizar que formas de promoción (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo y publicity) son más conocidas y aceptadas por los consumidores.

- d. Determinar el grado de participación, posicionamiento y penetración de mercado que tienen los productos de Heladería Artesanal Cramer's.
- e. Definir los segmentos de mercado para conocer el mercado objetivo de la empresa.
- f. Identificar que intensidad, medio y forma de publicidad y promoción ha utilizado Heladería Artesanal Cramer's para dar a conocer su marca y producto

4.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.6.1. PLAN DE MUESTREO

Se aplicó el método de muestreo probabilístico, donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos aleatoriamente (al azar) para formar parte de la muestra. Es decir la selección de la muestra es lo suficientemente representativa de la población. Por otro lado en el muestreo probabilístico utilizamos el Muestreo Aleatorio Estratificado, donde ya se tiene dividida la población en subgrupos formados naturalmente como es el caso del distrito 13 con subpoblaciones como son los barrios que lo conforman, en este caso los barrios aledaños a Heladería Artesanal Cramer's. La muestra que se obtiene de cada barrio es proporcional al número de personas que compone cada barrio.

4.6.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el cálculo de muestra se utilizó datos de población proporcionados por el GAMT (Gobierno Autónomo Municipal de Tarija). (Ver Anexo 3)

4.6.2.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el presente estudio se realizó una estimación considerando una variable muy importante como es el "consumo de helado", para poder obtener los valores de p y q para el cálculo de la muestra, se recurrió a la realización de una encuesta piloto de 40 encuestados, dándonos el siguiente resultado.

Segmentación	Frecuencia	%
Consumen	37	92 %
No consumen	3	8%

- **FORMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA⁹³**

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

⁹³ ESTADISTICA , Spiegel Murray, 2ª edición Colombia, McGraw-Hill 1991, Págs. 79, 80

DONDE:	n = Tamaño de la muestra	n = ?
	N = Población o universo	N = 15.256
	Z = Nivel de confianza	Z = 95% = 1.96
	p = Probabilidad a favor	p = 92% = 0.92
	q = Probabilidad en contra	q = 8% = 0.08
	e = error muestral	e = 5% = 0.05

- **CÁLCULO:**

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

$$n = \frac{1.96^2 \times 15,256 \times 0.92 \times 0.08}{0.05^2 (15,256-1) + 1.96^2 \times 0.92 \times 0.08}$$

$$n = 112.27$$

$$n = 112$$

De acuerdo al cálculo correspondiente de la población total de los barrios que serán investigados, se obtuvo el tamaño de muestra de 112 personas, las cuales son sujetas a una encuesta mediante la aplicación de una serie de preguntas.

- **MUESTREO ESTRATIFICADO POR BARRIO ⁹⁴**

Distrito 13		Población	Muestra
Barrio ₁	Luis de Fuentes	3,333	24
Barrio ₂	Senac	5,664	42
Barrio ₃	Tabladita I	6,259	46
TOTAL		15,256	112

$$n_1 = \frac{\text{Barrio}_1}{N} \times n = \frac{3,333}{15,256} \times 112 = 24$$

$$n_2 = \frac{\text{Barrio}_2}{N} \times n = \frac{5,664}{15,256} \times 112 = 42$$

$$n_3 = \frac{\text{Barrio}_3}{N} \times n = \frac{6,259}{15,256} \times 112 = 46$$

De la población total dividida en tres barrios, tenemos la muestra estratificada ponderada de cada uno de ellos para la realización de la encuesta. (Ver Anexo 4)

4.6.3. ENCUESTA Y PROCESAMIENTO DE DATOS

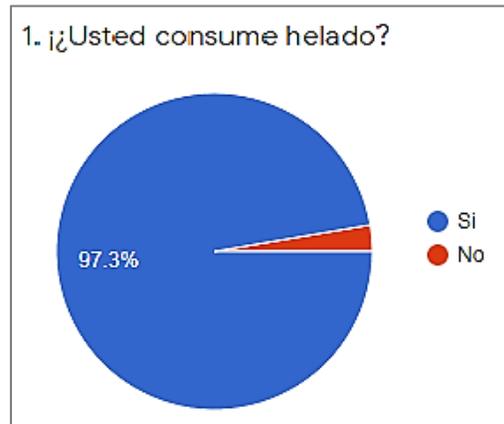
4.6.3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos a los encuestados tras la aplicación del Google Forms (formularios para encuestas de google), se presentan tabulados a continuación y fueron importantes para deducir y analizar aspectos precisos, como los gustos, preferencias y necesidades relacionados con el consumo y comercialización de helados; permitiendo obtener una noción clara de la cantidad de consumidores que adquieren los helados ofertados en el mercado, adicionalmente permitió conocer las características y

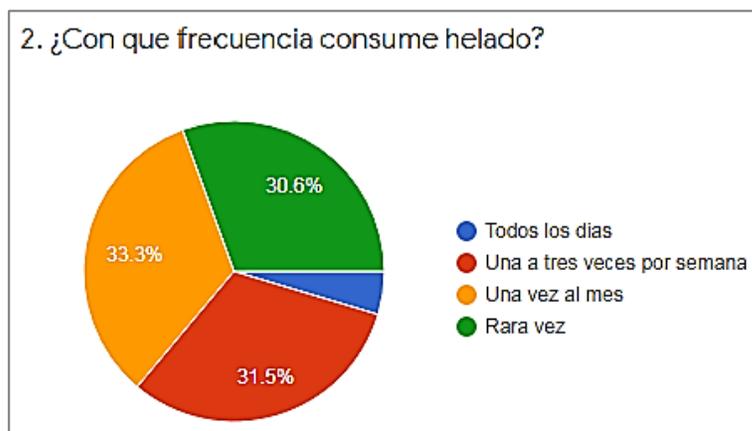
⁹⁴ ESTADISTICA , Triola Mario, 3ª edición México, Pearson Educación 2013, Pág. 184

especificaciones del producto que el cliente desea y espera para orientar la producción de la empresa a las necesidades del cliente. A continuación se presentan los resultados de la tabulación de las 112 encuestas realizadas.

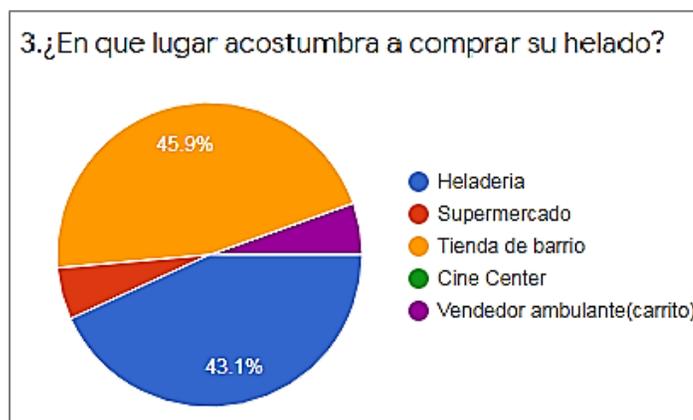
ENCUESTA A CONSUMIDORES



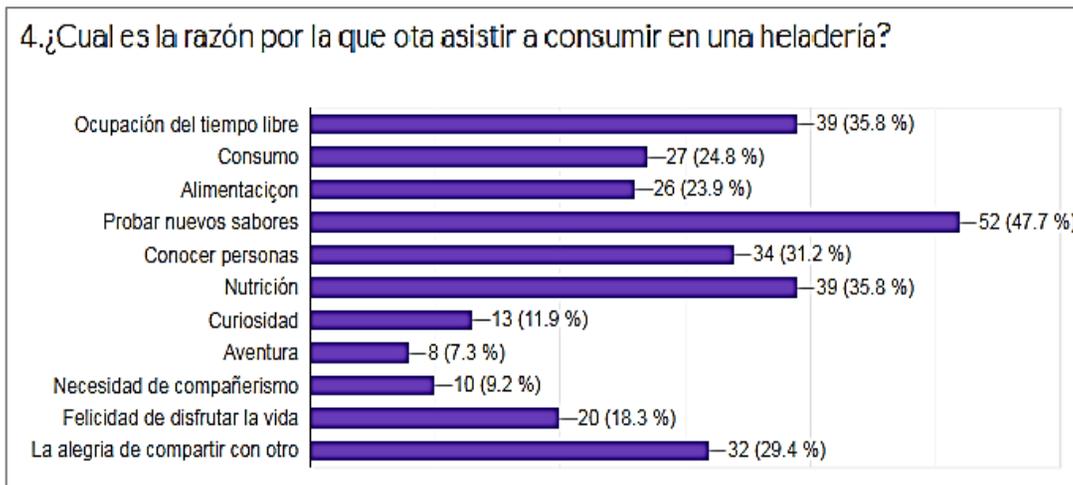
Un 97% de las personas encuestadas consumen helados indistintamente de las características que los mismos poseen, tipo, empaque, marca, presentación entre otras. Lo cual indica que hay un mercado amplio del consumo de este tipo de productos en lo que respecta a la industria del helado.



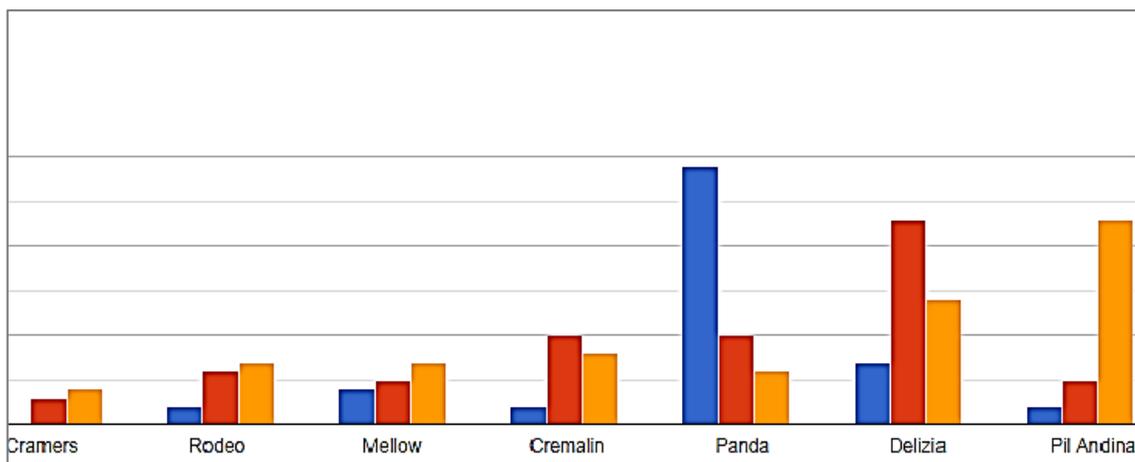
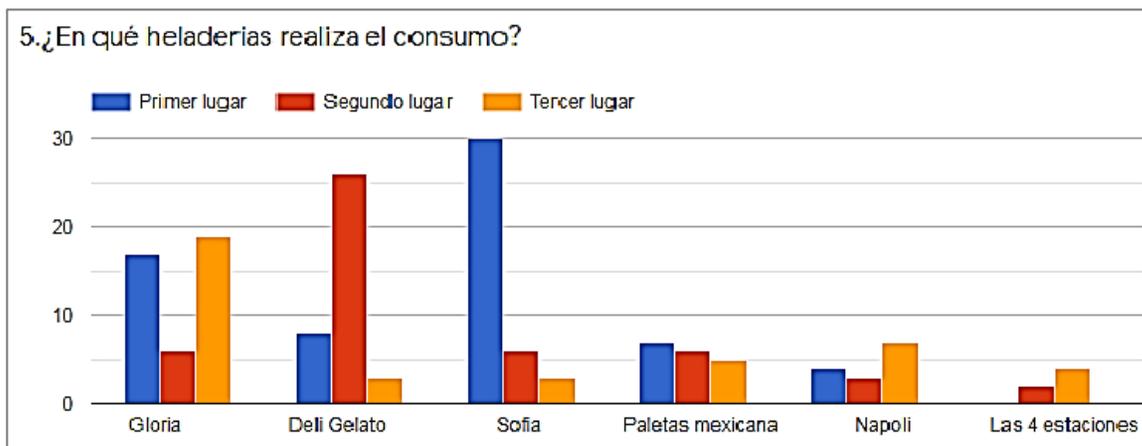
Con referencia a la frecuencia de consumo del helado la encuesta nos muestra que la población consume “una vez al mes” con el 33%; “rara vez” con el 31%; “una tres veces por semana” con el 32%; y de “todos los días” con el menor porcentaje de frecuencia de consumo con menos del 5%.



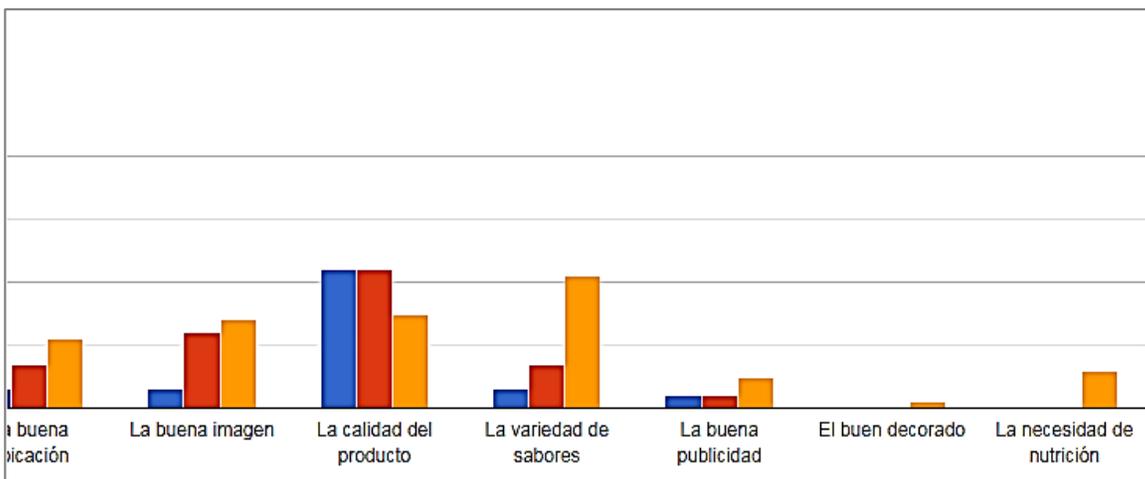
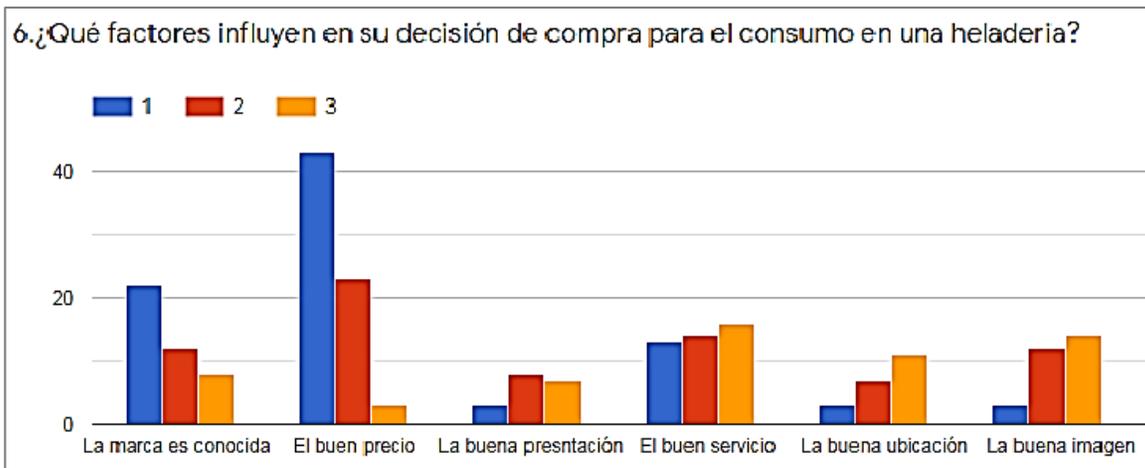
Principalmente el mayor porcentaje de los encuestados prefieren adquirir los helados en tiendas de barrio con el 46%; en heladerías con el 43%; y el supermercado, vendedor ambulante con un menor porcentaje.



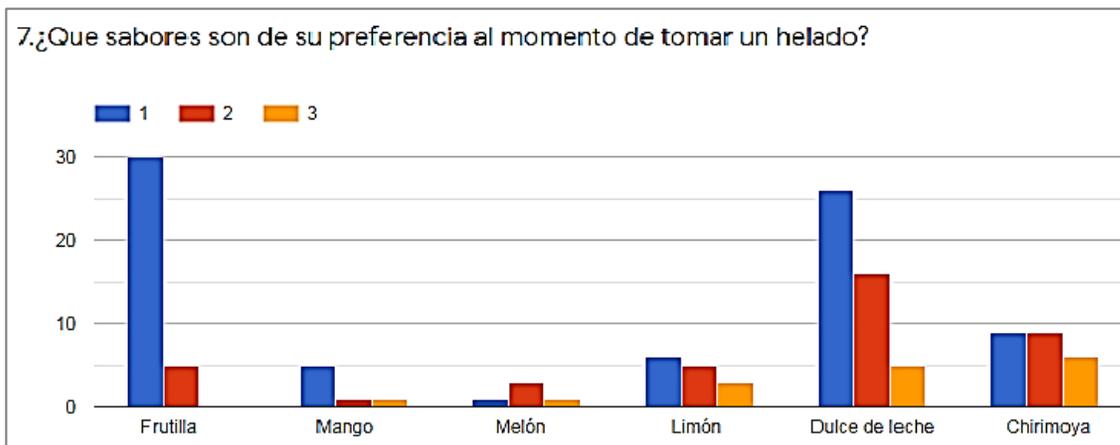
Principalmente los encuestados optan por asistir al consumo en una heladería por “probar nuevos sabores”; en segundo lugar por “ocupación del tiempo libre” y “nutrición”; y en tercer lugar por “conocer personas” y “la alegría de compartir con otro”.

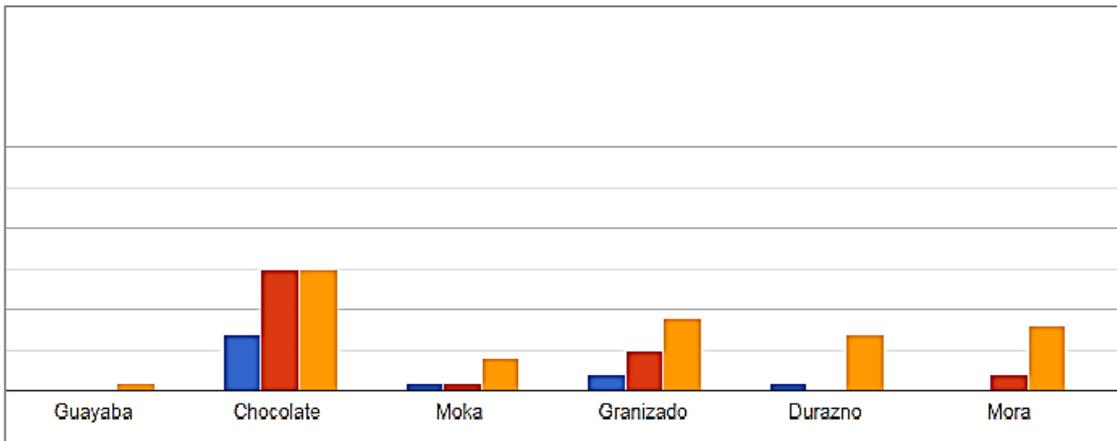
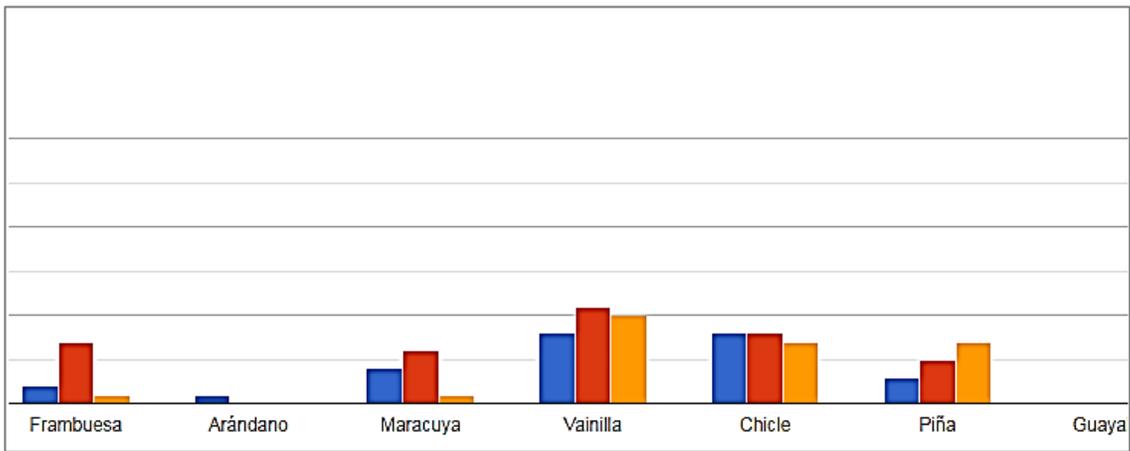


De la población encuestada existe mayor consumo como primer lugar “heladería Sofía”, en “segundo lugar heladería Deli Gelato” y en “tercer lugar heladería Gloria”. Seguidas por helados industriales como son Panda, Delizia y Pil Andina.

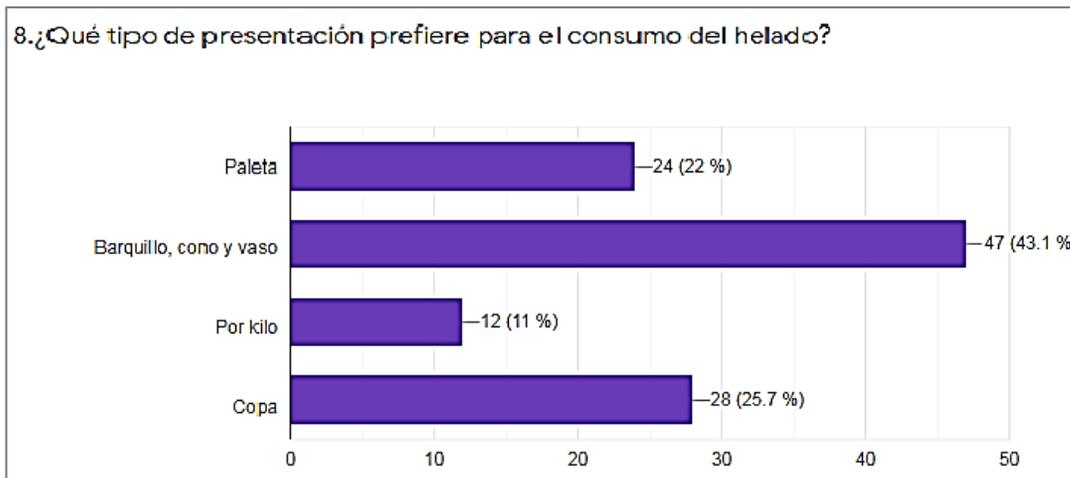


Los encuestados identificaron que el factor más importante que impulsa en la decisión de compra en una heladería es “el buen precio”, seguido por “la calidad del producto”, “la marca es conocida”, “el buen servicio”; todos estos son los principales factores.

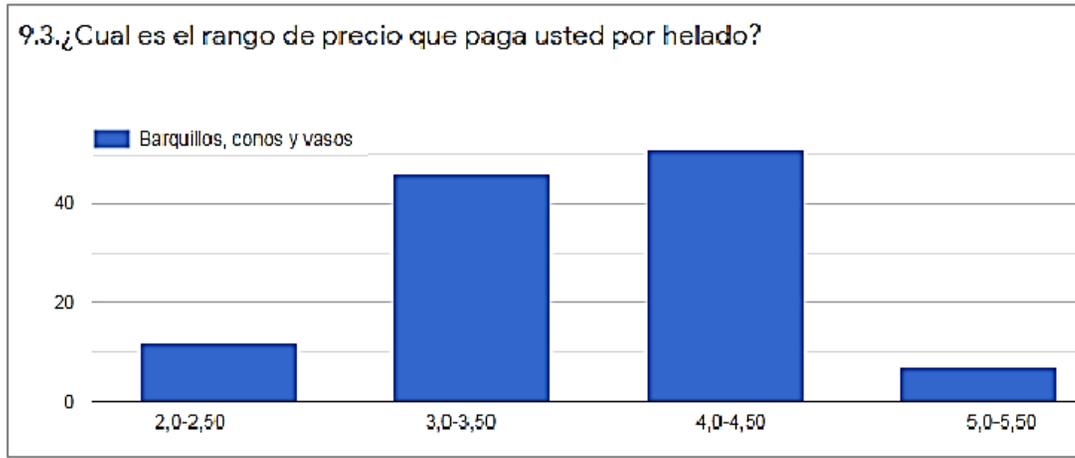
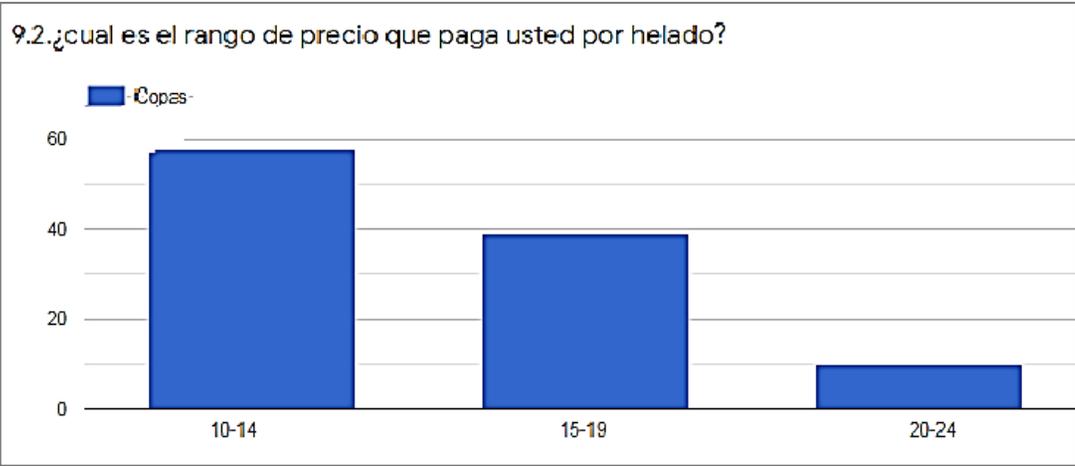
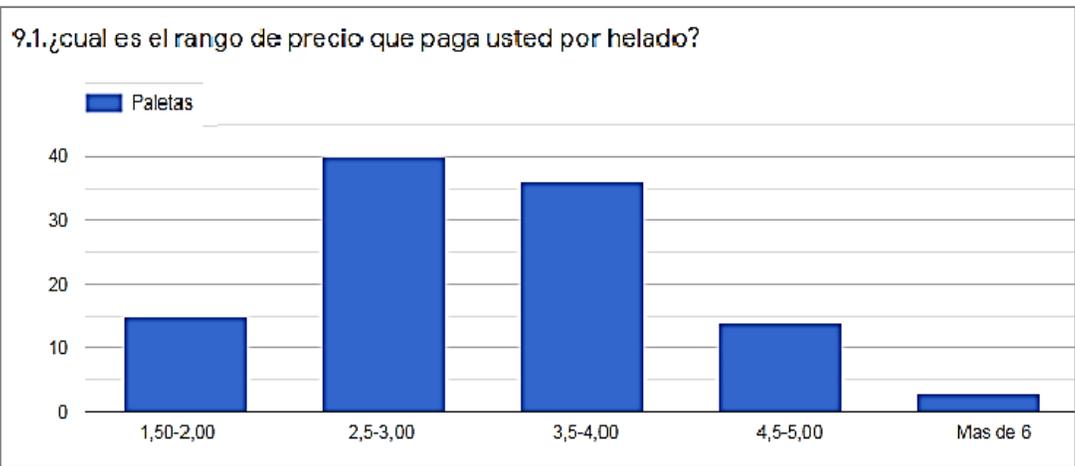


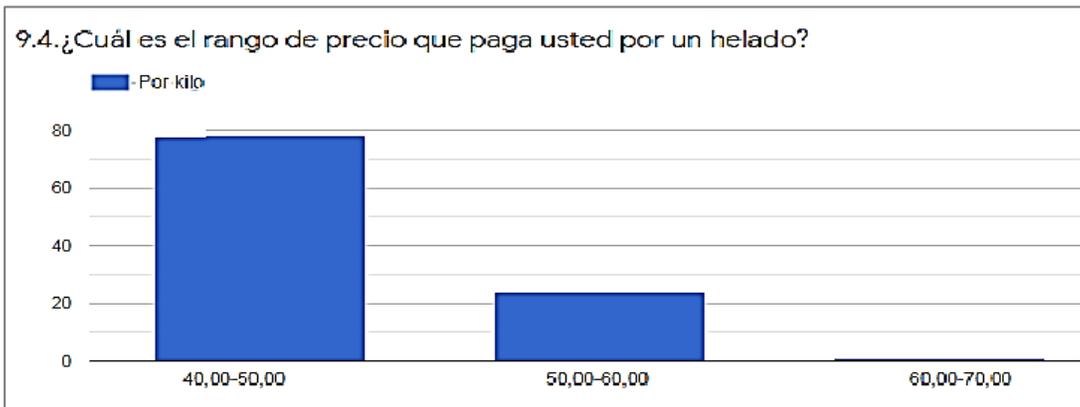


El sabor preferido por las personas encuestadas es en el siguiente orden: primer lugar "frutilla", segundo lugar "dulce de leche", en tercer lugar "chocolate" y "vainilla", "chirimoya" es decir sabores tradicionales; seguidos por, "chicle".



Los encuestados respondieron que prefieren la presentación en "barquillo, cono y vaso" con un 43%; por copa con 26% y paleta con el 22% respectivamente en el consumo del helado.

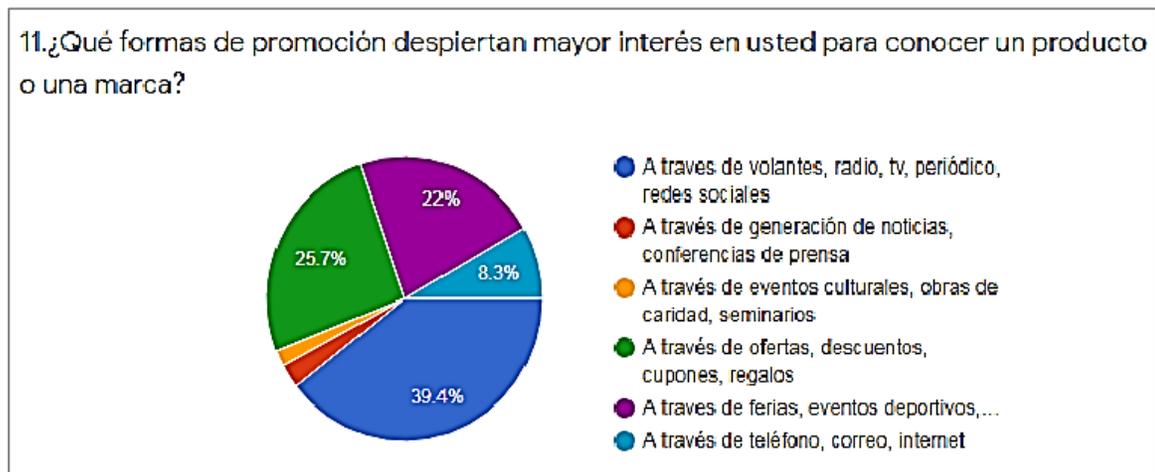




En la mayoría de las personas encuestadas, el precio que paga por un helado “paleta” oscila en un rango de \$ 2,5 a \$ 4,0; en los helados en “copa” la mayoría se encuentra en un rango de \$ 10 a \$ 19; en los helados en “barquillo, cono, vaso” la mayoría se encuentra en un rango de \$ 3 a \$ 4,5; y para helados “por kilo” la mayoría se encuentra en un rango de \$ 40 a \$ 50.

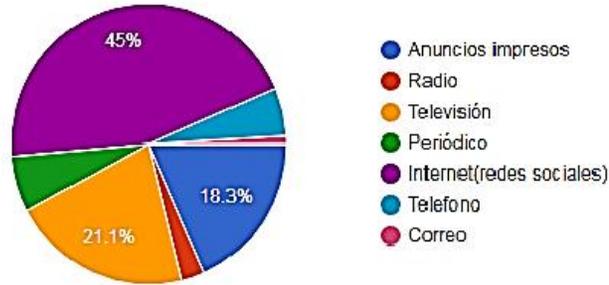


En la mayoría de los encuestados la publicidad y promoción de una marca es de relevancia importante y muy importante con un 67% y con un 33% que es indiferente o le resta importancia.



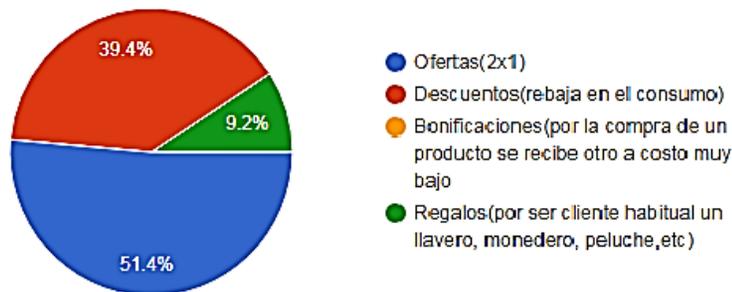
La mayoría de la población se inclina hacia la “publicidad” por volantes, radio, tv, etc. con un 39% como una de las formas de conocer un producto o una marca, seguido por la “promoción de ventas” por ofertas, descuentos, regalos, etc. con un 26% y también a través de eventos deportivos ferias, etc. con un 22% .

12. ¿Qué medios de difusión son de su preferencia para captar la publicidad de una marca o producto?



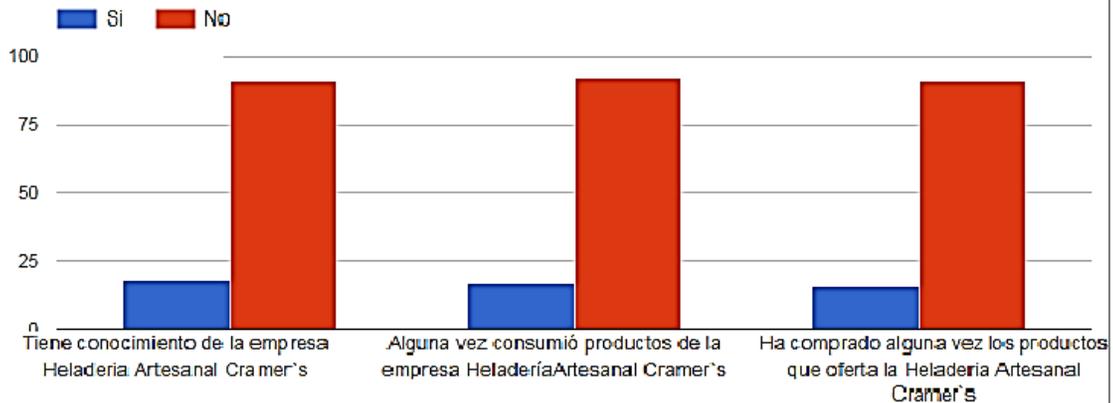
El internet con el 45% es el medio de difusión más preferido por los encuestados para ver y escuchar la publicidad de una marca o producto dejando atrás a los medios tradicionales como la televisión con un 21% y anuncios impresos con un 18%.

13. ¿Qué incentivos por parte de la heladería prefiere por ser cliente de la empresa?



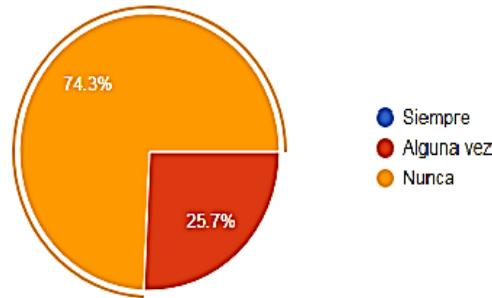
En las encuestas realizadas se puede observar que los incentivos que prefieren los clientes de una empresa de helados son las “ofertas (2x1)” con un 51% y los “descuentos (rebaja en el consumo)” con un 39%

14. Se le pide encerrar una opción de cada pregunta



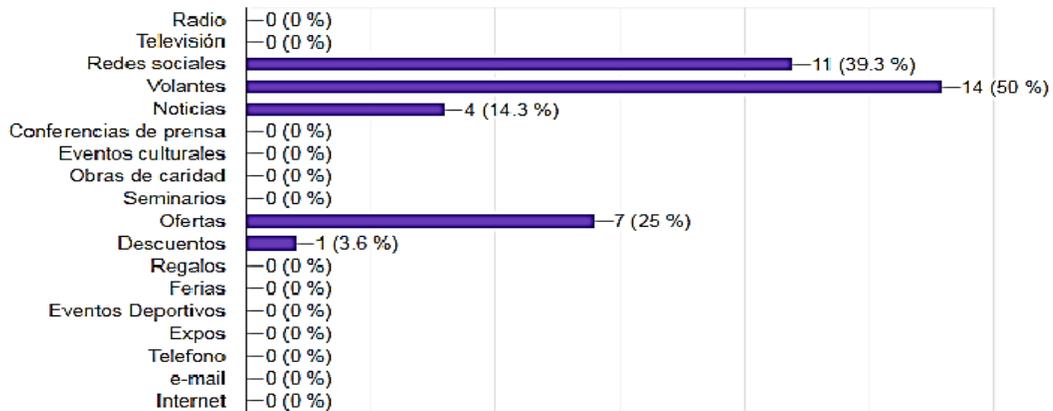
La mayor parte de los encuestados no tienen conocimiento, no consumieron, no compraron de Heladería Artesanal Cramer's, que se ve reflejado en un 88% de la población encuestada.

15. ¿Alguna vez escuchó, visualizó alguna publicidad y promoción por parte de la heladería Artesanal Cramer´s?



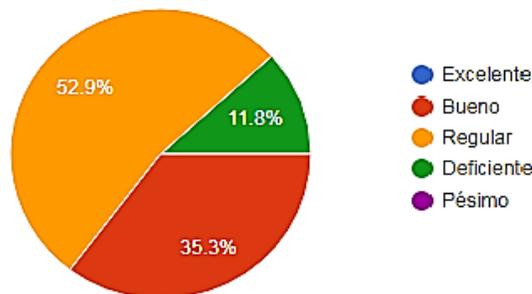
La información reflejada en la encuesta nos muestra la reducida publicidad y promoción por parte de la heladería, con un 74% las personas nunca escucharon o visualizaron algún tipo de publicidad y promoción y un 26% alguna vez.

15.1 Si la respuesta anterior es siempre o alguna vez



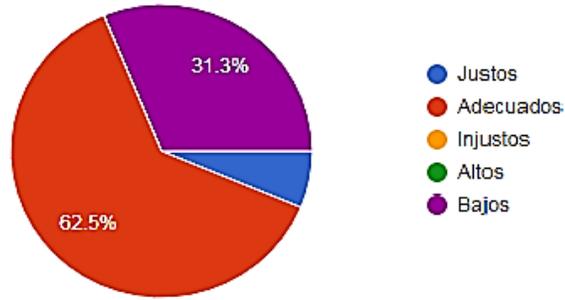
Los encuestados alguna vez escucharon o visualizaron algún tipo de publicidad y promoción con un 26% y lo hicieron a través de volantes, seguido por las redes sociales y ofertas.

16. El servicio en la Heladería Cramer´s es



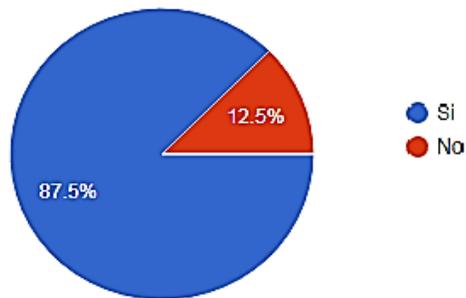
De acuerdo a los datos de los encuestados el 53% percibe que el servicio de Heladería Cramer´s es regular, un 35% percibe que el servicio es bueno y un menor porcentaje del 12% el servicio es deficiente.

17. Como considera el precio de los helados Cramer´s es



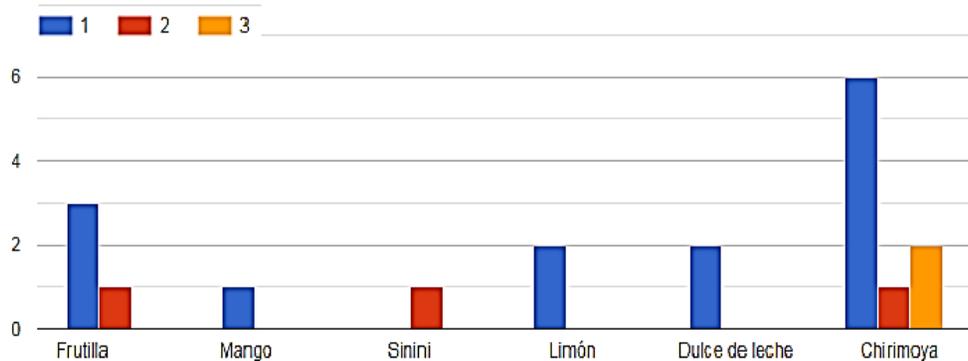
La mayor parte de los encuestados consideran que el precio de los helados Cramer´s son adecuados con un 63%, otros que los precios son bajos con un 31% pudiendo acceder a los mismos.

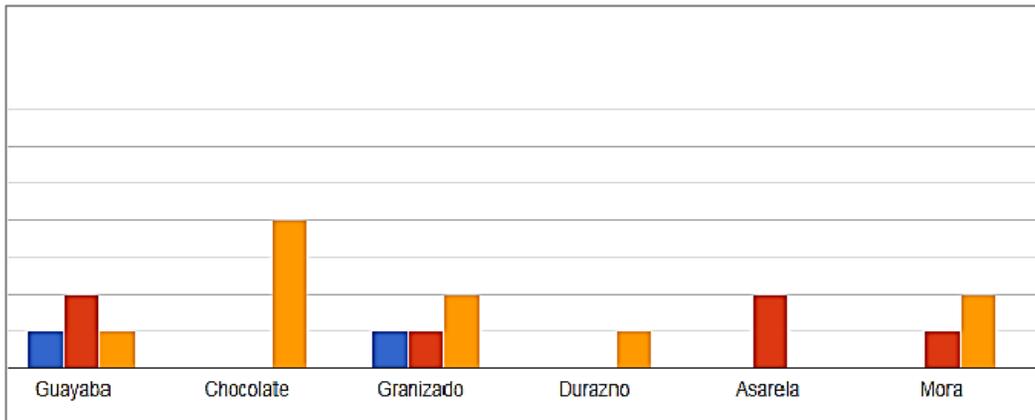
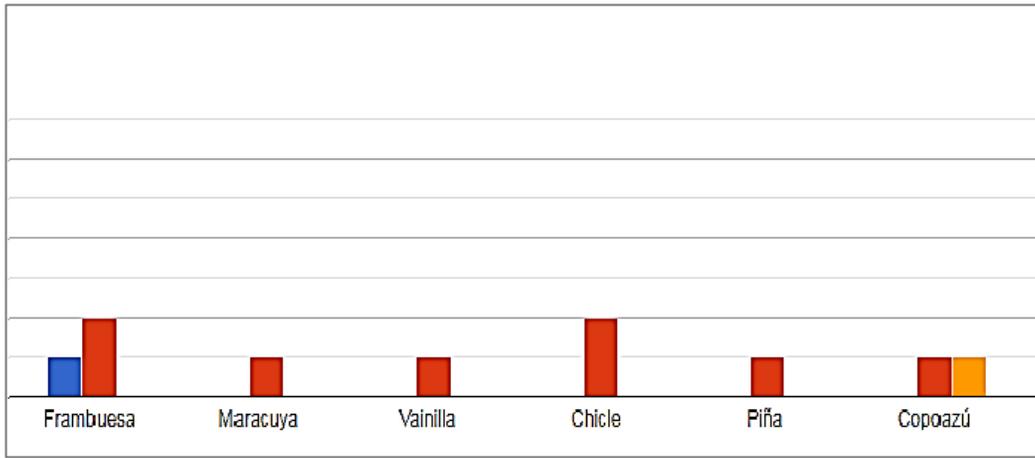
18. Le satisface la calidad y producto de los helados Cramer´s



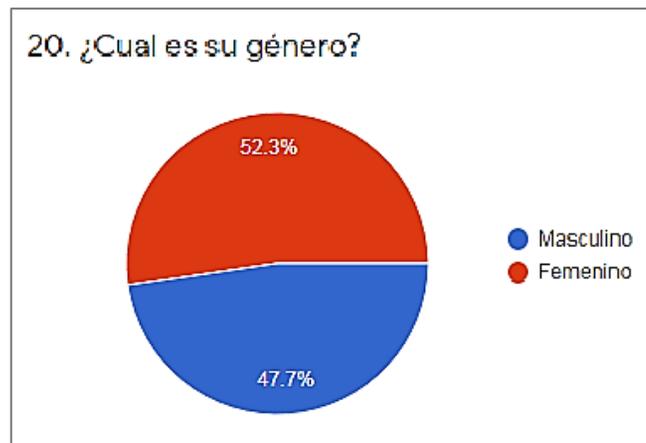
Con una mayoría del 88% si le satisface a la población encuestada la calidad del producto, siendo un menor porcentaje del 12% que no les satisface la calidad del producto de heladería Cramer´s,

19.¿Cuando consume helados Cramer´s cuáles son de su preferencia(Indique 3)?



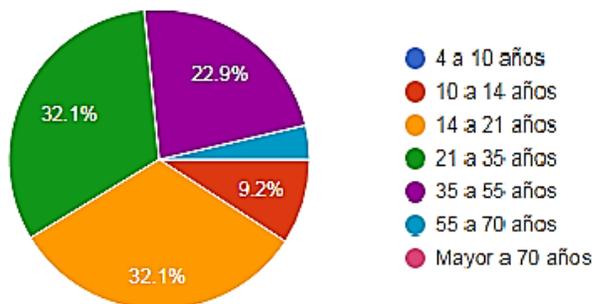


Los sabores favoritos de la población encuestada de helados Cramer's son chirimoya, chocolate, frutilla, limón dulce leche; le siguen los sabores de frambuesa, chicle, guayaba, etc.



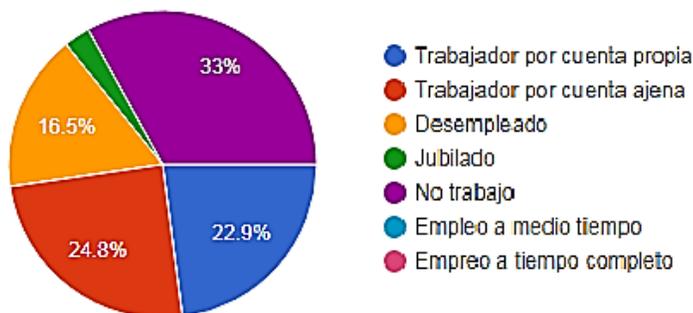
Del total de la población encuestada el 52% son de género femenino y el 48% son de género masculino.

21. ¿Cual es su edad?



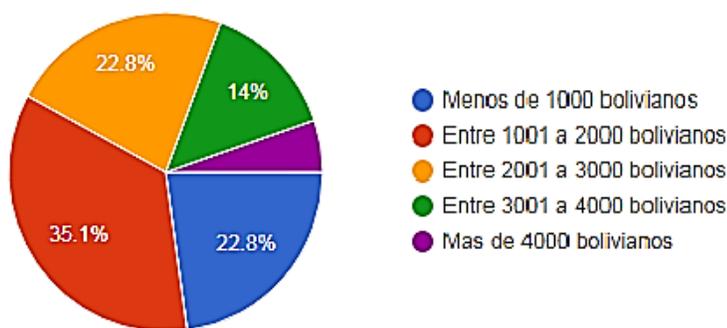
La edad de la población encuestada más sobresaliente con una equivalencia del 64% es la comprendida entre los 14 a 35 años, mientras que un 23% de esta se encuentra entre los 35 a 55 años.

22. ¿Cual es su situación laboral actual?



La población con un 33% no trabaja, un 25% es trabajador dependiente, un 23% es trabajador independiente haciendo estos dos la población que trabaja con un 48% y un 17% está desempleado.

23. ¿Cual es su nivel de ingreso?



De la población encuestada un 35% poseen ingresos mensuales menor a un salario mínimo, un 23% posee menos de la mitad de un salario mínimo, otro 23% gana un salario por encima de un mínimo, un 14% posee casi dos salarios mínimos y un restante 5% posee más de dos salarios mínimos.

4.7. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se puede concluir lo siguiente:

- Existe demanda del producto (helado), por tanto es un mercado que la empresa no ha sabido aprovechar a través de una mejor publicidad y promoción para dar a conocer su marca y producto.
- La frecuencia de consumo de las personas muestra una tendencia moderada, porque los consumidores disponen de su sueldo para productos básicos de la canasta familiar, esto debido a la situación económica por la que atraviesa la economía tarijeña. Y cuando existe demanda del producto por parte del consumidor lo hacen en su mayoría a través de tiendas de barrio que son más asequibles para la compra y productos con precios bajos que los que ofertan las heladerías.
- Se ha podido identificar el mercado objetivo al cual la empresa debe dirigir su esfuerzo para lograr satisfacer las necesidades y deseos del consumidor potencial.
- Observamos también que existen heladerías ya establecidas en el mercado como Sofía, Deli Gelato, Gloria, Panda, etc. que representan una gran competencia para heladería Cramer's, por lo cual tendrá que implementar estrategias adecuadas para hacer frente a su competencia.
- Asimismo los factores que influyen en la compra en una heladería son (el buen precio, la calidad) que heladería Cramer's tiene a su favor y no ha sabido aprovechar estos factores frente a sus rivales. Además los sabores que sobresalen en el mercado son frutilla, dulce de leche, chocolate, vainilla chirimoya, chicle, etc. en presentaciones sobre todo en barquillo, cono, vaso; que la empresa debe atender para satisfacer al cliente.
- Heladería Cramer's no se encuentra posicionada en la mente del consumidor por carecer de una adecuada estrategia de publicidad y promoción donde el consumidor con un 74% nunca escucho ni visualizo algún hecho publicitario y alguna vez con el 26% y como efecto se ve reflejado en el desconocimiento de la marca y del producto de la empresa.
- La población más significativa que debe atender la empresa está en el rango de los 10 a 55 años es decir satisfacer los gustos y necesidades de los adolescentes, adulto joven y adulto mayor, con un nivel de ingresos de 1000 a 4000 bolivianos. Pero también tomando en cuenta a la población con menor porcentaje como es la niñez y la vejez, porque el helado lo consumen a toda edad
- La empresa no promociona los helados frutos amazónicos, para que éstos puedan ser conocidos y consumidos por el mercado de consumidores de la ciudad de Tarija

**“ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA
HELADERÍA ARTESANAL CRAMER’S”**

1. INTRODUCCIÓN

Una vez concluido el análisis de la situación actual de la empresa Heladería Artesanal Cramer’s, tomando en cuenta el factor externo e interno que influyen en el funcionamiento de sus actividades, se pudo identificar que las estrategias de promoción implementadas por la empresa no fueron las más adecuadas para posicionarse en la mente del consumidor y por ende en el mercado.

La investigación de mercado realizada nos permitió identificar y determinar las características que debe considerarse e incluir en la estrategia de promoción en el momento actual, qué se quiere lograr y comunicar (objetivos), y a quién se desea comunicar (público objetivo).

Se hace necesario incluir y mejorar las herramientas promocionales, definiendo los medios de comunicación más relevantes para una adecuada publicidad y promoción de Heladería Artesanal Cramer’s y llegar al mercado de consumidores.

2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Las estrategias de promoción planteadas permitirán a la empresa llegar al mercado objetivo y éstos tener conocimiento de la marca y productos de la empresa, con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento, penetración y participación de mercado, que favorezca mejores niveles de venta y por tanto mejor rentabilidad y desarrollo para la empresa.

3. PROPOSITO DE LA PROPUESTA

De acuerdo al análisis a través de la investigación y el diagnóstico realizado a la empresa, se identificó que no tiene una directriz clara de su misión y visión como empresa; por lo tanto se plantea la siguiente propuesta, para que Heladería Artesanal Cramer’s dé a conocer la misión y visión de su empresa al personal y clientes.

3.1. VISIÓN, MISIÓN

VISIÓN:



Posicionar nuestra marca en el mercado regional a través de la mejora continua, la calidad total del producto y el máximo deleite del cliente siendo responsables con el entorno.



MISIÓN:

Ser reconocidos como una empresa que ofrece al consumidor productos de calidad, precios accesibles, variedad y un servicio adecuado brindando una satisfacción total al cliente.

3.2. OBJETIVOS A ALCANZAR (VERIFICABLES)

- Posicionar la marca y productos de la empresa en el mercado de consumidores, estableciendo adecuadas estrategias de Marketing y promoción que permita incrementar las ventas en un 50% al finalizar el año.
- Promocionar los helados a frutos amazónicos que produce la empresa para crear una nueva demanda en el mercado meta y marcar la diferenciación con respecto a la competencia en un 100% al final del año.
- Fidelizar a los clientes de la empresa para que sean consumidores constantes satisfaciendo sus necesidades, gustos y tendencias ofreciéndoles productos de buena calidad, precio, variedad y un excelente servicio a través de 2 capacitaciones al personal durante el primer mes del año.
- Alcanzar una mayor participación de mercado en un 5% al final del año.
- Efectuar 2 investigaciones de mercado en el transcurso del año que permitan determinar algún cambio del mercado en costumbres, deseos, hábitos de consumo, necesidades y nuevas tendencias, para desarrollar mejores estrategias.
- Obtener un rendimiento (rentabilidad) sobre la inversión del 12% al finalizar el año.

4. PLAN DE MARKETING

Con el fin de generar estrategias para un mayor posicionamiento de la marca y de los productos de la empresa en la mente del consumidor se utilizarán las siguientes estrategias.

4.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MARKETING

Se utilizará el marketing estratégico o análisis para la planificación y estrategias efectivas para la satisfacción del consumidor. El marketing estratégico tiene por misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los campos que conlleven un crecimiento y una rentabilidad, Asimismo se utilizará el marketing operativo o ejecución, la organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas por los productos ofrecidos, se apoya en medios tácticos basados en la política de producto, de precio, distribución y de comunicación⁹⁵.

4.1.1. MARKETING ESTRATÉGICO

Se utilizará la siguiente estrategia:

⁹⁵ MARKETING ESTRATÉGICO, Jean Jacques Lambin, Editorial ESIC 2003, pág. 5-8

4.1.1.1. Estrategia de Posicionamiento

Al haber realizado la investigación del mercado y conocer los gustos y preferencias del consumidor, el haber segmentado y determinado el mercado meta, la empresa posicionara la marca y producto de la empresa desde la imagen actual a la imagen que se desea alcanzar, para esto utilizaremos la estrategia de posicionamiento a través de:

- **Estrategia de diferenciación**, La empresa Cramer's ofrecerá sus productos basada en los atributos y beneficios, es decir en base a la relación de precio-calidad (como relativa ventaja comparativa) y la oferta de helados a frutos amazónicos como producto único en el mercado, (constituyéndose en su fuerte ventaja competitiva).

-

Los elementos para la estrategia de diferenciación son⁹⁶:

- ✓ **Atributos**, productos de buena calidad, innovación de su cartera de productos con helados a frutos amazónicos.
- ✓ **Beneficios**, buenos precios de sus productos que son asequibles para el consumidor con relación a la competencia, servicio de WIFI y reserva en línea.



4.1.1.2. Características del Mercado Meta (segmentación)

El mercado meta tiene las siguientes características que fueron obtenidas por la investigación del mercado y datos recopilados por el GAM (Gobierno Autónomo Municipal de Tarija).

Las variables tomadas en cuenta para definir las características del mercado meta son: variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

⁹⁶ DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Philip Kotler, Editorial Pearson Educación 2001, 8ª Edición, Pág, 43

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO META	
BASE DE SEGMENTACIÓN	CARECTERÍSTICAS DEL SEGMENTO
GEOGRÁFICA	
Departamento	Tarija
Provincia	Cercado
Urbana o rural	Urbana
Distrito	13
Población del distrito	15.256
Clima	Templado, soleado
DEMOGRÁFICA	
Edad	10 a 55 años
Género	Masculino y femenino
Ciclo vital de la familia	Pre adolescencia, adolescencia, adulto joven, adulto mayor
Situación laboral	Estudiante , trabajador dependiente e independiente
Ingreso	1.000 a 4.000 \$
Clase social	baja, baja media, media, media alta
PSICOGRÁFICA	
Personalidad	Curiosidad, necesidad de compañerismo
Estilo de vida	Ocupación del tiempo libre, alimentación
Valores	La alegría de compartir con otro
CONDUCTUAL	
Gustos e intereses	Probar nuevos sabores, nutrición
Tasa de uso	Frecuencia de consumo (rara vez, una vez al mes, tres veces a la semana, todos los días)

El mercado meta de la empresa es el segmento del mercado al que se dirige su programa de marketing sus productos, servicios y los diferentes mensajes promocionales y de divulgación de marca⁹⁷. Está conformado por un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir⁹⁸.

4.1.2. MARKETING OPERATIVO

Se utilizarán las siguientes estrategias:

4.1.2.1. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING

Las estrategias que serán utilizadas en las 4Ps estarán enfocadas al mercado meta que se ha identificado en la investigación de mercado.

Las estrategias planteadas en esta propuesta tienen como finalidad posicionar la empresa y sus productos en la mente del cliente, estimular la venta del producto en forma eficaz y rápida, haciendo uso de estas

⁹⁷ FUNDAMENTOS DE MARKETING, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, Págs. 18, 167 y 183.

⁹⁸ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall, Págs. 61, 235 y 255.

variables de la mezcla de marketing para que los productos se identifiquen preferencialmente entre los consumidores finales, favoreciendo una actitud hacia la compra de productos de la empresa.

4.1.2.1.1. Estrategia del Producto

La estrategia del producto que utilizara la empresa es el mensaje de calidad y variedad con helados a frutos amazónicos que la competencia no oferta y le dan valor a los productos que oferta la empresa, los cuales están dirigidos a las características del mercado meta con el fin de cautivarlo y motivarlo hacia la compra del mismo.

- **Mensaje de los atributos**

- ✓ (calidad)
- ✓ (variedad a frutos amazónicos)

Asimismo haciendo énfasis a la producción de sabores más preferidos, mayor importancia al tipo de presentación que los consumidores optan y la segmentación del producto en sabores a frutos tradicionales, tropicales, amazónicos, etc. dirigida sobre todo al segmento de cliente de preadolescente a adulto mayor identificado en la investigación de mercado.

- **Segmentación por sabores:**

- ❖ **Sabores a frutos (tradicionales)**

- ✓ Fritilla Limón Durazno Mora Frambuesa

- ❖ **Sabores a frutos (tropicales)**

- ✓ Mango Piña Maracuya Chirimoya

- ❖ **Sabores a frutos (amazónicos)**

- ✓ Sinini Copoazú Guayaba Asarela Asaí

- ❖ **Sabores (clásicos)**

- ✓ Dulce de leche Vainilla Chocolate Granizado Chicle

- **El slogan de la marca**

Dulce y cremoso
un helado delicioso

- El logotipo que representa la imagen e identidad visual de la marca de la empresa



4.1.2.1.2. Estrategia del Precio

Se utilizará la estrategia **precios de penetración**, es decir precios bajos que serán asequibles al bolsillo del consumidor, para llamar la atención del mercado meta con el fin de estimular la demanda, generando por tanto una mayor comercialización al captar un número mayor de clientes, logrando una penetración más rápida en el mercado de consumo al elevarse porcentualmente las ventas que la empresa obtenga.

Heladerías	Calidad del Producto	Precio de Venta al Público (P.V.P.)			
		Paletas:	Barquillos:	Copas:	Kilo:
Deli Gelato	BBB	-	4	19	70
Gloria	BBB	-	4	22	65
Yucatán Paletas	BB	8	-	-	-
Iscela	BB	-	3,5	22	70
Cremalin	BB	-	3,5	22	60
Mellow	BB	-	3	19	60
Rodeo	BB	-	3	-	60
Nápoli	BB	-	3	18	56
Amarena	B	-	3	18	50
4 Estaciones	BBB	-	2,5	-	50
Cramer's	BBB	2,5	2,5	14	50
Sofia	B	-	2	15	40
Helados	Calidad del Producto	Precio de Venta al Público (P.V.P.)			
		Paletas:	Conos:	Copas:	Kilo:
Arcor	B	4,5	10	-	30
Panda	B	2,5	4,5	-	18
Pil	B	2	8	-	16
Delizia	B	2,5	4,5	-	16

Los precios estarán sujetos a:

- ✓ Ofertas
- ✓ Descuentos
- ✓ Bonificaciones
- ✓ Regalos
- ✓ Degustaciones gratis

Que serán realizadas en fechas festivas y especiales, como promoción de los productos de la empresa para crear fidelidad de los consumidores hacia la empresa, que serán ofrecidos en el transcurso del año.

4.1.2.1.3. Estrategia de Plaza

Para esta estrategia se utilizará el canal de distribución directa para que el producto llegue al consumidor, es decir se seguirá utilizando a través del punto de venta fijo que maneja Heladería Artesanal Cramer's para llegar al consumidor final, siendo ésta como punto de información y comercialización de la cartera de productos de la empresa, manteniendo información directa con los consumidores (clientes antiguos, actuales y potenciales) sobre sus necesidades y al tiempo de brindar una adecuada atención, por tanto el punto de venta permite afianzar el proceso de publicidad.



- También se implementará otro canal de distribución directa como es la Venta Ambulante (carrito móvil), por el cual se hará la distribución y venta de helados directamente hacia el consumidor final, como punto de venta móvil puede alcanzar al cliente sin importar el lugar donde se encuentre y ofrecerle los productos (paletas, barquillos, 1 kilo y ½ kilo de helado) al alcance de su mano con el objetivo de satisfacer sus necesidades, constituyéndose al mismo tiempo en una atracción y un medio excelente de publicidad por el cual se dará a conocer los productos que elabora la empresa.



- Asimismo se realizara el canal de distribución indirecta, el cual se llevara a cabo por un intermediario como es el minorista, por medio de un establecimiento identificado (tienda de barrio, mini mercado, micro mercado, etc. para que los productos estén en un punto de venta posible para el consumidor, logrando una cobertura mayor en el mercado al acceder a un lugar estratégico.



5. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Para la estrategia de promoción se utilizará un plan de comunicación que será dirigido para influir en la mente de los clientes y prospectos, este plan de comunicación logrará informar y persuadir la existencia de los productos y la marca que maneja la empresa, con el fin de que los consuman.

Se plantea los siguientes puntos:

- Estrategia de tracción y empuje
- Objetivos de la promoción
- Modelo AIDA
- La mezcla de promoción
- Presupuesto de la estrategia de promoción
- Escenarios probables de venta

5.1. ESTRATEGIA DE TRACCIÓN (jalar) Y ESTRATEGIA DE (empuje)

Con la aplicación de esta estrategia de jalar la empresa concentra sus recursos de Marketing en los consumidores a través de una campaña de publicidad, promoción de ventas y merchandising para que conozcan los productos y la marca de la empresa, logrando de esta manera que los consumidores sean los que acudan al establecimiento y demanden los productos y el servicio de la empresa. La medición de esta estrategia estará dada por la respuesta del cliente y los ingresos generados.

Con la estrategia de empuje la empresa utilizara el canal de distribución del intermediario para fijar precios, promociones: ofertas, descuentos, etc. para empujar el producto hasta hacerlo llegar y convencer a los consumidores⁹⁹.

5.2. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

5.2.1. Objetivo General

Posicionar la marca de Heladería Artesanal Cramer's en la mente del consumidor por medio de una adecuada comunicación dirigida al mercado meta para captar la atención y persuadir hacia la compra de los productos con el fin de aumentar las ventas de la empresa.

5.2.2. Objetivos Específicos

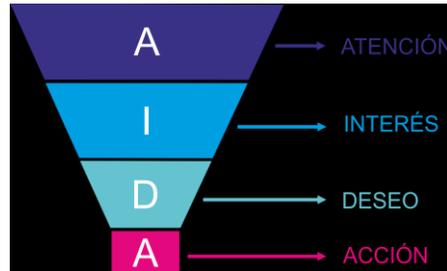
- Publicitar a través de 3 medios de comunicación tradicionales por 6 meses. En internet por medio de 4 plataformas de comunicación en el transcurso del año.
- Informar para dar a conocer las características y beneficios de los productos que oferta la empresa
- Persuadir para conseguir que los consumidores actúen comprando el producto.
- Reforzar la imagen de la empresa por medio 4 formas de incentivos durante el año
- Generar la atención, el interés, el deseo y la acción (método AIDA) para incitar al consumidor la compra de los productos que oferta la empresa.
- Promocionar los sabores a frutos amazónicos

⁹⁹ www.emprendepyme.net > estrategia-de-empuje-o-tracción

Todo esto con el objetivo de influir en las actitudes y comportamientos del mercado meta hacia los productos de la empresa, utilizando herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etc.

5.3. MODELO AIDA

Este modelo nos permite realizar los pasos que debemos ejecutar y seguir cuando se quiere conseguir una compra por parte del cliente.



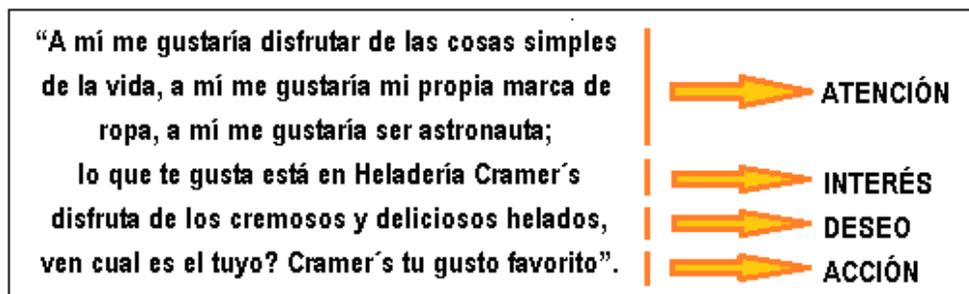
A: Atención (toma de conciencia), trata de crear conciencia de la marca o afiliación al producto o servicio. Es decir, hacer que el consumidor se fije en nuestro anuncio, en nuestra propuesta de valor, para generar una impresión relevante y (preferentemente duradera).

I: Interés (evaluación de alternativas), si se logra llamar la atención, sigue buscando generar un interés genuino en los beneficios del producto o servicio. Tanto interés como para alentar al comprador a investigar más para pasar a la siguiente fase.

D: Deseo, (búsqueda de información), hay que buscar generar “deseo” hacia el producto o servicio. Esto se logra mejor mostrando la personalidad de la marca, ya que de esta manera se puede crear una “conexión emocional”, cambiando la interacción del consumidor de “gustar” a “querer”.

A: Acción, (decisión de compra), finalmente, hay que mover al comprador para que interactúe con la empresa y que dé el siguiente paso, es decir apersonarse al punto de venta, hacer la llamada telefónica, etc. una oferta puede ser un buen acicate para que la llamada a la acción resulte efectiva¹⁰⁰.

Bajo este enfoque se propone que la publicidad esté enmarcada en este modelo, como ejemplo describimos los siguientes mensajes publicitarios:



¹⁰⁰ Modelo AIDA: todo lo que necesitas saber - Ryte Wikies.ryte.com › wiki › Modelo_AIDA

<p>“La vida es como un helado: si lo disfrutas se acaba, si no también”</p>	<p>➔ ATENCIÓN</p>	<p>Se llevará a cabo una campaña de publicidad y promoción para los productos y sus beneficios.</p>
<p>Ven a probar nuestros helados de calidad y buen precio</p>	<p>➔ INTERÉS</p>	<p>Se harán ofertas por las redes sociales</p>
<p>sabor a frutos amazónicos y sabores tradicionales</p>	<p>➔ DESEO</p>	<p>Se dará invitaciones por televisión y redes sociales para adquirir las ofertas.</p>
<p>no te lo puedes perder, ven consúmelos ya!</p>	<p>➔ ACCIÓN</p>	<p>Se habilitarán las ofertas en el punto de venta de Heladería Artesanal Cramer's.</p>
<p>si no también Heladería Cramer's</p>		

5.4. LA MEZCLA DE PROMOCIÓN

Es hacer conocer el producto y mejorar las ventas.

5.4.1. PUBLICIDAD / COMUNICACIÓN

Es la comunicación comercial para la presentación, promoción y divulgación de productos o servicios para estimular su consumo, transmitiendo un mensaje positivo con relación a la marca y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado¹⁰¹.

5.4.1.1 PUBLICIDAD

OBJETIVO

Difundir un mensaje claro con el objetivo principal de crear un impacto directo sobre el cliente para que compre el producto, informando sobre la marca, las características y beneficios del producto y el servicio que la empresa ofrece al mercado meta al cual la empresa desea alcanzar.

Desarrollo de la estrategia de Publicidad

Se realizarán anuncios publicitarios a través de medios masivos tradicionales como son la radio, televisión, prensa, anuncios impresos, publicidad exterior e internet.

Los medios que se utilizarán para la aplicación de la estrategia de Publicidad son:

- La televisión
- La radio
- Prensa
- Anuncios impresos
- Publicidad exterior
- Internet

5.4.1.1.1. Televisión (spot publicitario)

Se propone la realización de 5 spot publicitarios en el año, debido a que el costo de estos es alto para realizarlo con mayor frecuencia.

¹⁰¹ www.significados.com > publicidad

Se realizará un spot publicitario, en el cual se muestre la variedad de productos que ofrece la empresa Heladería Artesanal Cramer's sucursal Tarija, destacando las características más sobresalientes como la calidad, variedad de sabores, haciendo énfasis en helados a frutos amazónicos, y los precios bajos tomando en cuenta la calidad del producto. El spot tendrá una duración de 30 seg.

Presupuesto:

MEDIO	PROGRAMA	HORA	DIAS	COSTO MENSUAL	Nº DE PASES
RED UNO	NOTIVISIÓN CENTRAL + BANNER	21:00	lunes a viernes	4.200,00	5 diarios
ATB	ATB DE PELICULA + BANNER	19:50		3.900,00	3 diarios

5.4.1.1.2. Radio (jingle publicitario)

Se propone que el jingle publicitario sea de unos 25 segundos durante un mes que incluye el costo de realización y transmisión, que será difundido para el público en general.

Presupuesto

EMISORA	PROGRAMA	HORA	DIAS	COSTO MENSUAL	Nº DE PASES
FIDES	CAMINATA	8:30 a 12:00	Lunes a viernes	1200,00	1 diario

5.4.1.1.3. Prensa (anuncio publicitario en periódico)

Se propone hacer publicidad en un periódico local de lunes a viernes durante 2 meses para dar a conocer la marca y el producto de la empresa al mercado y generar clientes potenciales para la compra de los productos de la marca Cramer's.

Presupuesto

PERIÓDICO	DONDE	DIAS DE PUBLICACIÓN	COSTO MENSUAL	TIEMPO DE PUBLICIDAD
EL PERIÓDICO	EN EL SUPLEMENTO SOCIAL VIP	lunes a domingo	800,00	mínimo un mes

5.4.1.1.4. Anuncios impresos (tarjetas)

Se propone utilizar las tarjetas como un instrumento de publicidad fácil de producir y de bajos costos para la empresa, el diseño es flexible, fáciles de leer por los consumidores y tener a la mano la información de la empresa.

Las tarjetas podrán ser repartidas en lugares donde haya presencia masiva de personas como por ejemplo: ferias, eventos deportivos, culturales, plazas, etc.

Presupuesto

PUBLICIDAD	IMPRESA	Nº DE TARJETAS	COSTO DE TARJETAS	TIEMPO DE PUBLICIDAD
TARJETAS	INDUSTRIA PUBLICITARIA Dpi 440	1.000	130,00	de acuerdo a la ocasión

5.4.1.1.5. Publicidad exterior (carteles exteriores, letreros)

Se propone la utilización de un letrero con la marca de la empresa para dar a conocer el producto de Heladería Artesanal Cramer´s a la población del distrito 13, que será colocado en el lado frontal de vidrio de la heladería y pueda ser vista por todos los habitantes de esta zona.

Presupuesto

PUBLICIDAD	EMPRESA PUBLICITARIA	Nº DE CARTELES	COSTO DEL CARTEL MICROPERFORADO	TIEMPO DE PUBLICIDAD
CARTEL EXTERIOR	DISEÑO Y PUBLICIDAD LION	1	170,00	indefinido

5.4.1.1.6. Internet

Se plantea hacer un mejor uso de la tecnología del internet a través de sus diferentes servicios que proporciona esta red informática como son los e-mails, aplicaciones de mensajería, redes sociales, etc. que será utilizado a través del marketing digital.

5.4.1.2. MARKETING DIGITAL

OBJETIVO

Con el uso del marketing digital es lograr posicionamiento y comunicación en internet, captando y obteniendo llegar a la mayor cantidad de usuarios posibles, brindándoles contenido de valor para que se interesen en los productos de la marca que la empresa ofrece al mercado.

Desarrollo de la estrategia de marketing digital

Se utilizará los canales digitales que nos brinda el internet con la aplicación de mensajería como (correo electrónico, WhatsApp), redes sociales como (Facebook ,Intagram,) y la ubicación electrónica de la empresa a través de dispositivos móviles que facilitará a la misma una mayor publicidad a heladería Artesanal Cramer´s.

Los medios que se utilizarán para la aplicación de la estrategia de Marketing Digital son:

- Publicidad por correo electrónico
- Publicidad por WhatsApp
- Publicidad en redes sociales
- Ubicación electrónica en el Google Maps

5.4.1.2.1 Publicidad por correo electrónico



Se utilizará este medio para comunicarse con el cliente y ofrecerle contenido de calidad y de valor es decir publicitando la marca y el producto de la empresa, sus beneficios y características del mismo como una forma de llegar al público objetivo de una manera más amplia con la utilización del correo electrónico como contacto directo con posibles clientes, utilizándose bases de datos propias o ajenas.

5.4.1.2.2. Publicidad por WhatsApp



Utilizando grupos de WhatsApp como grupo de familia, de amigos, del equipo de futbol, de clientes actuales de la empresa con posibilidad de unirse al grupo de clientes potenciales; donde se compartirá imágenes, videos, mensajes como también promociones que lanzará la empresa como los descuentos, cupones, etc. La publicidad de la empresa en los diferentes grupos estará activa todos los días y la promoción de la empresa de acuerdo a fechas festivas, días patrios, etc.

5.4.1.2.3 Publicidad en Redes Sociales

A través de grupos de Facebook



Se promocionará la página de Facebook que posee la empresa con el propósito de activar los anuncios publicitarios y promoción de la marca y el servicio que ofrece heladería Artesanal Cramer's de forma masiva, uniéndose y participando en grupos de interés a través del cual se llegará a clientes potenciales para la empresa. La publicación estará activa todos los días.

A través de Instagram



Con la utilización de una cuenta en Instagram se publicitará fotos y videos de corta duración que será utilizado por un dispositivo móvil por el cual se logrará un incremento de visibilidad de la empresa, su marca y servicio que oferta de una forma mucho más cercana, dando lugar al establecimiento de relaciones con el mercado meta. La publicación estará activa en la página todos los días.

5.4.1.2.4. Ubicación electrónica en el Google Maps



A través de Google Maps se podrá localizar la dirección y cuál es la mejor ruta para que el cliente potencial pueda llegar con facilidad a Heladería Artesanal Cramer's, gracias a la utilización de esta aplicación.

5.4.1.3. PUBLICITY

OBJETIVO

Conseguir que los medios masivos de publicidad y otros hablen positivamente de la empresa, creando una imagen positiva de la marca y gane credibilidad ante la audiencia, que es lo mejor que hace la empresa, buscando influenciar al público meta y llegando a penetrar y a persuadir a las personas, asegurándonos el reconocimiento de nuestra marca y productos de la empresa.

Desarrollo de la estrategia de Publicity

Para el desarrollo de esta estrategia se utilizará notas de prensa, conferencias de prensa, generación de noticias con la intención de dar a conocer a la empresa, que necesidades cubre que no cubren las otras empresas, que diferencia a Heladería Artesanal Cramer's de los demás, etc. ofreciendo información de interés para los usuarios que no tienen necesariamente que ser los consumidores del producto o servicio y a través de los medios de comunicación se interesen por los hechos noticiosos que la empresa pueda desarrollar.

- Notas de prensa o periodísticas
- Conferencias o entrevistas de prensa
- Generación de noticias

5.4.1.3.1. Notas de prensa

La empresa utilizará las siguientes notas de prensa o periodísticas del producto para que aparezcan en los medios masivos de comunicación y conseguir la publicación gratuita, logrando captar el interés del periodista con una información importante y novedosa como es:

- Dar a conocer la reapertura del servicio de heladería y satisfacer la necesidad de la población de los barrios cercanos a Heladería Artesanal Cramer's de contar con un espacio para el disfrute de un delicioso alimento nutricional.
- La oferta de una variedad de helados con sabores a frutos amazónicos como es el sinini, asai, asarela, guayaba, copoazú, etc. que marca la diferencia con la competencia siendo elaborados artesanalmente.
- La calidad versus precio como diferencia que posee Heladería Artesanal Cramer's ante la demás competencia en el mercado de la ciudad de Tarija.

5.4.1.3.2. Conferencias de prensa

Se organizará a través de un medio informativo tv, radio, prensa escrita, etc. una conferencia o entrevista de prensa para dar a conocer la reapertura de Heladería Artesanal Cramer's en el barrio Senac del distrito 13, la presentación de los productos, la variedad, la calidad, etc. en suma la diferenciación que tiene la empresa con las demás heladerías del mercado, expuesto por el propietario de la marca que puede dar y explicar más detalles sobre los planes que tiene la empresa y los productos a lanzar¹⁰².

5.4.1.3.3. Generación de noticias

Con la innovación de productos (helado de kilo y medio kilo con tres sabores en envases de termopol) que la empresa ofertará al mercado y con un servicio original (carrito de helados para el servicio al cliente, ofertas, rebajas, bonificaciones, etc.) y contarle a los medios nos puede conseguir una campaña de publicity que sería impagable si tratáramos de anunciarnos para comunicar lo mismo.

¹⁰² www.pqs.pe/.../publicity-un-arma-para-dar-conocer-tu-producto-o- servicio

5.4.2. PROMOCIÓN

Es un medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar directa o indirectamente, la marca y los productos al gran público¹⁰³.

5.4.2.1. PROMOCIÓN DE VENTAS

Muy pocas veces compra mi producto ahora!

OBJETIVO

Mediante la promoción de ventas se persuadirá a los clientes a consumir los productos de la empresa Heladería Artesanal Cramer's, tomando en cuenta la información obtenida en la investigación de mercado de que el cliente se encuentra incentivado mediante promociones que estimulan a la compra de los productos y un medio para posicionarse en la mente del consumidor.

Desarrollo de la estrategia de Promoción de Ventas

Se utilizará como parte de las tácticas de marketing para estimular la compra de los productos, los incentivos que contribuyen y complementan las acciones de la publicidad. Por tanto se espera que la promoción de ventas sea efectiva para crear relaciones con los consumidores del mercado.

Los medios que se utilizarán para la aplicación de la estrategia de Promoción de Ventas son:

- Ofertas
- Rebajas
- Regalos
- Bonificaciones
- Degustaciones gratis

5.4.2.1.1 Ofertas

Se pudo identificar a través de la encuesta realizada que una de las promociones con mayor preferencias son las ofertas, esto implica un ofrecimiento a los consumidores la posibilidad de llevarse dos productos similares por el precio de uno (2 x 1).

Mensaje:

“Aproveche la oferta 2 x 1 de Heladería Artesanal Cramer's y consuma la variedad de helados que le ofrece su heladería”.

Presupuesto:

PROMOCIÓN	CUANDO	VALIDEZ DE LA OFERTA	COSTO DE LA OFERTA	LUGAR DE PROMOCIÓN
2 X 1	DÍA DE LA MADRE EFEMÉRIDES DEL 6 DE AGOSTO	27/05/2020 06/08/2020	2.240,00	En el punto de venta

¹⁰³ DIRECCIÓN DE MARKETING, Kotler Philip y Keller Lane Kevin, Duodécima Edición, Paerson Educación, 2006, Pág. 464.

5.4.2.1.2. Rebajas

La promoción de los descuentos es una reducción de los precios del producto que la empresa realizará en el transcurso del año, como es el descuento del 30% sobre la compra del cualquier producto que oferte la empresa.

Mensaje:

“Aproveche el descuento del 30% de Heladería Artesanal Cramer’s y consuma la variedad de helados que le ofrece su heladería”.

Presupuesto:

PROMOCIÓN	CUANDO	VALIDEZ DE LA OFERTA	COSTO DE LA OFERTA	LUGAR DE PROMOCIÓN
DESCUENTOS DEL 30%	DÍA DEL PADRE	19/03/2020	2.160,00	En el punto de venta
	EFEMÉRIDES DEL 15 DE ABRIL	15/04/2020		
	DÍA DE LA PRIMAVERA	27/09/2020		

5.4.2.1.3. Regalos

Los regalos promocionales son artículos que se utilizará para impulsar e incrementar la venta de un determinado producto o grupos de productos y el segmento al que se va a dirigir es a los clientes actuales o potenciales a cambio de una determinada compra de los productos y servicio de la empresa.

Presupuesto:

PROMOCIÓN	CUANDO	VALIDEZ DE LA OFERTA	COSTO DE LA OFERTA	LUGAR DE ENTREGA
REGALOS	AL REALIZAR UNA COMPRA	1ª SEMANA DE DICIEMBRE	1.000,00	En el punto de venta

5.4.2.1.4 Bonificaciones

La bonificación será un incremento por la compra de un producto donde se le abonara al consumidor o cliente potencial un 20% del precio normal o como descuento por la compra de un producto de la empresa, con finalidad de generar más ventas.

Mensaje:

“Aproveche las bonificaciones del 20% de Heladería Artesanal Cramer’s y consuma la variedad de helados que le ofrece su heladería”.

Presupuesto:

PROMOCIÓN	CUANDO	VALIDEZ DE LA OFERTA	COSTO DE LA OFERTA	LUGAR DE ENTREGA
BONIFICACIONES	DÍA DEL TRABAJADOR	01/05/2020	1.200,00	En el punto de venta
	DÍA DEL AMOR Y LA AMISTAD	14/02/2020		

5.4.2.2.1. Presentaciones de ventas

Con una presentación de ventas que sea breve (centrándose en los beneficios, las ventajas que poseen el producto y ataque a las necesidades del cliente), ayudara a mostrar de mejor manera la marca de la empresa lo que asegurará mejores ventas.

5.4.2.2.2. Programas de incentivos

La empresa utilizando incentivos como son las, ofertas, descuentos, regalos, bonificaciones, degustaciones gratis, podrá generar lealtad de los clientes hacia la marca y por tanto motivar hacia la compra y cierre de la venta de los productos por parte de la empresa¹⁰⁴.

5.4.2.2.3. Ferias

La empresa participará en ferias como exposiciones abiertas al público de productos y servicios, servirá como punto de encuentro para la empresa, la marca, sus productos y los clientes, siendo una herramienta de exhibición y comunicación de su oferta comercial que servirá como instrumento de contacto y de negocios frente al cliente, con el que se puede establecer una importante comunicación personal a la vez efectuar degustaciones que le ayuden a percibir las ventajas de la oferta que la empresa presenta¹⁰⁵.

5.4.2.2.4 Eventos

La participación en eventos musicales, deportivos, culturales, etc. servirá a la empresa para potenciar y consolidar los lazos con los clientes, con los proveedores y con el público en general, posibilitando interactuar con las persona presentes y conducir la discusión a una venta eventual de los productos de la empresa¹⁰⁶.

Presupuesto

APOYO	IMPRESA	Nº DE TARJETAS	COSTO DE LAS TARJETAS	TIEMPO DE PUBLICIDAD
TARJETAS	INDUSTRIA PUBLICITARIA Dpi 440	1.000	130,00	de acuerdo a la ocasión

5.4.2.3. RELACIONES PÚBLICAS

OBJETIVO

Crear vínculos de comunicación para mejorar, mantener y transmitir una imagen clara, positiva y sobre todo de confianza por la calidad de los productos que ofrece la empresa ante los consumidores, medios de comunicación, clientes potenciales y público en general; dando a conocer los productos y servicios de la empresa.

¹⁰⁴ www.circulomarketingla.com > incentivos-para-tus-clie..

¹⁰⁵ www.researchgate.net > publication > 28059480_Las_ferías

¹⁰⁶ www.deustofomacion.com > ... > Marketing/ Tipos de eventos que puedes organizar para una empresa ...

Desarrollo de la estrategia de Relaciones Públicas

Con la participación a eventos culturales, educativos, deportivos, ferias; creando relaciones con jefes de barrio, con instituciones educativas, culturales, deportivas, de salud, etc., también se hará donaciones de producto para algún tipo de obra de caridad. Asimismo se hará uso de un punto de venta móvil para las diferentes ocasiones.

MES	EVENTOS culturales, deportivos, educativos
Mayo	JUEGOS LASALLANOS
Abril	JUEGOS DEPORTIVOS COSABE
Abril	FEXPOTARIJA
Octubre	ENTRADA FOLKLORICA UNIVERSITARIA U.A.J.M.S.
Noviembre	EXPOSUR
Julio	SANTA ANITA
Agosto	PEREGRINOS AL SANTUARIO DE CHAGUAYA
Septiembre	FIESTA GRANDE DE TARIJA
Octubre	FESTIVIDAD DE LA VIRGEN DEL ROSARIO

Fuente: Elaboración propia

Los medios que se utilizarán para la aplicación de la estrategia de Relaciones Públicas son:

- Participación en eventos culturales, deportivos, educativos.
- Donaciones para obras de caridad
- Relacionamiento con empresas privadas, instituciones educativas, deportivas, culturales, gubernamentales, con jefes de barrio, tiendas de barrio, etc.

5.4.2.3.1. Participación en eventos culturales, deportivos, educativos

La empresa participará de estos eventos para crear relaciones con cada uno de estos grupos que permitirá crear una imagen positiva de la empresa, brindando la oportunidad de generar confianza y conquistar nuevos clientes.

5.4.2.3.2. Obras de caridad

La empresa donará una cantidad determinada de helados a ciertos grupos des favorecidos de la sociedad creando una buena imagen corporativa de la empresa ante la sociedad en general.

Presupuesto:

DONACIÓN	DONDE	CUANDO	COSTO DE LA DONACIÓN	Nº DE DONACIONES
KILOS DE HELADO	LA CARCEL, ORFANATO, ASILO DE ANCIANOS	EN FECHAS ESPECIALES	2.112,00	3

5.4.2.3.3. Relacionamiento con empresas privadas, instituciones educativas, gubernamentales; con jefes de barrio, tiendas de barrio, etc.

El relacionamiento con cada uno de estos grupos permitirá a la empresa crear una imagen positiva de la empresa a largo plazo, generando la confianza necesaria para atraer potenciales clientes a la empresa.

INSTITUCION	EMPRESAS PRIVADAS COLEGIOS, UNIVERSIDADES, INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES, ETC
Empresas privadas	Crocán Pollo
	Radio Taxi Full Móvil
	Fábrica de Vinos Aranjuez
Colegio	Bolivia II
Universidad	Domingo Savio
Institución pública	SNC
	Sub Gobernación Cercado
	E.P.I Senac
ONG	Aldea Infantil S.O.S

Presupuesto

APOYO	IMPRESA	Nº DE TRIPTICOS	COSTO DE LOS TRIPTICOS	TIEMPO DE PUBLICIDAD
TRIPTICOS	DISEÑO Y PUBLICIDAD LION	1.000	350,00	de acuerdo a la ocasión

5.4.2.4. MARKETING DIRECTO

OBJETIVO

Promocionar la imagen, captar nuevos clientes y fomentar la fidelidad de los mismos buscando una respuesta directa e inmediata a través de una información adecuada del producto, los beneficios, las características, promociones que ofrece la empresa y a la vez manteniendo un diálogo mutuo (bidireccional) en un contacto directo con los clientes de forma individual y la empresa.

Desarrollo de la estrategia de Ventas Personales

Se realizará la comunicación e información del producto a través de llamadas telefónicas, por correo electrónico, redes sociales, publicidad directa haciendo uso de volantes que se harán llegar a los viviendas de los barrios del distrito 13 aledaños al punto de venta donde se encuentra ubicada Heladería Artesanal Cramer's, dando a conocer los beneficios y características del producto y servicio que presta la empresa al público objetivo.

Los medios que se utilizarán para la aplicación de la estrategia de Marketing Directo son:

- Llamadas telefónicas
- Correo electrónico directo
- Redes Sociales
- Publicidad directa

5.4.2.4.1. Llamadas Telefónicas

Se hará llamadas telefónicas a una lista de contactos semanalmente donde se establecerá una conversación personal con clientes potenciales y la empresa, para lo cual se utilizará los contactos propios

y de terceras personas para hacerles conocer los beneficios y características que se está ofertando y despertar el interés en los clientes hacia los productos y el servicio que brinda la empresa y demanden la marca realizando la compra respectiva.

5.4.2.4.2. Correo electrónico directo

A través de este medio de comunicación se publicitará y promocionará los productos de la empresa enviando ofertas, anuncios, recordatorios u otros tipos de mensajes a clientes potenciales con respecto a los productos de la empresa a través de un contacto directo con los clientes por medio de su correo electrónico, gracias a bases de datos propias o de terceros.

5.4.2.4.3. Redes Sociales

Se utilizará anuncios publicitarios y promocionales del producto al público meta de forma masiva uniéndose a grupos de Facebook, Instagram, WhatsApp como una forma directa de comunicación a través del cual se llegará a clientes potenciales para la empresa.

5.4.2.4.4. Publicidad Directa

Se realizará anuncios publicitarios y de promoción por parte de la empresa en los barrios cercanos donde se ubica Heladería Artesanal Cramer's, repartiendo trípticos a todos los domicilios de una zona previamente establecida para dar a conocer el producto, las ofertas, rebajas, etc. que Heladería Artesanal Cramer's ofrece a los consumidores para incitarlos a consumir en nuestro establecimiento. Asimismo se colocará volantes en los parabrisas de los coches, asegurándose de que el propietario deberá ver el anuncio cuando acceda a su coche, diseñados con un mensaje e imágenes que atraigan y consigan la publicidad deseada para llamar la atención del cliente y consuma los productos de Heladería Artesanal Cramer's.

Presupuesto:

PUBLICIDAD	IMPRESA	Nº DE VOLANTES	COSTO DE VOLANTES	Nº DE VOLANTES
VOLANTES	DISEÑO Y PUBLICIDAD LION	1.000	280,00	De acuerdo a cada barrio

5.4.2.5. MERCHANDISING

OBJETIVO

Optimizar la rentabilidad, aprovechando el espacio y la presentación de los productos en el **punto de venta** de la manera más apropiada y las mejores condiciones, motivando la compra, satisfaciendo las necesidades del cliente, garantizando la venta de los productos y atrayendo a nuevos clientes hacia nuestros productos y marca.

Desarrollo de la estrategia de Merchandising¹⁰⁷

¹⁰⁷ Estrategias de merchandising para la comercialización ...repositorio.pucesa.edu.ec > bitstream

Con la presentación de los productos en el punto de venta, colocando el producto adecuado, en la cantidad adecuada, con el precio adecuado, en el momento adecuado, en el lugar adecuado con una presentación visual impecable y dentro de una exposición adecuada se conseguirá la atención del cliente hacia la marca. Las tácticas que se utilizarán para la aplicación de la estrategia de Merchandising son:

5.4.2.5.1. Producto adecuado

La empresa ofertará un surtido de productos, de buena calidad y una variedad de sabores clásicos, a frutos tradicionales, a frutos tropicales y frutos amazónicos como alternativas al paladar del cliente.

5.4.2.5.2. Cantidad adecuada

La heladería dispondrá de una buena gestión del stock de producto para los diferentes sabores que oferta de acuerdo a los gustos del cliente.

5.4.2.5.3. Precio adecuado

Los precios que utilizará la empresa serán los más convenientes para el consumidor, que permitirá la diferencia con respecto a los precios de la competencia y óptimos para el bolsillo del cliente, añadiendo los descuentos y promociones para asegurar la compra por parte de los clientes a nuestros productos en vez de los de la competencia.

5.4.2.5.4. Momento adecuado

Los productos que ofrezca la empresa al cliente serán de acuerdo a la estación en el momento en que son demandados. En época de invierno se añadirá el servicio de cafetería.

5.4.2.5.5. Lugar adecuado

El canal de distribución para el cliente será el punto de venta donde se encuentra ubicada Heladería Artesanal Cramer's, donde se dispondrá de los productos que ofertará al cliente.

5.4.2.5.6. Presentación visual

A través del Merchandising visual la empresa realizará actividades dentro del punto de venta para una presentación visual que procure estímulos favorables hacia la compra de los productos de la marca, con la ayuda de carteles promocionales, volantes, degustaciones, vestuario de los empleados, etc.

Presupuesto:

PRESENTACIÓN	EMPRESA PUBLICITARIA	Nº DE CARTELES	COSTO DE LOS CARTELES	TIEMPO DE PUBLICIDAD
ROLLER PROMOCIONAL	GRAVEDAD ZERO	2	680,00	indefinido

PRESENTACIÓN	COSTURERÍA	Nº DE UNIFORMES	COSTO DE LOS UNIFORMES	TIEMPO DE USO
UNIFORME PARA PERSONAL	PAOLA	4	400,00	anual

5.5. PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (Ver Anexo 5)

PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN				
ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS	MESES O CANTIDAD POR AÑO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
PUBLICIDAD				
Periódico	Se pondrán anuncios publicitarios en este medio de comunicación	2	800,00	1.600,00
Spot publicitario y banners	Grabación, sonido, texto y animación, emitido por televisión	5	1.620,00	8.100,00
Jingle publicitario	Sonido y texto emitido por radio	1	1.200,00	1.200,00
Tarjetas	Impresión de tarjetas con datos de la empresa	1.000	0,13	130,00
Publicidad exterior	Publicidad a través de un cartel exterior que estara colocado en el punto de venta	1	170,00	170,00
PROMOCIÓN DE VENTAS				
Ofertas	Promoción 2 X 1: un día al mes, se lleva dos a precio de uno	2	1.120,00	2.240,00
Descuentos	Rebaja: un día al mes del 30% en la compra de helados	3	720,00	2.160,00
Regalos	Artículo de un regalo al realizar una compra, en el mes de diciembre	5	200,00	1.000,00
Bonificaciones	Incremento por la compra de un producto se le abona el 20%	2	600,00	1.200,00
Degustaciones gratis	Hacer probar a los clientes los diferentes sabores tradicionales y a frutos amazónicos	6	220,00	1.320,00
VENTA PERSONAL				
Tarjetas	Impresión de tarjetas con datos de la empresa	1.000	0,13	130,00
RELACIONES PÚBLICAS				
Típicos	Impresión de publicidad en papel para el público objetivo y general	1.000	0,35	350,00
Obras de caridad	Donación de producto para una institución como la cárcel, orfanato, asilo de ancianos	3	704,00	2.112,00
MARKETING DIRECTO				
Volantes	impresión de publicidad en papel para el público objetivo y general	1.000	0,28	280,00
MERCHANDISING				
Roller promocional	Se utilizará carteles para promocionar el producto que se ofrece al cliente	2	340,00	680,00
Uniforme para personal	El personal utilizará un uniforme proyectando la imagen de la empresa	4	100,00	400,00
TOTAL ANUAL			23.072,00	
TOTAL MENSUAL			1.922,67	

El presupuesto para Publicidad y Promoción, está de acuerdo a los recursos financieros que está dispuesta a invertir la gerencia de la empresa, con la seguridad que la marca obtenga un mayor reconocimiento y percepción del consumidor, obteniendo el posicionamiento deseado en el mercado.

5.6. SIMULACION DE VENTAS (escenarios probables)

5.6.1. ESTADO DE RESULTADO

			TASAS DE CRECIMIENTO		
			ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
VENTAS			20%	50%	80%
COSTOS DE VENTA			5%	5%	5%
GASTOS DE OPERACIÓN			5%	5%	5%
HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)					
ESTADO DE RESULTADO					
GESTION	2019	2020	2020	2020	2020
VENTAS	68.400,00	82.080,00	102.600,00	123.120,00	
Descuento sobre ventas	3.000,00	0,00	0,00	0,00	
Ventas netas	65.400,00	82.080,00	102.600,00	123.120,00	
Mano de obra	4.195,00	5.285,70	6.607,13	7.928,55	
Empaque	2.508,00	3.160,08	3.950,10	4.740,12	
Materia prima	11.856,00	14.938,56	18.673,20	22.407,84	
Costos de venta	18.559,00	23.384,34	29.230,43	35.076,51	
Utilidad bruta	46.841,00	58.695,66	73.369,58	88.043,49	
Gastos administrativos	39.240,00	41.202,00	41.202,00	41.202,00	
Gastos de venta	270,00	24.225,60	24.225,60	24.225,60	
Gastos de operación	39.510,00	65.427,60	65.427,60	65.427,60	
utilidad antes de impuestos	7.331,00	-6.731,94	7.941,98	22.615,89	
Impuestos a la utilidad (16%)	1.172,96	-1.077,11	1.270,72	3.618,54	
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA	6.158,04	-5.654,83	6.671,26	18.997,35	

Después de haber elaborado una propuesta de Estrategias de Promoción como un recurso del marketing para promover y posicionar el producto en la mente del cliente con el objetivo de incrementar las ventas y el reconocimiento de marca, se ha realizado el Presupuesto para Publicidad y Promoción, de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros con que cuenta actualmente la empresa, esperando que la gerencia a través de estas Estrategias de Promoción tenga mayores utilidades. Por tal motivo se ha creado escenarios de ventas tomando en cuenta el presupuesto para Publicidad y Promoción que se encuentra en la cuenta Gastos de Venta, como también se ha incrementado las cuentas de Costos de Venta y Gastos de Operación en el Estado de Resultado suponiendo una inflación para el año 2020 de un 5% tomando en cuenta que la inflación para el año 2019 es del 4.04%¹⁰⁸, y como podemos observar se ha proyectado

¹⁰⁸ Indicadores de Inflación | Banco Central de Bolivia www.bcb.gob.bo

escenarios de venta en un 20% pesimista, 50% realista y a partir de un 80% optimista. En el escenario **pesimista** existe una Perdida en comparación con el año base del año 2019. Para el escenario **realista** observamos un crecimiento de la Utilidad Neta de la empresa y para el escenario **optimista** podemos observar un crecimiento mayor en las Utilidades Netas de la empresa.

				TASAS DE CRECIMIENTO		
				ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
VENTAS				20%	50%	80%
COSTOS DE VENTA				5%	5%	5%
GASTOS DE OPERACIÓN				5%	5%	5%
HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)						
ESTADO DE RESULTADO (PROYECTADO)						
GESTION		2019	2020	2020	2020	2020
VENTAS		191.760,00	230.112,00	287.640,00	345.168,00	
Descuento sobre ventas		6.000,00				
Ventas netas		185.760,00	230.112,00	287.640,00	345.168,00	
Mano de obra		11.761,13	14.819,02	18.523,78	22.228,54	
Empaque		7.031,20	8.859,31	11.074,14	13.288,97	
Materia prima		33.238,40	41.880,38	52.350,48	62.820,58	
Costos de venta		52.030,73	65.558,72	81.948,40	98.338,08	
Utilidad bruta		133.729,27	164.553,28	205.691,60	246.829,92	
Gastos administrativos		71.400,00	74.970,00	74.970,00	74.970,00	
Gastos de venta		0,00	24.225,60	24.225,60	24.225,60	
Gastos de operación		71.400,00	99.195,60	99.195,60	99.195,60	
utilidad antes de impuestos		62.329,27	65.357,68	106.496,00	147.634,32	
Impuestos a la utilidad (16%)		9.972,68	10.457,23	17.039,36	23.621,49	
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA		52.356,59	54.900,45	89.456,64	124.012,83	

Asimismo utilizando el mismo Presupuesto para Publicidad y Promoción para la Heladería Artesanal Cramer's en Tupiza, se ha hecho una proyección de las ventas tomando en cuenta el presupuesto para Publicidad y Promoción que se encuentra en la cuenta Gastos de Venta, como también se ha incrementado las cuentas de Costos de Venta y Gastos de Operación en el estado de Resultado suponiendo una inflación para el año 2020 de un 5% tomando en cuenta que la inflación para el año 2019 es del 4.04%, y de la misma forma se ha proyectado escenarios de venta en un 20% pesimista, 50% realista y 80% optimista que nos muestra que en todos los escenarios existe un crecimiento de sus ventas como de su Utilidad Neta.

5.6.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019 Y 2020				
GESTIÓN	2020	2019	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	ESCENARIO PESIMISTA			
VENTAS	82.080,00	68.400,00	13.680,00	20%
Descuento sobre ventas	0,00	3.000,00	-3.000,00	-100%
Ventas netas	82.080,00	65.400,00	16.680,00	26%
Mano de obra	5.285,70	4.195,00	1.090,70	26%
Empaque	3.160,08	2.508,00	652,08	26%
Materia prima	14.938,56	11.856,00	3.082,56	26%
Costos de venta	23.384,34	18.559,00	4.825,34	26%
Utilidad bruta	58.695,66	46.841,00	11.854,66	25%
Gastos administrativos	41.202,00	39.240,00	1.962,00	5%
Gastos de venta	24.225,60	270,00	23.955,60	8872%
Gastos de operación	65.427,60	39.510,00	25.917,60	66%
utilidad antes de impuestos	-6.731,94	7.331,00	-14.062,94	-192%
Impuestos a la utilidad (16%)	-1.077,11	1.172,96	-2.250,07	-192%
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA	-5.654,83	6.158,04	-11.812,87	-192%

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019 Y 2020				
GESTIÓN	2020	2019	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	ESCENARIO REALISTA			
VENTAS	102.600,00	68.400,00	34.200,00	50%
Descuento sobre ventas	0,00	3.000,00	-3.000,00	-100%
Ventas netas	102.600,00	65.400,00	37.200,00	57%
Mano de obra	6.607,13	4.195,00	2.412,13	58%
Empaque	3.950,10	2.508,00	1.442,10	58%
Materia prima	18.673,20	11.856,00	6.817,20	58%
Costos de venta	29.230,43	18.559,00	10.671,43	58%
Utilidad bruta	73.369,58	46.841,00	26.528,58	57%
Gastos administrativos	41.202,00	39.240,00	1.962,00	5%
Gastos de venta	24.225,60	270,00	23.955,60	8872%
Gastos de operación	65.427,60	39.510,00	25.917,60	66%
utilidad antes de impuestos	7.941,98	7.331,00	610,98	8%
Impuestos a la utilidad (16%)	1.270,72	1.172,96	97,76	8%
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA	6.671,26	6.158,04	513,22	8%

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019 Y 2020					
GESTIÓN	2020	2019	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	
	ESCENARIO OPTIMISTA				
VENTAS	123.120,00	68.400,00	54.720,00	80%	
Descuento sobre ventas	0,00	3.000,00	-3.000,00	-100%	
Ventas netas	123.120,00	65.400,00	57.720,00	88%	
Mano de obra	7.928,55	4.195,00	3.733,55	89%	
Empaque	4.740,12	2.508,00	2.232,12	89%	
Materia prima	22.407,84	11.856,00	10.551,84	89%	
Costos de venta	35.076,51	18.559,00	16.517,51	89%	
Utilidad bruta	88.043,49	46.841,00	41.202,49	88%	
Gastos administrativos	41.202,00	39.240,00	1.962,00	5%	
Gastos de venta	24.225,60	270,00	23.955,60	8872%	
Gastos de operación	65.427,60	39.510,00	25.917,60	66%	
utilidad antes de impuestos	22.615,89	7.331,00	15.284,89	208%	
Impuestos a la utilidad (16%)	3.618,54	1.172,96	2.445,58	208%	
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA	18.997,35	6.158,04	12.839,31	208%	

Para el Análisis Horizontal Proyectado de acuerdo a los tres escenarios planteados, pesimista realista y optimista, observamos que la Utilidad Neta de la heladería en Tarija para el escenario **pesimista** es desfavorable con un -192% negativo comparado con el año 2019, es decir en contra de la empresa. En el escenario **realista** tiene un crecimiento del 8% comparado con el año 2019 y para el escenario **optimista** tiene un crecimiento del 208% comparado con el año 2019 es decir muy favorable para la empresa. Por tanto con la utilización de las Estrategias de Promoción, la empresa obtiene mayor incremento de sus Ventas y de la Utilidad Neta a partir del escenario realista.

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019 Y 2020					
GESTIÓN	2020 ESCENARIO PESIMISTA	2019	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	
VENTAS	230.112,00	191.760,00	38.352,00	20%	
Descuento sobre ventas		6.000,00	-6.000,00	-100%	
Ventas netas	230.112,00	185.760,00	44.352,00	24%	
Mano de obra	14.819,02	11.761,13	3.057,89	26%	
Empaque	8.859,31	7.031,20	1.828,11	26%	
Materia prima	41.880,38	33.238,40	8.641,98	26%	
Costos de venta	65.558,72	52.030,73	13.527,99	26%	
Utilidad bruta	164.553,28	133.729,27	30.824,01	23%	
Gastos administrativos	74.970,00	71.400,00	3.570,00	5%	
Gastos de venta	24.225,60	0,00	24.225,60	100%	
Gastos de operación	99.195,60	71.400,00	27.795,60	39%	
utilidad antes de impuestos	65.357,68	62.329,27	3.028,41	5%	
Impuestos a la utilidad (16%)	10.457,23	9.972,68	484,55	5%	
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA	54.900,45	52.356,59	2.543,86	5%	

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019 Y 2020					
GESTIÓN	2020 ESCENARIO REALISTA	2019	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	
VENTAS	287.640,00	191.760,00	95.880,00	50%	
Descuento sobre ventas		6.000,00	-6.000,00	-100%	
Ventas netas	287.640,00	185.760,00	101.880,00	55%	
Mano de obra	18.523,78	11.761,13	6.762,65	58%	
Empaque	11.074,14	7.031,20	4.042,94	58%	
Materia prima	52.350,48	33.238,40	19.112,08	58%	
Costos de venta	81.948,40	52.030,73	29.917,67	58%	
Utilidad bruta	205.691,60	133.729,27	71.962,33	54%	
Gastos administrativos	74.970,00	71.400,00	3.570,00	5%	
Gastos de venta	24.225,60	0,00	24.225,60	100%	
Gastos de operación	99.195,60	71.400,00	27.795,60	39%	
utilidad antes de impuestos	106.496,00	62.329,27	44.166,73	71%	
Impuestos a la utilidad (16%)	17.039,36	9.972,68	7.066,68	71%	
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA	89.456,64	52.356,59	37.100,05	71%	

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019 Y 2020					
GESTIÓN	2020	2019	VARIACIÓN	VARIACIÓN	
	ESCENARIO		ABSOLUTA	RELATIVA	
	OPTIMISTA				
VENTAS	345.168,00	191.760,00	153.408,00	80%	
Descuento sobre ventas	0,00	6.000,00	-6.000,00	-100%	
Ventas netas	345.168,00	185.760,00	159.408,00	86%	
Mano de obra	22.228,54	11.761,13	10.467,41	89%	
Empaque	13.288,97	7.031,20	6.257,77	89%	
Materia prima	62.820,58	33.238,40	29.582,18	89%	
Costos de venta	98.338,09	52.030,73	46.307,36	89%	
Utilidad bruta	246.829,91	133.729,27	113.100,64	85%	
Gastos administrativos	74.970,00	71.400,00	3.570,00	5%	
Gastos de venta	24.225,60	0,00	24.225,60	100%	
Gastos de operación	99.195,60	71.400,00	27.795,60	39%	
utilidad antes de impuestos	147.634,31	62.329,27	85.305,04	137%	
Impuestos a la utilidad (16%)	23.621,49	9.972,68	13.648,81	137%	
UTILIDAD NETA Y O PERDIDA	124.012,82	52.356,59	71.656,23	137%	

En el Análisis Horizontal Proyectado de acuerdo a los tres escenarios planteados, pesimista realista y optimista, podemos observar que la Utilidad Neta de la heladería en Tupiza ha tenido un crecimiento del 5%, 71% y 137% respectivamente, comparado con el año 2019; es decir que con la utilización de las Estrategias de Promoción, la empresa se beneficia en los tres escenarios en el incremento de sus Ventas y de la Utilidad Neta que obtiene.

5.6.3. ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TARIJA)			
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
		PESIMISTA	2020
UTILIDAD NETA	X 100		-5.654,83
VENTAS NETAS			82.080,00
INDICE DE RENTABILIDAD			-7%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
		REALISTA	2020
UTILIDAD NETA	X 100		6.671,26
VENTAS NETAS			102.600,00
INDICE DE RENTABILIDAD			7%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
		OPTIMISTA	2020
UTILIDAD NETA	X 100		18.997,35
VENTAS NETAS			123.120,00
INDICE DE RENTABILIDAD			15%

HELADERÍA ARTESANAL CRAMER'S (TUPIZA)			
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
		PESIMISTA	2020
UTILIDAD NETA	X 100		54.900,45
VENTAS NETAS			230.112,00
INDICE DE RENTABILIDAD			24%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
		REALISTA	2020
UTILIDAD NETA	X 100		89.456,64
VENTAS NETAS			287.640,00
INDICE DE RENTABILIDAD			31%
RAZÓN: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS			
		OPTIMISTA	2020
UTILIDAD NETA	X 100		124.012,83
VENTAS NETAS			345.168,00
INDICE DE RENTABILIDAD			36%

Para Heladería Artesanal Cramer's en Tarija, el indicador de Rentabilidad muestra que la Rentabilidad sobre las Ventas en el escenario **pesimista** es del -7%, para el escenario **realista** es del 7% y para el escenario **optimista** es del 15%. Es decir que con la utilización de las Estrategias de Promoción, la empresa podrá generar mayores ventas a partir del escenario **realista** y por tanto generar más rentabilidad, a través del reconocimiento de la marca y sus productos por parte de los consumidores del mercado.

En el indicador de Rentabilidad para Heladería Artesanal Cramer's en Tupiza, como es el de Rentabilidad sobre las Ventas podemos observar que para el escenario **pesimista**, su índice de rentabilidad sobre las ventas es del 24%, en el escenario **realista** su índice de rentabilidad sobre las ventas es del 31% y finalmente para el escenario **optimista** su rentabilidad sobre las ventas es del 36%. Por tanto con las Estrategias de Promoción la empresa tendrá mejor rentabilidad en el mercado.

5.7. NUEVOS PARADIGMAS DE MARKETING

• EVOLUCIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

En los primeros años las estrategias de marketing se definían por ser procesos encaminados a planificar y ejecutar productos (y también bienes, ideas, servicios) para hacer llegar a un consumidor final, de manera que el proceso resultara beneficioso para la organización, es decir, procesos con el consumidor como fin.

En este primer paradigma triunfó la teoría de las 4 P'S que nos permitía, de forma didáctica y sintética, definir un set de características ideales de nuestro producto para que fuera adecuado al consumidor. Era una estrategia de marketing encaminada a optimizar los recursos empresariales para ofrecer nuestro mejor producto (producto en el sentido extensivo, bien manufacturado o no, con una política de precios, de distribución, de comunicación...) al cliente o consumidor.

Lauterborn¹⁰⁹ y Hayman entre otros, se han afianzado una serie de teorías y estrategias de marketing que definen un nuevo paradigma que está siendo aplicado con éxito por las principales empresas e instituciones del mundo y que consiste en definir estrategias de "fuera a dentro", es decir del consumidor a la compañía.

Una época en la que no vendemos productos, satisfacemos necesidades. No vendemos colchones, satisfacemos la necesidad de dormir de la forma más cómoda, ergonómica, barata, limpia y elegante posible.

En esta tesitura Lauterborn y Hayman teorizan una serie de paradigmas que intentan explicar las relaciones de marketing desde el propio consumidor, desde la necesidad de satisfacer sus necesidades.

Ambas teorías se centran en un análisis exhaustivo del cliente (motivaciones, hábitos, necesidades, etc...) que nos permite, en última medida, definir una estrategia empresarial que nos facilite cubrir esas necesidades con productos (servicios, bienes...), a precios adecuados, comercializados de forma eficaz, con diseños atractivos, publicitados y distribuidos correctamente, que generen valor y marca para la empresa.

El consumidor ya no es fin en nuestra estrategia de marketing (paradigma antiguo 4 P's), ni es esencialmente un medio (paradigma actual 4 C's, 8 D's, entre otras). El consumidor es la pieza esencial que, en un modelo holístico

¹⁰⁹ NUEVA LETANÍA DE MARKETING, Lauterborn Robert, edición 2000, pág. 26.

y global, inicia el proceso, sirve para medir el funcionamiento del proceso iniciado (define la eficacia del proceso) y acaba por aportar valor a la marca.

De las necesidades que tiene un consumidor generamos marcas, productos, les damos un conjunto de características como forma, precio, diseño, distribución, pero es el consumidor, a través de su experiencia con nuestra marca, el que les otorga valor, imagen, satisfacción, nos reclama atención y relación, innovación, y de esta relación directa y continua con el cliente es como construimos y re-construimos nuestra marca. Un proceso de relación directa consumidor / marca continuo y perpetuo¹¹⁰.

• UN MUNDO DE PARES: EL NUEVO PARADIGMA DE MARKETING

El avance de Internet y en especial lo que se ha denominado la web 2.0 está cambiando de manera cada vez más acelerada y para siempre los paradigmas de la sociedad en general y del marketing en particular. Hay dos conceptos que son claves en este proceso: horizontalidad y par.

Cuando el auge de los medios masivos de comunicación, que siguen siendo importantes por supuesto, la información viajaba de forma vertical es decir bajaba, se escupía, por decirlo de un modo claro de arriba hacia abajo, de los medios dominantes, al público masivo, sin posibilidad de que se establezca una bi-direccionalidad que permita una conversación. Eso en sí mismo no es bueno ni malo, es diferente. Entonces: ¿qué cambio?

Los canales digitales son los que han revolucionado los paradigmas de la comunicación y van camino a transformar todos los paradigmas: culturales, sociales, financieros... Ahora la forma de comunicarnos es horizontal, cara a cara, uno a uno, de pocos a muchos, de muchos a muchos, de muchos a uno, pero con ingredientes que configuran una nueva realidad: la horizontalidad y la bi-direccionalidad.

Las empresas deben bajar de su pedestal y ponerse a conversar con sus clientes, les guste o no, esas conversaciones en esos canales existen. La opción es clara: o participan y tratan de influir en esas conversaciones (pues ya no la pueden manejar) pero aceptando que con independencia de su cultura corporativa esas conversaciones ocurren y que más vale incorporarlas a esa cultura.

Hoy los mercados son conversaciones, las empresas pueden participar para mitigar las conversaciones negativas y potenciar las positivas o rezar y esperar que nada catastrófico suceda por allí. Esto es así porque un actor nuevo ha cobrado protagonismo: el par, el común, el consumidor, el ciudadano, nuestro par. Hoy tiene más poder que nunca y está dispuesto a hacer uso de él: para comentar, para apoyar, pero también para criticar y destruir lo que no le gusta o no lo satisface.

La P del Par se ha metido como cuña en el nuevo marketing, haciéndose un lugar entre las famosas 4Ps del Marketing tradicional: Producto, Plaza, Precio y Promoción. Estas cuatro letras reinaron en el mundo del marketing durante más de 7 décadas hasta que el nuevo entorno digital las puso (tal vez para siempre) en jaque.

En su libro "la Revolución Horizontal" Gonzalo Alonso y Alberto Arévalo¹¹¹ expresan: "Las condiciones de ubicuidad del mundo digital desplazaron el centro de atención hacia un nuevo protagonista: el Par"...y continua

¹¹⁰ www.puromarketing.com › evolución en las estrategias de marketing

¹¹¹ LA REVOLUCION HORIZONTAL, Gonzalo Alonso-Alberto Arévalo, Ediciones B, 1ª edición 2009, pág. 71,72-134,135

"Por Ubicuidad nos referimos a la cualidad de estar presente en todas partes a un mismo tiempo, que es lo que permite Internet".

Las 4Ps siguen vigentes y en especial para las grandes marcas. Sucede que a los seres humanos, y no olvidemos que un Par es un ser de carne y hueso. Los pares somos nosotros, y aquel y el de al lado. Y a las personas de carne y hueso nos encanta conversar, nos encanta contar historias de todo lo que hacemos y muy especialmente de aquello que nos emociona y casi siempre comprar nos emociona.

Y aquí está la clave conversamos con personas, si son amigos mejor. Confiamos en nuestros amigos, es nuestro Par, vivimos en un Mundo de Pares y si ese Par nos recomienda hacer algo, comprar algo o criticar algo le creemos, confiamos en él.

Es allí donde las Marcas y las Empresas pierden...o Ganan dependiendo lo capaces que sean de bajar al llano, conversar con nosotros como el viejo almacenero de barrio lo hacía, lograr ser visto como un par para sacar partido de la herramienta de marketing más poderosa de la historia de la humanidad: la recomendación de un Amigo, de un par.

Vivimos en un mundo de pares, tenemos el poder, ese poder se logra en la conversación como en una rueda de amigos: escuchando, interactuando, emocionándote y aportando valor, no subiéndote a un escenario a gritar lo maravilloso que es tu producto, tu marca o tú mismo, eso déjasele a las Empresas, que al fin de cuentas tiene millones para perder¹¹².

• **EL MARKETING DE CONTENIDOS: EL NUEVO PARADIGMA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL**

La comunicación de las empresas se ha visto alterada por nuevos paradigmas y tendencias impulsadas por la proliferación de los Social media (Cuando se habla de Social Media se refiere a los medios sociales, los cuales incluye redes sociales, blogs, foros, etc. Las redes sociales son un adjunto dentro del Social Media como plataformas de comunicación e intercambio de información. Social Media ofrece contenido y las redes sociales las distribuyen). Ahora, la importancia del marketing de contenidos es indudable más allá de las tradicionales notas de Prensa y la 'comunicación basura', porque los contenidos responden a las necesidades y problemas del consumidor final. Tanto es así que son cada vez más empresas las que destinan una mayor parte de sus partidas presupuestarias a este tipo de estrategias de comunicación basadas en los contenidos realmente relevantes, información sobre los temas que verdaderamente puede despertar el interés de los usuarios.

De igual forma, no podemos olvidar que la comunicación de la nueva era social en la que nos encontramos, también se nutre de historias, de generar conversaciones, de contar experiencias, de saber dar lo que otros realmente demandan, necesitan o consideran verdaderamente interesante y pueden llegar a compartir con emoción y entusiasmo. Una tendencia cada vez más extendida que nos está diciendo a voces que ya no es válida ni muchos menos efectivos la comunicación más tradicional que satura bandejas de entrada en correos electrónicos para terminar eliminada y olvidada.

¹¹² www.puromarketing.com › mundo-pares-nuevo-paradigma

Las marcas y empresas que están triunfando sin lugar a dudas lo hacen por su buen hacer y trabajo, por sus servicios y productos de calidad, pero también porque están sabiendo adaptarse a los nuevos tiempos, a conectar con los consumidores, a implicarlos y hacerles partícipes de las experiencias de marca y de sus historias a través de la nueva comunicación. Una tendencia que parece ya extenderse a un número cada vez mayor de marcas y empresas.

Ofrecer un contenido fresco en sus páginas Web se ha convertido en una prioridad para las marcas, principalmente por que este "nuevo formato" al generar un mayor feedback cuando es compartido, aumenta su impacto, alcance y su relevancia como indicador en los motores de búsquedas actuales.

Otros datos como los presentados en un reciente informe de Social Media Examiner, ponen de manifiesto como la mayoría de empresas que lo ponen en práctica estrategias de marketing de contenidos aumentan su facturación. El 72% de empresas y profesionales que desarrollan una estrategia de contenidos en medios sociales han obtenido una notoriedad que ha derivado en un aumento de su facturación.

Es evidente que las empresas se encuentran ante una nueva realidad donde el marketing de contenidos es a su vez el nuevo paradigma de la comunicación¹¹³.

5.8. TENDENCIAS ACTUALES DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

- **Buzz Marketing (marketing del boca a boca)**

Básicamente el buzz marketing es un tipo de marketing viral, hace referencia al papel fundamental que juegan las redes sociales en el buzz marketing para convertir a los seguidores en evangelistas, es decir, personas que van en busca de contenido interesante, caen en las garras de tu marca y van 'evangelizando' ese contenido ya sea por medio del tradicional boca a boca o compartiéndolo en sus redes sociales.

El objetivo principal del buzz marketing es generar conversación acerca de una marca o de un producto concreto. Hoy no hay buzz marketing sin redes sociales, el canal del boca-oreja por excelencia, la intención es que el mensaje sobre la marca, que puede ser explícito o no, llegue a un usuario procedente de otro usuario y no de la marca en sí.

No es lo mismo que una marca nos diga «mira esto qué guay» (automáticamente nos pondremos a la defensiva) que si quien nos lo dice es un amigo o conocido, caso en el que no se presupone intención comercial.

El buzz marketing se basa en cuatro principios básicos:

- ✓ **1. La curiosidad.** Somos seres curiosos, y cualquier «misterio» nos intriga y queremos saber el final.
- ✓ **2. La confianza.** Confiamos más en un mensaje si proviene de alguien que conocemos.

¹¹³ www.puromarketing.com › marketing de contenidos

- ✓ **3. El contenido.** El mensaje que se transmite contiene algo que creemos que merece la pena compartir, bien por ser **un contenido de tipo humorístico** o bien por su utilidad.
- ✓ **4. La viralidad.** El mensaje debe transmitirse por sí solo, sin que la empresa o marca que lo crea intervenga activamente en su propagación.

- **Street Marketing (consigue clientes saliendo a la calle)**

El street marketing es un conjunto de estrategias y técnicas de marketing ejecutadas en la vía pública con el objetivo de crear un mayor impacto entre los consumidores. Lo que marca la diferencia frente a otro tipo de campañas es que muchas veces las personas lo interpretan como una experiencia y no como publicidad.

Hoy en día los usuarios buscan algo más que simplemente sentirse atraído por una marca, lo que realmente quieren es vivir una experiencia con la marca, sentirse parte de ella. Por ello, estas suelen ser campañas con un grado alto de creatividad e interacción con los usuarios, para poder quedarse más tiempo en su memoria.

Pero es aquí donde el street marketing entra en juego, esta técnica hace uso de espacios públicos en los que la gente no espera ver publicidad. Hay muchas maneras de implementar el street marketing, se puede ver en forma de graffitis, farolas, escaleras; aun así no tiene por qué limitarse a objetos inmóviles¹¹⁴.

UN CAFÉ HUMEANTE (Folgers)



¹¹⁴ www.antevenio.com › blog › 2019/08 › que-es-el-street-marketing.

UN PARQUEO DELICIOSO (Toblerone)



UN CRUCE DELICIOSO (McDonald's)



ESCALERA IMPARABLE (Duracell)



6. RECOMENDACIONES

- La gerencia debe recurrir al conocimiento administrativo para lograr un mejor desempeño y eficiencia en la administración de su empresa.
- Heladería Artesanal Cramer's debe hacer uso de las estrategias de marketing y con énfasis en las estrategias de promoción que han sido propuestas como una alternativa mejor de la que tiene actualmente, y estas deben ser dirigidas al mercado meta al cual debe la empresa satisfacer, para alcanzar el posicionamiento y la preferencia de la marca y de sus productos en la mente del consumidor, posibilitando de esta manera un mejor crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Debe la empresa hacer uso de las nuevas tecnologías de información de forma más amplia como son los medios de comunicación digital para publicitar y promocionar la marca a través de las diferentes aplicaciones como son las redes sociales, mensajería, etc.
- En baja demanda del producto y servicio de la empresa, por factores de temporada, deberá ofertar un buen servicio de cafetería al consumidor.
- Se recomienda promover e incentivar el consumo de helados a "frutos amazónicos" para crear una nueva demanda en el mercado en donde no hay competencia y convertirse en una ventaja competitiva para la empresa heladera, aplicando de esta manera la estrategia del océano azul.
- Realizar la capacitación al personal para ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- Hacer estudio de mercado para conocer los cambios en la tendencia de consumo de los clientes actuales y potenciales para adecuar la oferta de los productos y satisfacer a los mismos.
- Hacer uso de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, para que deban ser aprovechadas para marcar diferencias y convertirse en ventajas competitivas que puedan hacer frente a la competencia del mercado.
- La empresa debe tomar en cuenta los cambios del entorno general como del entorno específico, para tomar decisiones gerenciales más acertadas ya que estos factores influyen en el mercado y en la dirección de la empresa.
- La empresa debe realizar estados financieros para tener un mayor control de la situación económica financiera de la empresa.

De acuerdo a estas recomendaciones Heladería Artesanal Cramer's podrá producir más, vender más, tener mejores utilidades y una mejor posición competitiva en el mercado, llevando a cabo las estrategias de marketing y de promoción recomendadas para mejorar las ventas y la rentabilidad de la empresa.