

1.- Introducción

La Dirección de Negocios es una de las ramas más importantes de la ciencia de la administración debido a que permite interrelacionar la formulación, ejecución y evaluación de una unidad productiva con la gerencia de forma dinámica.

La presente investigación está dirigida fundamentalmente al diseño del modelo de un nuevo negocio, particularmente en la Empresa SUPER HOME en la ciudad de Tarija.

La relevancia del estudio, considera la posibilidad de conocer que en la ciudad de Tarija, las familias se hallan insatisfechas ante la carencia de encontrar una tienda que concentre un surtido de materiales, equipamiento e insumos necesarios para la construcción, refacción y ampliación de viviendas.

La vivienda en el departamento de Tarija, como departamento receptor de inmigrantes de los departamentos de Potosí, La Paz y Oruro, se constituye en un problema de gran relevancia, debido al escaso equipamiento urbano y a la conurbación existente. A lo anterior se suma que FONVIS, dejó de implementar nuevos planes habitacionales desde 1997, agravando la situación actual.

Ante esta situación, el estudio de investigación plantea la necesidad de la creación de un nuevo negocio cuya perspectiva es satisfacer las necesidades de encontrar en un solo punto de venta los materiales e implementos de construcción necesarios.

Desde la perspectiva de la creación de un nuevo negocio, aplicado a la empresa a crearse bajo la denominación de “SUPER HOME” de propiedad de la familia Pardo Buitrago.

2.- Identificación del Problema

2.1.- Elementos del Problema que se Conocen

De acuerdo a datos proporcionados por el gerente propietario se tiene lo siguiente:

La empresa a crearse, responde a una iniciativa de la familia Pardo Buitrago que, de acuerdo a estudios empíricos, ha considerado la posibilidad de crear un negocio dedicado a la venta de todos los materiales, accesorios e implementos necesarios

para la construcción de viviendas, permitiendo a los usuarios encontrar en un solo punto de venta y sin pérdida de tiempo y dinero lo que ellos requieren. Por tanto, sería una alternativa interesante de inversión que requiere un estudio técnico que permita disminuir el grado de incertidumbre en la toma de decisiones.

- Existen negocios que venden materiales de construcción para viviendas; los más surtidos tienen cal, arena, cemento, fierro y otros como ser: pisos cerámicos, juegos de baño y accesorios.
- El mercado de la ciudad de Tarija, es propicio para la comercialización de un negocio con surtido amplio y completo para la construcción, remodelación y ampliación de viviendas.
- No existe un estudio completo y actual que permita caracterizar el mercado de materiales de construcción concentrados en un solo lugar.

2.2.- Elementos del Problema que se Pretenden Conocer

- La formulación, ejecución y evaluación en el entorno del plan de negocios de la tienda SUPER HOME.
- Grado de organización de la tienda y sus perspectivas futuras.
- Las variables más decisivas en la fase de formulación como ser: la definición del negocio, la visión, la misión y los objetivos para competir en el mercado de los materiales de construcción.
- Estrategias más útiles en la formulación de negocios.
- Evaluar la viabilidad del emprendimiento.
- Diseñar la fase de ejecución del plan.

3.- Formulación del Problema

El entorno productivo y de competitividad de las empresas tiene gran implicancia e influencia en las empresas privadas, las que tienen que pasar de la competencia a la coopectencia, debido a factores de producción, de marketing y negociación de

empresas entrantes, las que generan mayor rivalidad del sector, especialmente en la aplicación del marketing operativo. Esta situación hace difícil el ingreso de nuevos entrantes, los que a pesar de tener un plan empresarial, no garantizan su permanencia en el mercado.

El sector servicios y especialmente el de la intermediación de bienes tiene una variedad de retos para mantenerse en el mercado; éstos se traducen en aspectos relacionados con el surtido, la atención al cliente, el precio y la calidad entre los más importantes.

En el ámbito sectorial de los servicios para la venta de materiales de construcción, en esencia existe una barrera de entrada considerable, la cuál es el capital.

En base a los aspectos señalados, es de importancia realizar un estudio que permita formular un plan de negocios para la distribución de todos los materiales, insumos y equipamiento de viviendas en la ciudad de Tarija.

Consecuentemente, para la presente investigación se formula las siguientes interrogantes que resumen la problemática:

¿Cómo afecta en la conducta del consumidor final, encontrar un negocio con todo el surtido de materiales, insumos y equipamiento para la construcción, refacción o ampliación de viviendas en el mercado de la ciudad de Tarija?

¿Qué posibilidades reales existen para la creación de un nuevo negocio dirigido a la comercialización de productos “todo para la construcción” en la ciudad de Tarija?

4.- Hipótesis

La formulación de un plan de negocios, como instrumento gerencial en la toma de decisiones, permitirá minimizar los riesgos al emprender la creación de un nuevo negocio.

4.1.- Unidad de Estudio

Tienda SUPER HOME para la distribución de productos para la construcción y equipamiento de viviendas en la ciudad de Tarija.

4.2.- Definición de Variables

Variable Independiente	Formulación de un plan de negocios.
Variable Dependiente	Minimizar riesgos al emprender la creación de un nuevo negocio.

4.3.- Hipótesis Operacionalizada

A mayor utilización de instrumentos de gerencia como ser la formulación de un plan de negocios, se minimiza los riesgos al emprender un nuevo negocio.

4.3.1.- Indicadores de las Variables

Variable	Subvariables	Indicador
	Definición del negocio	Precisión del emprendimiento empresarial.
Formulación	Visión	Definición de la visión.
	Misión	Definición de la misión.
	Objetivos: Supervivencia Crecimiento Rentabilidad	Definición de los objetivos y grado de cumplimiento de los mismos. - Competitividad en el mercado, número de competidores. - Tasa de crecimiento vegetativo. - Utilidades alcanzadas.
	Estrategias	Estrategias utilizadas y grado de efectividad.
Ejecución	Planeación	Modelos de planeación utilizados.
	Organización	Tipo de organización, configuraciones estructurales.
	Dirección	Grado de centralización y tipo de liderazgo.
	Coordinación	Resultados obtenidos.
Evaluación	Evaluación Previa (Ex ante)	Instrumentos de evaluación utilizados.
	Evaluación durante	Instrumentos de evaluación utilizados.
	Evaluación final (Ex post)	Instrumentos de evaluación utilizados.

Elaboración Propia

5.- Objetivos

5.1.- Objetivos Generales

5.1.1.- De Investigación

A través de examinar, estudiar y describir el sector de la vivienda en Tarija, definir e identificar los lineamientos necesarios y suficientes para la formulación de un plan de negocios que minimice los riesgos al emprender un nuevo negocio.

5.1.2.- Solución

Formular un plan de negocios para la empresa SUPER HOME, localizada en la ciudad de Tarija con la finalidad de conocer la viabilidad comercial y financiera de la creación de un nuevo negocio dirigido a satisfacer el requerimiento de materiales, insumos y equipamiento de las viviendas familiares.

5.2.- Objetivos Específicos

5.2.1.- Objetivos Específicos del Marco Teórico

1. Precisar definiciones de un plan de negocios.
2. Desarrollar las fases más importantes del plan de negocios.
3. Definir la competitividad y cadenas de valor.
4. Describir la parte sustancial de las estrategias a nivel operativo y estratégico.

5.2.2.- Objetivos Específicos del Diagnóstico

1. Realizar un análisis del macroentorno del sector de la construcción en la ciudad de Tarija a través del análisis PEST.
2. Realizar una caracterización del sector de la construcción, en el ámbito regional y local.
3. Diseñar la investigación concluyente de mercados, para conocer el comportamiento del consumidor respecto a este nuevo servicio.

4. Identificar clientes potenciales e indagar preferencias en la adquisición de materiales y equipamiento de construcción.
5. Demostrar la hipótesis de investigación

5.2.3.- Objetivos Específicos de la Propuesta

1. Proponer alternativas de acciones estratégicas para la ejecución del modelo de plan de negocios.
2. Recomendar acciones estratégicas y operativas de marketing.

6.- Justificación

6.1.- Justificación Teórica

El plan de negocios, como tecnología del management moderno, es un proceso que comprende el análisis comercial y financiero de un emprendimiento empresarial. Su adopción por parte de las organizaciones existentes o las de nueva creación, implica un compromiso de la alta gerencia.

En la actualidad se constituye en una poderosa herramienta gerencial debido a que a través de etapas sucesivas, garantiza la viabilidad del emprendimiento empresarial.

Es, en última instancia, un formidable instrumento para el enfoque y la acción estratégica. Es un medio privilegiado que permite poner a la empresa en una dimensión estratégica fortaleciendo la relación con sus clientes actuales y potenciales y descubrir las acciones de la competencia con anticipación.

El plan de negocios, no sería de gran ayuda si no utilizara instrumentos gerenciales como son la formulación de la definición del negocio, la visión, la misión, los objetivos estratégicos y financieros, la ejecución de tareas específicas y la evaluación.

La presente investigación busca identificar las bases competitivas de Gerencia como una opción relevante de la administración moderna.

6.2.- Justificación Metodológica

“La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva a la toma de decisiones”¹

Para realizar el trabajo se utilizarán los siguientes métodos:

Como método principal el método científico en todas sus fases que incluye: “Estipulación de la hipótesis, recopilación de datos, comparación de datos con los resultados hipotéticos, rechazo o aprobación de la hipótesis”²

El método cronológico para evaluar el comportamiento histórico del sector de la construcción, considerando los principales competidores. El método deductivo para tener conclusiones importantes del sector. El método inductivo para generalizar los resultados obtenidos mediante un muestreo. El método comparativo, para realizar comparaciones en la administración de negocios dedicados a la provisión de materiales e insumos para la construcción, refacción y ampliación de viviendas.

En cuanto al tipo de investigación que se va utilizar tenemos fundamentalmente la Investigación Exploratoria y la Investigación Concluyente.

La investigación exploratoria, se utilizará para identificar el problema de decisión gerencial, utilizando para ello la investigación cualitativa (grupo focal), y entrevistas a profundidad.

La investigación concluyente y más específicamente la investigación descriptiva explicativa o asociativa de corte transversal, se utilizará para el diseño y aplicación de la investigación; es decir, para caracterizar el sector de la construcción; además para encontrar algunas relaciones de variables importantes. Dentro de la investigación descriptiva se utilizará la técnica de la encuesta

¹ Zorrilla, Santiago y Torres Miguel; “Guía para elaborar la tesis”, Edit. Mc Graw Hill, México, 1995, p.59.

² Naghi, Mohammad, “Metodología de la Investigación”, Edit. Limusa, México, 1987, p.56.

personal mediante entrevista a los propietarios de viviendas, así también a los contratistas de obra.

6.3.- Justificación Práctica

El plan de negocios, se constituye en un arma competitiva en un ambiente cada vez más dinámico y tecnificado, donde triunfa aquel que toma decisiones oportunas, con la perspectiva en el largo plazo y con un enfoque o filosofía de marketing en los negocios.

La satisfacción de las necesidades y deseos, es preocupación del hombre, por eso se estudia en el ámbito científico, técnico y hasta de manera empírica ejerciendo esta actividad en constante intención de satisfacer las necesidades. El plan de negocios surge como necesidad de elevar la competitividad del desarrollo empresarial. El conocimiento como recurso estratégico, la tecnología, la negociación y la creatividad, son insumos importantes en la gerencia actual.

Por lo señalado anteriormente, la presente investigación se hace necesaria, debido a que pretende hacer una aplicación de las técnicas modernas del Management para realizar un análisis de las variables estratégicas y operativas inherentes a la gerencia aplicada a la administración de negocios para la venta de insumos, materiales y equipamiento para viviendas familiares.

La aplicación de los conceptos teóricos y resultados de la investigación tendrán como usuarios y beneficiarios a los siguientes:

Usuarios de la investigación: Familia Pardo-Buitrago de la ciudad de Tarija.

Beneficiarios de la investigación: De manera directa, los creadores de la idea del negocio. De manera indirecta, los consumidores de materiales de construcción y equipamiento de viviendas familiares, debido a que con la implementación del modelo, se contribuirá a mejorar la calidad de los servicios en la provisión de materiales, insumos y equipamiento para la construcción.

7.- Alcances de la Investigación

7.1.- Ámbito Espacial

El trabajo está delimitado fundamentalmente a la empresa a crearse SUPER HOME localizada en la ciudad de Tarija.

7.2.- Ámbito Temporal

Se analiza datos y variables tomando en cuenta los años 2004 – 2005.

7.3.- Sector Económico

El sector donde se llevará a cabo la investigación corresponde al sector Terciario o Servicios, subsector distribución de materiales y equipamiento para viviendas familiares.

7.4.- Área Temática

Se refiere al área del conocimiento donde se encuentra el estudio y en este caso en particular se refiere al análisis de las fases de elaboración de un plan de negocios para la empresa de nueva creación SUPER HOME.

Área General: Administración

Área Particular Gerencia

Área Específica: Plan de Negocios

Ámbito de Objeto de Estudio

Se define como objeto de estudio a la empresa de nueva creación SUPER HOME, referida a un plan de negocios aplicada a la misma.

Un motivo importante por el que se ha delimitado el estudio del plan de negocios aplicado a la empresa SUPER HOME, es el de contribuir a mejorar la administración de nuevos negocios, buscando importantes aportes económicos al empresario privado y a través de sinergias, coadyuvar al fortalecimiento de clusters intra y extra sectoriales.

En consecuencia, no se incluye en el presente estudio ferreterías y comercializadoras de materiales de construcción provenientes del interior y exterior del país.

1.1.- Introducción

La mercadotecnia adquiere cada vez mayor importancia en el accionar de las organizaciones y ha ido evolucionando en su concepción para dar respuesta a los cambios suscitados en el transcurso de los años. En una economía de libre mercado, ninguna organización que desee mantenerse vigente en el largo plazo puede prescindir de la aplicación de la mercadotecnia. Es necesario que forme parte de la filosofía de conducción de una organización con una mentalidad de orientación hacia el mercado.

1.2.- Definición de Marketing

El intercambio de bienes y servicios ha ido evolucionando en el tiempo y el incremento del número y complejidad de los intercambios, tanto en la forma de entenderla como de practicarla. El marketing³ aporta precisamente una forma distinta de *concebir y ejecutar* la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes.

El marketing es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica.

- Como *filosofía*, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor.
- Como *técnica*, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

³ El término “marketing” empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo XX, aunque con un significado distinto. En la actualidad se ha consolidado tanto en Estados Unidos como en otros países, incluso en España, donde las propuestas de traducirlo por “mercadotecnia”, “mercadología” o “mercadeo” –palabras de origen hispanoamericano- y más recientemente por “comercialización” –denominación oficial que recibe en las universidades españolas- no han tenido aceptación. Por lo que en la presente investigación se utilizará como sinónimos marketing o mercadotecnia.

La gestión de la actividad de comercialización desarrollada por una empresa o por cualquier otra entidad, si aplica los principios del marketing, constituye lo que se denomina **Dirección de Marketing** (marketing management), que incluye el análisis de la situación (mercado, competencia, entorno, etc.) y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la entidad, así como la puesta en práctica de dichas estrategias y el control de los resultados.

El diseño y la ejecución de las estrategias se basan en los cuatro instrumentos fundamentales del marketing: el propio *producto* ofertado (cualquier bien material, servicio o idea), el *precio* fijado al mismo, el sistema de *distribución* empleado para que llegue al mercado (canales utilizados, suministros, entrega, etc.) y la *promoción o comunicación* de los méritos o beneficios del producto (venta personal, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas). Para el análisis del mercado y evaluación de estrategias, la dirección de marketing se sirve de un conjunto de métodos y técnicas que constituyen la *investigación comercial*. La dirección de marketing, además está relacionada con las restantes funciones de la organización, existiendo una gran interdependencia entre ellas. Sin embargo, no es sólo una función más de la misma, sino también un modo de concebir en conjunto la naturaleza y fines de la propia entidad. El marketing contempla a la empresa o institución, en su relación con el mercado, como “un proceso organizado y destinado a crear y conservar un cliente”.⁴

1.3.- Evolución de la Orientación al Marketing

Los cambios en las condiciones históricas de los mercados han provocado que haya evolucionado la importancia de la función de marketing en las empresas para hacer frente a los retos del entorno. Se pueden identificar seis orientaciones o líneas de pensamiento de las actividades de intercambio de una organización concreta:⁵

⁴ Afirmaciones sostenidas por Theodore Levitt en diversos escritos.

⁵ Talaya, Águeda, Esteban; “Principios de Marketing”. Edit. ESIC, Madrid, 1997. p.13.

Orientación a la Producción: Su objetivo es alcanzar la mayor y más eficiente producción y conseguir una buena distribución. Presupone que todos los productos que lleguen al mercado serán adquiridos por los consumidores. Los consumidores sólo favorecen aquellos productos que estén más disponibles, más accesibles y tengan un precio más bajo. Ante esta situación, la empresa centra su interés en la reducción de costes; el marketing adquiere una mínima importancia, ya que la única variable comercial que interviene es la distribución.

Orientación al Producto: Utiliza como atributo esencial la calidad del producto. Es decir, para cada grupo de productos, el consumidor elegirá aquél cuya calidad sea mayor o cuyos resultados sean mejores. Esta orientación ofrece un cierto avance sobre la anterior, puesto que interviene una variable más de marketing. El problema de esta orientación reside en no preguntar al consumidor qué quiere, lo que impide a la empresa conocer los cambios fundamentales que se producen en el mercado.

Orientación a la Venta: Se fundamenta en que el consumidor, en muchas ocasiones, no decide la compra del producto si no encuentra un estímulo de los vendedores. El objetivo es lograr una red comercial eficiente que sea susceptible de atraer al consumidor por medio de instrumentos agresivos, con nuevas variables de marketing, como las acciones de la fuerza de ventas y la comunicación. El principal problema que presenta esta orientación reside en la falta de una valoración previa de las necesidades de los consumidores a través de investigaciones de mercado.

1.4.- Definición Actual

Orientación al Marketing: Se basa en el análisis y estudio, por parte de la empresa, de las necesidades y deseos de los consumidores. Con esta información, la organización produce y entrega los productos y servicios deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia. El objetivo primordial de la actividad empresarial estriba, por tanto, en la satisfacción de las necesidades del consumidor de forma mejor que la competencia (sin comprometer su rentabilidad), porque de esta manera la organización logra sus propios objetivos.

Orientación al Marketing Social: Amplía el concepto anterior y supone que los objetivos de las empresas se alcanzan más eficazmente si se tiende a aumentar el bienestar social, otorgando el protagonismo a una serie de agentes sociales. El éxito de la actividad empresarial es consecuencia de su capacidad para ofrecer al mercado productos y/o servicios que produzcan una alta satisfacción inmediata al consumidor individual y un alto grado de bienestar a largo plazo de la sociedad.

Finalmente, se pone de manifiesto la consideración “**Orientación Integral**”⁶ como uno de los enfoques más aceptados en los últimos tiempos. Este concepto se lo define en referencia a cinco dimensiones:

- Orientación al consumidor.
- Orientación al competidor.
- Orientación al distribuidor-proveedor.
- Orientación hacia el entorno.
- Coordinación interfuncional.

Esta concepción implica la consideración del marketing ya no sólo como una función, sino incluso como una manera al realizar negocios, existiendo la necesidad de una concientización y compromiso de todos los miembros de la organización de una verdadera orientación al mercado, dado que todas las decisiones y actividades de los diversos departamentos tienen un efecto sobre la satisfacción del consumidor y la adaptación al contexto competitivo.

En esta misma línea se encuentra el análisis que hace el autor Nestor Braidot, afirmando que en la actualidad, se concibe o interpreta el marketing como una filosofía de conducción empresarial, una forma de pensar y actuar, cuyo objetivo fundamental es relacionar dinámicamente las empresas, entidades, personas o gobiernos con sus respectivos mercados, clientes o destinatarios de sus actividades.

⁶“Principios de Marketing”. Edit. ESIC, Madrid, 1997, p. 18.

A este enfoque, Braidot se refiere como “**Marketing Total**”;⁷ el cuál es más que una concepción de la gestión organizacional. Es una filosofía de conducción empresarial en la que confluyen la atención de las necesidades del cliente y de su comunidad, y la aplicación de ese mismo criterio hacia adentro, es decir, en las relaciones entre sectores y áreas. En consecuencia, define este nuevo enfoque como:

*"Un sistema de conducción organizacional cuyos objetivos están destinados a lograr, con beneficio, la satisfacción de necesidades y/o deseos de los consumidores y la sociedad que los incluye".*⁸

Estos seis conceptos ayudarán a comprender cuál es la filosofía que debe guiar los esfuerzos de la mercadotecnia, la importancia que debe darse a los intereses de la organización, de los clientes y de la sociedad, tomando en cuenta que estos intereses con frecuencia se encuentran en conflicto, por lo que las actividades mercantiles deben llevarse a cabo bajo una filosofía muy bien pensada de una mercadotecnia eficaz, eficiente y responsable.

Para concluir este punto, es necesario adoptar una definición de marketing, que sirva de base para el desarrollo de este trabajo. Las definiciones planteadas por los distintos autores han sufrido críticas y modificaciones conforme evolucionaba el concepto, enfoque y alcance del marketing; incluso la definición dada por la American Marketing Association (AMA), ha sido cuestionada.

Entre las últimas definiciones está la planteada por Kotler que dice que la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.⁹

Congruente con la anterior, está la definición propuesta por Lambin, el cual expresa que el marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el

⁷ Braidot, Nestor P.; “Marketing Total”. Edit. Macchi, Bs. As., 1992, p. 21.

⁸ Braidot, Nestor P.; ob. cit., p. 36.

⁹ Kotler, Philip; “Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control”. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana de México, México, 1993, p. 5.

intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.¹⁰

Finalmente, Miguel Santesmases propone la siguiente definición:

*“Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”.*¹¹

1.5.- Marketing de Servicios

1.5.1.- Concepto de Servicio

Philip Kotler, “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico”.¹²

1.5.2.- Diferenciación Bienes Vs. Servicios¹³

Kotler distingue cuatro categorías de productos:

- *Bienes tangibles puros* que no incorporan servicios.
- *Bienes tangibles con algún servicio* que los mejora. El objeto de la venta es el bien tangible, pero junto a él se ofrece un servicio adicional.
- *Servicios acompañados de algunos bienes*, el objeto de la venta es intangible, pero junto a él se ofrecen bienes tangibles.
- *Servicios puros*, no tienen soporte tangible adicional.

¹⁰ Lambin, Jean-Jacques; “Marketing Estratégico”. Edit. McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, 1995, p. 5.

¹¹ Santesmases, Miguel; “Marketing: Conceptos y Estrategias”. Edit. Pirámide, 4ta. Edic., Madrid-España, 2001, p. 68.

¹² Kotler, Philip; “Dirección de Mercadotecnia”. Edit. Prentice Hall., 8va. Edic., México, 1997, p. 464.

¹³ Grande, Ildefonso; “Marketing de los Servicios”. Edit. ESIC, 3ra. Edic., p. 26.

Pues bien, la diferenciación entre bienes y servicios es importante para el presente trabajo de investigación. Para lograr diferenciar un bien de un servicio, se puede decir que “cuando el peso del bien es mayor que el del servicio –un coche- el producto se llama bien, y cuando el peso del servicio es mayor que el del bien lo llamamos servicio”.

1.5.3.- Características de los Servicios¹⁴

Los especialistas en marketing consideran que los servicios poseen las siguientes características:

- Intangibilidad
- Heterogeneidad
- Inseparabilidad
- Carácter perecedero

En el cuadro 1.1 tenemos las características de los servicios y sus implicancias.

Las distintas características que tienen los servicios, permiten diferenciarlos totalmente de los bienes. En algunos casos las características son parte clave para establecer políticas de marketing.

¹⁴ Grande Idelfonso; Obp cit: p. 35.

Cuadro 1.1
Características de los Servicios y sus Implicaciones

Intangibilidad	<p>Los servicios no pueden almacenarse.</p> <p>Los servicios no se pueden patentar.</p> <p>Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes.</p> <p>Es más difícil comunicar servicios que bienes.</p>
Heterogeneidad	<p>La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor.</p> <p>La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor de servicios o por imprevistos.</p> <p>Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado.</p> <p>El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.</p>
Inseparabilidad	<p>Los clientes participan en la producción del servicio.</p> <p>Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente.</p> <p>La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante.</p> <p>La producción masiva puede ser difícil.</p>
Carácter perecedero	<p>Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda.</p> <p>Los servicios no se pueden devolver.</p> <p>Los servicios generalmente no se pueden revender.</p>

Fuente: Ildefonso Grande, 2000, Pág. 39.

1.5.4.- Cuál es el Objeto del Servicio

La definición de servicio como acciones, prestaciones o esfuerzos es correcta pero muy abstracta. Los destinatarios de los servicios sólo pueden ser **las personas o cosas**. Pero las personas reunimos componentes tangibles e intangibles, tenemos un cuerpo que cuidar y un espíritu que cultivar. Nuestro cuerpo puede ser beneficiario de acciones tangibles, como un masaje, un tratamiento de belleza, un almuerzo en un restaurante, un corte de pelo o un viaje en avión. Las acciones intangibles que recibe nuestro cuerpo pueden ser tratamientos médicos, educación, diversión o asesoramiento.

De acuerdo con lo expuesto, un servicio podría ser definido como un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles, que benefician a las personas, sus derechos o las cosas de su propiedad.

1.5.4.1.- Cómo se Distribuye el Servicio

Para comprender cómo se entregan los servicios hay que fijarse en dos aspectos; si el comprador **se desplaza** a la empresa o viceversa, y en **cuántos lugares** se puede adquirir el servicio.

Un comprador puede acudir a adquirir el servicio a un sólo punto de venta.

Otras veces el vendedor acude al comprador sólo a un lugar, como sucede cuando se llama a un taxi, quienes se desplazan expresamente para atender a un cliente solamente. Otras veces un mismo desplazamiento permite atender a varios clientes, como sucede con los repartos que realizan las empresas de mensajería.

1.5.4.4.- Cuánto Duran los Beneficios de los Servicios

La duración o los efectos de los servicios constituye un criterio adicional para acabar de comprender su naturaleza.

Sin embargo, **la duración de los servicios es variable**, incluso tratándose del mismo, pues depende del beneficiario.

En principio, es difícil precisar cuándo un consumidor volverá a demandar de nuevo el mismo servicio, porque la duración de sus beneficios es incierta o variable según cada persona. Es más fácil predecir cuándo se demandarán de nuevo los bienes, porque su vida puede prefijarse dentro de unos límites razonables. No obstante, prever la repetición de compra de los bienes también es difícil, aunque no tanto como cuando se trata de los servicios.

1.6.- El Servicio al Cliente

A continuación se plantean definiciones consecuentes:

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”.¹⁵

“El servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, capacitar al personal, la interrelación entre los empleados, ajustes, correspondencia, facturación, créditos, finanzas, contabilidad, publicidad, relaciones publicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de la empresa, existe un elemento de servicio, ya que, en alguna instancia, todas ellas repercuten en el nivel de calidad real percibido en los productos que los clientes compran”.¹⁶

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos la impresión de la empresa, lo cual les induzca a hacer nuevamente negocios con ella.

Expresado en términos de actitudes, servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás.
- Cortesía.

¹⁵ Lovelock, Christopher H.; “Mercadotecnia de Servicios”. Edit. Prentice Hall, 3ra Edic., Mexico, 1997, p. 491.

¹⁶ Tschohl, John y Franzmeier, Steve; “Servicio al Cliente”. 1ra. Edic., México, 1997, p. 49.

- Integridad.
- Confiabilidad.
- Disposición de ayudar.
- Eficiencia.
- Disponibilidad.
- Amistad.
- Conocimientos.
- Profesionalismo.

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes.
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.

Los beneficios de la calidad del servicio son:

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frecuentes, ventas más grandes y el monto de los pedidos se incrementa.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra.
5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas. Mayor retención de clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.

9. Mejor moral en los empleados y mejor incremento en la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
10. Mejora en las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo, haciendo un trabajo que disfruten la mayor parte de las veces.
11. Nivel de quejas más bajo, abstenismo y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación del personal.

Después de haber revisado varios conceptos, se puede decir que servicio al cliente es: *“Todo lo que el cliente quiere que sea”*.

1.7.- La Atención al Cliente

En el proceso de desarrollo y prosperidad de una empresa, el cliente se ve a veces olvidado. Pero la empresa no puede existir sin clientes. La atención al cliente, que consiste en posicionarle como el elemento esencial de la empresa, es un factor clave para mejorar la calidad del servicio. La calidad del servicio no se verá mejorada hasta que cada persona de la empresa comprenda que su trabajo, su promoción, dependen por completo del cliente. Si el cliente no es el elemento central de la empresa, la compañía corre el riesgo de desaparecer.

Las empresas que olvidan al cliente corren el riesgo de desaparecer¹⁷.

Cuando el cliente no es el objetivo principal de la compañía, los empleados flojean. Imaginan que el cliente estará siempre allí para “pagar”, reclaman mayores ventajas, salarios más elevados, sin vincular sus esfuerzos a la atención al cliente. Muchos conglomerados empresariales desaparecen, porque ganar dinero llega a ser para ellos un objetivo más importante que satisfacer a los clientes. Por insignificante que esto pueda parecer, cuidar a los clientes es el punto crucial de la empresa. Resulta menos costosa la fidelidad de un cliente proporcionándole un buen servicio, que intentar atraer siempre más clientela haciendo publicidad. Las posibilidades de conservar a

¹⁷ Laboucheix, Vincent; “Tratado de la Calidad Total”. Edit. Limusa Noriega, 1ra Edic., México, 1992, p. 288.

sus clientes aumentan si usted los cuida. Por lo demás, los estudios han demostrado que conservar un cliente cuesta un 25% menos caro que intentar atraer uno nuevo. Además, si usted cuida sus clientes, aumenta el coste para ellos de un cambio de proveedor y sienten miedo de afrontar las molestias que supondría ir a un competidor¹⁸.

1.7.1.- Características de la Atención al Cliente¹⁹

Las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá al que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

¹⁸ Idem; p. 289.

¹⁹ Desatnick; "Atención al Cliente". 1990, p. 99.

1.8.- El Plan de Negocios

Antonio Borello dice:

El plan de negocios o también plan económico y financiero, es en resumen, “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”.

“El plan de negocios” (Business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente”²⁰.

Al respecto el Ministerio de Desarrollo Económico del país, manifiesta lo siguiente:

“El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. En él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?), y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios es la garantía de la seriedad de un proyecto y un documento fundamental, tanto para una gran empresa como para un pequeño o microproductor. El plan de negocios es imprescindible para los socios del negocio, sirve de hoja de ruta, para saber a dónde vamos, cómo lo hacemos, con qué contamos, cuanto necesitamos invertir y cuánto vamos a ganar”²¹.

De lo anterior se puede decir que a través del plan de negocios se manifiestan todos los campos que deben abordarse para la creación de empresas como para el propio

²⁰ Borello, Antonio; EL PLAN DE NEGOCIOS; 1ra. Edición; Mac Graw Hill; Colombia, Pág. X.

²¹ Ministerio de Desarrollo Económico, CÓMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS, cartilla N°3, 20 de julio de 2003, Pág. 1.

funcionamiento y desenvolvimiento de las existentes; desde el estudio de mercado hasta el plan financiero, desde el marketing hasta la gestión de recursos humanos.

En definitiva crear y desarrollar con éxito una idea empresarial en un ambiente competitivo y complejo requiere la adopción de un enfoque de análisis tanto de las variables externas como internas de la organización permitiendo seguir la evolución del mercado y de esta manera minimizar errores y riesgos.

1.8.1.- Importancia del Plan de Negocios

El Plan de Negocios es fundamental a nivel interno, de manera que primero guíe desde la idea inicial hasta la puesta en marcha del proyecto, y después sirva para contrastar las previsiones que reflejaba, con los datos reales que se hayan dado en el comienzo de actividades, pudiendo obtener de este último análisis valiosas conclusiones para el futuro de la empresa.

Sin embargo, no es menos importante de cara al exterior ya que será la mejor tarjeta de presentación a la hora de intentar interesar el proyecto a futuros socios, instituciones financieras y administraciones públicas.

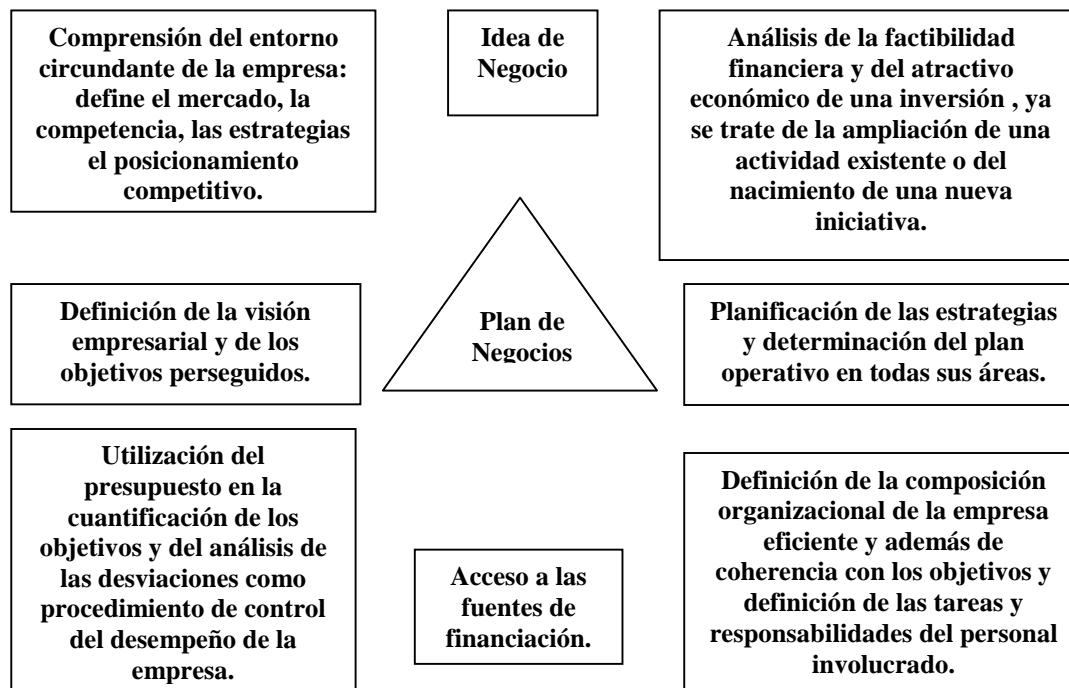
Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

1.8.2.- Funciones del Plan de Negocios

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto, considerando el análisis e investigación de mercado, análisis *FODA*, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia.

En el siguiente gráfico se resumen las funciones que permiten llevar a cabo un plan económico-financiero cuidadosamente estructurado.

Gráfico N° 1.1
Funciones del Plan de Negocios



FUENTE: Elaboración propia en base a Borello. El Plan de Negocios. Pág. XI.

1.9.- Estrategias de Servicios

Para plasmar con mayor precisión, se desarrolla la siguiente matriz de **Estrategias de Nuevos Servicios**²² (Cowell, 1988). En ella existen cinco posibles situaciones de desarrollo para los servicios: servicios actuales, servicios modificados, servicios ampliados, servicios nuevos que se prestan mediante una tecnología relacionada con ellos y servicios nuevos que emplean alguna tecnología ajena a ellos. Los mercados pueden ser actuales o nuevos, relacionados con proveedores o distribuidores de algún recurso necesario para prestar un servicio.

²² Grande, Ildefonso; "Marketing de los Servicios". Edit. ESIC, 3ra. Edic., p. 188.

Cuadro 1.2**Servicios**

Mercado	Presente	Modificación del servicio: calidad, estilo, prestaciones	Extensión de la gama: variedad, tamaño	Servicios nuevos con tecnología relacionada con ellos	Servicios nuevos basados en otras tecnologías
Presente	Estrategias de penetración en el mercado	Estrategias de reformulación de servicios	Estrategias de extensión de gama	Estrategias de desarrollo de servicios	Estrategias de diversificación lateral de servicios
Nuevo	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de ampliación del mercado	Estrategias de segmentación y de diferenciación	Estrategias de diversificación de servicios	Estrategias de diversificación longitudinal
Recursos y/o distribución			Estrategias de integración hacia adelante y hacia atrás		

Fuente: Grande, Ildefonso; Marketing de los Servicios.ESIC, 3ra. Edic., p. 188.

Los factores que de manera directa o indirecta influyen en el accionar de una organización, deben tomar en cuenta el análisis de las siguientes variables:

2.1.- Macroentorno

El macroentorno se divide en cuatro subcontextos²²

a. Fuerzas Económicas

La baja inflación y el elevado desempleo de los años noventa han producido cambios arrolladores a los patrones de compra de los consumidores. Conforme los consumidores perciben que más dinero les está comprando menos, adoptan el lema: “Compre ahora, ahorre después”. Los niveles de endeudamiento de los consumidores y del gobierno se han disparado a expensas de la seguridad en el futuro.

b. Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

c. Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas

Los gobiernos federales, estatales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, emprendedores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa.

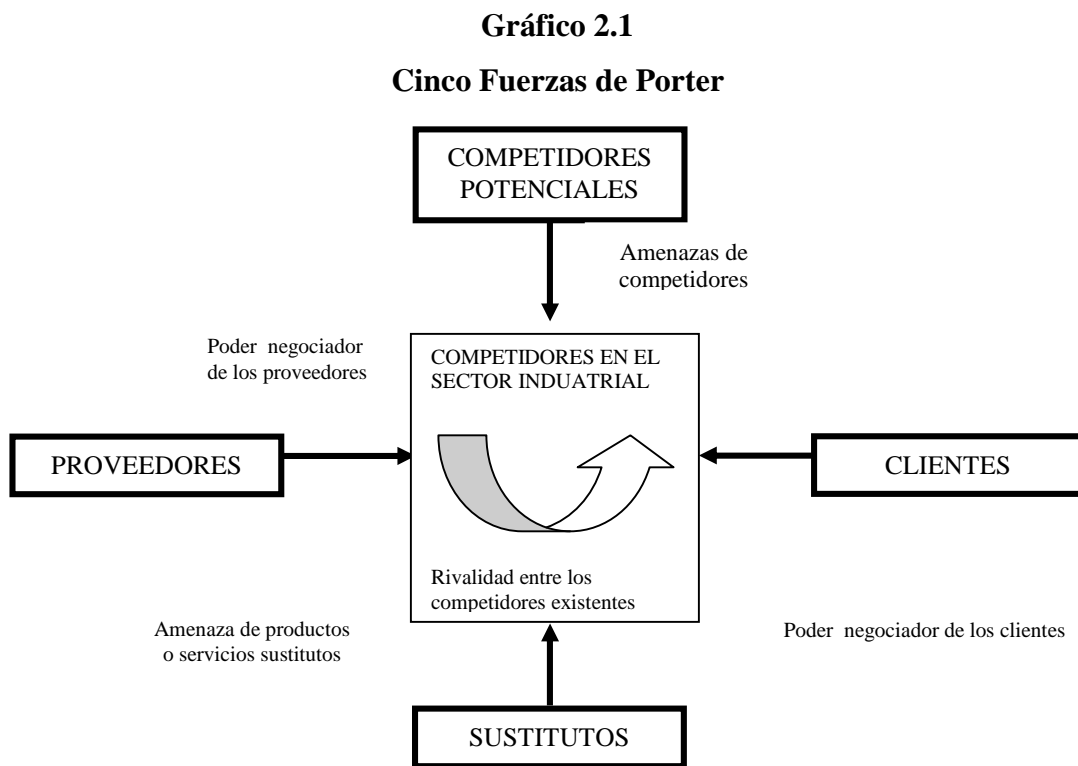
²² Fred R., David; “Conceptos de Administración Estratégica”. Edit. Prentice-Hall, 5ta. Edic., 1997, p.8.

d. Fuerzas Tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes.

2.2.- Microentorno

Michael Porter nos dice que el análisis del sector industrial está dividido en cinco fuerzas²³ como se muestra en la figura siguiente:



Las características del modelo de las cinco fuerzas, se describen a continuación²⁴:

²³ Porter, Michael; "Ser Competitivo", Ediciones Deusto, España, 1999, p. 24 - 38

²⁴ Fred R. David; Op. Cit. p. 142 - 143.

a. Rivalidad entre las Empresas que Compiten

Es la más poderosa de las cinco fuerzas; suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, la demanda de los productos de la industria disminuye, la reducción de precios resulta común y corriente cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, hay muchas barreras para salir del mercado, los costos fijos son altos. Cuando el producto es perecedero, las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, cuando las funciones y las adquisiciones son comunes en la industria, la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.

b. Entrada Potencial de Competidores Nuevos

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, falta de experiencia, sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución adecuados, políticas reguladoras del gobierno, tarifas, falta de acceso a materias primas, posesión de patentes, ubicaciones indeseables, contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado. A pesar de la infinidad de barreras de entrada, existen empresas nuevas que pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos primordiales para la comercialización.

c. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten agresivamente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias, la presencia de productos sustitutos pone un

límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los mismos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan, por tanto la fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad de introducirse en el mercado.

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

d. Poder de Negociación de los Proveedores

En una industria, afecta la intensidad de la competencia, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando existen algunas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo de cambiar materias primas es demasiado elevado; con frecuencia los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios justos, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores; esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, sus precios son demasiado elevados o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente; por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de la industria.

e. Poder de Negociación de los Consumidores

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria; las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos

casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable; el poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias, en tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

3.1.- Planeación

En su concepción primogénea, la planificación o planeación es un proceso mediador entre el futuro y el presente; sin embargo siendo congruentes con el tema objeto de estudio y en adscripción a Steiner citado por Kontz O'Donell,²⁵ se define a la planeación como *“un proceso que comienza con la fijación de objetivos, definir estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”*.

3.2.- Estrategia

En el presente apartado se recogen los elementos fundamentales de lo que se considera que es el campo de la dirección estratégica. Ello incluye la definición del propio concepto de estrategia.

Es de importancia destacar que la estrategia de cualquier organización responde a la pregunta básica ¿Cómo alcanzar objetivos?. En este sentido, seguidamente se realiza un proceso de dilucidación para comprender mejor el significado de estrategia. Para Brian, citado por Mintzberg,²⁶ la estrategia es *“el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, y a su vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base, tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”*

Según Andrews,²⁷ *“la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas, planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera*

²⁵ Koontz Harlod y Wehrich Heinz; “Administración una Perspectiva Global”. Edit.McGraw Hill, 11va. Edic., p. 125.

²⁶ Brian, citado por Mintzberg

²⁷ Navas López, José Emilio; “La Dirección Estratégica”. Edit. Civitas, España, 1998, p.40.

que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser". Este planteamiento, tiene el atributo de direccionalidad y temporalidad necesaria que puede ser aplicada al ámbito del desarrollo local o municipal. Por su parte Porter ²⁸ menciona "*...La esencia de formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa*". Por tanto, se puede afirmar que la multiplicidad de definiciones sobre estrategia muestra en esencia que la estrategia responde a la pregunta ¿Cómo alcanzar objetivos?

Una definición más descriptiva es dada por Hax y Majuf ²⁹, quienes encuentran nueve dimensiones clave. Así la estrategia es:

1. Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.
2. Una definición del ámbito competitivo de la empresa.
3. Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativa, de negocio y funcional.
5. Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
6. Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa.
7. Un camino para tensionar a la empresa hacia logros de sus objetivos.

²⁸ Ibidem Pág.40.

²⁹ Ibidem Pág.41.

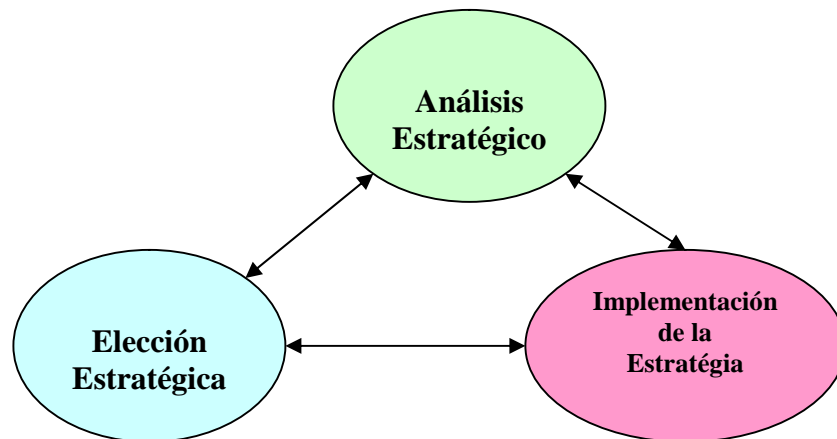
8. Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
9. Una forma de adquirir recursos tangibles e intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva en el tiempo.

3.2.1.- Dirección Estratégica y Relación de Estrategia - Unidades Productivas

En opinión propia del investigador y en adscripción a Johnson y Scholes, Pág.16 la dirección estratégica, es el proceso gerencial que incluye la elección estratégica, el análisis estratégico y la implementación de la estrategia.

Gráfico 3.1

Proceso Gerencial de la Dirección Estratégica



Fuente: Johnson y Scholes: Dirección Estratégica. Quinta Edición: Pág.16.

En este contexto, el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas e influencias de los stakeholders o implicados.

La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia, con el fin de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de alguna de ellas.

La implementación de la estrategia, se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

La estrategia, como un conjunto de proposiciones que definen una orientación para el proceso de desarrollo, pretende transformar la realidad de una unidad productiva, considerando aspectos fundamentales que tienen que ver con los siguientes elementos:

- El tratamiento de las políticas nacionales y su aprovechamiento.
- La necesidad de crear un proyecto sectorial y particular.
- La generación de una capacidad empresarial.
- El apoyo del Estado a través de las inversiones.
- El aprovechamiento de las potencialidades regionales.
- La apertura de mercados internos y externos.

La implementación de esta estrategia, se basa en la existencia de condiciones que posee la mancomunidad y/o factores importantes como ser:

1. Existencia de una actividad básica principal.
2. Existencia de recursos naturales.
3. Desarrollo de programas y proyectos de apoyo a la producción.
4. Desarrollo de infraestructura caminera y de comunicaciones.
5. Existencia y apertura de mercados extra regionales e intraregionales.
6. Desarrollo de actividades relacionadas con la base productiva agro-exportadora.
7. Desarrollo de la agroindustria regional.
8. Existencia de servicios básicos.
9. Cierta dinamismo en el crecimiento de otros sectores.

10. Los cambios en el rol del Estado.
11. Mayor participación ciudadana.
12. Organización consolidada.

3.2.2.- Proceso de Planeación Estratégica

Las tres tareas para la formulación de una planeación estratégica son: el desarrollo de una misión/visión, establecimiento de objetivos y formulación de estrategias que constituyen en conjunto hacia donde se orienta la organización y cómo planea la dirección lograr los resultados esperados, es decir, se constituyen en un Plan Estratégico.

3.2.2.1.- Desarrollo de una Visión y una Misión

Con el desarrollo de una visión y misión se trata de infundir un sentido de finalidad para la organización. La visión es una prospectiva ideal realizable, lo que la organización desea convertirse a largo plazo. La misión es la razón de ser de la organización, qué somos para el cliente, determina la evolución y los perfiles futuros de la organización. La visión y la misión definen, qué somos y a qué queremos llegar.

*“Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular”.*³⁰

Con la misión se trata de identificar una dirección significativa que la empresa debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa.

Una declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados; ésta responde a la pregunta básica “¿Cuál es nuestro negocio?”, un enunciado claro de la misión describe

³⁰ Thompson, Jr.; Strickland, Aj.; “Dirección y Administración Estratégicas”. Edit. Irwin, México, 1997., p. 4.

los valores y las prioridades de una organización, se constituye en su razón de ser, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena declaración de la misión debe despertar emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; debe ser inspiradora en el sentido de que quienes la lean se sientan motivados a actuar.

3.2.2.2.- Fijación de Objetivos

El propósito de fijar objetivos es transformar la misión en patrones de acción específicos, por medio de los cuales se pueda medir el rendimiento y avance de la organización.

Trazar objetivos incluye acortar la brecha entre el resultado real y el deseado, lo cuál impulsa a la empresa a ser más dinámica, inventiva y a mejorar sus resultados financieros y su posición como empresa, por lo que dichos objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables; para disminuir falencias internas de la organización, los directivos deben considerar el resultado actual y las opciones estratégicas a su disposición para mejorar el resultado.

Por lo que se debe establecer objetivos a corto y largo plazo. Los objetivos a corto plazo son aquellos que describen las mejoras y los resultados inmediatos que se desea. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a tomar en cuenta qué podrían hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultados de la organización.

Hay varias clasificaciones de objetivos.

La primera clasificación según Thompson³¹ dice que toda empresa se guía por dos tipos de patrones de resultados, los objetivos financieros y los objetivos estratégicos. Los primeros son cruciales para conservar la vitalidad y bienestar de la empresa, los segundos proporcionan una dirección que ayuda al

³¹Thompson, Jr; Strickland, Aj.; “Dirección y Administración Estratégicas”. Edit. Irwin, México, 1997. p. 30.

fortalecimiento de la posición empresarial de la empresa. Ambos son de igual importancia.

Hay dos tipos de áreas clave de resultados que se destacan: los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico. Es una obligación un resultado financiero aceptable; de lo contrario, la supervivencia de la organización se verá amenazada. Es esencial lograr un resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición en el mercado a largo plazo de la compañía. A continuación se muestran tipos específicos de objetivos financieros y estratégicos.

Cuadro 3.1

Objetivos Estratégicos y Financieros

Objetivos Financieros	Objetivos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ingresos más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de beneficios más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una posición más alta y segura en la industria.
<ul style="list-style-type: none"> • Dividendos más altos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor calidad de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores márgenes de beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos más bajos en relación con los competidores más clave.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rentabilidad en capital invertido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de productos más amplia y atractiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calificación en el mercado de bonos créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor reputación con los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores flujos de efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente superior.

<ul style="list-style-type: none"> • Un creciente precio de las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento como una compañía selecta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad para competir en mercados internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Una estructura de ingresos más diversificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores oportunidades de crecimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios estables durante periodos de recesión. 	

Fuente: Elaboración propia en base a Thompson y Strickland

Sallenave³², precisa solamente tres objetivos importantes a saber:

“Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: Supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres voluntades organizacionales independientes de las voluntades de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos contingentes implican metas cifradas”.

Para cada objetivo supervivencia, crecimiento y utilidades, existen estrategias para alcanzarlos y también están en función al ciclo de vida del producto y de la empresa.

El objetivo de supervivencia, indica que es una obligación del gerente asegurar la supervivencia de la organización de la cuál es responsable; el problema de la supervivencia surge cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización: producto, mercado, competencia, personal, capital y tecnología.

³² Sallenave, Jean-Paul; “Gerencia y Planeación Estratégica”. Edit. Norma, Colombia, 1995, p. 35.

El objetivo de crecimiento, indica que toda empresa adopta la intención de expandirse en el mercado donde se desenvuelve, es decir cómo abarcar nuevos mercados.

El objetivo de utilidades, sugiere que la empresa debe obtener utilidades en el largo plazo, puesto que esto le permitirá crecer y reinvertir, como también satisfacer a los inversionistas. Entonces el objetivo es maximizar la rentabilidad; entre las medidas de rentabilidad se tiene: Rentabilidad sobre ventas, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, rentabilidad de un proyecto o de un producto.

▪ **Formulación de una Estrategia**

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Por tanto las estrategias son acciones combinadas que guían a la organización a luchar por su misión definiendo cómo realizar los objetivos previstos.

A todo esto la planeación estratégica tiene exigencias de carácter irregular respecto al tiempo, ya que los cambios en una organización no se dan de manera ordenada o predecible; por lo mismo, se requiere de mucha habilidad para saber cuándo instituir cambios estratégicos en el momento exacto, para saber qué hacer para lograr el éxito de la empresa.

Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consciente (que es lo contrario de la improvisación despreocupada, las corazonadas y la indolencia) incluyen:³³

1. Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “qué estamos tratando de hacer y de lograr”.

³³ Thompson, Jr.; Strickland, Aj.; “Dirección y Administración Estratégicas”. Edit. Irwin, México, 1997, p. 19.

2. Hacer que los gerentes estén más alertas a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
3. Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia. Para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.
4. Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
5. Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

También es importante mencionar los componentes de una estrategia empresarial, según Sallenave³⁴ tenemos:

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
2. El plan de acción a nivel de empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, personal, mercadotecnia, etc).
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Entonces la planeación estratégica es el proceso por el cuál los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente

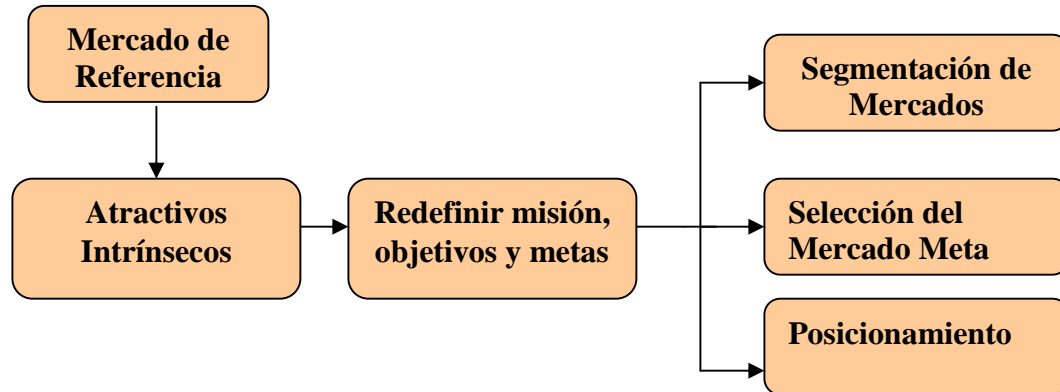
3.3.- Plan de Marketing Estratégico

Una guía metodológica en la elaboración de un Plan de Marketing propuesta es la siguiente:

³⁴ Sallenave, Jean-Paul; “Gerencia y Planificación Estratégica”. Edit. Norma, Colombia, 1995, p. 41.

Gráfico 3.2

Esquema de un Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia en base al Marketing Estratégico de Jean- Jaques Lambin.

3.3.1.- Orientaciones Alternativas para la Formulación de las Estrategias

3.3.1.1.- Estrategias de Integración

La integración hacia adelante, hacia atrás y la integración horizontal se conocen en conjunto, con el nombre de Estrategias de Integración Vertical, la cual permite que la empresa negocie con los distribuidores, proveedores y la competencia, teniendo control sobre éstos. Este tipo de estrategia se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se encuentra. Las formas que puede adoptar este tipo de estrategias son:

- Integración Hacia delante.
- Integración Hacia Atrás.
- Estrategia de Integración Horizontal.

3.3.1.2.- Estrategias de Crecimiento Intensivo

Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los

productos que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser adoptadas.³⁵

- Estrategias de Penetración en el Mercado.
- Estrategia de Desarrollo de Mercado.
- Estrategia de Desarrollo para los Productos.
- Estrategia de Diversificación.

3.3.1.3.- Estrategias de Integración hacia arriba y abajo

Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situada en el sector industrial en el cuál se inserta. Entre las estrategias de integración se tiene:

- *Estrategias de integración hacia arriba* (Proveedor)
- *Estrategias de integración hacia abajo* (Hacia el consumidor)
- *Estrategias de integración horizontal* (Absorber o controlar a algunos competidores, con el objetivo de reforzar la posición competitiva. Los argumentos pueden ser de naturalezas muy variadas: neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, etc).

3.3.1.4.- Estrategias Genéricas de Michael Porter

Según Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, Porter las llama estrategias genéricas.

³⁵ Lambin, Jean – Jacques; “Marketing Estratégico”. Edit. Mc Graw Hill/Interamericana de España, 1995, p. 341.

a. Estrategia de Liderazgo en Costos

Luchar por ser un productor con costos bajos, en una industria puede resultar efectivo cuando el mercado está conformado por muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocas vías para lograr las diferencias entre productores, cuando a los productores no les interesa mucho las diferencias entre una marca y otra, o cuando existe gran cantidad de compradores con un considerable poder de negociación. El objetivo es tener precios más bajos que la competencia y de esa manera ganar participación en el mercado y en las ventas, quitando a algunos competidores del mercado.

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa, como lo demuestra su enorme eficiencia, pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, amplios espacios de control, recompensas ligadas a la contención de costos y participación general de los empleados en las actividades para controlar los costos. Algunos de los peligros que implica perseguir el liderazgo en costos, se podría dar en que la competencia imitara esta estrategia, bajando con ello las utilidades de la industria entera, en que los avances tecnológicos de la industria podrían dar al traste con la eficacia de la estrategia o en que las preferencias de los compradores cambien.

b. Estrategias de Diferenciación

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde detecte un poder de mercado, debido al elemento distintivo.

Esta diferenciación puede tomar varias formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio post-venta, etc.

La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son los mejores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, mayor comodidad o más características.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

c. Estrategias de Enfoque

Este tipo de estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Por lo tanto, esta estrategia implica o bien diferenciación, liderazgo en costes o bien las dos a la vez, pero respecto sólo a la población-objeto escogida.

Una estrategia de enfoque permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son necesariamente débiles en relación al mercado global.

3.4.- Dirección Estratégica

De acuerdo a Navas López y Guerras Martín en la dirección estratégica de la empresa (p.222): Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados. Y con productos y servicios concretos, de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma.

3.5.- Estrategia y Ventaja Competitiva

Cuando la empresa ha identificado un negocio concreto como parte de la definición de su campo de actividad, deberá plantear inmediatamente cuál debe ser el comportamiento más adecuado con dicho negocio para obtener éxito en el mismo.

El negocio que normalmente está definido a partir de una tecnología única, se sitúa, en una determinada industria en la que tendrá que competir. Es decir, la empresa debe definir su estrategia a nivel de negocio, llevandola así, a conseguir una posición de superioridad respecto a sus competidores, de tal manera que le garanticen el éxito.

Así se justifica la importancia de la identificación de las estrategias competitivas que dan seguridad a una unidad estratégica de negocios, permitiendo la consecución de ventajas competitivas que la lleven a conseguir el éxito y competir en el mercado.

3.6.- Ventaja Competitiva

Uno de los autores destacados en el desarrollo de ventajas competitivas, es Michael Porter que en su libro Ventaja Competitiva de las Naciones³⁶, citado por Santesmases, menciona que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Esta capacidad es el resultado de la presencia de cuatro atributos:

1. **Condiciones de los Factores:** Los factores de la producción que proporcionan una ventaja no son los heredados, como los recursos naturales, sino los creados tales como: los recursos humanos especializados y la investigación.
2. **Condiciones de la Demanda:** Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores en los que la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las necesidades de los compradores.
3. **Sectores Afines y Auxiliares:** La presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos favorecen también a la ventaja nacional.

³⁶ Véase Ventaja Competitiva de las Naciones, citado por Santesmases Mestre, Miguel. "Diccionario en Base de datos", Edit. Pirámide, Madrid, 1996.

4. **Estrategia, Estructura y Competencia de la Empresa:** Las circunstancias nacionales y el entorno condicionan el modo de crear, organizar y gestionar las empresas. Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado. Pero en cualquier caso, la existencia de una fuerte competencia es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de la ventaja competitiva.

Si se continúa con el análisis de competitividad, Porter ³⁷ menciona: “El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional. Un creciente nivel de vida, depende de la capacidad de las firmas de una Nación para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentar la competitividad con el transcurso del tiempo”. Por tanto, este autor mantiene la importancia precisa de perfeccionar la economía, es decir, las empresas de una Nación deben mejorar inexorablemente la productividad de los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de sus productos y la adición de sus características deseables.

³⁷ Porter, Michael; “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Edit. Vergara, 1999. p. 29.

4.1.- Análisis PEST

Con la finalidad de explicitar los principales factores que tienen influencia en el sector de servicios y específicamente en el sector de recreación y espectáculos, seguidamente, se desarrolla el análisis PEST.

4.1.1.- Ambiente Político – Legal

La crisis de octubre de 2003, que obligó a renunciar al presidente Sánchez de Lozada, ha impuesto a su sucesor el Lic. Carlos Mesa, el que hizo suya la denominada agenda de octubre que demandaba la convocatoria a un referéndum para determinar los lineamientos de la política energética que serviría de base para la elaboración de una nueva Ley de Hidrocarburos, la aprobación de la misma y la realización de la Asamblea Constituyente para redactar una nueva Constitución Política del Estado, que considere el ingreso de las nuevas fuerzas y grupos sociales en el quehacer del país y establezca un nuevo orden político que resuelva las demandas regionales, especialmente las referidas a las autonomías, además de encarar tres tareas pendientes. La tierra, el territorio y el agua que requieren de una nueva institucionalidad.

Carlos Mesa, en el mes de febrero del año 2004, presentó los objetivos del programa económico basado en los siguientes pilares:

- Disminuir el déficit fiscal.
- Fortalecer la solvencia del Sistema Bancario.
- Crear las condiciones para la reactivación de la economía.
- Implantar medidas tendientes a mejorar la distribución del ingreso.

Del programa de gobierno de Carlos Mesa, únicamente se cumplió la ejecución del referéndum y la Ley de Hidrocarburos que todavía no ha sido consensuada, lo que explica la disminución significativa de las inversiones en el sector hidrocarburífero. En este sentido, Bolivia, ha perdido la oportunidad de

exportar LNG a los mercados de México y E.E.U.U en el corto y mediano plazo y de industrializar el gas.

Mantuvo vigente el sistema Boliviano de productividad y Competitividad con el objetivo de diseñar y ejecutar políticas coordinadas de desarrollo productivo y competitivo.

A nivel de unidades productivas se mantiene la norma que todo establecimiento comercial debe contar con una Licencia de Funcionamiento.

Para la creación de un nuevo negocio, se deben reunir ciertos requisitos legales tales como:

- Balance de Apertura.
- Razón Social.
- Apertura del NIT, remplazando al RUC.
- Licencia de Funcionamiento.
- Inscripción en FUNDEMPRESA.
- Fotocopia legalizada del C.I. del Propietario o Administrador.

Las elecciones nacionales llevadas a cabo el 18 de diciembre de 2005, otorgan el triunfo al partido del M.A.S. (MOVIMIENTO AL SOCIALISMO), partido que aglutina a la clase pobre, intelectuales y fundamentalmente a la población boliviana, de origen indígena.

Propugna su plataforma política basada en el análisis crítico de la realidad nacional, donde evoca que la profunda desigualdad social y la inhumana exclusión que oprimen a la mayoría de los bolivianos es histórica y que puede ser corregida. De esta manera, con la instauración del capitalismo en el país, se profundiza la desigualdad y la exclusión social, política y económica de la población indígena en beneficio de reducidos núcleos oligárquicos propietarios de las minas y las tierras que concentran la riqueza y el poder político.

El objetivo principal de su plan de gobierno, está centrado, por lo tanto, en la supresión de las causas que originan la desigualdad y la exclusión social en el país, lo que significa cambiar el patrón primario exportador y los fundamentos del colonialismo y el neoliberalismo que lo sustentan.

El cambio del patrón primario exportador es, por lo tanto, una condición imprescindible para revertir la desigualdad y la exclusión de la población indígena, urbana y rural; erradicar la pobreza en el país y desmontar tales dispositivos. Sin embargo, dicho "desmontaje" resulta insuficiente si, al mismo tiempo, no instauramos nuevos dispositivos económicos, políticos y culturales que nos conduzcan a la construcción de un nuevo modelo de desarrollo de producción y acumulación interna de riqueza, basado en la soberanía de la propiedad y la industrialización de los recursos naturales para su exportación y uso interno.

El Plan de Gobierno está estructurado en los siguientes apartados. El primero da cuenta de la nueva concepción del desarrollo boliviano, del país que nos proponemos construir y de la estrategia para conseguirlo. El segundo apartado está referido a Bolivia Democrática, enfocado a la construcción del poder social territorializado. El tercer apartado corresponde a Bolivia Digna: contiene la propuesta de desarrollo social e implica la resignificación de la concepción de la protección social con la incorporación de activos y el acceso irrestricto a los servicios sociales. El cuarto apartado, Bolivia Productiva, tiene el propósito de puntualizar la conformación de la matriz productiva integrada por la transformación de los recursos naturales en los sectores estratégicos en los cuales interviene el Estado como productor y la revolución de la producción diversificada e integrada, basada en el trabajo y el conocimiento en los sectores generadores de empleo e ingresos; complementados por la vinculación y articulación productiva de las comunicaciones y el transporte, además de los servicios de financiamiento e innovación tecnológica. El quinto apartado, Bolivia Soberana, es complementario al anterior, pues está referido al cambio

en la orientación de las relaciones internacionales y las relaciones económicas externas, en concordancia con los cambios previstos en los sectores productivos. El último apartado está referido a los elementos determinantes de la sostenibilidad macroeconómica y sus proyecciones, los cuales inciden en las condiciones institucionales y políticas de largo plazo.

4.1.2.- Ambiente Económico

4.1.2.1.- Inflación

La inflación pronosticada para el año 2005 fué de 3.5%, reflejando una mayor estabilidad en el manejo de los agentes económicos del país, que ha inducido a una drástica reducción de las expectativas inflacionarias de la población.

4.1.2.2.- Producto Interno Bruto

Se puede evidenciar que el PIB ha tenido un leve crecimiento en el primer trimestre del año 2005 alcanzando a 3,97 % respecto al año 2004 donde el crecimiento alcanzado fué de 3,92% existiendo un crecimiento neto del 0,05%.

El PIB pronosticado para el año 2005 es de 4.06% habiendo un incremento de 0.14% con relación al PIB del año 2004 este incremento se ve debido al aumento ocurrido principalmente en las actividades de: extracción de minas y canteras, agricultura, silvicultura, caza y pesca.

Además, al interior de las actividades de establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, los subsectores más importantes fueron: servicios financieros y propiedad de la vivienda.

Cuadro 4.1

Bolivia: Crecimiento del PIB a Precios Constantes por Año 2000 - 2005

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2,000	2,001	2,002	2003 (p)	2004 (p)	2005 (p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	2.51	1.68	2.49	2.94	3.92	4.06
Derechos s/Importaciones, IVAnd, IT y otros Imp. Indirectos	3.41	2.68	8.48	2.91	9.78	7.54
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	2.43	1.6	1.95	2.94	3.37	3.7
1. AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	3.48	3.46	0.45	8.59	0.48	5.08
- Productos Agrícolas no Industriales	4.02	2.79	1.16	7.95	-1.7	9.01
- Productos Agrícolas Industriales	5.66	6.44	-5.12	23.65	-0.53	1.25
- Coca	-41.48	-8.73	-1.05	-7.76	3.86	1.95
- Productos Pecuarios	4.48	3.03	2.53	2.1	3.87	2.25
- Silvicultura, Caza y Pesca	6.02	4.05	2.98	3.9	3.41	4.14
2. EXTRACCIÓN DE MINAS Y CANTERAS	6.41	-1.53	2.48	4.43	9.45	13.74
- Petróleo Crudo y Gas Natural	11.65	-0.05	4.72	7.76	24.17	15.1
- Minerales Metálicos y no Metálicos	1.49	-3.07	0.09	0.71	-8.13	11.55
3. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1.79	2.69	0.25	3.95	5.61	3.21
- Alimentos	8.12	7.23	-1.75	4.4	3.97	1.46
- Bebidas y Tabaco	-1.77	-0.41	2.08	7.68	10.69	8.17
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	2	0.71	-2.36	1.98	3.06	2.82
- Madera y Productos de Madera	5.51	3.32	0.64	2.19	3.11	2.68
- Productos de Refinación del Petróleo	-5.99	-1.9	4.4	2.03	11.9	0.56
- Productos de Minerales no Metálicos	-10	-5.85	3.71	8.53	10.2	9.28
- Otras Industrias Manufactureras	1.63	3.13	1	0.98	0.71	2.4
4. ELECTRICIDAD GAS Y AGUA	1.8	0.67	2.23	3.05	2.77	2.63
5. CONSTRUCCIÓN	-4.17	-6.99	16.17	-23.12	1.84	1.45
6. COMERCIO	3.91	0.59	2.15	2.75	4.06	2.88
7. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	2.33	3.02	4.33	4.02	4.07	3.22
- Transporte y Almacenamiento	1.76	1.69	4.97	4.48	4.45	2.95
- Comunicaciones	4.19	7.33	2.35	2.59	2.84	4.11
8. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, BIENES INMUEBLES Y SERVICION PRESTADOS A LAS EMPRESAS	-0.66	0.18	-3.14	-1.97	-1.73	0.64
- Servicios Financieros	-0.01	-5.6	-0.64	-7.95	-9.86	6.16
- Servicios a las Empresas	-3.61	2.89	-10.61	-1.19	0.35	-5.33
- Propiedad de Vivienda	1.79	2.67	2.15	2.12	2.39	2.02
9. SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES, PERSONALES Y DOMÉSTICO	4.05	2.86	2.66	2.22	2.81	2.03
10. RESTAURANTES Y HOTELES	2.64	2.43	1.67	0.45	2.69	0.66
11. SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1.64	2.52	3.17	3.44	0.92	0.59
SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS	-1.87	-1.88	-5.39	-9.72	-6.61	7.4

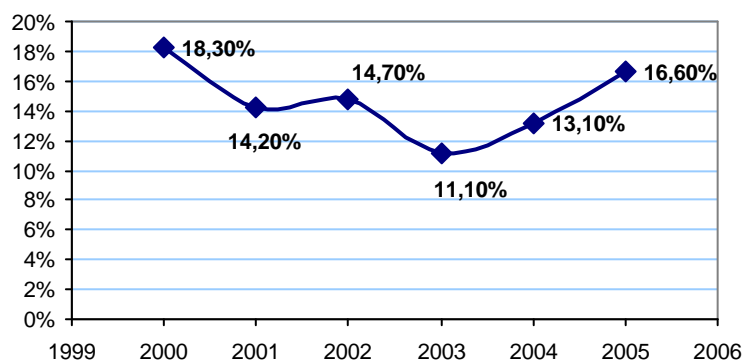
Fuente: I.N.E.

4.1.2.3.- Inversión Pública

Se prevé el mejoramiento del clima de inversión como resultado del fortalecimiento de la seguridad jurídica, el respeto a la propiedad privada y un clima social adecuado. La política hidrocarburífera permitirá la apertura de nuevos mercados para el gas y por ende una fuerte inversión en el sector petrolero. Así mismo, suponen la participación de Bolivia en el TLC y el mantenimiento del precio de los metales en el mercado internacional.

Gráfico 4.1

Inversión Bruta Bolivia Periodo 2000 - 2005



Fuente: I.N.E.

El gráfico anterior muestra el incremento de la inversión pública en el año 2005 respecto al 2004 que es de 3,5 %. Esta inversión se debe fundamentalmente al incremento en la explotación de pozos petroleros.

4.1.2.4.- Incidencia en la Generación de Ingresos

La mayor confusión proviene de la imagen que subyace en la idea misma de “distribución de ingresos”, pues sugiere que los ingresos son una totalidad que esta disponible para su distribución, y que esta simplemente ocurre a lo largo del tiempo. Esta imagen es obviamente falsa porque los ingresos son un flujo que se genera continuamente mediante la producción de la venta de bienes y servicios.

Los ingresos son resultado de la actividad económica y, por ello, son un indicador muy importante. Ellos miden la capacidad de acceder a bienes y servicios que tiene la gente para satisfacer sus necesidades y cumplir sus aspiraciones. Pero, es fundamental recordar que su importancia es mayor cuanto más desarrollado este el mercado, pues es a través de este espacio de intercambios que se obtiene acceso a bienes y servicios.

Respecto al PIB y el Índice de Desarrollo Humano (IDH), se realiza un análisis donde se divide a los departamentos en tres grupos:

1. Los de mayor aporte al PIB y mayor IDH (Santa Cruz, La Paz y Cochabamba).
2. Los de IDH promedio y bajo aporte al PIB (Tarija, Beni, Oruro y Pando).
3. Los de bajo IDH y bajo aporte al PIB (Chuquisaca y Potosí).

Esta estructura de distribución de la riqueza y de la pobreza, es sin duda alguna, el reflejo de políticas económicas (macro y micro) ejecutadas por el Estado en los últimos años.

El poco dinamismo de la mayoría de los sectores de la economía, el aumento del desempleo y la contracción crediticia repercutieron en el nivel de precios. La tasa de inflación promedio en el último quinquenio fué de 3,44 %.

Efectuando un estudio y análisis profundo de los indicadores ya señalados; así como otro tipo de indicadores como el déficit fiscal, el crecimiento del sector externo, la inversión pública y privada y el sistema bancario, sólo se puede afirmar que aunque nuestro país no está pasando por una crisis económica, la situación económica de Bolivia muestra una frágil estabilidad que para su fortalecimiento necesita la implementación urgente de medidas destinadas a evitar que los indicadores económicos se disparen y produzcan un colapso económico.

Aunque los indicadores económicos no son muy alentadores a nivel nacional, el Departamento de Tarija tiene situadas todas sus esperanzas en el negocio de los

hidrocarburos y las regalías que recibirá por este concepto, lo que permite vislumbrar un futuro alentador para la economía de nuestro departamento; es por esta razón que se puede esperar que nuestra economía alcance un nivel de desarrollo que generará importantes negocios para todas aquellas personas e instituciones públicas o privadas que participan como agentes económicos en nuestra región.

4.1.3.- Ambiente Social

El entorno social indica que la situación social en Bolivia no es de las mejores; actualmente se está viviendo una serie de altibajos, producto de la recesión económica y la falta de seguridad legal en la que se encuentra sumida la población. Hay que poner énfasis al decir con cierto alivio, que todavía no se han desatado grandes conflictos sociales, lo que no nos permite asegurar o vaticinar esa misma estabilidad para el futuro de nuestra nación, esta estabilidad se encuentra condicionada a las medidas que tome el gobierno actual.

Con respecto a la situación social en Tarija, se señala que la misma depende al igual que la de otros departamentos de la estabilidad económica y seguridad jurídica que el nuevo gobierno pueda brindar, la ventaja que tenemos es que nuestro departamento es beneficiado sustancialmente por el ingreso de recursos económicos que recibe provenientes de las regalías. Esta situación nos permite tener muchas ilusiones en lo que se refiere a la situación social, económica y política que va a vivir nuestro departamento en el futuro.

4.1.3.1.- Análisis Demográfico

Tomando como fuente de información INE (Instituto Nacional de Estadística) se tiene:

- La población estimada en Bolivia para el año 2005 fué de 9.427.219 habitantes, habiendo entre ellos 4.698.293 hombres y 4.728.926 mujeres.
- En Tarija existe un total de 459.001 habitantes, de los cuales, 230.324 son hombres y 228.677 son mujeres y su tasa de crecimiento poblacional es

3.18%, siendo latente la inmigración que se registra en los últimos años hacia el departamento. Sin embargo el departamento de Tarija representa el 4,86% de la población total.

Para hacer más ilustrativos estos datos y a modo de mostrar la composición de la población en el departamento de Tarija por municipios, se consigna el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2

Tarija: Proyecciones de Población por Sexo según Municipios 2005

Departamento, Provincia y Sección de Provincia – Municipio	2005		
	Total	Hombres	Mujeres
BOLIVIA	9.427.219	4.698.293	4.728.926
TARIJA	459.001	230.324	228.677
Cercado	183.001	88.583	94.418
Primera Sección – Tarija	183.001	88.583	94.418
Aniceto Arce	58.075	30.309	27.766
Primera Sección – Padcaya	20.775	11.002	9.773
Segunda Sección - Bermejo	37.300	19.307	17.993
Gran Chaco	144.360	73.749	70.611
Primera Sección - Yacuiba	108.162	54.108	54.054
Segunda Sección – Caraparí	9.832	5.710	4.122
Tercera Sección - Villamontes	26.366	13.931	12.435
José María Avilés	18.699	9.332	9.367
Primera Sección – Uriondo	13.261	6.695	6.566
Segunda Sección - Yunchará	5.438	2.637	2.801
Eustaquio Méndez	34.070	16.575	17.495
Primera Sección - Villa San Lorenzo	23.343	11.387	11.956
Segunda Sección - El Puente	10.727	5.188	5.539
Burnet O'Connor	20.796	11.776	9.020
Primera Sección - Entre Ríos	20.796	11.776	9.020

Fuente: I.N.E.

De acuerdo a información recabada en la presente investigación, según el censo del año 2001, Tarija tiene una tasa de crecimiento del 3,18% siendo el tamaño medio del hogar 4,33 miembros, es decir, 4 miembros por hogar.

4.1.4.- Ambiente Tecnológico

4.1.4.1.- Influencia de la Tecnología de la Comunicación

Siendo en la actualidad el avance tecnológico un factor decisivo en el crecimiento económico, el país se ve afectado de acelerada dependencia lo que parece ser un común denominador en los países subdesarrollados; a pesar de todo esto, no deja de ser satisfactorio que muchas industrias, empresas e instituciones por mérito y capital propio, hacen posible el goce de la tecnología. No hay que olvidar también que muchas de ellas obtienen créditos y financiamientos externos para conseguir tecnologías que les ayuden a competir en el mercado y brindar un mejor servicio a la población. Así también estas empresas al aplicar tecnología de punta obtienen óptimos resultados financieros.

Son pocas las empresas de distribución de materiales para la construcción que logran alcanzar una tecnología adecuada para desenvolverse en el sector debido a su escasa visión de innovar y diferenciarse.

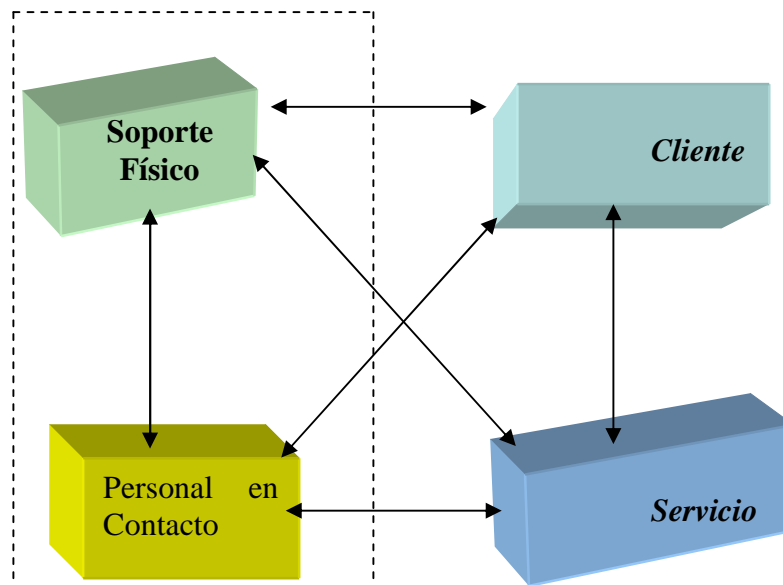
El avance en los sistemas de comunicación e información como la INTERNET se constituye en una herramienta necesaria para el sector.

5.1.- Análisis del Microentorno

Tratándose de la creación de un servicio como la distribución de materiales para la construcción, se señala que actualmente existen diferencias entre la producción de bienes en relación con los servicios. Así, este motivo trae consigo la idea de que aparentemente no se pueden producir los servicios; entonces se utiliza el término *servucción*, que significa el proceso de creación del servicio. Los elementos más importantes son los siguientes:

- a. Soporte físico
- b. Personal en contacto
- c. Cliente
- d. Servicio

Gráfico 5.1
Elementos del Sistema de Servucción



Fuente: Servucción: Pierre Eigler y Eric Langeard

Seguidamente se realiza un desglose de los siguientes elementos:

Personal en Contacto o Mano de Obra, para el servicio de ferretería son las personas de contacto directo con el cliente encargadas de recibirlo y responder a sus expectativas de demanda.

Soporte Físico, es toda la parte denominada hard o física; comprende estantes, vitrinas, mostradores, material, maquinaria, equipos, muebles y mercadería para el servicio de la empresa.

Esta parte también incluye la localización del local, el edificio y su decorado.

Ciente o Beneficiario, es el consumidor que se involucra en el proceso de producción del servicio, es decir, todas las personas que adquieren un producto de las empresas del sector.

El Servicio, es la respuesta del cliente hacia el servicio que recibió de la empresa.

5.1.1.- Análisis del Ambiente de Mercado

Toda empresa u organización está compuesta por elementos que de alguna manera influyen en el desarrollo y funcionamiento de la misma; por tanto, no está aislada del mundo exterior que forma parte; en este sentido, debe cumplir con ciertas funciones como: la obtención de financiamiento, compras, investigación de mercados y otros instrumentos teóricos que permitan el conocimiento de cuáles son sus clientes potenciales y mercados principalmente.

Con relación a las funciones de la mercadotecnia, hemos prestado mayor dedicación a conocer lo que el consumidor final desea. Hemos realizado una investigación exploratoria, con la finalidad de conocer si los gerentes propietarios de las ferreterías toman en cuenta las variables de marketing. Los resultados fueron los siguientes:

Más del 90% de las empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción y ferreterías no realizan ningún tipo de investigación de mercados; la razón, según afirman algunos gerentes propietarios de las mismas, es que la consideran innecesaria; el 5% menciona que no se hallan lo

suficientemente capacitados para hacerlo, sin embargo, algunos creen que es de mucha utilidad para la toma de decisiones.

5.1.2.- Tasa de Crecimiento del Mercado

El sector construcción y obras públicas en el departamento de Tarija, se pronostica que se incrementará en 18,12% (informe UDAPE, 2004). El porcentaje de mayor crecimiento anual de viviendas está en el área urbana; se estima que para el año 2004 se hayan construido por lo menos 200 viviendas. Los porcentajes de crecimiento de acuerdo al censo realizado por el INE son: área urbana 8,89%, área rural 1,85%. Entre 1991 y 2001, los sectores económicos de mayor crecimiento del país fueron electricidad- gas- agua 8,49%, construcción y obras públicas 7,45%, transporte- almacenamiento - comunicación 4,05%.

La base de un mercado puede dividirse en submercados llamados “segmentos de mercado”; por lo tanto, los segmentos de mercado actual de este sector son:

- Las empresas constructoras.
- Las ferreterías de menor escala.
- Tiendas comerciales.
- Personas particulares.
- Sindicato de plomeros.
- Albañiles.
- Técnicos en construcción.
- Obreros.
- Otros.

En los cuadros 5.1 y 5.2 se detalla un listado de los intermediarios que vienen a ser las diferentes ferreterías y tiendas comerciales de nuestra Ciudad y de las

Provincias, estos son los segmentos actuales a los que las empresas distribuyen al por mayor y deben mantenerlos como consumidores principales.

Cuadro 5.1

Listado de las Ferreterías en la Ciudad de Tarija

FERRETERIAS	DIRECCION
Arco- Iris – Comercial	Cochabamba s/n
Bazar Cardozo I	Av. Domingo Paz
Bazar Cardozo II	Av. Panamericana Zona Campesino
Casa Methfessel	Sucre Madrid e Ingavi
Comercial “ D. J. B.”	Av. Panamericana Zona Campesino
Comercial Delgado	Av. La Paz
Comercial Echenique	Campero
Comercial Roble	Virginio Lema
Comercial Malú	Av. La Paz
Comercial Rojas	Ballivián
Comercial Reza	Bolívar
Ferrosur	Av. Domingo Paz
Comercial Sucre	Av. La Paz
Comercial San Francisco	Av. La Paz
Comercial Tauro	Av. La Paz
Ferretería Castro	Sucre
Ferretería Ferrosol	Corrado
Ferretería FERROTUR	Zona Cementerio
Ferretería La Herramienta	Virginio Lema
Ferretería Coronado	Av. Domingo Paz
Ferro Electro	Av. Domingo Paz
Ferretería del Sur	Zona Campesino
Macons Cruz	Av. Víctor Paz
Ferrocruz	Cruce Juan XXIII
Importaciones y Representaciones S & L	Daniel Campos
Comercial Morales Lascano	Avenida La Paz.
Comercial El Triunfo	Ballivián- Domingo Paz

Fuente: Elaboración Propia

Estas son las ferreterías y tiendas comerciales más importantes que se encuentran en el sector de la construcción en la ciudad de Tarija, de las cuales destacan Ferretería Morales Lascano, Ferretería Coronado, Ferretería del Sur e Importaciones y Representaciones S & L.

En las Provincias del Departamento, las ferreterías más importantes son las siguientes.

Cuadro 5.2**Listado de Ferreterías en las Provincias del Departamento**

FERRETERIAS	LUGAR
Amiluz	Yacuiba
American Electric	Yacuiba
Ferretería San Miguel	Yacuiba
Ferretería León	Bermejo
Comercial Cecosa	Bermejo
Ferretería Arce	Bermejo

Elaboración Propia

Uno de los aspectos valorados por los clientes es el surtido y los precios. Les interesa también la antigüedad y la disponibilidad de representaciones exclusivas que tengan del exterior del país.

5.2.- Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

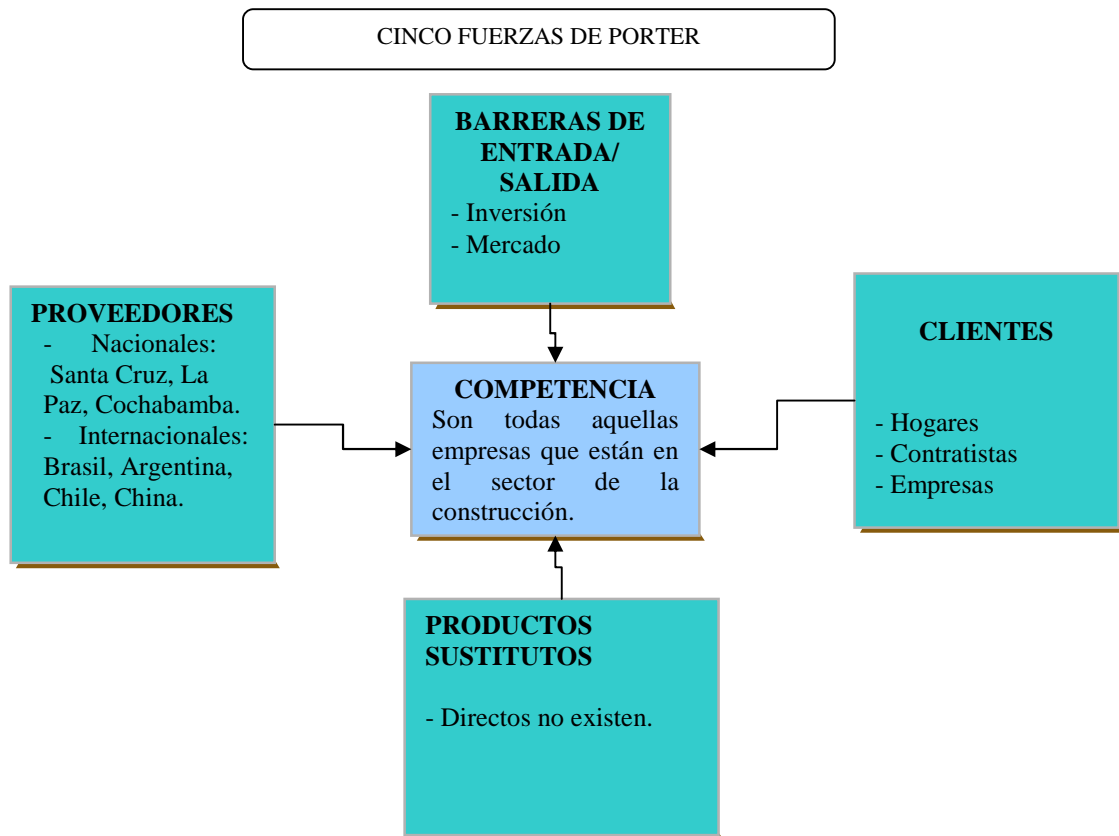
Con la finalidad de realizar un análisis del sector, hemos considerado oportuno adscribirnos al enfoque de Michael Porter y el análisis de la competitividad.

En este sentido se desglosa seguidamente los siguientes elementos:

1. Proveedores.
2. Clientes.
3. Competencia.
4. Barreras de entrada y salida.
5. Productos sustitutos.

Gráfico 5.2

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: En base a Ventajas competitivas de Michael Porter

5.2.1.- Proveedores

La provisión nacional se hace directamente desde La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Brasil, Argentina y Chile en Sud América y China en Asia son los proveedores externos a través de importadores nacionales.

Existe una rivalidad competitiva en el sector; por tanto, el poder de negociación es alto en productos homogéneos de líneas similares.

5.2.2.- Clientes

El sector, está constituido por clientes que son las familias y contratistas, los que en función a la capacidad de gasto, se constituyen en los principales clientes del sector.

También tenemos a continuación algunas de las empresas constructoras que adquieren materiales de construcción:

Cuadro 5.3
Empresas Constructoras que Adquieren Artículos y Materiales de Construcción

N °	EMPRESAS CONSTRUCTORAS	DIRECCION
1	Tejas S.R.L.	Av. La Paz
2	Paula Construcciones	Av. Padilla
3	Camponovo	J.M. Caracho
4	Goba Arquitectura S.R.L	Ingavi N ° 452
5	Del Guadalquivir S.R.L.	Sucre N ° 317
6	Fortaleza S.R.L.	Ingavi N ° 0354
7	Gradiente S.R.L.	15 de Abril
8	Erika S.R.L.	La Madrid y Lascano
9	Lirosa S.R.L.	Ingavi Esq. J.M. Saracho
10	Casur S.R.L.	La Madrid N ° 564
11	Andalucía	Bolívar N ° 237
12	Peñaloza	Avaroa N ° 0876
13	Promotora Calabi	Ingavi N ° 438

Fuente: J. Carrazana 2000

La nómina de las empresas constructoras antes mencionadas son las que más adquieren artículos y materiales de construcción de las diferentes ferreterías.

A veces se logran acuerdos o convenios con la empresa proveedora de los diferentes artículos y materiales de construcción y algunas ofrecen ventas a

crédito a diferentes plazos. También se hacen donaciones de nuevos artículos que se introducen al mercado.

Entre otras facilidades y beneficios para los clientes, se tiene la entrega de la mercadería puesta en obra; es decir, en el lugar donde lo requiera el cliente.

5.2.3.- Competencia

Este sector tiene marcada una rivalidad competitiva. Por su estructura de mercado se asemeja a la monopolística pura. Para determinar qué ferreterías son las que le siguen o compiten en el sector construcción de la ciudad de Tarija, se entrevistó a un grupo significativo de la población tarijeña compuesta por familias, plomeros, técnicos, albañiles y gerentes de empresas constructoras todos ellos nos ayudaron a definir los principales competidores que participan en el sector y son los siguientes:

Cuadro 5.4

Principales Competidores del Sector en la Ciudad de Tarija

N °	FERRETERIAS	DIRECCION
1	Importaciones y Representaciones S & L.	Daniel Campos
2	Comercial El Triunfo	Ballivián y Av. Domingo Paz
3	Ferretería Ferrosol	Campero y Corrado
4	Ferretería Morales Lascano	Avenida La Paz.
5	Ferretería Coronado	Avenida Domingo Paz.

Fuente: J. Carrazana 2000

Una vez seleccionados los principales competidores en el sector, se realizó visitas ha estas ferreterías, y se tuvo entrevistas con los gerentes propietarios de las mismas con el fin de poder conocer algunos aspectos como ser:

- Si tienen publicidad y en qué medios.
- Si realizan estudios de mercado.

- Si son distribuidores exclusivos de algunas líneas como ser de sanitarios, cerámicas, fierro, etc.
- Si tiene intermediarios o compradores al por mayor.
- Si cuentan con sucursales en las diferentes arterias de nuestra ciudad.

Importaciones y Representaciones S & L.- A pesar de ser nueva en el mercado local es un gran competidor; ha construido su nuevo edificio y ampliando más el espacio físico para poder mostrar los artículos y materiales que tiene a la venta, además es representante de algunas líneas como ser de pisos cerámicos (**CERRO NEGRO**), es distribuidor exclusivo de pegamentos adhesivos y pastina (**WEBER**), tanques de agua (**TINACOS**).

Esta ferretería no tiene publicidad en ningún medio y tampoco cuenta con estudios de mercado. Realiza ventas al por mayor a otros comerciales.

Comercial El Triunfo.- Esta tienda comercial a pesar de su antigüedad no se constituye en un fuerte competidor en el sector debido a que carece de surtido y variedad de productos. Es distribuidor de chapas **PAPAIZ** y de accesorios para gas **TUPI**.

No tiene publicidad y tampoco cuenta con algún. No tiene intermediarios.

Ferretería Ferrosol.- Esta ferretería compite en el mercado en función a precios más bajos. Tiene un mayor surtido en cuanto a materiales y artículos de construcción que las demás ferreterías, pero la desventaja que tiene dicha ferretería es no contar con el espacio necesario para la demostración y presentación de los artículos y materiales que ofrece a la venta.

Actualmente tiene representaciones nacionales.

No tiene publicidad y no realizo ningún estudio de mercado, no cuenta con sucursales.

Ferretería Morales Lascano.- Esta ferretería es la mas antigua después de El Triunfo; está posicionada como la de mejor surtido, precios y calidad. Es representante de Sanitarios (**FERRUM**), de chapas (**PAPAIZ**) y otras.

Actualmente no tiene publicidad en los medios de comunicación y en estos últimos años no realizó ningún estudio de mercado.

Realiza ventas al por mayor a otras ferreterías.

Ferretería Coronado.- Esta ferretería tiene ya muchos años en el mercado es distribuidor de fierro de la línea (**ACINDAR**) y clavos (**GERDAN**) que son importados desde Brasil.

Realiza ventas al por mayor a otras ferreterías de nuestro medio.

No cuenta con estudios de mercado, no tiene publicidad en ningún medio de comunicación y tampoco tiene sucursales.

5.2.3.1.- Análisis de la Competencia

Competencia Directa

Después de haber realizado un sondeo de opinión y una observación directa de la competencia, se puede rescatar lo siguiente:

Cuadro 5.5
Posicionamiento Competitivo

Morales Lascano	1er Lugar
Importaciones y Representaciones S &L.	2do Lugar
Ferretería Ferrosol	3er Lugar
Comercial El Triunfo	4to Lugar

Fuente: J. Carrazana 2000

5.2.3.2.- Análisis Comparativo

Morales Lascano: Analizando entre los atributos claves, se puede afirmar que la empresa Morales Lascano se encuentra bien posicionada en el mercado y cuenta con los siguientes atributos, variedad y surtido de los diferentes artículos y materiales de construcción en general, además se encuentra bien posicionada en la mente del consumidor.

Ferretería Ferrosol: A pesar de las condiciones desfavorables como ser el espacio del inmueble y la ubicación del mismo que no le permiten ser competidor fuerte para la empresa objeto de estudio, conmueve negativamente por vender a precios más bajos que afecta de manera significativa a Morales Lascano y así su posicionamiento se debilita y estaría disminuyendo su participación en la mercado local.

Importaciones y Representaciones S & L: Es considerada el competidor más acentuado de la empresa objeto de estudio por tener una gran variedad de productos de diferentes líneas.

La desventaja que tiene es que la ubicación del inmueble no es adecuada.

Comercial El Triunfo: Es un competidor no muy peligroso porque no cuenta con el surtido, calidad y otras facilidades como ser créditos a plazos variados, entrega en la obra, que son atractivas para el cliente.

5.2.4.- Barreras de Entrada y Salida

En el sector, desde la perspectiva de la oferta, la única barrera es el capital para invertir en este servicio. De acuerdo a sondeo de opinión realizado, se necesitaría aproximadamente 100 mil dólares.

Desde la perspectiva de la demanda, existen más de 40 ferreterías con similares surtidos. No existe una diferenciación en cuanto a la atención al cliente.

5.2.5.- Productos Sustitutos

No existen sustitutos directos en el servicio de venta de materiales de construcción debido a la especialidad que ello implica.

5.3.- Cuota de Mercado Relativa

Según investigación realizada por Janeth Carrazana: (Posicionamiento competitivo para Morales Lascano-2000), se indica que: Morales Lascano es una de las ferreterías que más domina el mercado, teniendo una participación significativa en el mercado por presentar un porcentaje de las ventas totales del 80% en el mercado local y provincias del departamento y el 20% corresponde a los otros departamentos del sur del país. De acuerdo con el comportamiento de las ventas, la actividad de los competidores y respuestas de los gerentes propietarios de la competencia se determina la cuota de mercado en porcentajes aproximados según respuesta de los mismos.

Cuadro 5.6

Cuota de Mercado de los Principales Competidores en la Ciudad de Tarija

FERRETERIAS	CUOTA DE MERC.	CUOTA DE MERC. RELATIVA
Morales Lascano	40%	1
Import. y Repres. S & L.	20%	0,5
Comercial El Triunfo	10%	0,25
Ferretería Ferrosol	10%	0,25
Otras	20%	0,5

Fuente: J. Carrazana 2000.

Cuota de mercado relativa = Cuota de cada ferretería / Cuota del líder

Las ferreterías más importantes de la ciudad de Tarija, tomando en cuenta la cuota de mercado que presentan son:

Morales Lascano S.R.L. (40%), Importaciones y Representaciones S & L. (20%), Comercial El Triunfo (10%), Ferretería Ferrosol (10%) y las demás ferreterías y tiendas que comercializan artículos y materiales de construcción (20%).

Podemos concluir diciendo que la empresa Morales Lascano es líder en el mercado local porque tiene mayor cuota de mercado con relación a los competidores, lo que significa que la empresa sigue manteniendo su participación y no abandona los segmentos donde llega con la distribución de los diferentes artículos y materiales de construcción.

5.4.- Grado de Influencia de los Proveedores

Cuadro 5.7
Grado de Influencia de Proveedores

CARACTERISTICAS	ALTA	MEDIA	BAJA
1.- Negociación	x		
2.- Surtido		x	
3.- Precio		x	
4.- Calidad	x		

6.1.- Introducción

El presente capítulo trata de los aspectos referidos a la investigación de mercados, la cuál se basa principalmente en el diseño, aplicación y tratamiento de la encuesta.

6.2.- Tipo de Diseño

En este estudio se utilizará los tipos de investigación exploratoria y descriptiva.

Exploratoria, con el objetivo de conocer las variables que intervienen en el problema de investigación, tenemos que definir el marco muestral, realizar entrevistas a los directivos de la nueva empresa para identificar los productos en cuestión y otros aspectos relativos a la comercialización de los productos de construcción.

Descriptiva, porque se pretende conocer aspectos fundamentales de la demanda y consumo de productos relacionados con el rubro de la construcción y de esta manera tratar de cuantificar el mercado potencial para el nuevo negocio.

6.3.- Fuente de Recopilación de Datos

6.3.1.- Fuentes Primarias

La información es recopilada directamente de los implicados, que en este caso son las familias y los contratistas de la ciudad de Tarija. Para este cometido se utilizará la técnica de la encuesta a través de la entrevista personal.

6.3.2.- Fuentes Secundarias

Se utilizará fuentes de información secundaria para recoger datos referidos a la construcción del marco muestral, es decir del INE.

6.4.- Diseño de la Investigación de Mercado

6.4.1.- El Problema de Investigación de Mercados y de Decisión Gerencial

Problema de decisión gerencial

¿Debe implementarse un nuevo negocio que se dedique a la comercialización de productos del rubro de la construcción?

Definición del problema de investigación de mercados

Determinar la información necesaria sobre las variables más importantes del mercado, en cuanto a demanda y mercado potencial para productos del rubro de la construcción.

6.4.2.- Definición de la Información Necesaria

A continuación, se muestra la información necesaria que se requiere para solucionar el problema.

- Edad de la vivienda en años.
- Intención de remodelación o cambio de la vivienda.
- Opinión sobre el nuevo negocio.
- Intención de compra en el nuevo negocio.
- Principal uso que le da a su vivienda.
- Factores o atributos más relevantes en el momento de decidir comprar productos de construcción.
- Lugares más preferidos de compra y motivos por los que prefiere.

- Posición que ocupan en la mente del consumidor las empresas que venden productos de construcción.
- Grado de satisfacción con las actuales empresas.
- Persona que ha prestado los servicios de construcción.
- Otros servicios o productos que sugieren que se ofrezca.
- Datos demográficos y sociodemográficos.

6.4.3.- Diseño de Cuestionario

Tomando en cuenta la necesidad de información, se ha diseñado un cuestionario dirigido a las familias y otro dirigido a los contratistas de la ciudad de Tarija. Para diseñar el mismo se ha utilizado escalas de nivel nominal, de intervalo y de relación; el cuestionario se muestra en el anexo.

6.4.4.- Muestreo y Tamaño de Muestra

El muestreo y la determinación de la muestra se desarrollan a continuación:

6.4.5.- Definición de la Población Meta

Cuadro 6.1

Definición de la Población Meta

Población	Unidad de Muestra	Elementos	Extensión	Tiempo
Familias	Familias y Contratistas de la Ciudad de Tarija	Personas que tomen la decisión de compra.	Cuidad de Tarija.	Septiembre de 2005

Fuente: J. Carrazana 2000

6.4.6.- Identificación del Marco de la Muestra

Como marco muestral se utiliza la zonificación que realizó Fejuve en la ciudad de Tarija, y se realizó una extrapolación y proyección con los resultados del censo de 2001.

6.4.7.- Selección de una Técnica de Muestreo

Al tratarse de una investigación concluyente y una población heterogénea, se elige un muestreo probabilístico.

Dicho muestreo, se realizará **sin reemplazo**; es decir que una vez que el elemento se selecciona para su inclusión en la muestra, se elimina del marco de la muestra y, por tanto, no puede elegirse de nuevo.

En cuanto a la técnica específica seleccionada de acuerdo a las características de la población y el tipo de estudio, es la del **muestreo aleatorio simple para estimar una proporción**.

6.4.8.- Determinación del Tamaño de la Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se realizó un muestreo piloto no probabilístico a juicio para la obtención de “P” probabilidad de éxito del evento y “Q” probabilidad de fracaso del evento, el cálculo fue realizado mediante la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple por proporciones³⁸ con poblaciones finitas, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

³⁸ Jany, José Nicolás; “Investigación de Mercados”. Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 1.994, p. 69.

Z = Margen de confiabilidad (expresado en desviaciones estándar)

P = Probabilidad de que el evento ocurra (expresado por unidad)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1 - P)

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad)

N = Tamaño de la población

N - 1 = Error de corrección por continuidad

Datos a reemplazar en la fórmula:

n = ?

N = 29.973 familias (estimación según censo 2001)

Z = 1,96 (dado un nivel de confianza del 95%)

e = 7% (es el error que asumimos)

P = 0,80 (es el porcentaje de familias que sí comprarían del nuevo negocio,
resultado de la encuesta preg.4)

Q = 0,20 (es el porcentaje de familias que no comprarían del nuevo negocio,
resultado de la encuesta preg.4)

Reemplazando en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 * (0,80 * 0,20) * 29.973}{(0,07)^2 * (29973 - 1) + (1,96)^2 * (0,80 * 0,20)}$$

$$n = 124 \text{ encuestas}$$

Una vez determinado el tamaño de muestra, se ha procedido a realizar la asignación proporcional por zonas (distritos). La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$nh = n \left(\frac{Nh}{N} \right)$$

Donde:

nh = Tamaño de la muestra en cada zona (distrito).

n = Tamaño de muestra total.

Nh = Tamaño de población de cada distrito.

N = Tamaño de la población total.

Reemplazando los datos en la fórmula tenemos:

$n_6 = 10$ Es decir se van a realizar 10 encuestas en la zona 6.

6.4.9.- Seleccionar la Muestra y Reunir la Información

En la selección de la muestra se utilizó el método de la entrevista personal de puerta a puerta, es decir de la siguiente forma:

Se procedió a ubicar la zona (distrito) y se eligió la manzana en forma aleatoria para la entrevista portando el plano de la ciudad de Tarija.

Este procedimiento permitió reunir toda la información primaria en todos los barrios o zonas de la ciudad de Tarija.

6.5.- Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

Después de recoger la información necesaria, se procederá a transformar los datos en información, para lo cuál se sigue dos fases:

Fase de procesamiento:

Esta actividad involucra la depuración, codificación y tabulación. La depuración se realiza para verificar la confiabilidad y validez de los datos recolectados, mientras que la codificación para facilitar la tabulación posterior, se utilizará una codificación de

tipo numérica que consiste en asignar un código a cada posible respuesta de cada pregunta; por último la tabulación consiste en crear la base de datos, esto se realizará con la ayuda del SPSS versión 9.0 en español.

Fase de análisis e interpretación de los datos:

Para esta fase se aplicará técnicas estadísticas de:

- Porcentajes
- Gráficos
- Medidas de tendencia central y de dispersión

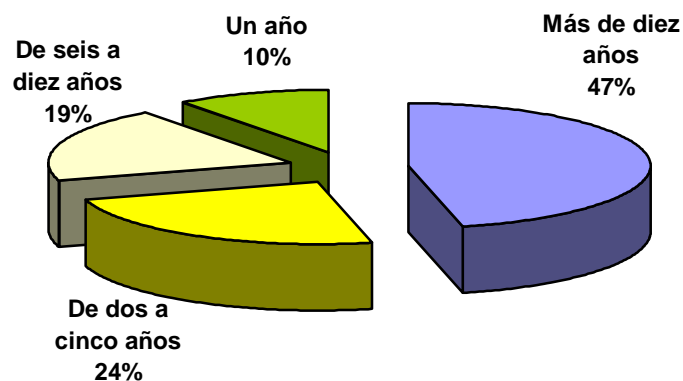
6.6.- Análisis de Resultados a Consumidores

A continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario (ver anexos), con sus respectivas gráficas.

- **¿Hace que tiempo tiene su vivienda?**

Gráfico 6.1

Tiempo que tiene su Vivienda



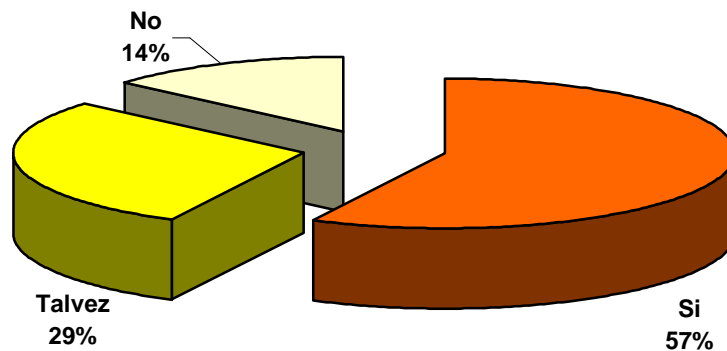
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 47% de los encuestados son propietarios de sus viviendas desde hace más de diez años, el 24% son dueños entre dos y cinco años, el 19% de los propietarios son dueños entre seis años y diez años y el restante 10 % de los encuestados son dueños recién hace un año.

- **¿Usted piensa construir, ampliar, remodelar o realizar algún cambio en la infraestructura de su vivienda?**

Gráfico 6.2

Piensa Realizar Algún Cambio en su Vivienda

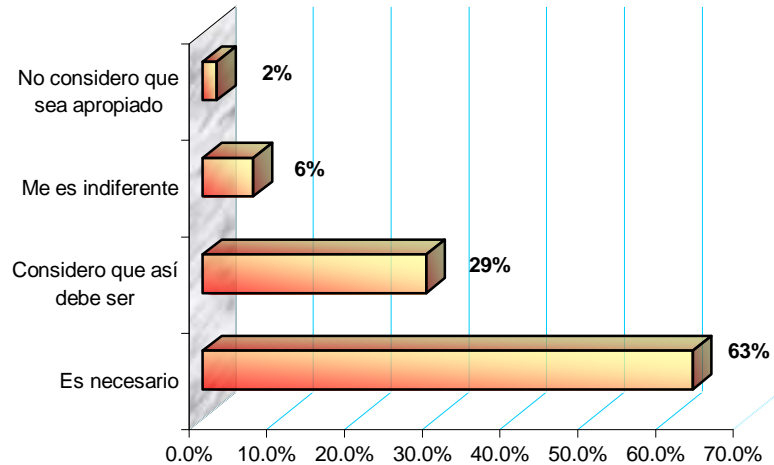


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Del cien por ciento de los encuestados, el 57% tiene pensado realizar algún trabajo de construcción, ampliación, remodelación o algún cambio en la infraestructura de su vivienda, el 29% dice que tal vez podrían realizar algún trabajo en su vivienda y el 14% restante dice que no piensa realizar trabajos de construcción en su vivienda.

- **¿Le gustaría que todo lo que usted necesita esté concentrado en un solo punto de venta?**

Gráfico 6.3
Materiales en un Solo Punto de Venta



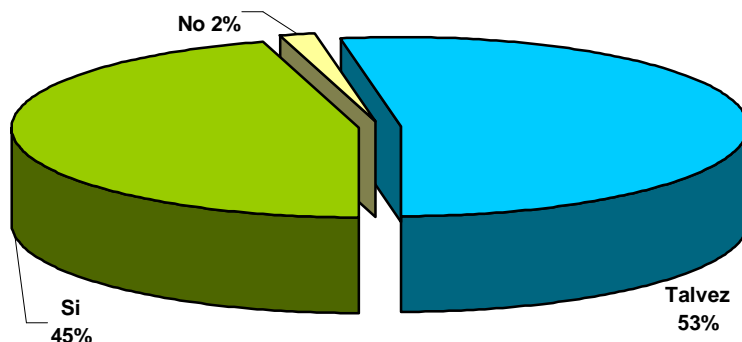
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Si sumamos los dos porcentajes más altos de la pregunta anterior, tenemos que un 92% de los encuestados posiblemente podrían ser los clientes potenciales para la empresa; de los cuales el 63% mencionan que es necesario que todos los artículos para la construcción estén concentrados en un solo punto de venta, el 29% considera que así debe ser, el 6% dice que le es indiferente y solo un 2% considera que no es apropiado.

- **¿Si en el futuro necesita material de construcción, asistiría a comprar a este nuevo punto de venta (SUPER HOME)?**

Gráfico 6.4

Asistiría a Comprar a un Nuevo Punto de Venta



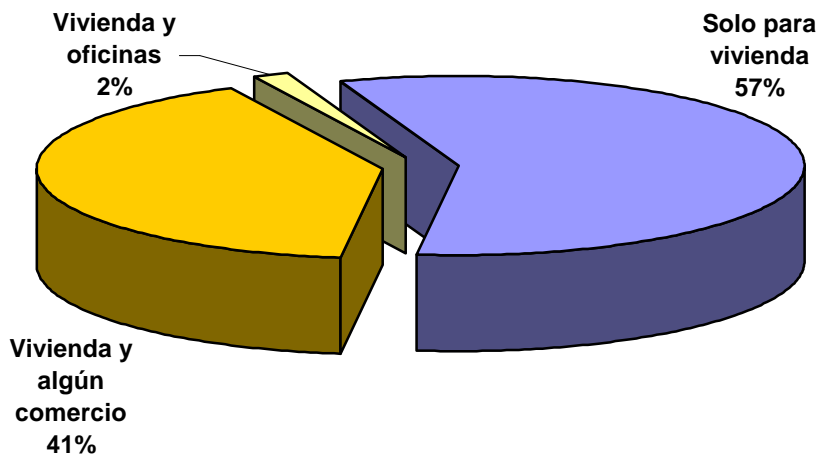
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Siguiendo con el análisis, en el gráfico se puede apreciar que el 53% de los posibles clientes dicen que talvez acudirían a comprar materiales de construcción en el futuro, el 45% si acudiría a comprar materiales y solamente el 2% dice que no acudiría a comprar.

- ¿Cuál es el principal uso que le da a su vivienda?

Gráfico 6.5

Uso que le Da a su Vivienda



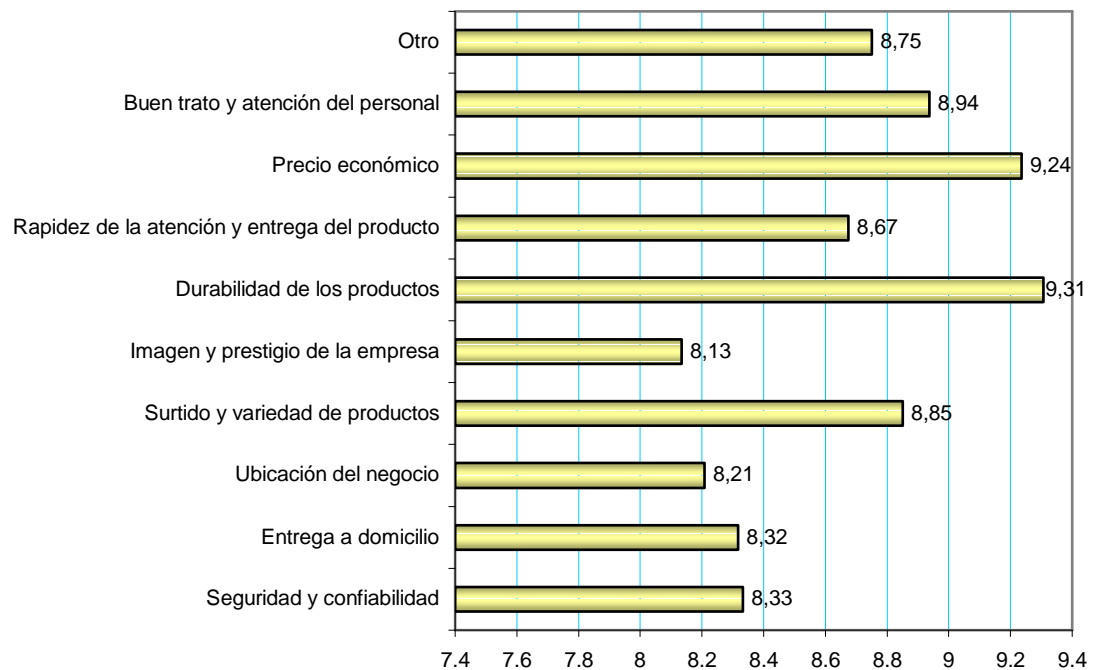
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 57% de los encuestados afirma que su inmueble lo utiliza sólo para vivienda, el 41% lo utiliza para vivienda y algún comercio y el restante 2% lo utiliza para vivienda y para oficina.

- **¿Qué factores considera relevantes en el momento de realizar la compra?**

Gráfico 6.6

Factores Relevantes al Realizar la Compra



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Entre los factores que consideran los encuestados a tiempo de decidir la compra, se puede apreciar que la durabilidad de los productos tiene un mayor grado de importancia para los mismos con una media de 9,31 puntos, luego está el precio económico con una media de 9,24 puntos, por debajo se encuentran otros factores como el buen trato y la atención al personal, el surtido y la variedad de productos, seguido por la rapidez en la atención y entrega del producto, la seguridad y confiabilidad, la entrega a domicilio, la ubicación del negocio y la imagen y prestigio de la empresa.

- **Mayormente en Qué Zona Compra Materiales de Construcción**

Con relación a las zonas donde se compra los materiales de construcción, se puede apreciar que en la mayoría de los casos los encuestados prefieren comprar de las tiendas comerciales o utilizar los servicios de las empresas que están próximas a sus domicilios o al lugar donde se realiza la construcción, partiendo de la base económica, la cercanía, la calidad y la variedad de los productos, como principales motivos.

- a. **Para el Piso**

- La piedra y arena se compra más en el Mercado Campesino y en La Loma por la economía.
- Los pisos ya sean cerámicos o azulejos se compran más en el Centro de la ciudad y en Villa Fátima por la calidad, el precio, la cercanía y la variedad de productos que se pueden encontrar, algunos compran en La Loma y en el Mercado Campesino por la economía.

- b. **Para la Pared**

- Los ladrillos los compran en el Mercado Campesino por la economía, en la Cerámica San Luis porque son conocedores del producto, también los compran en la Cerámica El Portillo y en el Barrio 4 de Julio.
- Las puertas y ventanas son compradas más en el Mercado Campesino y en La Loma por la economía, pero en la mayoría de los casos adquieren el producto a pedido de las diferentes carpinterías de la ciudad.
- Las pinturas, el cemento y el yeso se compran más en el Mercado Campesino, en la zona de Juan XXIII por el precio, también los compran en La Loma y en Villa Fátima por la variedad de productos que se pueden encontrar y algunos compran del Centro por la cercanía.

c. Para el Techo

- La madera y las vigas las compran de La Loma, en el Mercado Campesino, en Juan XXIII por la economía y la calidad y también muchos compran de las diferentes barracas de la ciudad por la calidad y otros motivos.
- El cemento compran directamente de los distribuidores que se encuentran en diferentes puntos de nuestra ciudad como en la Loma, Mercado Campesino, Villa Fátima por la economía y la cercanía.
- Las tejas, calaminas y otros materiales para techos los compran en el Mercado Campesino, en el Centro de la ciudad, en la fábrica de Cerámica San Luis, en La Loma y en las metalúrgicas por el precio y la variedad de los productos.

d. Ferretería en General

- En cuanto a fierro y clavos los compran en el Centro de la ciudad, por motivos económicos, la variedad que se encuentra y la comodidad; también los adquieren de La Loma y en el Mercado Campesino dependiendo del lugar en el que se encuentren.
- Los sanitarios los compran en Villa Fátima por la economía, la calidad y la variedad de productos que se encuentran, en el Mercado Campesino por el precio y algunos compran en el Centro de la ciudad.
- **Nombre Tres Empresas que Venden Artículos para la Construcción**
 - a. **En primer lugar;** el 20% mencionó a Morales Lascano, el 10% Ferretería Coronado, con el 6% se encuentra FERROSOL, con el 4% cada uno están Comercial El Roble y Cerámica San Luis y con porcentajes más bajos se encuentran las demás empresas.

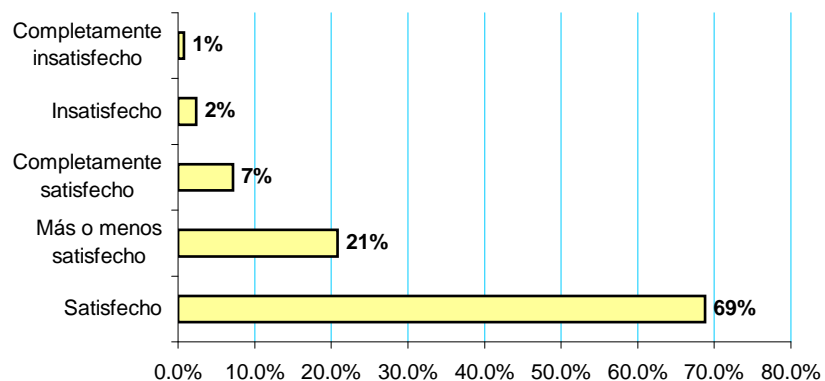
- b. En segundo lugar;** el 27% mencionó a Morales Lascano, luego está Comercial El Roble con el 5%, con el 4% cada uno están Comercial El Triunfo y Ferretería Lorito, el 3% mencionó a FERROSUR y las demás empresas se encuentran con porcentajes más bajos.
- c. En tercer lugar;** el 11% mencionó a Morales Lascano, seguido con el 5% cada uno Ferretería Coronado, Comercial El Triunfo, Comercial Guadalquivir y SOBOCE; el resto de las empresas se encuentran con porcentajes más bajos.

Se puede apreciar que la empresa Morales Lascano se encuentra posicionada en primer lugar, luego se encuentra Ferretería Coronado y posteriormente se encuentran Comercial El Roble, Comercial El Triunfo.

- **¿Se encuentra satisfecho con la compra realizada a la empresa vendedora?**

Gráfico 6.7

Está Satisfecho con la Compra Realizada

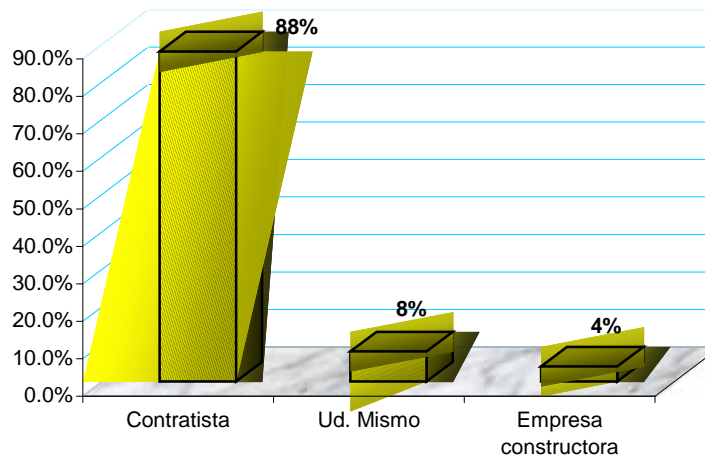


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 69% de los encuestados se encuentran satisfechos con la compra que realizaron a las empresas comercializadoras de productos para la construcción, el 21% dice encontrarse más o menos satisfechos, el 7% completamente satisfechos, mientras que el 2% dice encontrarse insatisfechos y el restante 1% completamente insatisfechos.

- **¿Quién le ha prestado sus servicios en la construcción, mantenimiento o mejoramiento de su vivienda?**

Gráfico 6.8
Quién Construyó su Vivienda



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

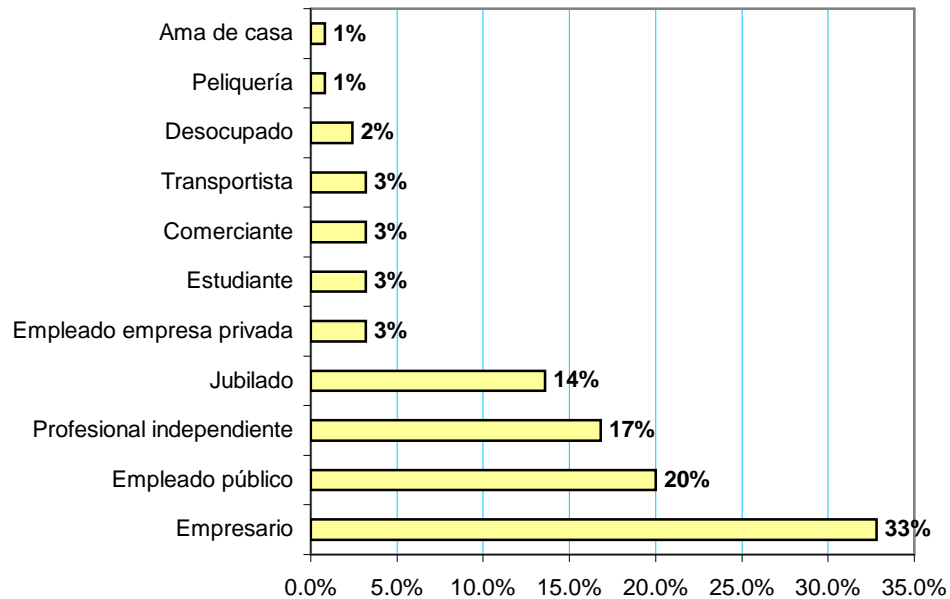
El 88% de los encuestados afirma que utilizaron los servicios de un contratista para realizar el trabajo de construcción, mantenimiento o mejoramiento de su vivienda, el 8% lo hicieron ellos mismos y el 4% contrataron los servicios de una empresa constructora.

- **Según su opinión qué otros Productos y/o Servicios deberían ofrecer las Empresas Comercializadoras de Materiales para la Construcción**

Con respecto a las sugerencias de los encuestados sobre los productos y servicios que pueden ofrecer las empresas comercializadoras de los productos para la construcción, se tiene que el 44,6% sugiere que las empresas deberían comercializar todo tipo de productos relacionados con el rubro, el 25,2% dice que deberían tener una gran variedad de productos, el 18% dice que deberían prestar asesoramiento técnico a los clientes, con el 7,5% están los que mencionan que deberían tener variedad en calidad y precios y con el 4,7% restante tenemos otras sugerencias.

- **¿Cuál su ocupación actual?**

Gráfico 6.9
Ocupación Actual

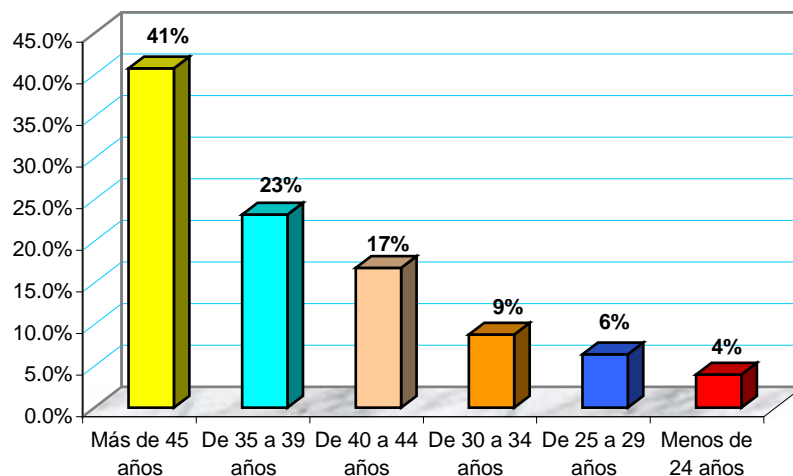


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Con respecto a la ocupación de los encuestados se tiene que el 33% es empresario, el 20% empleado público, el 17% profesional independiente, el 14% jubilado, con el 3% están los empleados de empresas privadas, los estudiantes, los comerciantes y los transportistas, el 2% está desocupado y con el 1% están los peluqueros y las amas de casa.

- **Edad de los Encuestados**

Gráfico 6.10
Edad del Encuestado

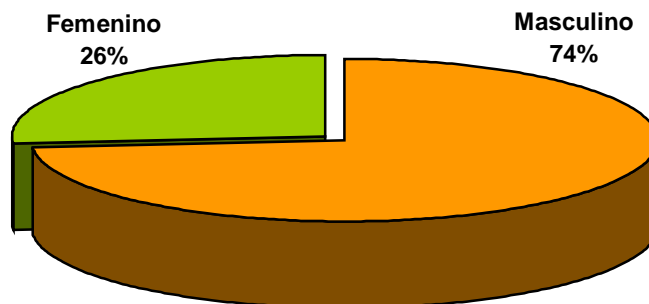


FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

El 41% de los encuestados tiene más de 45 años, el 23% está entre los 35 y 39 años de edad, el 17% entre 40 y 44 años, el 9% entre 30 y 34 años, el 6% está entre 25 y 29 años y el 4% restante tiene menos de 24 años de edad.

- **Sexo del encuestado**

Gráfico 6.11
Sexo del Encuestado



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto al sexo, se puede apreciar que el 74% de los encuestados son varones y el restante 26% son mujeres.

6.7.- Análisis de Resultados a los Contratistas

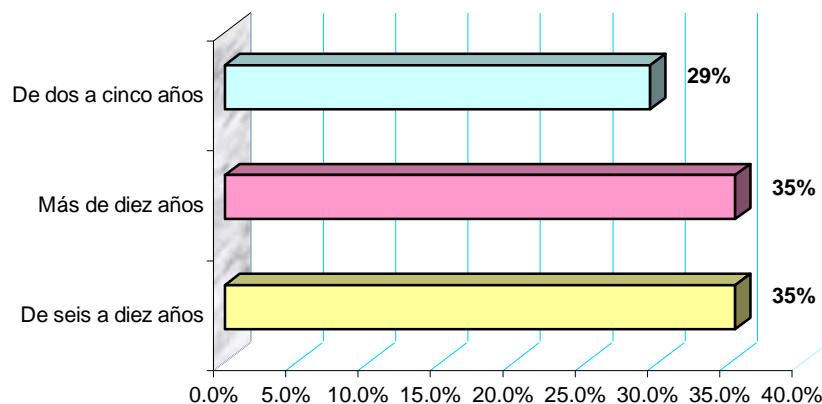
También se vió la necesidad de realizar una encuesta a los contratistas, por el conocimiento amplio que tienen de los materiales de construcción; además, en muchos casos son ellos quienes solicitan los materiales y sugieren el lugar de compra. Además, el 88% de los encuestados utilizaron los servicios de un contratista para realizar trabajos de construcción, remodelación y ampliación de sus viviendas.

En este sentido, se identificaron 17 contratistas en la ciudad de Tarija, por lo tanto se realizó un censo de los mismos cuyos resultados analizamos a continuación.

- **¿Hace que tiempo ejerce su profesión de constructor?**

Gráfico 6.12

Tiempo que Ejerce su Profesión

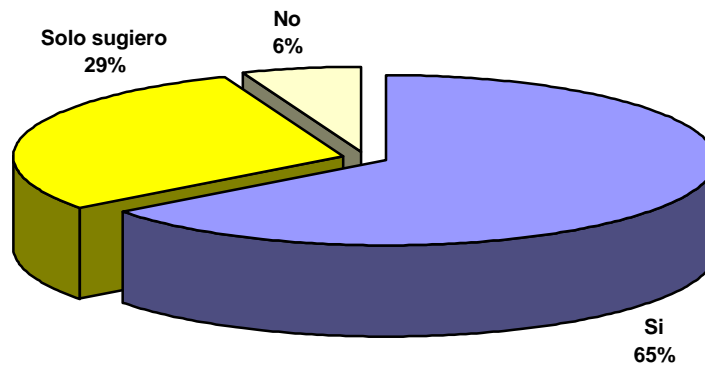


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 35% de los contratistas ya viene trabajando desde hace más de diez años, otro porcentaje similar entre seis y diez años y el restante 29% trabaja recién entre dos y cinco años.

- **¿Usted decide la cantidad y calidad del material para construir la infraestructura donde trabaja?**

Gráfico 6.13
Decide los Materiales a Comprar



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

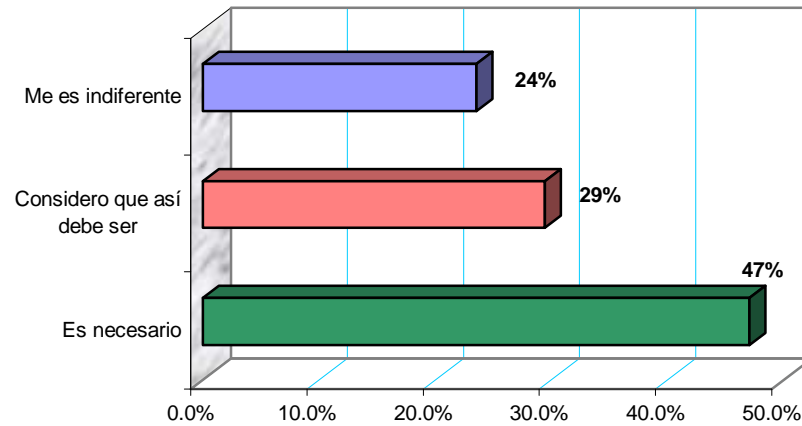
El 65% afirma que ellos son los que toman la decisión sobre la cantidad y calidad del material a comprar cuando están construyendo, ampliando, remodelando o realizando algún cambio en la infraestructura donde trabajan, el 29% dice que sólo sugieren la cantidad y calidad de los materiales a comprar y el 6% dice no tomar ninguna decisión.

- **¿Le gustaría que todo lo que usted necesita esté concentrado en un solo punto de venta?**

El objetivo de esta pregunta tiene por finalidad conocer por parte de los clientes potenciales el grado de facilidad que brindan los proveedores en base a la cantidad de surtido, la posibilidad de concentración o no de un solo punto de venta. De acuerdo a la investigación realizada, se percibe que los clientes desean encontrar la mayor cantidad de productos en un solo punto de venta.

Gráfico 6.14

Le Gustaría Encontrar Todos los Materiales en un Solo Punto de Venta



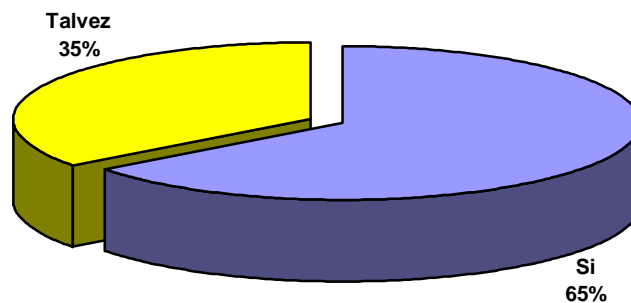
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 47% dice que es necesario que todo lo que se necesita para la construcción esté concentrado en un solo punto de venta, el 29% considera que así debe ser y el 24% se muestra indiferente.

- **¿Si en el futuro necesita material de construcción, asistiría a comprar a este punto de venta?**

Gráfico 6.15

Asistiría a Comprar a un Nuevo Punto de Venta



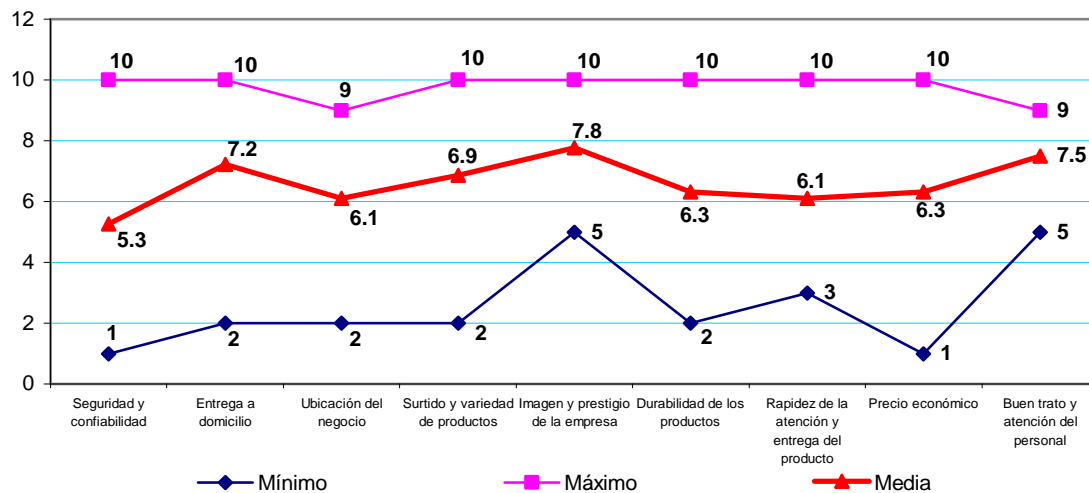
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 65% de los contratistas afirma que sí asistiría a comprar a este punto de venta en el momento que necesite algún material de construcción y el 35% restante dice que talvez lo haría.

- **Factores relevantes en el momento de realizar la compra de materiales, implementos y accesorios de construcción**

Gráfico 6.16

Factores Relevantes al Realizar la Compra



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El gráfico nos muestra que los constructores valoran más la imagen y el prestigio de la empresa comercializadora de estos productos con una media del 7,8; con una media de 7,5 está la valoración que le asignan al buen trato y la atención del personal, luego con una media de 7,2 la entrega a domicilio, con una media de 6,9 el surtido y la variedad de los productos, con una media de 6,3 están el precio económico y la durabilidad de los productos, con una media de 6,1 están la ubicación del negocio y la rapidez de la atención y entrega del producto y finalmente con una media de 5,3 está la seguridad y confiabilidad de los productos.

- **Zona donde compra materiales de construcción**

Cuadro 6.2
Lugar de Compra de Materiales

Productos		Zona donde compra materiales: Piedra							Total
		La Loma	El Centro	Villa Fátima	Juan XXIII	Mercado Campesino	El Portillo	Otro	
Para Piso	Piedra y arena	3	2		2	4		6	17
	Cerámicas y azulejos	1	6	7		3			17
Para Pared	Ladrillo	1	4		1	2	2	7	17
	Puertas y ventanas	5	1	1		4		6	17
	Pintura y yeso	2	7	5		2		1	17
Para Techo	Madera	7	3	1		3		2	16
	Vigas	7	2	2		4		1	16
	Cemento	2	4	4	3	3		1	17
	Teja y calaminas		7			2		8	17
Ferretería	Hierro y clavos	1	6	5		4		1	17
	Sanitarios		8	9					17
Total		29	50	34	6	31	2	33	185
%		15,7%	27%	18,4%	3,2%	16,8%	1,1%	17,8%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

- a. El cuadro nos muestra que el 27% de los contratistas compra materiales de construcción en **El Centro** de la ciudad, de los cuales la mayoría compra sanitarios, pintura, yeso, tejas y calaminas.
- b. El 18,4% realiza sus compras en la Zona de **Villa Fátima**, de los cuales la mayoría compra sanitarios, cerámicas y azulejos, pintura, yeso, hierro y clavos.
- c. El 16,8% realiza sus compras en el **Mercado Campesino**, de los cuales la mayoría compra piedra, arena, puertas, ventanas, vigas, hierro y clavos.
- d. El 15,7 compra materiales de construcción en **La Loma**, de los cuales la mayoría compra madera, vigas, puertas y ventanas.
- e. El 3,2% compra materiales de construcción en **Juan XXIII** entre los cuales tenemos cemento, piedra, arena y ladrillo.

- f. El 1,1% de los constructores compra ladrillo para la construcción en **El Portillo**.
- g. El 17,8% restante compra materiales de construcción en **Otros** lugares, como ser teja, calamina, ladrillo, piedra, arena, puertas y ventanas.
- **Posicionamiento de las empresas según contratistas**

Cuadro 6.3

Posicionamiento de las Empresas según Contratistas

	1er. Lugar		2do. Lugar		3er. Lugar		Total	%
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Morales Lascano	12	70,6%	2	12,5%	2	14,3%	16	34%
Ferretería Coronado	2	11,8%	3	18,8%	6	42,9%	11	23,4%
Comercial Cruz	1	5,9%	5	31,3%	3	21,4%	9	19,1%
Comercial Ruiz	1	5,9%			1	7,1%	2	4,3%
Mercado Campesino			1	6,3%			1	2,1%
La Loma			2	12,5%	2	14,3%	4	8,5%
El Triunfo	1	5,9%	2	12,5%			3	6,4%
El Lorito			1	6,3%			1	2,1%
Total	17	100%	16	100%	14	100%	47	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

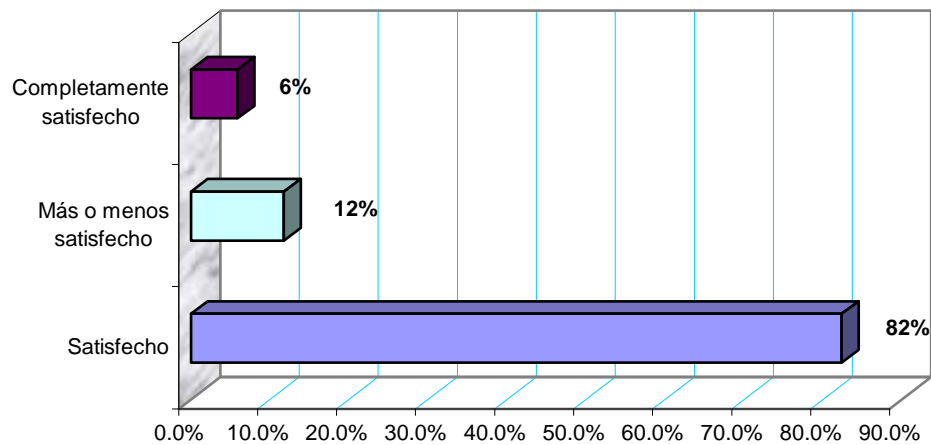
- a. **En primer lugar;** el 70,6% mencionó a Morales Lascano, el 11,8% nombró a Ferretería Coronado, el 5,9% a Comercial Cruz, Comercial Ruiz y Comercial El Triunfo con porcentajes similares.
- b. **En segundo lugar;** el 31,3% mencionó a Comercial Cruz, el 18,8% a Ferretería Coronado, el 12,5% mencionó a Morales Lascano y con porcentajes similares mencionaron a El Triunfo y La Loma y el 6,3% mencionó al Mercado Campesino y Ferretería El Lorito.
- c. **En tercer lugar;** el 42,9% mencionó a Ferretería Coronado, el 21,4% a Comercial Cruz, el 14,3% a Morales Lascano, otro porcentaje similar mencionó a La Loma y el 7,1% mencionó a Comercial Ruiz.

En general, se puede apreciar que según los contratistas, las comercializadoras de materiales de construcción Morales Lascano, Ferretería Coronado y Comercial Cruz estarían en mejor posición con respecto a las demás casas comerciales.

- **Se encuentra satisfecho con la compra realizada por la empresa vendedora**

Gráfico 6.17

Grado de Satisfacción por la Compra Realizada al Proveedor



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 82% de los contratistas afirma encontrarse satisfecho con la compra que realizó a su proveedor, el 12% dice encontrarse más o menos satisfecho y el 6% restante afirma encontrarse completamente satisfecho con la compra realizada.

- **Número de obras realizadas por actividad**

De acuerdo al crecimiento del sector construcción y tomando en cuenta que el departamento de Tarija es considerado como región receptora, a partir del año 2004 se prevé un incremento por encima del 10%, por tanto la cantidad de construcciones nuevas, remodelaciones y ampliaciones, son atributos importantes de crecimiento del sector que influyen directamente en la creación de nuevos negocios.

Cuadro 6.4
Obras Realizadas

Número de obras	Construcciones nuevas		Mejoramiento		Ampliación		Obras menores	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	4	66,7%			2	16,7%	2	18,2%
2	1	16,7%			2	16,7%		
3	1	16,7%	1	16,7%			1	9,1%
4					2	16,7%		
5			3	50,0%	3	25,0%	3	27,3%
6			1	16,7%	1	8,3%		
7							2	18,2%
8					1	8,3%		
10			1	16,7%			1	9,1%
12							1	9,1%
15					1	8,3%		
30							1	9,1%
112	6	17,1%	6	17,1%	12	34,3%	11	31,4%

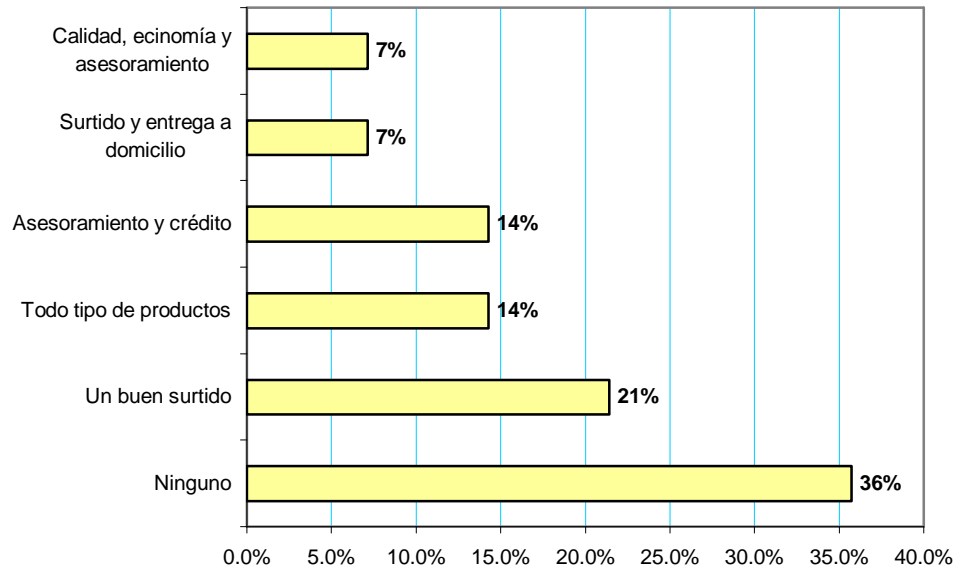
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

A través del cuadro, podemos apreciar que los 17 contratistas realizaron un total de 112 obras en la gestión 2004. El 34,3% de los contratistas realizó obras de ampliación, el 31,4% realizó obras menores, el 17,1% realizó construcciones nuevas y otro porcentaje similar realizó obras de mejoramiento y refacciones.

- **Según su opinión, ¿Qué otros productos/servicios o aspectos deberían ofrecer las empresas comercializadoras?**

Gráfico 6.18

**Sugerencias de Productos y/o Servicios que Pueden Ofrecer las Empresas
Comercializadoras de Materiales de Construcción**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 36% de los contratistas no tiene ninguna sugerencia sobre otros productos que pueden vender las empresas comercializadoras de materiales de construcción, mientras que el 21% sugiere un buen surtido de materiales, el 14% dice que puede vender todo tipo de productos, otro porcentaje similar sugiere que pueden prestar un servicio de asesoramiento y servicios de crédito, el 7% sugiere un surtido de materiales y que además puede realizar entregas a domicilio, otro porcentaje similar sugiere que puede tener productos de calidad y con precios económicos y que además puede prestar servicios de asesoramiento.

- **Ingresos percibidos en la gestión 2004**

Cuadro 6.5
Ingresos Percibidos en la Gestión 2004

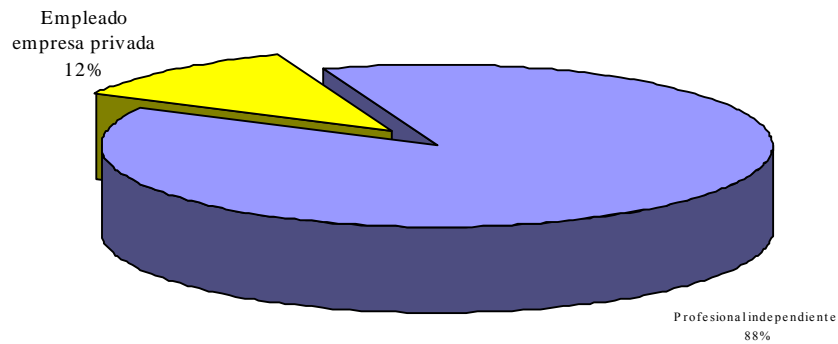
Ingreso	Construir vivienda nueva		Refacción vivienda existente	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
800			1	6,3%
1000			2	12,5%
1300			1	6,3%
1500			2	12,5%
1540	1	16,7%		
3000	1	16,7%	1	6,3%
3785			1	6,3%
4000	1	16,7%		
5000			1	6,3%
10000			2	12,5%
15000			2	12,5%
20000	1	16,7%		
25000			2	12,5%
30000			1	6,3%
40000	1	16,7%		
60000	1	16,7%		
221925	6	27,3%	16	72,7%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El cuadro nos muestra que en la gestión 2004 los ingresos totales de los contratistas alcanzaron a 221.925 Bs., de los cuales el 27,3% correspondió a ingresos por construcción de viviendas nuevas y el 72,7% por refacción o remodelación de viviendas existentes.

- **¿Cuál es su ocupación actual?**

Gráfico 6.19
Ocupación Actual

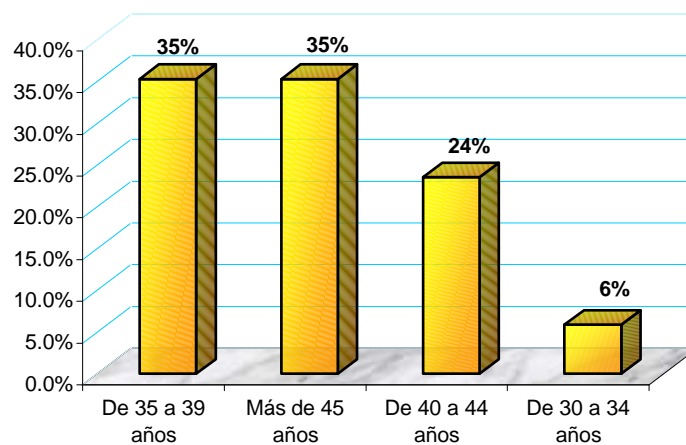


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 88% de los constructores es profesional independiente o que trabaja por cuenta propia mientras que el restante 12% es empleado de una empresa privada.

- **Edad del encuestado**

Gráfico 6.20
Edad del Encuestado



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El 35% tienen entre 35 y 39 años, otro porcentaje similar es mayor de 45 años, el 24% tiene entre 40 y 44 años y el 6% entre de 30 y 34 años de edad.

6.8.- Matriz DAFO

Cuadro 6.6
Matriz DAFO

FACTORES INTERNOS FORTALEZAS	FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
<p>1.- El sector de la construcción en la ciudad de Tarija está creciendo; por tanto, las empresas de provisión de artículos y materiales de construcción tienen estabilidad en su funcionamiento.</p> <p>2.- Tarija es un departamento receptor de inmigrantes; por tanto, el sector de la construcción tiene una relación directa con el crecimiento de las viviendas.</p> <p>3.- A medida que pasan los años y la tecnología avanza el sector de la construcción sigue innovando; por tanto, las ferreterías importan artículos y materiales modernos.</p> <p>4.- Para el manejo de la información. Las empresas del sector empiezan a desarrollar sistemas computarizados en la parte contable y de inventarios.</p> <p>5.- Por lo menos el 50% de las ferreterías tiene todos los requisitos de importación.</p>	<p>1.- En Bolivia el sector de la construcción tiene una tasa de crecimiento del 6,5% y Tarija el 18,12% .</p> <p>2.- Los artículos y materiales de construcción son importados como también de fabricación nacional y las empresas tienen convenios favorables con sus proveedores.</p> <p>3.- Las empresas del sector, tienen acceso a créditos tanto nacionales como extranjeros.</p> <p>5.- El sector está bien posicionado en la ciudad de Tarija por el monto de inversión.</p>
FACTORES INTERNOS DEBILIDADES	FACTORES DEL ENTORNO AMENAZAS
<p>1.- Las empresas del sector no realizan estudios de mercado, que les permitan identificar problemas de los usuarios.</p> <p>2.- Las empresas del sector carecen de un sistema de información y criterios tradicionales de decisión en áreas de marketing.</p> <p>3.- Las empresas del sector no tienen un enfoque de marketing.</p> <p>4.- Las empresas del sector no cuentan con un manual de funciones.</p>	<p>1.- El mercado al ser dinámico y cambiante, si los propietarios no reaccionan positivamente ante estos cambios, las empresas corren el riesgo de disminuir su participación en el mercado frente a la competencia.</p> <p>2.- Débil información sobre el mercado y sus competidores.</p> <p>3.- Puede traspasarse las barreras de entrada a través de inversiones grandes por competidores nuevos.</p>

6.9.- Conclusiones

1. El sector de la construcción no cuenta con sistemas de información del contexto y mucho menos información del consumidor.
2. Con la implementación de estrategias de mercadotecnia adecuadas, las empresas pueden obtener, procesar y analizar flujos de información de referencia de fuerzas internas o externas. Además, esta herramienta se ve reflejada en decisiones eficientes para incrementar sus volúmenes de ventas.
3. Las empresas del sector de la construcción no han definido su mercado potencial y mercado meta. Por tanto, no tienen estimado el potencial de mercado.
4. De acuerdo a la investigación de mercado el usuario estaría dispuesto a adquirir materiales de construcción de un negocio multitud.
5. Actualmente las firmas que comparten el liderazgo en el mercado son: Morales Lascano y Ferretería Coronado.
6. De acuerdo a la hipótesis planteada en la presente investigación, se concluye que dicha hipótesis es aceptada o verdadera.

7.1.- Introducción

En base al análisis del diagnóstico anteriormente realizado, seguidamente se desarrolla la propuesta. El plan de negocios va dirigido, principalmente, al propio emprendedor, el documento adopta la forma extensa tocando las áreas más importantes de la organización a crearse. En este sentido, es el "mapa" en la creación de la empresa, donde se dibuja y desarrolla una idea de negocio para ayudar a SUPER HOME a no perderse y a llevar a buen puerto su proyecto.

7.2.- Justificación del Plan de Negocios

El plan de negocios para SUPER HOME se justifica principalmente por disminuir el grado de incertidumbre en la decisión de emprender el negocio; es decir, en la gestión preactiva de evitar desperdicios como consecuencia de la falta de planificación:

Gráfico 7.1

Consecuencias de la Falta de Planificación



Al margen de lo señalado, el plan de negocios se justifica porque permite evitar desperdicios en dinero, en tiempo y en oportunidad.

Gráfico 7.2
Influencia de las Tres Áreas de Desperdicio



7.3.- Características del Plan de Negocios para SUPER HOME

El plan de negocios propuesto para SUPER HOME, es diseñado en el más amplio detalle posible, de modo que contenga todas las características del proyecto y le impida pasar por alto algún punto básico, minimizando errores y riesgos y que, finalmente, le indique si el negocio es viable. A través de él se manifiestan todos los campos que deben abordarse, desde el estudio de mercado hasta el plan financiero, desde el marketing hasta la gestión de los recursos humanos.

Cuadro 7.1

Características del Plan de Negocios para SUPER HOME

- **Recogiendo los resultados de la investigación de mercados, se abordará, desde la formulación de estrategias del negocio hasta el plan financiero, desde el marketing hasta la gestión de los recursos humanos.**
- **Una característica importante es la de emprender un estudio de negocio, tomando en cuenta, en primer lugar, el perfil estratégico propuesto.**

7.4.- Fases de un Plan de Negocios

Para la elaboración del plan de negocios de SUPER HOME, se toma en cuenta el proceso que parte del análisis del diagnóstico, análisis actual del perfil estratégico, perfil estratégico propuesto para la empresa y el desarrollo del plan de negocios.

Gráfico 7.3
Proceso del Plan de Negocios



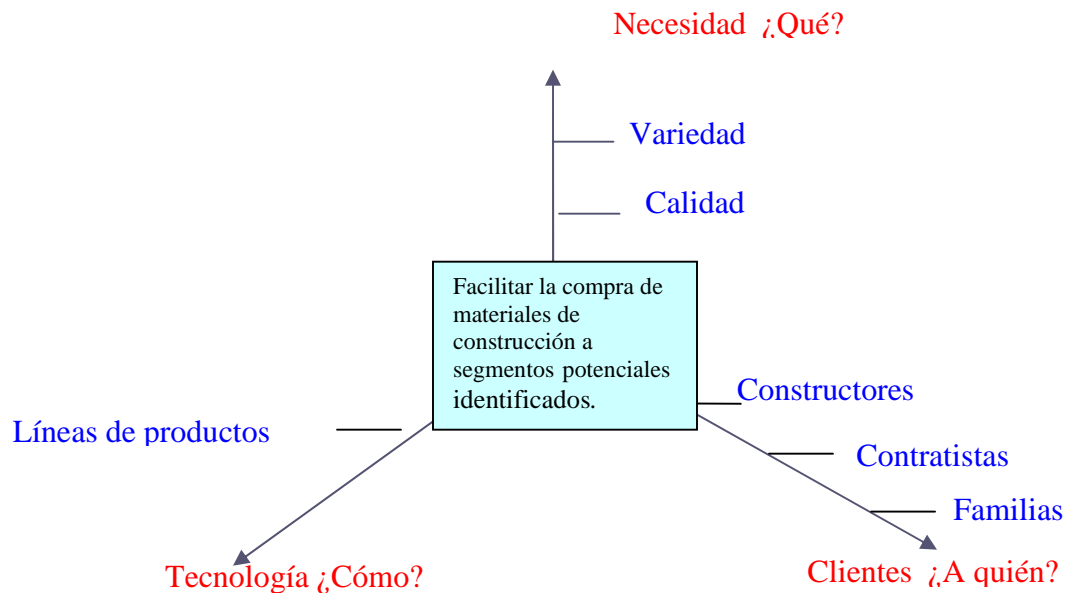
7.5.- Desarrollo de la Propuesta

La propuesta tiene por finalidad desarrollar el plan de negocios para lo cual primeramente se desarrollará el perfil estratégico propuesto:

7.5.1.- Definición del Negocio

El enfoque propuesto, se basa en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, consecuentemente a este planteamiento; obtener beneficios económicos, es una consecuencia de lo anterior. En base a este criterio, el negocio de **SUPER HOME es el siguiente:** es una empresa de servicios, cuya principal actividad es facilitar la compra de materiales de construcción a segmentos potenciales identificados como los contratistas, constructores y las familias deseosas de encontrar en un solo punto de venta todo tipo de materiales

para la construcción, remodelación y refacción de viviendas. Su know how en conocimiento de servicio al cliente es su principal fortaleza, la calidad de productos marcan la diferencia.



7.5.2.- Misión

SUPER HOME es una empresa de servicios dedicada a satisfacer las necesidades y deseos de clientes que construyen, remodelan o amplían viviendas en la ciudad de Tarija.

Sus adecuadas instalaciones y las líneas de productos con las que cuenta, contribuyen a que la empresa realice sus actividades con responsabilidad, ofreciendo seguridad a los clientes externos e internos; para esto, se han desarrollado sistemas de información apropiados. La empresa tiene un compromiso social preservando el medio ambiente adecuado a través de la venta de materiales no contaminantes. Aporta al desarrollo del sector de la construcción de nuestro medio. Los atributos antes enunciados permiten, ofrecer

un servicio de calidad, obtener resultados financieros favorables que ayuden a fortalecer el crecimiento de la empresa en el mercado local y de esta manera cumplir con nuestros proveedores.

Cuadro 7.2
Evaluación de la Misión

Consumidores	SI	Familias, contratistas.
Producto	SI	Materiales para construcción, ferretería, sanitarios, tubería, herramientas menores de las mejores marcas.
Mercado	SI	Ciudad de Tarija.
Tecnología	SI	La tecnología a utilizar se basa en la utilización de estrategias de marketing e instalaciones distribuidas adecuadamente.
Interés por la supervivencia	SI	Generar márgenes de utilidad y rentabilidad a la empresa.
Filosofía	SI	Satisfacer la necesidad de construcción, remodelación, ampliación del sector de la construcción.
Concepto de sí misma	SI	Ser la empresa más demandada.
Interés por la imagen pública	SI	Nos preocupamos por la preservación del medio ambiente al utilizar materiales que no dañan el mismo.
Interés por los empleados	SI	Se cuenta con personal altamente calificado, los cuales son motivados continuamente y muy bien remunerados.
Nombre del producto	SI	Super Home (comercializadora de materiales de construcción)
CALIFICACIÓN	10/10	

Fuente: Elaboración Propia.

La misión propuesta para la empresa SUPER HOME contiene los 10 elementos que según el autor Fred David debe contener una misión.

7.5.3.- Visión

SUPER HOME será la primera empresa de servicios dedicada a concentrar en un solo punto de venta todos los artículos para la construcción. Será reconocida por los clientes, empleados, proveedores y consumidores por su importante

posición en el sector de la construcción. Nuestra característica será la excelencia en el servicio al cliente, la iniciativa, creatividad y trabajo en equipo de nuestro personal demostrando capacidad para anticipar y responder adecuadamente a los cambios que se presentan en el entorno y de esta forma crear nuevas oportunidades para mantenerse en el mercado y ser más competitiva en el sector que participa.

7.5.4.- Objetivos

- Facilitar la adquisición de productos de construcción brindando un vasto surtido, variedad y servicio a los consumidores.
- Ser reconocidos como una empresa con alto sentido de responsabilidad por el cumplimiento, respeto a nuestros clientes, calidad de productos y precios bajos.
- Incrementar la lealtad de los consumidores a través de un continuo mejoramiento de la calidad de productos y servicios.

7.5.5.- Políticas

Siendo las políticas, orientaciones escritas que permiten circunscribir la acción gerencial, para **SUPER HOME**, se proponen las siguientes políticas:

1. Iniciar **SUPER HOME** con enfoque de marketing.
2. Privilegiar el nivel de atención al cliente.
3. Proponer estrategias de desarrollo coherentes para la empresa.
4. Prever la diversificación de sus servicios.

7.5.6.- Estrategias Propuestas

7.5.6.1.- Estrategias de Diferenciación

Se propone la estrategia de diferenciación en el servicio, en adscripción a las encontradas dentro de las estrategias genéricas de Michael Porter. Para la empresa **SUPER HOME**, esta estrategia contribuirá a dar a conocer las distintas

cualidades de los diferentes servicios para que puedan ser asimiladas por los consumidores y así diferenciarse de la competencia, le permitirá obtener mayores beneficios.

Se propone esta estrategia porque SUPER HOME necesita ingresar al mercado, y a la vez diferenciarse de sus competidores y así poder convertirse en una empresa de prestigio en su sector.

Para poder realizar todo lo anteriormente mencionado se utilizará la técnica del Merchandising, ya que SUPER HOME podrá utilizar las góndolas e islas para mostrar los productos que más quisiera vender.

La estrategia de diferenciación empleará medios tangibles para dar materialidad a sus servicios brindados; para este efecto se propone:

- Crear la apariencia y estilo externo de la empresa, con colores llamativos que atraigan al público.
- Diseñar un letrero vistoso y colorido para que así pueda llamar más la atención.
- Implementar sistemas de carguío rápido a través de transportadores manuales fáciles de manejar.
- Utilizar carteles para mostrar la correcta localización de los productos.
- Dotar al personal uniformes con el logotipo distintivo de la empresa, para que de esta manera mejore la imagen ante su clientela.
- En la parte más importante de esta estrategia, se propone dos modalidades de expendio al contado:
 - a. Al por mayor, que consiste en volúmenes de venta por encima de los 2000 bolivianos la diferenciación estaría en transportar el producto a destino sin costo adicional, descargar y explicar su uso en caso de productos de especialidad.

- b. Al por menor, que consiste en la venta de productos por debajo de 100 bolivianos tales como: cemento, cal, yeso y arena la diferenciación estaría en que se vende por kilogramos y en el caso de fierro y tuberías se venderá por metros.

Mediante la aplicación de esta estrategia, la empresa podrá enfrentar a la competencia y podrá obtener más clientes; esto se va a traducir en un incremento de los ingresos y por ende una mayor rentabilidad. Así mismo, esta estrategia va a contribuir a obtener proveedores más fieles y va a permitir que la empresa pueda protegerse de los servicios sustitutos.

7.5.6.2.- Estrategias de Integración hacia Arriba

Esta estrategia se justifica porque permite estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento; para el caso de SUPER HOME, se ha detectado dos fuentes de aprovisionamiento:

1. Aprovisionamiento Nacional

Fundamentalmente materiales de construcción como ser: cemento, cal, yeso, vigas, puertas, ventanas, pinturas y cerámicas; así como también tubería galvanizada y negra.

2. Aprovisionamiento Externo

Fundamentalmente materiales de construcción como ser fierro, calamina, alambres, tubería de plástico, juegos de baño, pinturas y cerámicas.

Argentina y Brasil serían los principales proveedores.

7.6.- Estrategias de Marketing Operativo

7.6.1.- Producto

Los productos se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

Por ser un negocio de amplia gama de productos se han definido las siguientes líneas de productos ofertados:

- **Fierro corrugado**, diferentes medias usado para construcción.
- **Tubo galvanizado**, usado para entubado de alto tráfico de agua.
- **Alambres**, de amarre, de púa, acerado.
- **Pinturas** al agua, al aceite y anticorrosivos.
- **Vigas, puertas y marcos de madera** de cedro, nogal, pino y mara.
- **Clavos**, de diferentes tamaños.
- **Equipamiento y herramientas menores**, tenazas, alicates, sierras, taladros, bombas para agua, mezcladoras.
- **Pegamentos y aditivos diversos**, clefa, silicona, poxipol, protex.
- **Tubos de plástico**, de diferentes medidas y marcas, Plasmar, Plamat, Tarplast.
- **Juegos de baño**, de marcas conocidas como Ferrum, Gladymar, etc.
- **Cemento, cal y arena.**
- **Cerámica nacional e importada.**

Se pretende dar a conocer al consumidor sobre la existencia del establecimiento, los servicios y las ventajas que ofrece y sobre todo de incitar al consumidor a comprar o hacer uso del mismo.

7.6.1.1.- Calidad del Producto Ofertado

Se pretende vender productos de alta calidad, concretamente se propone dos puntos de vista.

1. Visto desde la Empresa

Se denomina calidad técnica básicamente que cumpla los estándares especificados y la presencia de la marca especialmente.

2. Visto desde el Cliente

Está relacionada con el segmento de los usuarios, percibiendo necesidades, deseos, estilos de uso; para esto se realizará un monitoreo continuo de las preferencias de la clientela para conocer los cambios que se susciten y de esta manera SUPER HOME pueda adaptarse a dichos cambios.

7.6.2.- Precio

El precio de los productos tiene estrecha relación con los demás elementos de la mezcla comercial, también tienen estrecha relación con el logro de metas organizacionales y de los objetivos de marketing planteados.

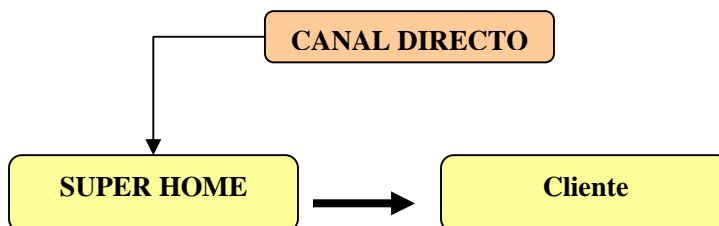
La determinación de precios para SUPER HOME estará en función al costo y la competencia.

7.6.3.- Plaza

Lógicamente, la venta directa es frecuente para este tipo de negocios; sin embargo, este tipo de venta no representa el único método de distribución en los mercados. Se propone construir dos canales de distribución, uno directo y otro indirecto a través de otras empresas: estos canales son:

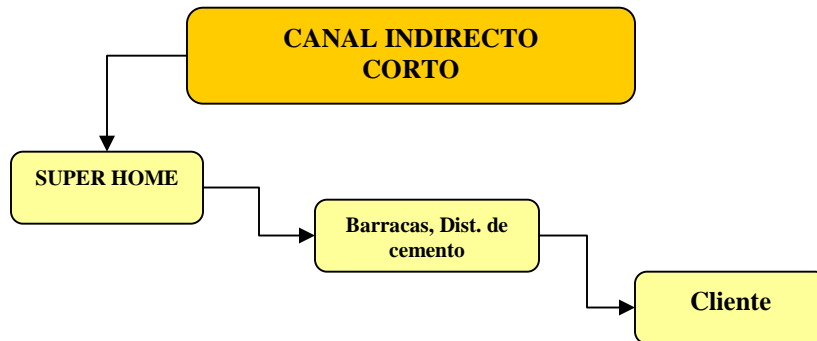
1. Venta Directa

Se realizará directamente a través de SUPER HOME



2. Venta a través de Intermediarios

Se pretende poner a disposición de barracas productos tales como fierro por metros, cemento, cal y arena por kgrs., cuya existencia es requerida por los consumidores.



7.6.4.- Promoción

Para que el consumidor adquiriera una comprensión idónea de los servicios que ofrece, la empresa SUPER HOME se propone utilizar las siguientes acciones al momento de realizar una publicidad:

1. Asociar objetos tangibles pertinentes

La infraestructura y el personal de la empresa, un lenguaje concreto y específico con el fin de ayudar a comprender al consumidor el concepto de la información que se pretende transmitir; y por último utilizar la dramatización y escenificación de los servicios o beneficios que se ofrecen en SUPER HOME por medio de la publicidad, la misma que permite que los consumidores desarrollen una comprensión del negocio.

2. Crear un lugar de surtido y durabilidad de productos en la mente del consumidor

SUPER HOME es un lugar confiable donde se encuentra el surtido de la más amplia gama de productos, para brindar la garantía de lo que se compra.

3. Construir una personalidad adecuada para SUPER HOME

SUPER HOME, es una empresa seria, preocupada por tener calidad de productos y marcas.

4. Identificar la compañía con el cliente

SUPER HOME, es una empresa comprometida con sus clientes y las necesidades de los mismos.

5. Influir en el personal de la empresa, sobre la forma de tratar a los clientes

Se concientizará y capacitará a los clientes internos sobre atención al cliente.

6. Venta personal

El gerente propietario se constituirá en el principal promotor del negocio por tanto se propone:

- a. **Hacer relaciones personales con los clientes:** Se desarrollará una base de datos de los clientes potenciales y se visitará a los mismos.
- b. **Se adoptara una orientación profesional:** El promotor de ventas deberá mostrar una actitud profesional y recordar siempre que la presencia formal de trabajar, vestir, refuerza el posicionamiento.
- c. **Hacer la compra fácil:** Tener la capacidad de persuasión con los clientes, procurando simplificar al máximo procedimientos de compra y pago.

- d. Relaciones Públicas:** Como medio de promoción, se pretende hacer demostraciones sobre las ventajas de determinados productos y marcas a públicos especializados como empresas constructoras.

7.6.4.1.- Promoción de Ventas

- SUPER HOME cobrará a un precio módico y la factura servirá como un cupón de descuento para el consumo de un producto, por Ej.: se puede cobrar la venta de pintura a un precio de 25 Bs., la misma que servirá para obtener un descuento del 2% sobre el precio real.
- Se puede obsequiar guantes, reglas, flexómetros, cascos, cinturones para los primeros 200 clientes que visiten el local, etc.
- Se regalará suvenirs los primeros dos meses de inicio del negocio.
- La empresa puede proponer diferentes paquetes promocionales en su cartera de servicios para que de esta manera los consumidores tengan más opciones y se sientan más atraídos y seducidos para elegir algún servicio, como ser: En lo que respecta al volumen de ventas de acuerdo al detalle siguiente:
 - a. Descuentos hasta de un 3 % para ventas mayores de 10000 Bs.
 - b. Entrega gratuita de guantes, cascos, flexómetros u otros a clientes que por trimestre facturen más de 200000 Bs.
 - c. A todo cliente que tenga una frecuencia de más de 6 compras por mes.

7.7.- Estructura Organizacional

7.7.1.- Departamentalización Propuesta

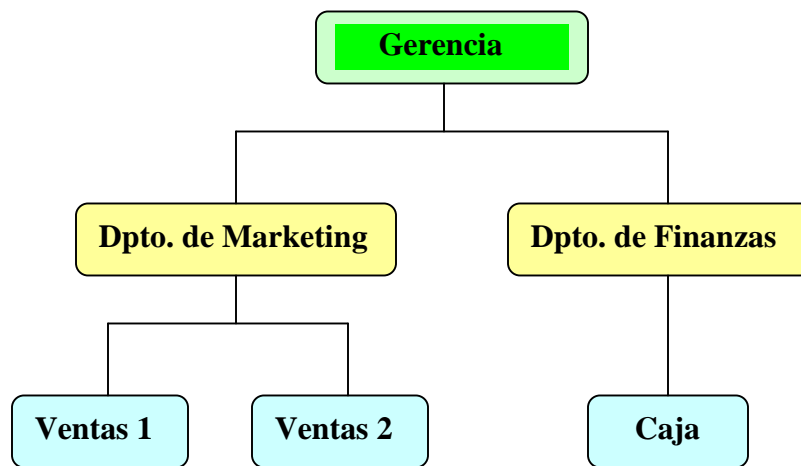
Se propone una empresa bajo la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) por ser más equitativa y solidaria en función a los aportes y obligaciones de los socios.

Por ser una MyPE, en la primera etapa de creación, se propone una departamentalización funcional donde se privilegia los Departamentos de Marketing y Finanzas. El primero con dos vendedores y el segundo con un cajero.

El rol del gerente sería formular un cuadro de mando integral que le permita tomar decisiones bajo el entorno de marketing.

Gráfico 7.4

Organigrama Propuesto



7.8.- Análisis Financiero

Seguidamente se desarrollan los ítems importantes para el análisis financiero.

7.8.1. Ingresos

El rubro de ingresos considera como única fuente, la venta de mercadería vendida al contado. Para SUPER HOME el monto anual asciende a

\$us. 226.812 (ver anexos financieros), los mismos fueron estimados tomando en cuenta el comportamiento de las ventas del sector.

7.8.2. Gastos Corrientes

Corresponde a los pagos que la empresa incurrirá en gastos por concepto de: servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros y activos reales.

a. Servicios Personales

En el cuadro se explicita la cantidad requerida de mano de obra y el detalle de costos anuales.

Cuadro 7.3
Detalle de Servicios Personales
(En bolivianos)

DETALLE	Cantidad	unidad	Costo mes	Costo año
1.- Gerente	1	Mes	5000	65000
2.- Contador	1	Mes	3000	39000
3.- Enc. Ventas	1	Mes	2500	32500
4.- Vendedor	2	Mes	2000	26000
5.- Cajero	1	Mes	1000	13000
Total Bs.	6			175.500
Total \$us.				22.215

Fuente: Elaboración propia

b. Servicios No Personales

Corresponde a gastos por concepto de instalación de luz, agua, teléfono, promoción, servicios de internet y otros necesarios para el desenvolvimiento del negocio. También se considera el desarrollo de un software de control de inventarios y ventas.

Cuadro 7.4
Detalle de Servicios No Personales
(En bolivianos)

DETALLE	Cantidad	Unidad	Costo mes	Costo año
1.- Agua	1	Mes	30	360
2.- Luz	1	Mes	300	3600
3.- Teléfono	1	Mes	50	600
4.- Internet	1	Mes	150	1800
5.- Lic. Funcionamiento	4	Global		1500
6.- Desarrollo Software	1	Sistema		3000
7.- Impresión de facturas	24	Talonarios	30	720
Total Bs.				11.580
Total \$us				1.466

Fuente: Elaboración propia

c. Materiales y Suministros

Con la finalidad de garantizar el funcionamiento del negocio en la gestión operativa, se prevén gastos en los siguientes artículos:

- Papelería
- Lápices y lapiceras
- Tinta para impresora
- Ropa de trabajo
- Material fungible de escritorio
- Archivadores a palanca

Cuadro 7.5
Detalle de Materiales y Suministros
(En bolivianos)

DETALLE	Cantidad	Unidad	Costo mes	Costo año
1.- Papelería	2	Resma	70	840
2.- Lápices y Lapiceras	1	Gruesas	30	360
3.- Tinta para impresora	1	Mes	112	1344
4.- Ropa de trabajo	2	Semestre	1800	3600
5.- Mat. Fungible escritorio	1	Global		500
6.- Archivadores palanca	6	Global		200
Total Bs.				6.844
Total \$us				866

Fuente: Elaboración propia

d. Activos Reales

Se tendrán gastos destinados para el equipamiento del negocio en los siguientes artículos:

- Escritorios
- Vitrinas
- Mesa de reuniones con 6 sillas
- Estantes para ferretería
- Estantes para hierro y tubería
- Islas y exhibidores
- Teléfono fax
- Computadora

Cuadro 7.6
Detalle de Activos Reales
(En bolivianos)

DETALLE	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo total
1.- Escritorios	2	pieza	700	1400
2.- Vitrinas para oficina	2	pieza	650	1300
3.- Mesa de reuniones y 6 sillas	1	juego	2000	2000
4.- Estantes para ferretería menor	20	pieza	200	4000
5.- Estantes para fierro y tubería	6	pieza	1000	6000
6.- Islas y exhibidores	10	pieza	800	8000
7.- Estantes	6	pieza	1200	7200
8.- Computadora	1	pieza	6000	6000
9.- Teléfono fax	1	pieza	1500	1500
Total Bs.				37.400
Total \$us				4.734

Fuente: Elaboración propia

e. Costos de Publicidad

El siguiente presupuesto fue desarrollado con el fin de cubrir todos los costos en los que se incurrirá por concepto de la puesta en marcha del plan publicitario.

A continuación se describen los ítems y los recursos necesarios para cada uno de ellos.

Cuadro 7.7
Presupuesto Publicitario
(En bolivianos)

ITEM	COSTO (Bs.)
1. Publicidad televisiva	9000
2. Publicidad escrita	4000
3. Publicidad radial	3000
4. Publicidad de exteriores	2880
Total Bs.	18.880
Total \$us	2.390

Publicidad Televisiva

El ítem de publicidad televisiva comprende anuncios publicitarios transmitidos por los canales más importantes y más vistos por los prospectos principales; el costo de este medio de comunicación es alto, los costos promedios de éste están entre los 60 y 80 bolivianos por segundo. Dado que el comercial tendrá una duración máxima de 15 segundos, el costo por estos segundos ascenderá a 900 Bs. por cada pase, este comercial será transmitido por dos semanas de lunes a viernes con un pase diario en el horario de mayor audiencia. El costo total de este servicio por todo el tiempo que será transmitido será de Bs. 9.000 o su equivalente a 1.139 \$us.

Publicidad Escrita

El costo promedio para la publicidad escrita es de Bs. 1.000 para la página completa; Bs. 500 para media (1/2) página; Bs. 250 para cuarta (1/4) página y Bs. 125 para un octavo (1/8) de página. Ya que se busca llamar la atención de los clientes, se realizarán los anuncios consecutivos de la empresa empleando páginas completas durante todas las publicaciones de

los anuncios (que en total son cuatro donde se mostrará lo que sucede el primer día, el segundo, lo que pasa del tercero al décimo y finalmente el día 15 mostrando la vivienda concluida.), lo que significaría un costo total por los cuatro anuncios de Bs. 4.000, ó 506 \$us. empleando páginas completas.

Publicidad Radial

Para el caso de la publicidad radial los costos promedio son de Bs. 500 semanales y se pretende captar la mayor cantidad de clientes potenciales por tanto se realizara una por concepto de 10 pases diarios de una duración de 30 segundos, hay que hacer notar que estos costos y el número de pases pueden estar sujetos a negociación pudiendo colocar un menor número de pases, pero en horarios en los que se espera los prospectos tengan mayor probabilidad de escuchar. Dado que los prospectos prefieren diferentes radioemisoras, como lo mostró la encuesta realizada, se vió conveniente transmitirlos por más de un radio, buscando siempre que sean los medios de preferencia de los prospectos, que en este caso serían las emisoras FIDES y BANANAS que resultaron ser las preferidas.

Los horarios preferidos son las mañanas y las noches, por lo que la transmisión del spot radial será, preferentemente, en estos horarios, durante tres semanas; luego de este tiempo, se continuará empleando este medio de comunicación, pero de una manera menos agresiva.

Publicidad de Exteriores

La publicidad de exteriores tiene algunas variaciones en sus costos dependiendo del tipo de publicidad que se quiera, del formato y del tamaño, pudiendo variar los costos entre los Bs. 25 a los Bs. 40 el metro cuadrado. Por lo tanto, si se quisiera un anuncio artístico de unos seis (6) metros de largo por tres (3) de alto, este anuncio llegaría a costar Bs. 720, como la estrategia promocional constará de por lo menos 4 anuncios, el costo total será de Bs. 2.880.

7.9. Indicadores Financieros con la Propuesta

La empresa, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes a partir de la promulgación de la Ley de Reforma Tributaria (Ley 843), cumple con todas las disposiciones relacionadas con los estados financieros que permiten apreciar el movimiento financiero. De acuerdo con los productos y servicios que ofrece la empresa, se contará a mediano plazo con un programa contable que se adecuará al movimiento financiero. Asimismo, es posible contar con determinados estados financieros mensuales que permitan medir el grado de rentabilidad, el gasto administrativo, los stocks de productos y el aprovisionamiento.

Por tanto se ha procedido a estimar todos los gastos e ingresos considerando los objetivos planteados y las estrategias propuestas.

7.9.1. Flujo de Efectivo

En primer lugar se ha proyectado el flujo de efectivo del proyecto considerando un incremento en las utilidades antes de intereses e impuestos debido al crecimiento del sector de la construcción.

De igual forma, se ha procedido a disminuir el pago por concepto de servicio de la deuda para obtener el flujo neto.

En el cuadro siguiente se muestra la composición de los ítems respectivos.

Cuadro 7.8
Flujo de Efectivo Total de la Empresa Super Home
(En Bolivianos)

DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			0,25								
Credito	229008										
BAIT		93288	102617	112878	124166	136583	150241	165265	181792	199971	219968
(+) DEPRECIACION		587	587	587	587	587	587	587	587	587	587
(-) Impuestos 25%		15476	17024	18726	20599	22659	24925	27417	30159	33175	36492
flujo de efectivo		78399	86180	94739	104154	114511	125904	138435	152220	167383	184063
(-) Amortización		22901	22901	22901	22901	22901	22901	22901	22901	22901	22901
(-) Interes		32061	28855	25649	22443	19237	16031	12824	9818	6412	3206
Total Serv. Deuda		54962	51756	48550	45344	42138	38932	35725	32719	29313	26107
Total Flujo	-229008	23437	34424	46189	58810	72373	86972	102710	119501	138070	157956

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se obtiene un flujo financiero neto positivo en todos los años, lógicamente recurriendo a fuentes externas de financiamiento (préstamo de instituciones financieras intermediarias). Esta situación de hecho ya nos indica que la propuesta es viable.

7.9.2. Evaluación Económico – Financiera de la Propuesta

Para tener una mayor certeza si la propuesta es rentable, se ha procedido a realizar la evaluación económico- financiera donde se obtiene lo siguiente:

Cuadro 7.9
Flujo Neto del Proyecto

AÑO	FLUJO
0	-229008
1	23437
2	34424
3	46189
4	58810
5	72373
6	86972
7	102710
8	119501
9	138070
10	157956

Fuente: Elaboración Propia

VALOR ACTUAL NETO

$$VAN = \sum_{I=0}^n \frac{IN}{((1+i)^n)}$$

Donde:

i = Costo de oportunidad del capital o costo alternativo de la inversión

n = Máximo valor que alcanza el período de análisis económico del proyecto.

IN = Ingresos netos del Proyecto o flujo neto

TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = 0 = \sum_{I=0}^n \frac{IN}{(1+r)^n}$$

Donde:

r = Costo de oportunidad del capital o costo alternativo de la inversión

n = Máximo valor que alcanza el período de análisis económico del proyecto.

IN = Ingresos netos del Proyecto o flujo neto

Por tanto reemplazando se tiene:

Tasa de mercado = 14%

TIRF = 23%

VANF = 129.352 \$us.

Donde se obtiene, que la tasa interna de retorno es de 23 % mayor a la tasa de descuento; por lo que el proyecto es rentable; asimismo, el Valor actual Neto Financiero es de 129.352 \$us. dando como resultado que sí conviene implementar la propuesta.

7.9.3.- Análisis de Sensibilidad

Con la finalidad de prepararse de mejor manera para el futuro, se ha procedido a hacer un análisis de sensibilidad para ver las posibles variaciones que pueden surgir en la propuesta durante su implementación. Por tanto, se muestra una alternativa donde el flujo del proyecto tiene un decremento del 10% a partir del segundo año.

Cuadro 7.10
Análisis de Sensibilidad

AÑO	FLUJO	DECR. 10%	Flujo Neto
		Flujo	
0	- 229.008,00		- 229.008
1	23.437,00	2.344	21.093
2	34.424,00	3.442	30.982
3	46.189,00	4.619	41.570
4	58.810,00	5.881	52.929
5	72.373,00	7.237	65.136
6	86.972,00	8.697	78.275
7	102.710,00	10.271	92.439
8	119.501,00	11.950	107.551
9	138.070,00	13.807	124.263
10	157.956,00	15.796	142.160

Fuente: Elaboración propia

Tasa de mercado = 14%

TIRF = 21 %

VANF = 93.425 \$us.

Sigue siendo la propuesta viable.

En conclusión, la propuesta de la presente investigación es factible económicamente, y esta factibilidad tiene el respaldo de la tecnología, del abastecimiento de mercadería, del proceso de control y de la cultura empresarial.

7.10. Recomendaciones

- + Se buscará posicionar a la empresa como líder e innovadora en el mercado de la distribución de productos de ferretería al detalle.
- + Los empleados de la empresa deben tener las habilidades y conocimientos para desempeñar satisfactoriamente sus obligaciones y responsabilidades que estarán preferentemente redactados en un manual de funciones.
- + Se recomienda que se participe de manera más activa en el desarrollo de los spots o por lo menos, se realice una evaluación de éstos antes que sean transmitidos, de tal manera que se garantice que el mensaje emitido concuerde con el posicionamiento trazado. Además, deberá evaluar la *forma y eficacia* de éstos ante el público televidente.
- + Super Home debe realizar investigaciones de mercado para conocer las preferencias de los clientes y de esta manera adaptarse a los cambios del entorno.
- + La empresa no se debe limitar a ofrecer solamente productos, sino que también deberá incrementar su oferta y variedad de servicios de post venta y asesoramiento en su uso, de tal manera que se pueda entregar un producto aumentado.
- + No deberá descuidarse a los clientes, puesto que un cliente insatisfecho significará la pérdida de clientes potenciales. Se deberá fomentar una relación continua con éstos, enviando folletos de nuevos productos.
- + Otra manera de diferenciarse de la competencia sería ofrecer servicios extras a los clientes, de tal manera que les permita acceder a una variedad de alternativas en su compra; por ejemplo los colores para sus viviendas, el decorado y pintado de interiores, alternativas en lo que se refiere al tipo de piso (cerámico, mosaico, tapizado, etc.).

- + A pesar de la gran cantidad de empresas dedicadas a la ferretería, ninguna se dedica a la variedad de surtido y a la venta al detalle, la empresa SUPER HOME es la única dedicada a hacerlo.
- + Se recomienda a los inversionistas, implementar la presente propuesta por ser comercial y financieramente viable.
- + El negocio de SUPER HOME, estará dirigido a segmentos importantes: contratistas, empresas constructoras y familias.
- + Para alcanzar el éxito, será necesario que la empresa SUPER HOME comience a ser dirigida empleando y aplicando los principios de la Dirección Estratégica; de esta manera estará prevenida y mejor preparada para enfrentar los retos internos y externos relacionados principalmente con los clientes y empleados.
- + Dadas las características de la empresa, se identificó que para tener mayor presencia gerencial, sea una S.R.L. debido a que actualmente es jurídicamente la que evoca seriedad y acceso a créditos.
- + Dadas las características del negocio, se deberá hacer uso intensivo de la publicidad para favorecer la introducción de este nuevo “producto”.
- + Desarrollar una integración hacia atrás para mejorar el control sobre proveedores. Materiales que no cumplan con las condiciones de calidad repercutirán en productos de malos, afectando las expectativas de los clientes en cuanto a **calidad**.
- + La organización no podrá descuidar su fuerza laboral, ya que la baja moral, se reflejará en problemas aún mayores en el futuro.
- + Otra manera de diferenciarse de la competencia sería ofrecer servicios extras a los clientes, de tal manera que les permita acceder a una variedad de alternativas

en su compra; por ejemplo los colores para sus viviendas, el decorado y pintado de interiores, alternativas en lo que se refiere al tipo de piso (cerámico, mosaico, tapizado, etc.).

- † No deberá descuidarse a los clientes, puesto que un cliente insatisfecho significará la pérdida de clientes potenciales. Se deberá fomentar una relación continua con éstos, enviando folletos de nuevos productos.
- † La empresa no se debe limitar a ofrecer solamente productos, sino que también deberá incrementar su oferta y variedad de servicios de post venta y asesoramiento en su uso, de tal manera que se pueda entregar un producto aumentado.