CAPÍTULO I:

PERFIL DEL PROYECTO

ANTECEDENTES

Estudios realizados sobre las Pymes coinciden en establecer que en la actual estructura empresarial boliviana prevalece numéricamente el sector de la micro y pequeña empresa y que dentro de este segmento se distinguen de manera predominante las microempresas manufactureras nacionales, este grupo está en constante crecimiento y desarrollo, siendo el sector más dinámico, además de que contribuyen a la generación de oportunidades; a la redistribución regional y sectorial del ingreso; a la cohesión de la sociedad mediante la generación de empleo, como también a mayores niveles de ingreso. Por ende, existe un efecto en la economía del país, tomando en cuenta la inversión de capitales como en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB), el cual es inversamente proporcional a su número. La PYME boliviana constituye el 26.5% del total de unidades productivas de la economía, generan el 8% del empleo y el 6% del PIB, sin embargo, ellas exhiben una extremada heterogeneidad entre sí y una enorme diferencia en cuanto a la productividad media del trabajo en relación a las grandes empresas.

Si nos ponemos a pensar de qué depende el éxito de una microempresa, podemos decir que depende de la atención al cliente y el servicio que ofrecen estas, debido a la existencia de una gran cantidad de competidores en el mercado es de suma importancia una gestión eficiente del marketing en las Pymes para así lograr captar los consumidores necesarios que generen la rentabilidad que asegure su continuidad. En las micro y medianas empresas dicha importancia tiene un valor más alto; ya que están en proceso de formación y por ende cada cliente, es de suma importancia porque se está generando una marca, además de la fidelización de los futuros clientes. Esta importancia del marketing estará bajo el enfoque de las 4P, ya que en base a una correcta gestión de ellos; se asegura la eficiencia y eficacia del marketing para una Pyme, garantizando así la utilidad que necesita para su reinversión y por su puesto su crecimiento en el mercado.

Esto ha permitido la aparición de nuevas microempresas, siendo una de ellas la UNIDAD PRODUCTIVA LA LIBÉLULA la cual surge como un proyecto de producción de cereal de avena perteneciente a la ONG Edyfu, en el año 2013, con la finalidad de solventar algunos de los gastos del albergue, debido a que el financiamiento que recibían fue disminuyendo gradualmente por la crisis económica mundial que se atravesaba en el momento, en particular Europa, ya que este era el que proveía los recursos financieros.

En 2016 la Unidad Productiva La Libélula se registra legalmente, deciden ampliar la línea de productos con la fabricación de galletas de avena y barras de cereal.

Con el tiempo notaron que el mercado en potencia se encuentra en el sector público, por lo cual decidieron participar en este tipo de contrataciones cumpliendo con todos los requisitos necesarios para acreditar su comercialización.

Actualmente la Unidad Productiva ¨La Libélula", solo produce para las licitaciones públicas lanzadas por la gobernación del departamento de Tarija, dejando de lado a otros segmentos del mercado potencial que pueden ayudar con el crecimiento de esta.

1. JUSTIFICACIÓN

1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Se emplearán conceptos de Marketing, que serán subdivididos en Marketing operacional, el cual se centra en la acción, es la parte táctica del marketing, que fija las pautas a seguir para alcanzar determinados objetivos; y el Marketing estratégico que se ocupa de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores y localizar los nuevos nichos de mercado con una estrategia a largo plazo.

La investigación de mercados, nos permite comprender de mejor manera las intenciones de compra de los consumidores y así analizar cuáles son las tendencias actuales entre los mismos. Asimismo,

también funciona como una herramienta para saber cómo actuar ante una situación específica; mediante la estadística se podrá planear la investigación, recolectar, organizar, representar, interpretar y analizar la información referente a individuos u observaciones de un fenómeno al cual se le estudian característica en común, en una población o en una muestra.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente proyecto de investigación será desarrollado en el área de Marketing, dando mayor énfasis en el Marketing Mix, el cual consiste en un proceso de perfeccionamiento de sus cuatro componentes; Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Se apoyará el proyecto con una adecuada Investigación de Mercados, que nos permita determinar los gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales de la Unidad Productiva, con esto se pretende influir en sus decisiones de compra; y como efecto lograr un incremento en las ventas para la empresa.

Se hará el empleo de estadísticas para el análisis objetivo y sistémico de la información recopilada para posteriormente ser utilizada como una fuente de toma de decisiones.

Se utilizará el análisis PESTEL y las 5 Fueras de PORTER, como herramientas de diagnóstico del macro y micro entorno, para determinar cuál es su nivel de incidencia en la empresa.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El presente proyecto de investigación colaborará en el crecimiento de la Unidad Productiva La Libélula, que se verá reflejado en:

- Un mayor apoyo económico al Albergue de Edyfú.

- Se incrementarán los ingresos percibidos por la empresa, y por consecuencia el requerimiento de más personal, contribuyendo a la generación de empleo para la población de Tarija.
- Se alcanzará un dinamismo en la economía que permita la integración económica de la población tarijeña a las cadenas productivas y de esta manera poder garantizar la reducción en las brechas de pobreza, mejorando la calidad de vida a través de un mayor acceso a bienes y servicios.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la UNIDAD PRODUCTIVA LA LIBELULA es administrada de forma empírica por ende no utiliza herramientas de marketing que le permitan enfrentar las diferentes dificultades con mayor eficiencia y eficacia. De manera que entorpece el desarrollo y crecimiento de la organización, afectando su rentabilidad, e incluso pueden afectar su posibilidad de sobrevivencia en el mercado actual.

A partir de este análisis se decide desarrollar una investigación exploratoria para tener un contexto ambiental del problema, que consiste en una entrevista a los que toman decisiones y expertos en el tema, análisis de los datos secundarios y asimismo se aplica un cuestionario a personas naturales con el fin de recabar información, pudiendo evidenciarse lo siguiente:

- Las galletas de avena no tienen el nivel de importancia puesto que no posee un nombre y un empaque que ayude a diferenciarse de la competencia, de forma que no genera impacto a la hora de que el consumidor compre este.
- El precio de las galletas es flexible debido a que este es producido en diferentes gramajes, por ende, es asequible y funcional para el consumo de las familias.

- La elección del proveedor depende del tamaño del pedido, tomando en cuenta que estos cuentan con una variedad de opciones, a excepción del que abastece la avena.
- La distribución con la que cuenta la Unidad Productiva La Libélula es ineficiente, ya que esta tiene solo alianzas con EMAPA.
- La promoción de las galletas es ineficiente debido a que no cuentan con una estrategia que contribuya en beneficio de la imagen del producto.
- La maquinaria y la mano de obra con la que cuentan es de capacidad limitada.

Por lo tanto, para solucionar este hecho, en el presente trabajo se busca plasmar una serie de estrategias de Marketing Mix que le permita a la microempresa evolucionar dentro del sector en el que se desenvuelve.

1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el factor por el que La Unidad Productiva La Libélula presenta estancamiento en las ventas de su producto Galletas de Avena en la ciudad de Tarija?

1.3.PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

La inexistencia de una adecuada estrategia de Marketing Mix, coadyuvó a el estancamiento de las ventas del producto Galletas de Avena en la ciudad de Tarija.

1.3.1. DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente

- Marketing Mix

Variable dependiente

- Ventas

1.4.OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 2. VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Marketing Mix	La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para	PRODUCTO	Variedad	¿Conoce las diferentes presentaciones de las galletas de avena?
			Calidad	¿Está satisfecho con su compra?
			Características	¿Cuáles son las tres características que más le gustaron de nuestro producto?
			Marca	¿Cuál es la esencia de la marca y qué significa esto para el mercado objetivo?

	influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables. Las cuatro Ps		Empaque	¿Qué le atrajo la atención del empaquetado de este producto?
			Servicios	¿Por qué aspectos usted recomendaría este producto a otra persona?
		PRECIO	Precio de lista	¿consideras que nuestro producto es asequible?
			Descuentos	¿Qué tan atraído te sientes a comprar cuando hay promociones y descuentos?
			Bonificaciones	¿Las bonificaciones te motivan más a comprar algo?

				Para ti, ¿qué descuento consideras que ya es un descuento atractivo?
		PLAZA	Canales	¿Has tenido algún problema a la hora de comprar nuestros productos?
			Cobertura	¿consideras que nuestro producto es de fácil acceso?
			Ubicaciones	Si pudieras, ¿cambiarías la locación de nuestros puntos de distribución?

			Logística	¿Consideras que la distribución del producto es óptima/ accesible?
		PROMOCIÓN	Publicidad	¿Consideras que los medios de comunicación de nuestra marca son los adecuados?
			Ventas personales	¿Recomendarías nuestro servicio/producto a un amigo?
			Promoción de ventas	¿Cuál es el medio que más usas para enterarte de nuestras promociones?
			Relaciones publicas	¿Te gustaría implementar un nuevo medio de comunicación para que la

				empresa te comunique promociones u ofertas?

Tabla N° 3. VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE	**DEFINICIÓN**	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ITEMS**
Ventas	Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero.	CAPACIDAD PRODUCTIVA	Infraestructura	¿La distribución de la planta es la adecuada?
			Recursos humanos	¿El capital humano es el adecuado?
		CLIENTES	Cliente leal	¿Cómo fidelizar al cliente?
			Cliente cautivo	¿Cómo convertir un cliente cautivo a leal?

		NECESIDADES	Calidad	¿Con que frecuencia suele consumir nuestro producto?
			Precio	¿Es competitivo el precio en el mercado?
			Fiabilidad	¿Cómo cubrir las necesidades del consumidor de forma eficaz?
		UTILIDADES	Ingresos	¿El crecimiento de ventas es favorable?
			Egresos	¿El costo beneficio es favorable para la empresa?

1.5.OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de Marketing Mix para incrementar las ventas del producto galletas de avena de la "Unidad Productiva La Libélula" en la ciudad de Tarija.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico del macro entorno a través del método PESTA, que puedan incidir de manera directa, indirecta, positiva o negativamente en la unidad sujeta a estudio.
- Analizar el micro entorno mediante las 5 fuerzas de Porter, de forma que permita determinar y comprobar el poder de negociación que tiene la empresa con respecto a los proveedores y compradores, el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado, el efecto de los productos sustitutos con la empresa y la lucha por la posición en el mercado.
- Efectuar un análisis interno mediante la Cadena de Valor que permita caracterizar las actividades de la empresa.
- Realizar una Investigación de Mercado para conocer las expectativas, necesidades, gustos, preferencias y estilo de vida del cliente.
- Elaborar una estrategia adecuada para la implementación que contribuya al incremento de las ventas.

1.6.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipos de Investigación o Estudio

Para la realización de este proyecto se aplicaron los siguientes diseños de investigación:

1.6.1.1.Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación consistió en la recopilación de información primaria y secundaria, mediante entrevistas a profundidad, revisión de fuentes secundarias y análisis bibliográfico, acerca de los cuatro componentes del Marketing Mix, lo que nos permitió definir el problema de investigación y las variables de estudio.

1.6.1.2.La Investigación Concluyente-Descriptiva

Mediante la investigación descriptiva se buscó especificar características y rasgos importantes del público objetivo, describiendo las tendencias de los consumidores a partir de la aplicación del método de la encuesta con su respectiva técnica del cuestionario.

1.6.1.3.Métodos o Técnicas

En este proyecto de investigación se empleó el método de la encuesta con la técnica del cuestionario con el objetivo de obtener información en base a preguntas que se realizó a los entrevistados, se les planteó diversas preguntas sobre sus intenciones de compra, actitudes, conciencia, motivaciones y características demográficas como también de su estilo de vida.

1.7.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es cualitativo y cuantitativo; cuantitativo mediante la generación de datos e información numérica; y cualitativo en base a la recopilación de información principalmente verbal que será analizada de una manera interpretativa, subjetiva y diagnóstica.

1.7.1. Fuentes de Información

Fuentes Primarias

En el presente proyecto de investigación se recopiló información primaria mediante las entrevistas a profundidad aplicadas en la etapa exploratoria para la definición del problema de investigación; al igual que se utilizó el método de la encuesta mediante la técnica del cuestionario para poder generar mayor información.

Fuentes Secundarias

Para recopilar información secundaria se utilizaron fuentes bibliográficas de investigación como ser libros, de igual manera se recurrió al análisis de documentos internos de la empresa.

Fuentes Terciarias

Las fuentes terciarias para la recopilación de información consistieron en páginas web que nos proporcionaron información estadística y conceptual.

1.8.POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población sujeta a estudio de la presente investigación son las familias de ingresos medios-altos, de la ciudad de Tarija - provincia Cercado del departamento de Tarija.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA PROPORCIONES Y POBLACIONES FINITAS – MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

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

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

z= Valor de la distribución normal que representa a nivel de confianza deseada (la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos)

p= Probabilidad de que ocurra el evento (El individuo está dispuesto a adquirir un producto)

q= Probabilidad de que no ocurra el evento (El individuo no está dispuesto a adquirir un producto)

e= Error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

Tabla N° 4. TARIJA: ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS EN LA VIVIENDA, SEGÚN PROVINCIA Y MUNICIPIO, CENSO 2012

(En número y porcentaje)

PROVINCIA Y MUNICIPIO	TOTAL	SE ABASTECEN DE AGUA POR CAÑERÍA DE RED	TIENEN ENERGÍA ELÉCTRICA[1]	TIENEN BAÑO O LETRINA	TIENEN BAÑO Y DESAGÜE AL ALCANTARILLADO	UTILIZAN GAS POR CAÑERÍA PARA COCINAR	UTILIZAN GAS EN GARRAFA PARA COCINAR
BOLIVIA	2.803.982	68,30	82,29	69,86	40,27	11,16	60,58
TARIJA	126.248	82,39	89,95	81,80	53,36	30,83	44,21
Cercado	54.926	86,37	94,18	87,25	71,28	40,87	47,77
Tarija	54.926	86,37	94,18	87,25	71,28	40,87	47,77

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

(1) Incluye Motor Propio, Panel solar y Otros.

En el Censo 2001 se diferenció entre hogar y vivienda; mientras en el Censo 2012, hogar y vivienda particular con habitantes presentes se utilizan indistintamente.

Fórmula de cálculo:

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

Los valores que asume el cálculo son:

Nivel de confianza 95%; z =1,96

Margen de error 8%; e = 0,08

N	54.926
p	0,5
q	0,5
z	1,96
e	0,08

$$\boldsymbol{n = \frac{(1,96)^2 \times 54926 \times 0,5 \times 0.5}{(0,05)^2 \times (54926 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{3,8416 * 54926 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 54925) + 0,9604}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{52.750,9304}{138.2729}}$$

$$\boldsymbol{n = 381.498691356}$$

Número de familias a entrevistar:

$$n = 381$$

1.9.DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

- **Geográfica**

La presente investigación tiene como ámbito geográfico el área urbana de la Provincia Cercado del departamento de Tarija.

- **Teórica**

El presente proyecto de investigación estará basado en los aportes, teorías y conceptos de las ciencias administrativas concretamente en el área de marketing que será aplicado en la Unidad Productiva La Libélula.

- **Temporal**

En el proyecto de investigación tomará datos e información de la gestión 2017 a la gestión 2021, considerando los factores del macro y micro entorno.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, en este capítulo vamos a ver las diferentes definiciones y conceptos de la mercadotecnia por distintos autores, que nos van a permitir llevar a cabo una estrategia basada en el mix de marketing para incrementar la participación de mercado del producto galletas de avena.

2.1.Definición de Marketing

Muchas personas piensan que el marketing es solo vender y anunciar es natural. Hoy en día, es preciso entender el marketing no en el sentido antiguo de lograr una venta "hablar y vender", si no en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente.

La mercadotecnia según Kotler y Armstrong lo definen como "un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros"[1].

Para Lamb Hair y Mc Daniel marketing "Es el proceso de planear y ejecutar la concepción de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa" [2].

Según William J. Stanton, Etzel, Bruce J. Walker, la definición de marketing es la siguiente "Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos al mercado meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"[3].

---

[1]Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 5

[2] Lamb Hair y Mc Daniel "Marketing" ed. (2002) pág. 6

[3] Stanton, Etzel y Walker "Fundamentos de Marketing"14 ed. pág.7

En resumen, podemos decir que los diferentes autores coinciden en que el marketing está orientado a la satisfacción de las necesidades.

2.2.Concepto de Marketing

"Sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos del mercado meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores. Bajo el concepto de marketing, la orientación hacia el cliente y el valor es el camino que lleva a las ventas y utilidades. En vez de adoptar la filosofía de "producir y vender", enfocada en el producto, el concepto de marketing sostiene la filosofía de "sentir y responder", la cual se enfoca en el cliente. Esta filosofía considera al marketing no como una "caza", si no como un "cultivo". La tarea no es encontrar clientes adecuados para el producto, sino encontrar productos adecuados para los clientes".[4]

El concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia adentro el punto de partida del concepto de marketing es un mercado bien definido, y el enfoque es hacia el cliente. Se coordinan todas las actividades de marketing que afectan a los clientes, y se obtienen utilidades mediante la creación de relaciones a largo plazo con las clientes basadas en la entrega de valor y satisfacción.

La implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y a sus necesidades más evidentes. Las empresas conducidas por los clientes investigan a sus clientes actuales para conocer sus deseos, recabar ideas para generar nuevos productos y servicios y probar mejoras propuestas para los productos.

[4] Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 11

Según Philip Kotler en su libro “Dirección de marketing” El concepto de marketing; “establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo”[5].

Este concepto de mercadotecnia Predica “Descubrir deseos y satisfacerlos”, en vez de “crear producto y venderlos”.

Lamb, Hair y Mc Daniel el concepto de marketing es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva. Afirma que, en los aspectos social y económico, la razón fundamental de la existencia de una organización consiste en satisfacer los deseos y necesidades del cliente a la par que se alcanzan los objetivos de esa empresa. Esto se basa en entender que una venta no depende de una emprendedora fuerza de ventas, si no en la decisión del cliente de comprar un producto.[6]

Lo que la empresa cree estar produciendo no es de importancia primordial para su éxito; por el contrario, lo que el cliente cree estar comprando. Las empresas que adoptan y llevan a la práctica el concepto de marketing se dice que están orientadas al mercado.

La orientación al mercado está enfocada en el cliente, inteligencia para competir y para satisfacer los deseos y necesidades del cliente y dar valor superior. Entender cuál es su arena competitiva y cuáles son los puntos fuertes y débiles de sus competidores, esto abarca evaluar lo que los competidores existentes o potenciales estarán tratando de hacer mañana y lo que están haciendo ahora.

[5] Philip Kotler “Dirección de Marketing” 14 ed. (2012) pág. 18

[6] Lamb Hair y Mc Daniel “Marketing” 11 ed. (2011) pág. 5

2.3.Importancia del Marketing en las Empresas

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercados. Las naciones y las empresas en desarrollo están presentando cada vez más atención a esta diciplina, dada su necesidad de salir a competir con mayor eficiencia en los difíciles mercados actuales.

El marketing como sistema de conducción está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores que constituyen oportunidades económicas para ellas, porque sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma. El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera que se venda sólo.

En un contexto donde la economía de mercado, la competitividad y la globalización cobran cada vez mayor importancia, es necesario que las empresas cuenten con herramientas que les permitan maximizar su eficiencia. En la actualidad, constituye una necesidad básica para las empresas incursionar en el futuro con el objeto de determinar las mejores alternativas y los mejores caminos de acción hacia la consecución de sus objetivos en el corto y largo plazo; en este sentido, el marketing se constituye para las empresas en un importante elemento para lograr una administración eficiente, investigando y evaluando anticipadamente las mejores opciones de la empresa, sirviendo de guía para la toma de decisiones.[7]

---

[7] Mediana Salgado Cesar "La administración de empresas ante la globalización"

Sitio Web: Dirección www-azc-uam-mx.

2.4.Funciones del marketing en la empresa

2.4.1. El marketing estratégico

Se apoya de entrada en el análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el mediano y largo plazo, su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos.

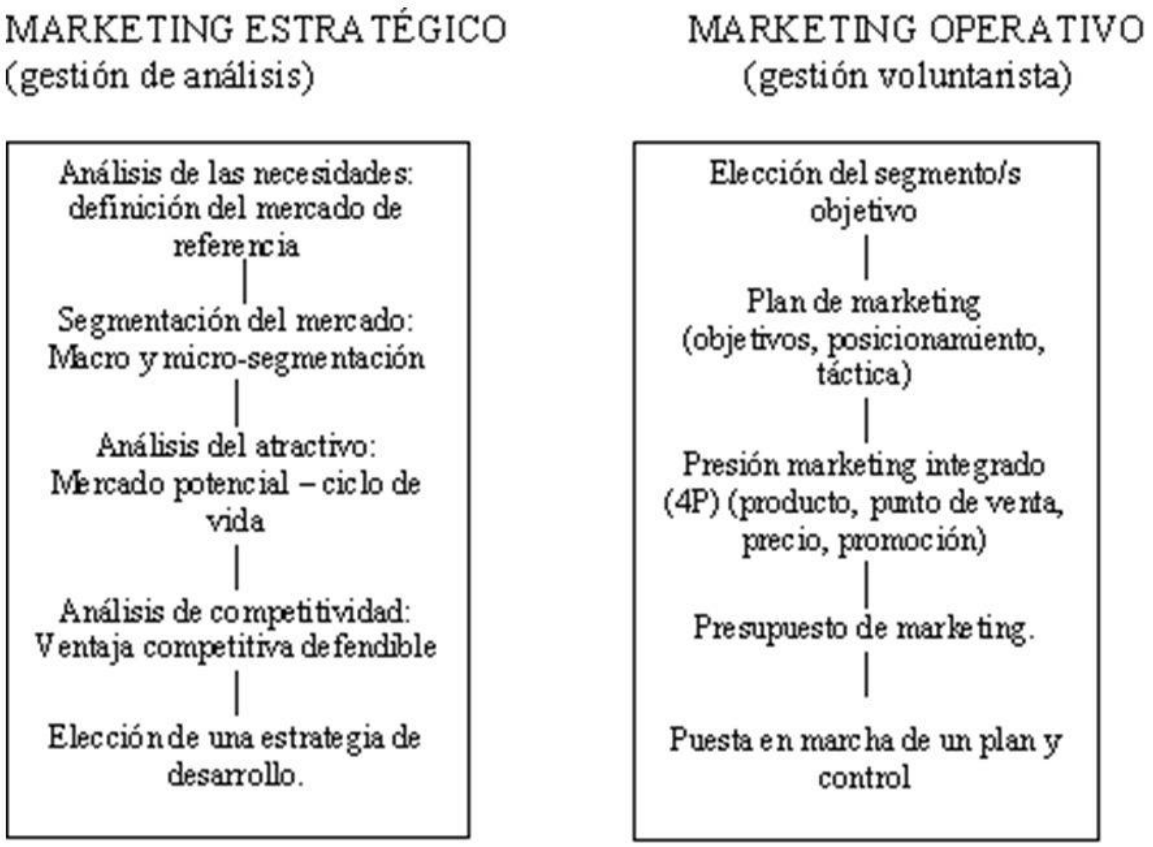
2.4.2. El marketing operativo

Es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa con el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación.

El marketing operativo es, pues, un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa. El vigor del marketing operativo es un factor decisivo del rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva. Todo producto, aun cuando de calidad muy superior, debe tener un precio aceptable por

el mercado, estar disponible en los circuitos de distribución adaptados a los hábitos de compra de la clientela objetivo, es sostenido por las acciones publicitarias destinadas a dar a conocer su existencia y ha enfatizar sus cualidades distintivas.

El marketing operativo es el aspecto más espectacular visible de la gestión de marketing, debido especialmente a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante.



[8] **Jean, Jacques Lambin "Marketing Estratégico" ed. (1995) pág. 5-8**

2.5.Oferta

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando esta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta"[9].

Mientras que para Kotler y Armstrong en el libro “Fundamentos de Marketing” es la combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.[10]

La American Marketing Asociation (A.M.A.), define la *oferta* (desde la perspectiva del negocio) como: "El número de unidades de un producto que será puesto en el mercado durante un periodo de tiempo" [11].

2.6.Concepto de ventas

Las ventas se tratan de todas las actividades que llevan al intercambio de un bien o servicio por dinero. Las empresas cuentan con organizaciones de ventas que se dividen en diferentes equipos, que suelen definirse según estos aspectos: la región a la que se dirigen, el producto o servicio que venden y el cliente objetivo.

En la práctica se conocen diferentes conceptos de ventas, dependiendo de los criterios de los autores.

---

[9]Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill “Mercadotecnia” tercera ed. pág. 243

[10] Kotler y Armstrong “Fundamentos de Marketing” ed. (2008) pág. 7

[11] Sitio Web. Dirección http://www.marketingpower.com/.

La American Marketing Asociation, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"[12].

Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador"[13].

Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)"[14].

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"[15].

---

[12] Sitio Web. Dirección http://www.marketingpower.com/.

[13] Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 340.

[14]Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill "Mercadotecnia" tercera ed. pág. 26-27

[15] Ricardo Romero "Marketing" pág. 35

2.7.Participación del cliente

Es la parte que obtiene una empresa por las compras del cliente en sus categorías de producto. Para aumentar la participación del cliente, las empresas pueden ofrecer mayor variedad a los clientes actuales, o capacitar a los empleados en ventas cruzadas o ventas sugestivas para promocionar más productos y servicios con los clientes actuales. Además, basándose en el historial de compras de cada cliente, la compañía le recomienda productos relacionados que pueden ser de su interés.[16].

Según Lamb Hair y Mc Daniel en su libro "Marketing" La participación del cliente es la cantidad de tiempo y esfuerzo que un comprador invierte en los procesos de búsqueda, evaluación y toma de decisiones del comportamiento del consumidor.[17]

2.7.1. Factores que determinan el nivel de participación del consumidor

El nivel de participación en la compra depende de la experiencia previa, interés, riesgo percibido de consecuencia negativa, situación y viabilidad social del consumidor.

Experiencia previa

Cuando los consumidores han tenido una experiencia previa con un bien o servicio, por lo general, el nivel de participación disminuye. Después de varias pruebas, los consumidores aprenden a tomar decisiones rápidas. Conforme los consumidores se familiarizan con el producto y saben si satisfará sus necesidades, participan menos en la compra. Si el consumidor suele comprar la misma marca porque satisface su apetito, tiene un nivel de participación bajo. Sin embargo, cuando un consumidor compra un producto por primera vez, quizá se realice una compra con una participación mucho más alta.

---

[16] Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 21

[17] Lamb Hair y Mc Daniel "Marketing" 11 ed. (2011) pág. 199

Interés

La participación está relacionada de forma directa con los intereses del consumidor. Como es natural, estas áreas de interés varían de una persona a otra.

Riesgo percibido de consecuencias negativas

Conforme aumenta el riesgo percibido al comprar un producto, también lo hace la participación del consumidor. Los tipos de riesgo que preocupan a los consumidores son: Primero, el riesgo financiero es la exposición a la pérdida de la riqueza o del poder de compra. Ya que un alto riesgo está asociado a las compras de precio alto, los consumidores suelen tener una gran participación. Por tanto, el precio y la participación casi siempre están relacionados de forma directa: conforme el precio aumenta, también lo hace el nivel de participación. En segundo lugar, los consumidores corren riesgos sociales al comprar productos que pueden afectar la opinión social que las personas tienen de ellos. En tercero, los compradores enfrentan riesgos psicológicos si consideran que el hecho de tomar la decisión equivocada puede provocarles preocupaciones o ansiedad.

Situación

Las circunstancias de una compra pueden transformar temporalmente una decisión de baja participación en una de alta participación. Esta última entra en acción cuando el consumidor percibe un riesgo en una situación específica.

Visibilidad social

La participación también aumenta cuando se incrementa la visibilidad social de un producto. Los productos que a menudo se encuentran a la vista de la sociedad son la ropa (en especial las marcas de diseñador), la joyería, los automóviles y los muebles. Todos estos artículos dicen algo sobre el comprador y, por tanto, representan un riesgo social.[18]

[18] Lamb Hair y Mc Daniel "Marketing" 11 ed. (2011) pág. 200

2.8.Mercado Meta.

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

- Tamaño y crecimiento de los segmentos.

  Lo primero que debe cuestionar una empresa es si el segmento potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuados, donde el tamaño adecuado es algo relativo; esto con el objetivo de que las ventas y utilidades aumenten.

- Atractivo estructural de los segmentos.

  Un segmento puede tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial; motivo por el cual la empresa debe evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos, la competencia industrial, participantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores; con ello se deberá analizar los riesgos de rivalidad intensa en el segmento, riesgo de nuevos participantes, riesgos de productos sustitutos.

- Objetivos y recursos de la empresa

  Aun si un segmento muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento; con esto se permitirá a la empresa desechar aquellos segmentos que concuerden con los objetivos a largo plazo de la empresa, y posibilidades con que cuenta para poder desarrollar cualidades y ventajas superiores a las de sus competidores.

Después de evaluar los diferentes segmentos de mercado, la empresa deberá decidir a cuáles y cuantos y a cuantos se dirigirá.

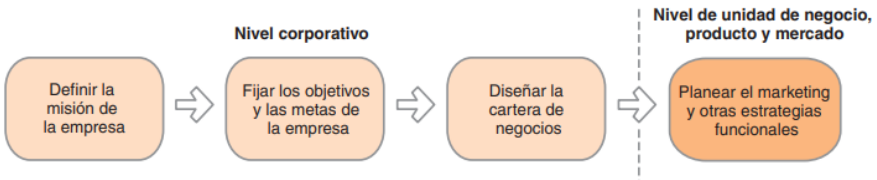
Kotler y Armstrong definen el mercado meta como “un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los que la empresa decide servir”[19].

Según, Lamb, Hair y Mc Daniel, el mercado meta “es un grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambios mutuamente benéficos”[20].

2.9.Planeación Estratégica

Según Lamb, Hair y Mc Daniel definen que Planeación estratégica “es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución de mercado”[21]. La meta de la planeación estratégica es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por tanto, las decisiones estratégicas requieren a largo plazo.

Kotler y Armstrong definen planeación estratégica como el “proceso de crear y mantener congruencia entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing, implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales”[22].



Kotler y Armstrong (2003) fundamentos de marketing p. 44

[19] **Kotler y Armstrong “Fundamentos de Marketing” ed. (2008) pág. 178**

[20] **Lamb Hair y Mc Daniel “Marketing” 11 ed. (2011) pág. 230**

[21] **Lamb Hair y Mc Daniel “Marketing” 11 ed. (2011) pág. 30**

[22] **Kotler y Armstrong “Fundamentos de Marketing” ed. (2008) pág. 44**

La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de la planeación en la empresa. Las compañías generalmente preparan planes anuales, de largo plazo y estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la compañía y de la manera en que se manejan. Por contraste la planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno.

2.10. Estrategias Básicas

2.10.1. 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 diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio posventa, etc.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas por la empresa.[23]

Diferenciación por medio de los empleados. Las empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente.

Diferenciación por medio del canal. Las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante.

Diferenciación por medio de la imagen. Las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores

[23] Jean, Jacques Lambin "Marketing Estratégico" ed. (1995) pág. 338

Diferenciación por medio de los servicios. Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. En este sentido existen tres niveles de diferenciación.

- El primer nivel es la confiabilidad: algunos proveedores son más confiables en lo que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden y el tiempo del ciclo solicitud-entrega.
- El segundo es la elasticidad: algunos proveedores son mejores en el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas.
- El tercero es la innovación: algunos proveedores crean mejores sistemas de información, introducen códigos de barras, presentan embalajes variados y ayudan a los clientes de otras maneras[24]

2.11. Estrategias de crecimiento intensivo

Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable para una empresa cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser adoptadas.

2.11.1. Las estrategias de penetración de mercados

Una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales. Diversas vías pueden ser adoptadas:

Desarrollar la demanda primaria: Intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total.

- Incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto.
- Incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo.

[24] Philip Kotler "Dirección de Marketing" 14 ed. (2012) pág. 290

- Hallar nuevas oportunidades de utilización

Aumentar la cuota de mercado: Aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de empresas competidoras por acciones de promociones importantes.

- Mejorar el producto o los servicios ofertados
- Reposicionar la marca
- Admitir reducciones sustanciales de precio
- Reforzar la red de distribución
- Organizar las acciones promocionales

2.11.2. Las estrategias de desarrollo por productos

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas.

Adición de características: Añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado mejorando la seguridad o confort de un producto.

Ampliar la gama de productos. Desarrollar nuevos modelos, correspondiente a niveles de calidad.

Mejora de la calidad. Mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos.

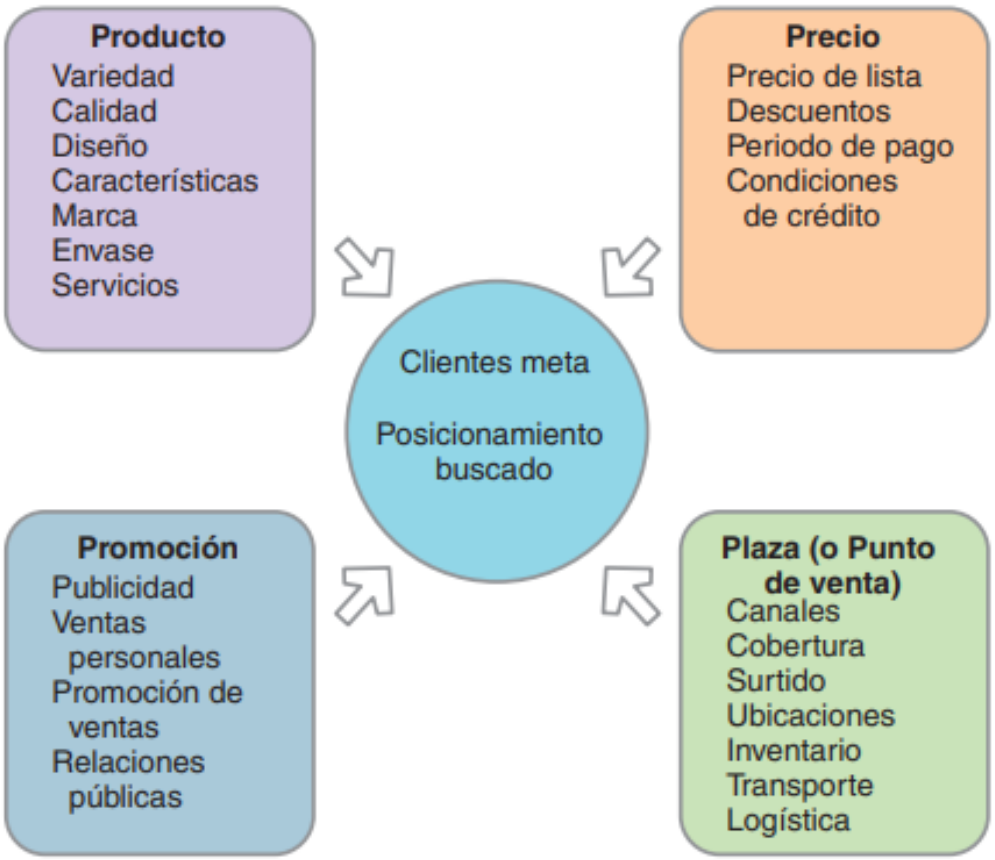
- Determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de compradores.
- Establecer un programa completo de control de calidad.[25]

[25] **Jean, Jacques Lambin "Marketing Estratégico" ed. (1995) pág. 338-342**

2.12. Mezcla de Mercadotecnia

Después de que la empresa ha decidido cual será la estrategia general, quiere decir que sesta para preparar la mezcla de mercadotecnia

Según Kotler y Armstrong la mezcla de mercadotecnia es “el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza (distribución). y promoción, que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta”.



Fuente: Kotler y Armstrong (2008). “Fundamentos de Marketing” pág. 53

2.12.1. Producto

Las personas satisfacen sus necesidades y deseo con un producto, Kotler y Armstrong definen que un producto es "cualquier cosa que pueda ofrecer a un mercado para atraer la atención, para adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas"[26].

Atributos de los productos: El desarrollo de un producto o un servicio implica la definición de los beneficios como:

La calidad del producto: la habilidad de un producto para desempeñar sus funciones. Incluye durabilidad total del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y otros atributos valiosos.

Para Lamb, Hair y Mc Daniel, la oferta, del producto, que es el corazón del programa de marketing. Un gerente de marketing será incapaz de determinar el precio, diseñar una estrategia promoción o crear un canal de distribución hasta que la empresa tenga un producto que vender. Se define como "producto a todo aquello, sea favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio". Un producto puede ser un bien tangible, como un par de zapatos [27].

Según Stanton, Etzel y Walker producto "es un grupo de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, más los servicios y reputación del vendedor" [28].

---

[26] Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 7

[27] Lamb Hair y Mc Daniel "Marketing" 11 ed. (2011) pág. 296

[28] Stanton, Etzel y Walker "Fundamentos de Marketing"14 ed. pág.187

2.12.1.1. Mezcla de Productos

Una mezcla de productos es el conjunto de todos los productos ofrecidos a la venta por una empresa. La estructura de una mezcla de productos tiene amplitud y profundidad. Su amplitud se mide por el número de líneas de productos que comprende; su profundidad, por la diversidad de tamaños, colores y modelos que ofrece con cada línea de productos[29].

Kotler y Armstrong comentan que una organización que tiene varios productos tiene una línea de productos y por lo tanto tiene una mezcla de productos o surtido de productos. Definen que la mezcla de productos como el conjunto de todas las líneas de producto y los artículos que ofrece a la venta un vendedor particular [30].

Una mezcla de producto, también llamada variedad de productos, es el conjunto de líneas y artículos que un vendedor específico ofrece a la venta a los compradores[31].

La mezcla de producto tiene cierta amplitud, longitud, profundidad, consistencia; estas dimensiones proporcionan las bases para definir la estrategia de un producto de la empresa, la cual podrá ampliar sus operaciones en cuatro formas: crecer, mantener, cosechar (añadir más variables) y desviar; por lo tanto, una empresa debe revaluar en forma periódica las diferentes líneas que conforman la mezcla de producto con base en la rentabilidad y crecimiento potencial y de esta manera las mejores líneas de la empresa deben recibir apoyo excepcional; las líneas más débiles deberán desagregarse o eliminarse y agregar líneas nuevas.

---

[29] Stanton, Etzel y Walker "Fundamentos de Marketing"14 ed. pág.7

[30] Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 11

[31] Mediana Salgado Cesar "La administración de empresas ante la globalización"

Sitio Web. Dirección www-azc-uam-mx.

2.12.2. Precio

El precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio. Comúnmente, el precio es el dinero intercambiado por el bien o servicio. También puede ser el tiempo perdido mientras se espera para adquirirlo. La importancia del precio, es la clave para los ingresos de una empresa[32].

Kotler y Armstrong definen que el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio o de utilizarlos. El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que producen ingresos, y los demás solamente generan costos[33].

2.12.2.1. Objetivos de la asignación de precios

Para sobrevivir en el muy competido mercado de hoy, las empresas necesitan objetivos de asignación de precios que sean específicos, alcanzables y conmensurables. Los objetivos de asignación pueden dividirse en tres categorías [34].

Orientados a las ganancias: Maximizar las utilidades

Orientados a las ventas: Acrecentar el volumen de ventas, acrecentar la participación de mercado.

---

[32] Lamb Hair y Mc Daniel "Marketing" 11 ed. (2011) pág. 576

[33] Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 312

[34] Stanton, Etzel y Walker "Fundamentos de Marketing"14 ed. pág. 381

2.12.3. Plaza

Kotler y Armstrong nos dicen de lo que es la plaza o distribución física dentro de la compañía, incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta.[35]

2.12.3.1. Canales de Distribución

La mayoría de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado mediante un canal de distribución. Para Kotler y Armstrong, el canal de distribución o el canal de mercadotecnia es "un conjunto de organizaciones interdependientes, involucrados en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o su consumo".[36]

Según Lambin: "Un canal de distribución es una estructura formada por las partes (Productores, intermediarios y los consumidores) que intervienen en el proceso de intercambio competitivo con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales" [37]

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualesquiera intermediarios, como los detallistas y mayoristas.[38]

---

[35] Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 53

[36] Kotler y Armstrong "Fundamentos de Marketing" ed. (2008) pág. 354

[37] Jean, Jacques Lambin "Marketing Estratégico" ed. (1995) pág. 5-8

[38] Stanton, Etzel y Walker "Fundamentos de Marketing"14 ed. pág.7

2.12.4. Promoción.

NO importa que tan bien se desarrollen, se les fije el precio o se distribuyan, pocos productos o servicios sobrevivirán en el mercado sin una promoción efectiva.

Según Lamb, Hair y Mc Daniel definen que la promoción es la "comunicación que realizan los mercadólogos para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta". (Pág.474).

2.12.4.1. La Mezcla De Promoción

La mayoría de las estrategias de promoción utilizan varios ingredientes (que incluyen publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas) para lograr el mercado meta. A esta combinación se le llama mezcla de promoción. (Stanton, Etzel y Walker pág.569,570)

La venta personal: es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final.

Publicidad: Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas).

Promoción de ventas: Es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales.

Relaciones públicas: Abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos.

2.13. Diagnóstico

2.13.1. Análisis de la situación

En este apartado se debe tomar en cuenta tanto la situación interna, como la externa de la empresa, respecto al producto o servicio sobre el cual se está trabajando y las interrelaciones entre las diferentes partes involucradas de tal manera de establecer un diagnóstico integral de la situación. El análisis externo aborda temas como el tamaño y tendencias del mercado y la demanda, perfil y comportamiento del consumidor, análisis de la competencia, definición de grupos estratégicos. Por otro lado, el análisis interno busca definir cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa para llevar adelante el plan, es decir, alcanzar lo que se pretende con la implementación del plan de marketing. Para esto es necesario hacer un estudio histórico del comportamiento de la empresa al desarrollar estrategias similares, en términos de decisiones, recursos y resultados, además de otros estudios muy comunes como el de cartera de productos y evolución de las ventas.

En el análisis de la situación se analizan los distintos escenarios entre ellos:

- Factores económicos.
- Factores políticos
- Factores tecnológicos
- Factores socio-culturales.

2.13.2. La Competencia

Se analizan todos los oferentes de productos que compiten directa o indirectamente con la empresa. Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

- Acción de los competidores existentes
- Acción de los competidores potenciales
- Amenaza de los posibles productos sustitutos
- El poder de negociación de negociación de proveedores.

2.13.3. Análisis Estratégico.

El Análisis Estratégico comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial. Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo, ya sea positivo o negativo. Se pueden diferenciar distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa:

Ambiente interno: Son todas fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Microambiente: Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.

Macroambiente: se refiere al análisis PESTA

CAPÍTULO III:

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

3. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

3.1.INTRODUCCIÓN

La supervivencia de las empresas depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a la transformación del entono. Por ello, contar con una estrategia para ajustarse a los cambios puede ser clave. Los cambios del entorno no pueden ser controlados, pero sí determinar cuál es el nivel de incidencia. De esta forma, no podremos cambiar los hechos, pero sí las consecuencias que se verán reflejadas.

Este proceso requiere un conocimiento exhaustivo del entorno. A través de la información obtenida podremos tomar decisiones y obtener respuestas favorables.

Existen múltiples opciones para investigar los cambios y determinar su nivel de efecto. Uno de los más conocidos es la herramienta de análisis PESTEL.

El análisis PESTEL se utiliza para reconocer los factores externos que afectan a una empresa dentro del macroentorno. Sabiendo que no se podrá controlarlos ni cambiarlos. Solo conocerlos y actuar en consecuencia, el mismo se recomienda ser realizado de forma periódica para poder estudiar su transformación continua.

3.2.Entorno Político

Impuestos

Todo negocio o empresa está regulada por una serie de leyes y normas, de acuerdo al rubro en el cual se va a desempeñar. La Unidad Productiva La Libélula, se encuentra registrada en el Régimen Tributario General como empresa Unipersonal, como también cuenta con una licencia de

funcionamiento otorgada por la Alcaldía Municipal, por lo que cumple con el pago de los impuestos que son mencionados a continuación:

Principales impuestos en Bolivia

El sistema tributario boliviano está dividido en dos sectores, por un lado, el correspondiente a los ingresos nacionales y por otro el municipal.

Los principales impuestos nacionales son:

- Impuesto sobre las utilidades de las empresas, profesiones u oficios (personas naturales) - (IUE=25%)
- Impuesto a las transacciones - (IT=3%)
- Impuesto al Régimen Complementario al Valor Agregado – (RCI-IVA=13%)

Recaudación por impuesto

De acuerdo con datos del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), el aporte tributario de los contribuyentes y las gestiones del SIN para cobrar los impuestos, según la norma vigente, también se observan en el crecimiento de la recaudación por tributo.

En el caso del Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE) hubo un crecimiento del 54,4% (Bs 2.546 millones más); es decir que, hasta junio de 2022, llegó a Bs 7.223,4 millones y al mismo mes de 2021, a Bs 4.677,4 millones.

La recaudación del Impuesto a las Transacciones (IT) creció un 32,1% (Bs 790,1 millones más); o sea que a junio de este año el SIN cobró Bs 3.253,6 millones y al sexto mes de 2021, Bs 2.463,5 millones.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) registró un incremento del 3,6% (Bs 182,5 millones más); es decir que a junio de este año llegó a Bs 5.205,1 millones y al mismo mes del año pasado a Bs 5.022,6 millones.

La recaudación del Impuesto a los Consumos Específicos (ICE) se elevó 4,4% (Bs 38,1 millones más); es decir que a junio de 2022 llegó a Bs 899,5 millones y al mismo mes de 2021, a Bs 861,4 millones.

La recaudación de Facilidades de Pago y Conceptos Varios (FP y CV) creció de los Bs 1.436 millones (a junio de 2021) a los Bs 1.667 millones (a junio de 2022), con una variación porcentual positiva del 16,1% (Bs 231 millones más).

Por concepto de otros impuestos, el SIN recaudó Bs 542,9 millones (a junio de 2022) y al primer semestre de 2021, Bs 523,5 millones, con un incremento del 3,7% (Bs 19,4 millones).

Bolivia tiene uno de los peores sistemas impositivos del mundo. Lo acaba de confirmar el Doing Business (Haciendo Negocios) 2019, elaborado por el Banco Mundial. En su ranking del último año Bolivia ocupa el puesto número 186 de 190 países evaluados.

A más impuestos, más informalidad

Los datos anteriores corroboran lo que, de hecho, perciben las empresas, los emprendedores o los profesionales, agobiados por tantos e injustificados impuestos. Pero también sirven para entender por qué la informalidad en el país ha crecido vertiginosamente. De acuerdo a las cifras de la encuesta de hogares, 6 de cada 10 trabajadores se emplean en la economía informal. Y es que la informalidad está en relación directa con la complejidad tributaria y con los riesgos que implica ser “formal”. Sobre todo, por las sanciones a las que están expuestas las actividades formales –se

llega al absurdo de que sanciones que pueden haberse generado 10 años antes (plazo de prescripción), nunca prescriben, y actualizadas continuamente se hacen impagables.

De ahí que la mora tributaria sea enorme y creciente, llegando al 10 por ciento del PIB. Lo insólito es que las autoridades de gobierno quieran arreglar el problema con "perdonazos", que, por cierto, sirven poco o nada para aliviar las aflicciones de los contribuyentes. Y por supuesto no se les ocurre pensar que es la pesada carga tributaria la que ahuyenta e impide ampliar el universo de contribuyentes.

Estabilidad Política

Actualmente Bolivia se encuentra en una inestabilidad política a nivel nacional, esto tiene un efecto negativo en cualquier actividad económica ya que en nuestro país se viven momentos de incertidumbre debido a la rivalidad entre las corrientes políticas perjudicando así el desarrollo del país; esta situación afecta al departamento de Tarija lo cual repercute en la economía departamental y en el progreso en general.

En Bolivia vivimos una situación política "ambigua"; Hay un gran contraste con lo que pasaba entre los años 2000 y 2005 o con las dos primeras gestiones del presidente Evo Morales y Álvaro García Linera. La "guerra del agua" y los bloqueos que dirigió la CSUTCB el año 2000 abrieron un tiempo en el que la voluntad de cambio, que tomaba cuerpo en distintos sectores, se fue articulando en acciones colectivas, en lucha. Las protestas en calles y carreteras, sean como bloqueos o como marchas, se daban contra medidas del gobierno de entonces; pero, surgían desde condiciones de vida que eran lo que se quería cambiar.

Contrabando en Bolivia.

La amenaza del contrabando cobró más fuerza este año. El contrabando está frenando a Bolivia.

Día a día vemos cómo el contrabando lastima a nuestro tejido productivo y a las aspiraciones de los nuevos emprendedores. La competencia desleal que representa el contrabando quiere desanimar a que las empresas sigan apostando por el país.

El contrabando es perjudicial y costoso para toda la economía, porque ocasiona pérdidas enormes de divisas que cada vez son más escasas y restringe los ingresos del Estado, trae precios bajos, pero a costa de empleos y sostenibilidad. Mata la fuente de ingresos de miles de familias y trae un círculo vicioso de pobreza.

El contrabando está dañando a la salud de los bolivianos. Porque a pesar de los precios bajos, los productos de contrabando no tienen registro sanitario y son falsificados. Enferma silenciosamente a nuestra población.

El contrabando no crea empleo formal y desprotege a los trabajadores informales, quitándoles acceso a la salud e incertidumbre en su vejez al no tener una renta digna.

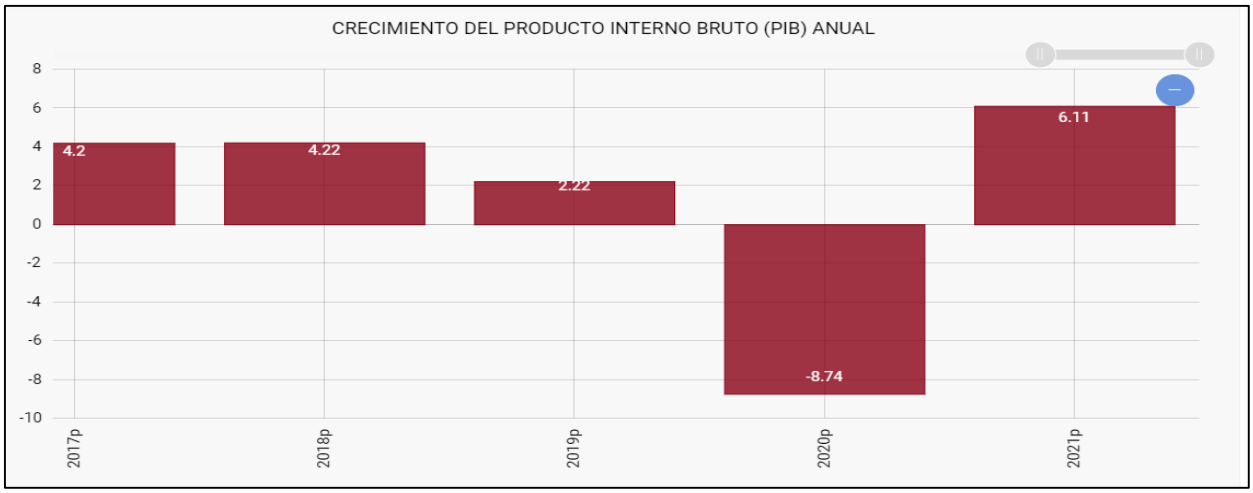
Esta lucha contra el contrabando requiere acciones coordinadas entre el Gobierno nacional y municipales junto a las empresas del territorio boliviano.

3.3.Entorno Económico

Producto Interno Bruto (PIB)

El Instituto Nacional de Estadística (INE) reportó que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en Bolivia los años 2017 y 2018 fue de 4,22%, el año 2019 se presentó un decrecimiento del 2%, sin embargo, en la gestión 2020 como consecuencia de la pandemia por el COVID – 19, se presentó un decrecimiento del 6.52 % el decrecimiento más considerativo de los últimos años, en la gestión 2021 con la reactivación de la economía se pudo alcanzar un crecimiento en el PIB de 6,11%.

Gráfico N° 1. CRECIMIENTO DEL PIB



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Al primer semestre de 2022, la economía de Bolivia creció en 4,13%, en un contexto internacional adverso, aún debilitado por los efectos de la pandemia por COVID – 19 y el conflicto bélico suscitado en Europa, con el resurgimiento de problemas inflacionarios en las principales

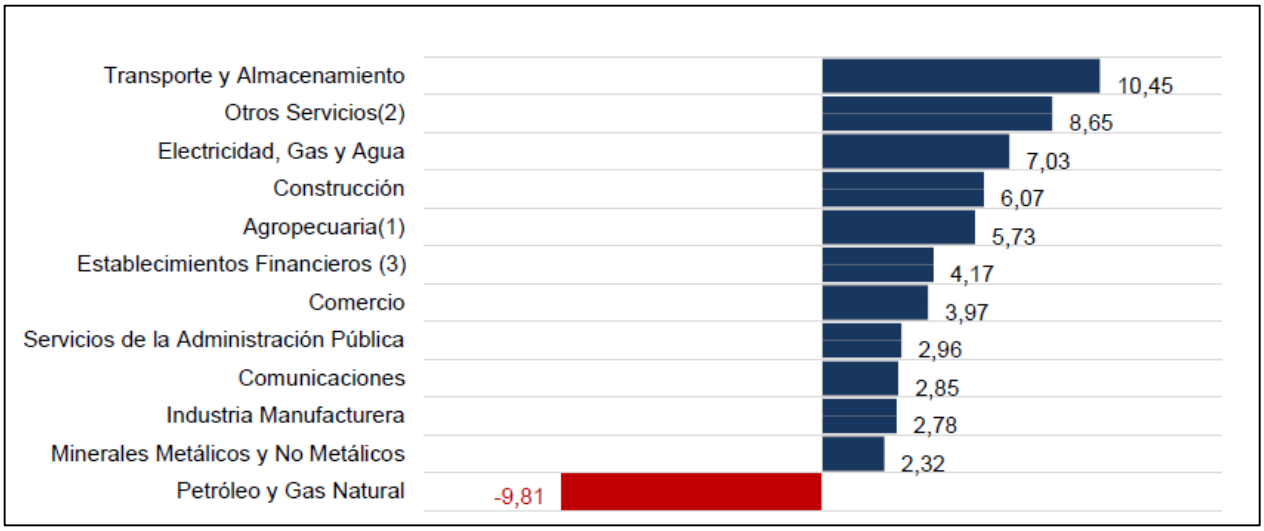
economías, que repercutieron en la región y principalmente a países vecinos y socios comerciales; Bolivia reporta un ambiente de estabilidad económica que se refleja en el comportamiento de sus principales indicadores macroeconómicos en términos de precios y crecimiento, es así que el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia, en el primer semestre de la presente gestión, registró una variación acumulada de 4,13%, como resultado de las medidas de política económica y social implementadas orientadas a la reconstrucción económica.

PIB por actividad económica

Las actividades económicas que mejor desempeño tuvieron de enero a junio de 2022 respecto a similar período de 2021, fueron: Transporte y Almacenamiento, Otros Servicios y Electricidad, Gas y Agua. En el primer caso, la variación fue de 10,45%, principalmente, como consecuencia del crecimiento de 36,42% del Servicio de Transporte Aéreo, y 17,45% Transporte Ferroviario, a razón del mayor flujo de pasajeros y carga. Por su parte, la actividad de Otros Servicios registró una variación de 8,65%, como consecuencia del crecimiento en 12,95% del servicio de Restaurantes y Hoteles. Mientras que, la actividad de Electricidad, Gas y Agua, registró variación de 7,03%, resultado principalmente del mayor crecimiento en el servicio de Electricidad de 7,61%.

Gráfico N° 2. VARIACIÓN DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA, PRIMER SEMESTRE 2022

(EN PORCENTAJE)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

(1) Incluye las actividades: Agrícola, Pecuaria, Silvicultura. Caza y Pesca.

(2) Incluye las actividades: Restaurantes y Hoteles, Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos.

(3) Incluye las actividades: Servicios Financieros, Servicios a las Empresas y Propiedad de Vivienda.

Otros sectores económicos relevantes, que registraron importantes tasas de crecimiento en El período fueron, Construcción y Agropecuaria, con variaciones de 6,07% y 5,73%, respectivamente.

Es necesario resaltar, la recuperación del sector de la Industria Manufacturera en el período, que registró un crecimiento de 2,78%, como efecto de la variación de 5,28% registrado en la Industria de Alimentos, y que fue atenuada por la variación de -0,29% sucedida en Otras Industrias Manufactureras.

PIB del departamento de Tarija

Tabla N° 5. TARIJA: PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS CONSTANTES, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2017 – 2021

(En miles de bolivianos)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2017(p)	2018(p)	2019(p)	2020(p)	2021(p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	**4.025.644**	**3.849.619**	**3.619.953**	**3.236.659**	**3.318.631**
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros Imp. Indirectos	816.886	785.197	725.265	624.854	634.514
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	**3.208.759**	**3.064.422**	**2.894.688**	**2.611.804**	**2.684.117**
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	**237.294**	**245.287**	**249.332**	**245.770**	**253.993**
- Productos Agrícolas no Industriales	103.607	111.288	112.624	115.820	126.388
- Productos Agrícolas Industriales	31.090	32.133	30.728	27.919	24.985
- Coca					
- Productos Pecuarios	85.044	85.977	89.835	87.241	87.904
- Silvicultura, Caza y Pesca	17.553	15.889	16.145	14.791	14.716
2. Extracción de Minas y Canteras	**1.574.420**	**1.390.361**	**1.213.345**	**1.115.439**	**1.106.027**
- Petróleo Crudo y Gas Natural	1.555.074	1.371.513	1.211.253	1.115.048	1.105.735
- Minerales Metálicos y no Metálicos	19.346	18.848	2.092	391	292
3. Industrias Manufactureras	**241.279**	**242.018**	**237.802**	**207.039**	**215.880**
- Alimentos	86.808	87.619	80.142	81.759	83.436
- Bebidas y Tabaco	53.052	55.580	57.921	49.665	49.581
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	18.663	19.043	19.150	14.923	14.700
- Madera y Productos de Madera	9.807	9.902	9.957	8.736	7.920
- Productos de Refinación del Petróleo	15.209	15.450	15.172	12.994	15.772
- Productos de Minerales no Metálicos	46.704	43.175	44.178	29.401	34.784
- Otras Industrias Manufactureras	11.037	11.249	11.282	9.561	9.689
4. Electricidad, Gas y Agua	**28.257**	**28.964**	**28.606**	**27.408**	**29.036**
5. Construcción	**181.385**	**186.004**	**188.098**	**133.910**	**159.225**
6. Comercio	**143.998**	**147.036**	**143.625**	**136.396**	**145.278**
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	**271.917**	**272.112**	**265.883**	**208.748**	**234.593**
- Transporte y Almacenamiento	222.610	222.755	215.028	156.044	182.174
- Comunicaciones	49.308	49.357	50.855	52.704	52.419
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	**248.637**	**253.981**	**259.269**	**237.640**	**241.190**
- Servicios Financieros	89.994	93.269	95.427	93.785	91.412
- Servicios a las Empresas	94.822	94.861	96.094	80.488	84.884
- Propiedad de Vivienda	63.821	65.852	67.748	63.367	64.894
9. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	**44.969**	**45.668**	**46.315**	**36.644**	**38.245**
10. Restaurantes y Hoteles	**40.746**	**41.795**	**42.732**	**34.096**	**34.475**
11. Servicios de la Administración Pública	**278.687**	**297.026**	**307.477**	**315.342**	**310.805**
Servicios Bancarios Imputados	-82.831	-85.831	-87.795	-86.628	-84.631

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Inflación en Bolivia.

El IPC aumenta hasta el 1,9% en septiembre en Bolivia. La tasa de variación anual del IPC en Bolivia en septiembre de 2022 ha sido del 1,9%, 3 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,1%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 1,8%.

Hay que destacar la subida del 0,5% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 2,2%, que contrasta con el descenso de los precios de Ocio y Cultura del -0,3%, y una variación interanual del 0,2%.

Tabla N° 6. INDICE DE PRECIOS EN BOLIVIA (IPC)

Fecha	IPC (base 2007)	IPC (base 2016)	Mensual	Acumulada	Anual
Septiembre 2022		107,38	0,14%	1,76%	1,89%
Agosto 2022		107,23	0,04%	1,62%	1,55%
Julio 2022		107,19	0,39%	1,58%	2,04%
Junio 2022		106,77	0,39%	1,18%	1,79%
Mayo 2022		106,36	0,38%	0,79%	1,41%
Abril 2022		105,96	0,03%	0,41%	0,87%
Marzo 2022		105,93	-0,05%	0,39%	0,77%
Febrero 2022		105,98	0,12%	0,43%	0,70%
Enero 2022		105,85	0,31%	0,31%	0,74%
Diciembre 2021		105,52	0,16%	0,90%	0,90%
Noviembre 2021		105,35	0,19%	0,74%	0,96%
Octubre 2021		105,15	-0,23%	0,54%	0,49%

Fuente: BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

La inflación variable macroeconómica, tiene gran incidencia en las actividades de cualquier empresa ya sea de manera positiva o negativa; en este sentido se destaca la importancia de analizar la situación inflacionaria de Bolivia en los últimos 5 años.

Tabla N° 7. COMPARACIÓN DE LAS TASAS DE INFLACIÓN HISTÓRICA

(EN PORCENTAJE)

Año	Bolivia	Ø UE	Ø EE.UU	Ø Mundo
2021	0,74 %	2,55 %	4,70 %	3,42 %
2020	0,94 %	0,50 %	1,23 %	1,92 %
2019	1,84 %	1,63 %	1,81 %	2,19 %
2018	2,27 %	1,74 %	2,44 %	2,44 %
2017	2,82 %	1,43 %	2,13 %	2,19 %
2016	3,62 %	0,18 %	1,26 %	1,55 %

Fuente: fondo monetario internacional, banco mundial e indicador del IPC de la OCDE.

La inflación en 2016, fue de 3,62% hasta la gestión 2021 llegó a disminuir en un 2,88 %, alcanzando un 0,74 %, lo que nos indica una situación económica favorable para los consumidores y las empresas en general.

La inflación en Tarija, a escala nacional se toma en cuenta el incremento de precios en las ciudades capitales y conurbaciones: Tarija con el 0,74%, Oruro un 0,49%; Cobija al 0,31%; Sucre un 0,21%; Potosí un 0,20%; Conurbación La Paz un 0,05%; y Conurbación Santa Cruz con el 0,03%.

PIB PER CÁPITA

Tabla N° 8. PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA A PRECIOS DE MERCADO EN BOLIVIANOS, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2016 - 2021

(En bolivianos)

DEPARTAMENTO	2016	2017(p)	2018(p)	2019(p)	2020(p)	2021(p)
BOLIVIA	21.289	23.179	24.534	24.546	21.675	23.579
Chuquisaca	18.947	20.503	21.988	22.175	19.820	22.338
La Paz	22.659	24.997	26.423	26.786	23.614	25.565
Cochabamba	18.736	19.526	20.749	21.055	18.658	19.236
Oruro	21.875	25.928	26.600	26.291	21.065	26.385
Potosí	16.598	19.432	20.387	19.285	16.040	20.764
Tarija	34.632	37.565	39.039	36.593	29.287	31.247
Santa Cruz	22.301	23.940	25.534	25.820	23.742	25.159
Beni	13.970	14.605	15.776	15.987	15.286	15.952
Pando	15.930	16.802	17.848	16.867	14.713	16.662

Fuente: Instituto Nacional De Estadística

De acuerdo a los datos del cuadro el PIB PER-CÁPITA, del departamento de Tarija es el más alto, con una amplia diferencia al resto de los departamentos del país, el mismo que representa 31.247 Bs; lo cual incrementa las posibilidades de que su población tenga una mejor calidad de vida, debido a que se supone un aumento del bienestar general de sus habitantes.

Taza De Crecimiento Económico En Bolivia 2022

El Banco Mundial eleva a 4,1% la proyección de crecimiento para la economía boliviana en 2022.

La Paz, 04 de octubre de 2022 (ABI). - El Banco Mundial subió la proyección de crecimiento de 3,9% a 4,1% para la economía boliviana este año.

En el caso de Bolivia, el Banco Mundial prevé un crecimiento de 2,8% en 2023 y de 2,7% en 2024.

A escala regional, para este año proyecta un crecimiento del 3%, una tasa superior a sus estimaciones anteriores, debido al ascenso de los precios de algunas materias primas, como resultado de los conflictos bélicos entre Rusia y Ucrania.

3.4.Entorno Social.

En cuanto a las fuerzas sociales de las empresas de mantener su crecimiento y rentabilidad o simplemente ser eficientes, estas deben ser capaces de identificar el impacto de los cambios sociales, demográficos y culturales que pueden tener sobre sus servicios, productos, mercados en general. Siendo así que las variables culturales demográficas y sociales van poco a poco creciendo generando nuevas necesidades y formas diferentes de vida.

Debido al aspecto sociocultural, se puede afirmar que el mercado tarijeño es conservador y tradicionalista; sin embargo, se puede mencionar que el impacto de la globalización, donde actualmente el consumo de diferentes productos o servicios está ligado al nivel de vida de la persona.

Con las tendencias del cuidado de la Salud, las familias buscan añadir dentro de su canasta productos que contengan mayor aporte nutricional para la salud, pero que estos no dejen de tener un sabor apetitoso para el paladar.

Pero, a medida que va subiendo el nivel de vida, las familias son cada vez más exigentes en cuanto la elección de productos y servicios a escoger.

Los aspectos demográficos que se consideran para el presente diagnóstico son la población, el empleo y condición de vivienda.

Población de Bolivia

En relación a la población actual de Bolivia no existen datos oficiales correspondientes. Según el censo 2012 la población de Bolivia alcanzó a 10.822.546 habitantes, se proyecta que para el 2021 la población del país sería de aproximadamente 11.842.000 habitantes, de los que 50,2 % son hombres y 49,8 % mujeres, y para el 2022, alcanzaría los 12.006.031, en virtud de las proyecciones. La tasa media anual de crecimiento es de 1,4 por ciento, es decir, con relación al año 2020, hay 164.549 habitantes más.

Tabla N° 9. BOLIVIA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO, 2017-2022

DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BOLIVIA	11.181.861	11.347.241	11.512.468	11.677.406	11.841.955	12.006.031
CHUQUISACA	627.098	633.612	640.264	647.089	654.035	661.119
LA PAZ	2.910.267	2.938.746	2.967.180	2.995.530	3.023.791	3.051.947
COCHABAMBA	1.966.018	1.996.220	2.026.460	2.056.710	2.086.930	2.117.112
ORURO	529.115	534.174	539.089	543.880	548.537	553.088
POTOSÍ	877.120	884.273	891.761	899.575	907.686	916.087
TARIJA	553.471	563.182	572.823	582.376	591.828	601.214
Cercado						
Tarija	246.025	251.375	256.723	262.062	267.378	272.692
Aniceto Arce						
Padcaya	18.532	18.671	18.803	18.925	19.040	19.148
Bermejo	40.057	40.867	41.673	42.473	43.269	44.062
Gran Chaco						
Yacuiba	104.563	105.628	106.653	107.638	108.578	109.481
Caraparí	15.653	15.840	16.022	16.198	16.367	16.532
Villamontes	48.869	50.212	51.569	52.935	54.314	55.704
Aviles						
Uriondo	15.166	15.411	15.654	15.892	16.127	16.359
Yunchará	5.957	5.906	5.851	5.794	5.736	5.675
Méndez						
Villa San Lorenzo	23.859	24.277	24.691	25.101	25.504	25.904
El Puente	11.674	11.708	11.735	11.758	11.774	11.786
Burnet Oconnor						
Entre Ríos	23.116	23.287	23.449	23.600	23.741	23.871
SANTA CRUZ	3.108.498	3.173.151	3.237.223	3.300.603	3.363.377	3.425.399
BENI	471.641	480.270	489.056	498.004	507.095	516.338
PANDO	138.633	143.613	148.612	153.639	158.676	163.727

Fuente: Ministerio de Educación

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en Bolivia la población tiene un crecimiento bastante importante en los últimos seis años; se proyecta que desde el año 2018-2022, se incrementó 824.170 habitantes; asimismo, la población del Departamento de Tarija representa 4,40% del total de la población del país; sin embargo su población también se va incrementando cada año, por lo que es una situación favorable para las diferentes actividades económicas, en especial por que generará un incremento en el sector turístico.

Empleo en Bolivia

Según resultados preliminares de la ECE, al primer trimestre de la gestión 2021, la Población Económicamente Activa (PEA) en el área urbana de Bolivia, llegó a 4 millones 266 mil personas, lo que significó una variación positiva de 6,3% con relación al mismo trimestre del año anterior (4 millones 13 mil personas).

En términos relativos, la tasa global de participación, que muestra una aproximación del tamaño de la oferta de mano de obra disponible para participar en la producción de bienes y servicios relacionado con la población en edad de trabajar, al primer trimestre de 2021 alcanzó 70,9%, y comparado con el trimestre similar de 2020 (69,0%) registra un incremento de 1,9 puntos porcentuales (p.p.). También se observa que, al primer trimestre de esta gestión, la participación femenina en el mercado de trabajo todavía es menor que la masculina (63,8% y 78,2%, respectivamente).

Asimismo, la tasa de ocupación que representa el porcentaje de población en edad de trabajar que se encuentra trabajando activamente, al primer trimestre de 2021 llegó a 64,7%.

Tabla N° 10. BOLIVIA-URBANA, Principales estadísticas del mercado laboral 2016-2021

(En miles de personas y porcentajes)

DESCRIPCIÓN	Unidades	1T 2016	1T 2017	1T 2018	1T 2019	1T 2020	1T 2021(p)
Poblacion Económicamente Activa (PEA)	**En miles**	**3.246**	**3.286**	**3.541**	**3.872**	**4.013**	**4.266**
Ocupados (PO)	En miles	3.058	3.100	3.336	3.638	3.779	3.896
Desocupados (PD)	En miles	188	186	204	234	234	371
Poblacion Económicamente Inactiva (PEI)	**En miles**	**2.025**	**2.118**	**1.999**	**1.805**	**1.803**	**1.755**
Tasa Global de Participación (PEA/PET)	**En porcentaje**	**61,6**	**60,8**	**63,9**	**68,2**	**69,0**	**70,9**
Hombres	En porcentaje	72,2	71,4	73,6	76,3	77,0	78,2
Mujeres	En porcentaje	51,7	50,9	54,8	60,4	61,3	63,8
Tasa de Ocupación (PO/PET)	**En porcentaje**	**58,0**	**57,4**	**60,2**	**64,1**	**65,0**	**64,7**
Hombres	En porcentaje	68,7	67,8	69,8	72,2	72,7	71,9
Mujeres	En porcentaje	48,0	47,6	51,3	56,3	57,5	57,8
Tasa de Desocupación (PD/PEA)	**En porcentaje**	**5,8**	**5,7**	**5,8**	**6,0**	**5,8**	**8,7**
Hombres	En porcentaje	4,8	5,1	5,2	5,3	5,6	8,1
Mujeres	En porcentaje	7,1	6,4	6,4	6,9	6,1	9,4

Fuente: Instituto Nacional De Estadística

Tasa de desempleo en Bolivia.

La tasa de desempleo en Bolivia disminuyó de 11,6%, en julio de 2020, a 4,2% en mayo de 2022, es decir que se registró un descenso de 7,4 puntos porcentuales (pp) durante el período señalado.

La pobreza moderada se redujo de 39% en 2020 a 36,4% en 2021; en tanto, que la pobreza extrema bajó de 17,7% a 11,1% en el período mencionado, retornando a la senda de la reducción de este indicador luego de su deterioro en 2020.

En cuanto a las políticas de redistribución de los ingresos, Bolivia mantiene invariable esta línea para beneficiar a la población de escasos recursos económicos.

Tabla N° 11. BOLIVIA: TENENCIA DE LA VIVIENDA DE LOS HOGARES POR DEPARTAMENTO, SEGÚN ÁREA, CENSOS 1992, 2001 Y 2012.

(En número y porcentaje)

ÁREA Y TENENCIA DE LA VIVIENDA	TARIJA		
	1992	2001	2012
BOLIVIA	**61.242**	**87.157**	**126.248**
Propia	65,79	63,70	66,30
Alquilada	18,14	20,98	19,78
En contrato anticrético	1,31	3,21	2,39
En contrato mixto	0,17	0,36	0,27
Cedida por servicios	6,90	4,41	2,38
Cedida por parientes o amigos	6,81	6,13	6,91
Otra	0,87	1,21	1,97
Urbana	**34.348**	**57.429**	**81.982**
Propia	53,71	54,17	56,77
Alquilada	29,53	29,20	27,62
En contrato anticrético	2,21	4,74	3,58
En contrato mixto	0,18	0,41	0,38
Cedida por servicios	4,63	3,03	1,77
Cedida por parientes o amigos	8,79	7,01	7,44
Otra	0,95	1,44	2,44
Rural	**26.894**	**29.728**	**44.266**
Propia	81,22	82,10	83,93
Alquilada	3,59	5,09	5,26
En contrato anticrético	0,16	0,28	0,19
En contrato mixto	0,15	0,28	0,08
Cedida por servicios	9,81	7,07	3,49
Cedida por parientes o amigos	4,28	4,43	5,94
Otra	0,78	0,75	1,11

Fuente: Instituto Nacional De Estadística

Tabla N° 12. BOLIVIA: CALIDAD DE VIVIENDA SEGÚN DEPARTAMENTO 2022

(En número y porcentaje de hogares)

DESCRIPCIÓN	TOTAL, HOGARES	TOTAL %Flia	VIVIENDA BAJA % Fila	VIVIENDA MEDIA % Fila	VIVIENDA ALTA % Fila
BOLIVIA	2.803.982	100	8,98	39,1	51,92
Chuquisaca	150.202	100	12,9	37,9	49,2
La Paz	852.573	100	6,9	39,7	53,4
Cochabamba	516.608	100	9,8	37,4	52,8
Oruro	152.061	100	11,3	42,8	45,8
Potosí	242.181	100	13,7	50,5	35,7
Tarija	126.248	100	3,7	31,8	64,5
Santa Cruz	644.854	100	6,4	34,2	59,4
Beni	93.89	100	21,6	48,5	29,9
Pando	25.365	100	24,1	55,3	20,6

Fuente: Instituto Nacional De Estadística

El cuadro nos muestra que los 126, 248 hogares que tiene el departamento de Tarija un 64,50% son viviendas de alta calidad en construcción, siendo este el porcentaje más alto a nivel nacional, y tan sólo un 3,7 % de las viviendas del departamento, presenta baja calidad en construcción, considerando la calidad de paredes, techos y pisos de las viviendas, situación que refleja una situación económica relativamente buena en el departamento.

3.5.Entorno Tecnológico.

Grado de tecnología de la industria manufacturera boliviana.

Dentro de la actividad industrial manufacturera, el esfuerzo tecnológico es un determinante de crecimiento, productividad y de competitividad internacional, que de ninguna manera es uniforme en el conjunto de la economía, en ese sentido, la OCDE ha desarrollado ciertos criterios que vinculando el gasto en investigación y desarrollo al valor agregado y producción permiten medir el grado tecnológico de la industria manufacturera por actividad económica, clasificándola en tres grupos: actividades de baja tecnología, tecnología intermedia y alta tecnología**.**

Las industrias de baja tecnología se caracterizan por procesos de producción que hacen uso intensivo de la mano de obra; las industrias de tecnología intermedia son industrias dedicadas al procesamiento de recursos que hacen un uso intensivo de bienes de capital; y las industrias de alta tecnología son industrias que hacen un uso intensivo de bienes de capital y tecnología.

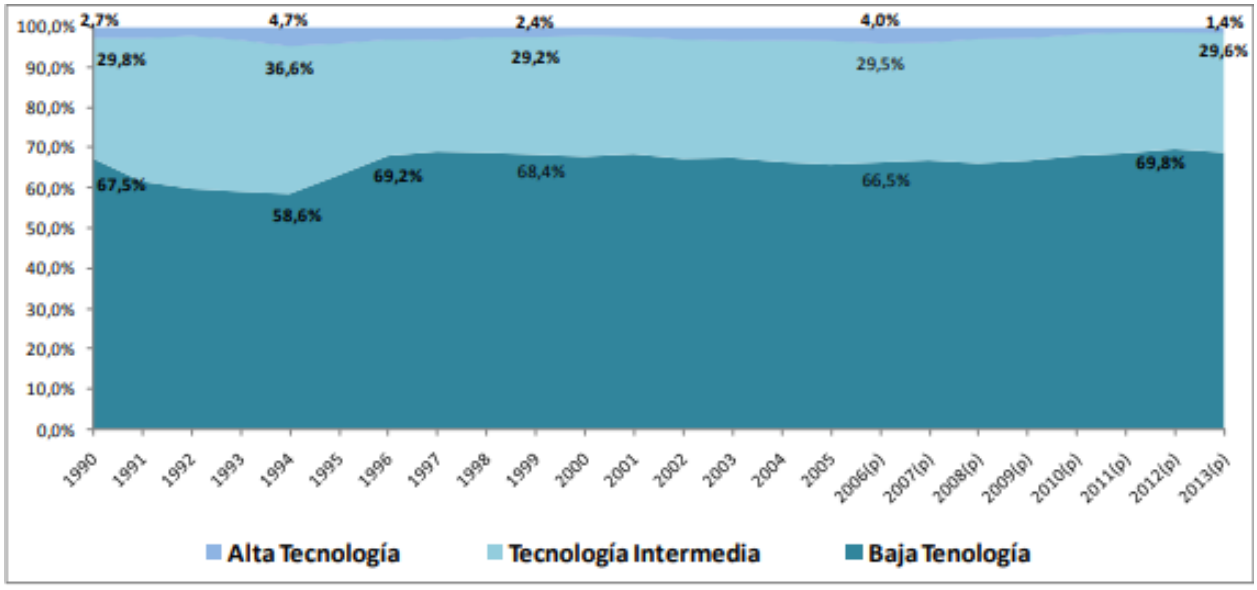
La actividad industrial boliviana por componente tecnológico

La actividad industrial manufacturera en Bolivia, se caracteriza por ser una industria de baja tecnología, que a lo largo de los últimos 24 años presento una participación promedio del 66%; la industria de tecnología intermedia representó en promedio el 30,9% y la de alta tecnología apenas participó en 2,8%.

Esta composición de la industria manufacturera ha presentado en éstos 24 años oscilaciones entre las distintas categorías, por ejemplo, la industria de baja tecnología de representar 67,5% en 1990, bajó a 58,6% en 1994 para volver a subir a 69,2% en 1996 y establecerse en 69,9% los años 2012 y 2013.

Gráfico N° 3. COMPOSICIÓN DEL VALOR AGREGADO BRUTO A PRECIOS CORRIENTES POR GRUPO TECNOLÓGICO. 1990-2013

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración UDAPRO en base a información del INE

A pesar del desarrollo tecnológico e innovación a nivel mundial, la influencia en la economía nacional no fue importante, como se puede observar la participación de las industrias de tecnología intermedia se ha mantenido prácticamente constante, por su parte la industria de alta tecnología, al 2013 redujo su participación a 1,4%, tres puntos porcentuales menos a la alcanzada por ejemplo en 1994, que fue el año de mayor participación (4,7%).

La industria de baja tecnología en Bolivia está compuesta por 10 actividades económicas de las 16 que componen la industria manufacturera, entre las que se encuentran las actividades productoras de alimentos, bebidas, textiles, madera y productos de madera y papel y productos de papel; la

industria de tecnología intermedia está compuesta por cuatro actividades: substancias y productos químicos, productos de refinación del petróleo, productos de minerales no metálicos, productos básicos de metales.

El grupo de baja tecnología presenta comportamiento más estable que el grupo de tecnología intermedia y el de alta tecnología, esto podría deberse a que el primer grupo se encuentra más asociado al consumo de alimentos que esta influenciado principalmente por el crecimiento poblacional.

Actualmente la tecnología que se utiliza en la Unidad Productiva La Libélula es baja, debido a que en la misma se hace un uso intensivo de la mano de obra.

La relación que existe entre las fuerzas tecnológicas y la Unidad Productiva refiere al tipo de herramientas industrializadas con los que puede contar para su producción, ya que debemos considerar que, para poseer una producción más eficiente, se debe de contar con maquinaria especializada en el rubro al cual se dedica la empresa, por lo que la planta de producción debe ser lo más eficientes y modernas.

3.6.Entorno Ambiental

Desde el lado de las grandes compañías en el territorio boliviano se presentan iniciativas de impulso al reciclaje. Una reciente es la lanzada por Nestlé en Bolivia, que en medios de comunicación y redes sociales impulsa desde este mes el reciclaje de las cajas de todas sus líneas de cereales, ya sean en emprendimientos o dentro de los hogares bolivianos. “Trabajar con materiales en desuso no sólo tiene puntos positivos en lo económico, sino también es la ocasión de crear”, sostiene la gerente de Asuntos Corporativos de esa empresa, Inés Lara.

Las empresas y su responsabilidad con el medio ambiente

Sin embargo, más allá de la sanción, el tema de la preservación del medio ambiente pasa por la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE), a partir de que las mismas tomen conciencia del grado de contaminación o afectación que se está provocando al medio ambiente y asumir proyectos o programas estratégicos dirigidos a minimizar el impacto ambiental o establecer líneas de producción amigables con el medio ambiente.

Algunas de esas medidas pasan por la implementación de tecnologías limpias con cero emisiones de gases, que al ser aplicada no produce efectos secundarios o trasformaciones al equilibrio ambiental o a los sistemas naturales (ecosistemas).

Algunas empresas bolivianas han asumido la responsabilidad ambiental dentro de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial.

En Bolivia resulta de importancia que las empresas tengan conocimiento de las regulaciones vigentes que permitan tener los instrumentos para ejercer sus deberes y derechos, por lo tanto, es importante que la Unidad Productiva La Libélula se mantenga dentro del marco legal ambiental, por lo que tendrá que abocarse a las leyes que rige el gobierno.

3.7. Entorno Legal

Gráfico N° 4. SALARIO MÍNIMO NACIONAL EN BOLIVIA



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social emitió la Resolución Ministerial No. 544/22, mediante la cual reglamentó el Decreto Supremo No. 4711 de 1° de mayo de 2022, referido tanto al incremento salarial obligatorio para la gestión 2022 y al nuevo Salario Mínimo Nacional.

Mediante esta normativa, se obliga a las empresas públicas y privadas a convenir con sus trabajadores un incremento salarial obligatorio para la gestión 2022 sobre la base del tres por ciento (3%) a la remuneración básica que los trabajadores perciben a la fecha, debiendo aplicar el referido incremento salarial con carácter retroactivo al 1º de enero de 2022; establece asimismo, que la remuneración básica de los trabajadores no debe ser inferior al Salario Mínimo Nacional que fue fijado por el citado Decreto Supremo No. 4711 en Bs. 2.250.- (Dos Mil Doscientos Cincuenta

00/100 Bolivianos), siendo obligatorio para todos los trabajadores de las empresas cualquiera sea su modalidad de contratación o relación laboral, por jornada de trabajo a tiempo completo.

Decreto supremo de 24 de mayo de 1939, por el que se dicta la ley general del trabajo, elevado a ley el 8 de diciembre de 1942. (en su tenor actualizado hasta 1992).

NORMATIVA REGULADORA DE ALIMENTOS

SENASAG

La misión institucional del SENASAG, es administrar el régimen específico de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria en todo el territorio nacional; las atribuciones son las de preservar la condición sanitaria del patrimonio productivo agropecuario y forestal, el mejoramiento sanitario de la producción animal y vegetal y garantizar la inocuidad alimentaria en los tramos productivos y de procesamiento del sector agropecuario.

SENASAG, en la Unidad Nacional de Inocuidad Alimentaria, se tienen las siguientes Áreas en el cual desempeña sus funciones de control. (Art.16 DS. 25729):

- Inspección y control de alimentos
- Registro de Industrias Procesadoras de Alimentos
- Laboratorios de Análisis de Residuos Alimenticios.

Tabla N° 13. CUADRO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

CRITERIO		SIM	DESCRIPCION	IMPACTO Alto = 3 Puntos Medio = 2 Puntos Bajo = 1 Puntos	DURACION >6 meses = 3 puntos >1 mes = 2 puntos <1 mes = 1 punto	TOTAL	OPORTUNIDAD Marcar con una "X"	AMENAZA Marcar con una "X"
P	POLITICO	P1	ESTABILIDAD POLITICA	2	2	4		X
		P2	IMPUESTOS	3	3	9		X
		P3	RECAUDACIÓN POR IMPUESTOS	2	3	6		X
		P4	NORMATIVA ANTIMONOPOLIOS	2	3	6	X	
		P5	CONTRABANDO	3	3	9		X
E	ECONOMICO	E1	PIB NACIONAL	3	3	9	X	
		E2	PIB PERCAPITA	3	3	9	X	
		E3	PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	3	3	9	X	
		E4	TASA DE INFLACION	3	3	9		X
		E5	PIB DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA	3	3	9	X	
S	SOCIAL	S1	POBLACION	3	3	9	X	
		S2	EMPLEO	3	3	9	X	
		S3	TASA DE DESEMPLEO	3	2	6		X
		S4	ESTILO DE VIDA	2	2	4	X	
		S5	TENENCIA DE VIVIENDA	2	3	6	X	
		S6	CULTURA Y CREENCIAS	3	3	9	X	
		S7	CALIDAD DE VIVIENDA	2	2	4	X	
		S8	CALIDAD DE VIDA	2	2	4	X	
T	TECNOLOGICO	T1	TECNOLOGIA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	3	3	9	X	
		T2	MEJORAS E INNOVACIONES TECNOLOGICAS	3	3	9	X	
		T3	ACTIVIDAD INDUSTRIAL BOLIVIANA	3	3	9	X	
		T4	AUTOMATIZACION	2	2	4	X	
		T5	INVERSION EN I&D	3	3	9	X	
E	ECOLÓGICO	E1	PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE	3	3	9		X
		E2	RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE	3	3	9		X
		E3	CULTURA DE RECICLAJE	3	3	9		X
L	LEGAL	L1	SALARIO MINIMO	3	3	9	X	
		L2	SENASAG	3	3	9		X
		L4	LEGISLACION LABORAL	3	3	9		X
		L5	NORMATIVA REGULADORA DE ALIMENTOS	3	3	9		X

Fuente: Elaboración Propia

3.8.CONCLUSIONES DEL MACRO ENTORNO

De acuerdo al análisis realizado y el cuadro de evaluación presentado anteriormente, se puede deducir que el entorno al que dirige sus actividades productivas y comerciales la Unidad Productiva La Libélula, es muy cambiante, llegando a afectar a la empresa directa e indirectamente en sus funciones de la siguiente manera:

- Con lo que respecta al entorno político de acuerdo a la evaluación realizada, los impuestos son el mayor enemigo de las pequeñas empresas que deciden realizar todo tipo de inversiones en Bolivia, ya que se pagan 42 diferentes impuestos durante el año, mientras, el promedio de América Latina es de 27,1 impuestos y de los países desarrollados, 11,2. Las empresas pagan en impuestos (nacionales, municipales y otros) el 83,7% del total de las utilidades. Esta sería la cifra más alta del mundo.
- Con lo que respecta al entorno económico, el Producto Interno Bruto en estos dos últimos años, (considerando la inestabilidad política del año 2019, y la pandemia del 2020), fue en ascenso, lo cual da señales de esperanza, a una reactivación económica positiva en un futuro para el país.
- El factor social, se torna positivo para la empresa por el hecho de que la población se encuentra en constante crecimiento, respecto a la parte sociocultural, se puede afirmar que el mercado tarijeño es conservador y tradicionalista; sin embargo, el impacto de la globalización influye en el consumo de diferentes productos o servicios encontrándose directamente ligado al nivel de vida de las personas. Actualmente las familias son cada vez más exigentes en cuanto a la elección de productos o servicios, es por ello que buscan alimentos que apoyen a la nutrición de sus integrantes sin dejar de lado un sabor agradable para el paladar.

- Con lo que respecta en tecnología, la actividad industrial manufacturera en Bolivia, se caracteriza por ser una industria de bajo nivel, a lo largo de los últimos 24 años presentó una participación promedio del 66%; la industria de tecnología intermedia representó en promedio el 30,9% y la de alta tecnología apenas participó en 2,8%, con lo que respecta a la Unidad Productiva, esta se encuentra clasificada en la de baja tecnología, por el mayor requerimiento de mano de obra en su producción.
- Lo referente a lo ecológico-ambiental, este es un factor que juega en contra de las empresas, tomando en cuenta que deben cumplir con normativas medioambientales, cabe mencionar que nuestro país cuenta con una de las normativas medioambientales más completas de América Latina, de forma que de una u otra manera provoca un incremento en el coste del proceso de producción y comercialización.
- En cuestiones legales, el aumento del 3% del salario mínimo nacional en la presente gestión 2022, llegando a ser un monto de 2250, favorece a la población boliviana aumentando su poder adquisitivo de bienes y servicios, sin embargo, a algunas empresas les juega en contra, llegando a alcanzar utilidades que abastecen solo el pago de personal, es por este el motivo del cierre de un número considerable de empresas en Bolivia; como La Libélula es una empresa que aun se encuentra en desarrollo consideramos que es un factor que juega en contra.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

4. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

INTRODUCCIÓN

La crisis económica derivada por la pandemia ha tenido un fuerte impacto en las empresas bolivianas. según datos del Banco Mundial, ha hecho que las ventas de las empresas caigan un 50% en una cuarta parte, es por ello que las mismas deben de analizar las maneras para poder sobrevivir activamente en el mercado.

Cualquier empresa, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se lanza como cuando se crea un nuevo proyecto o se quiere entrar en un nuevo mercado. Este análisis y medición de la competitividad se puede realizar a través de las llamadas 5 fuerzas de Porter definidas por Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva.

4.1.Fuerzas Competitivas: PORTER

4.1.1. Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores.

- **Competencia directa:** Se considera a la empresa RuBal, como la principal competencia de la Unidad Productiva La Libélula, por el hecho de que esta se encuentra ofertando los mismos productos al mercado tarijeño, como también participa de las licitaciones públicas lanzadas por el Gobierno Municipal de Tarija.
- **Competencia Indirecta:**
  - La empresa de galletas Mabel´s se ubica entre las 10 empresas de alimentos más importantes de Bolivia, el informe ratifica que Mabel´s se consolida como la marca de galletas más demandada por los bolivianos, especialmente, por la variedad de sus productos, sabores y presentaciones.

- SIMSA (Sociedad Industrial Molinera S.A.) es una empresa boliviana, dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos alimenticios a nivel nacional e internacional. SIMSA es dueña de la marca Princesa, marca con una importante trayectoria en el mercado, llegando a todos los hogares de bolivianos a través de sus diferentes líneas de producción como ser, avena, cereales para el desayuno, harina, galletas, cereales integrales, etc.
- Grupo ARCOR, Con 33 años de presencia en el mercado boliviano, Arcor se ha posicionado como una de las empresas importadoras de las marcas más reconocidas en cuestión de galletas, como ser las galletas Diversión, Maná, Saladix, Salvado, etc.
- Las galletas Chips Ahoy, OREO, Ritz, perteneciente a la empresa estadounidense Nabisco e importadas a nuestro país por la empresa Mondelez, llegarían a ser consideras también como competencia indirecta para la Unidad Productiva La Libélula.
- Galletas Argentinas ingresadas como contrabando de igual manera llegan a formar parte de la competencia indirecta para la Unidad Productiva La Libélula

- **Competencia Potencial:**
  - Sobre la Roca, empresa dedicada a Alimentación general y bebidas; producen alimentos naturales en base a amaranto, miel de abejas, quinua, sésamo, maca, tarwi, desayunos escolares, barras energéticas, estevia.
  - Panaderías locales y naciones, debido a que estas se dedican a la producción de diversos productos en base a Harina de Avena, como ser pan y galletas artesanales.

4.1.2. Rivalidad Entre Competidores Existentes.

La Unidad Productiva La Libélula, planifica sus propias estrategias contra la competencia de forma empírica e intuitiva para ejecutarlas en el tiempo y segmento preciso, ya que actualmente para acreditarse en las licitaciones públicas existe una guerra constante de precios, promociones, publicidad, etc.

Que de una u otra manera perjudican a la Unidad Productiva, provocando una disminución en su rentabilidad.

En general, mientras más grande sea la rivalidad entre los competidores, mas aún con las nuevas actualizaciones y estrategias que se aplican para mantenerse en el mercado, más difícil será para Unidad Productiva, poder diferenciarse de manera positiva de su competencia.

4.1.3. Amenaza De Productos Y Servicios Sustitutos.

Cuando en el mercado existen productos con una buena relación calidad - precio o con un coste reducido, estos pueden sustituir a otros, por lo que la rentabilidad de un negocio se ve afectada.

Por ejemplo, las empresas como Mabel´s, Arcor, SIMSA, que operan actualmente en Bolivia, tienen un desarrollo productivo mucho más industrializado que el de la Unidad Productiva La Libélula, debido a que estas son empresas ya desarrolladas, que cuentan con gran experiencia en el área de producción de galletas y cuentan con una amplia participación en el mercado Tarijeño; sin embargo no emplean como tal la harina de avena en su producción, lo que ayudaría a la Unidad Productiva La Libélula, dar un valor agregado a su producto Galletas de Avena y poder sobrellevar este obstáculo.

4.1.4. Poder De Negociación Del Proveedor.

La Unidad Productiva La Libélula, no cuenta con proveedores fijos, la materia prima la adquieren de distintos puntos de abastecimiento de la ciudad de Tarija, los mismos no poseen un alto poder de negociación ya que no ofrecen descuentos, promociones, ofertas por la compra de la materia prima que ofertan, no representan gran diferencia; en caso de necesitar otro proveedor el costo de la materia prima es los que le permite a la empresa decidir quién será su nuevo proveedor.

4.1.5. Poder de negociación con los compradores.

Actualmente los clientes de la Unidad Productiva La Libélula son solo las Licitaciones Públicas lanzadas por la Gobernación Municipal de la Ciudad de Tarija, la empresa se postula a estas licitaciones con las especificaciones y presupuesto estimado que se encuentra en el sistema de SICOES, por lo que no se presenta una negociación directa entre la empresa y el cliente, ya que la misma de acuerdo a su posibilidad y cumplimiento de los requerimientos ve si está dispuesta a entrar a la licitación.

Tabla N° 14. CUADRO DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

ALTA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	VALORACIÓN	ALTA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	VALORACIÓN	ALTA AMENZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	VALORACIÓN	ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	VALORACIÓN	ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	VALORACIÓN
Número de competidores	1	Niveles de precios	1	Cantidad de productos sustitutos	1	Cantidad de proveedores	0	Nivel de organización	1
Tamaño de los competidores	1	Niveles de inversiones	1			Concentración de proveedores	0	Nivel de información	0
Crecimiento del sector	0	Economias de escala	1	Aceptación de los productos sustitutos	1	Variedad de articulos sustitutos	0		
Diferenciación del producto	1	Lealtad de los clientes	0			Estructura de canales de distribución	1		
Concentración del mercado	1	Acceso a los canales de distribución	1			Servicio de atención	1		
Elasticidad del producto	1	Barreras Polítcos - Legales	0						
PROMEDIO	0,833333	**PROMEDIO**	0,66667	**PROMEDIO**	1	**PROMEDIO**	0,4	**PROMEDIO**	0,5

Leyenda	
Relación positiva para el indicador	**1**
Relación negativa para el indicador	**0**

Fuente: Elaboración Propia

4.2.Conclusiones del Micro Entorno

De acuerdo al cuadro de análisis y evaluación de competitividad realizado para la Unidad Productiva La Libélula, se pudo evidenciar factores que benefician a la empresa como también aquellos que le juegan en contra, estos son mencionados a continuación.

- Con lo que respecta a la rivalidad entre competidores, de acuerdo al resultado promedio lanzado en el cuadro de evaluación que es de 0,83, indica que existe una alta rivalidad entre competidores para la Unidad Productiva La Libélula.
- La amenaza de nuevos competidores en el mercado donde opera la Unidad Productiva, cuenta con una alta amenaza para la empresa, ya sea por los niveles de precios de su competencia que producen a grandes escalas o sus canales de distribución ya establecidos, en donde la empresa aún se encuentra en desarrollo.
- Con respecto a los productos sustitutos para las galletas de avena que produce la empresa, existen varios tipos de snacks sin diferenciar si son saludables o no, que cumplen su misma función, y ya sea por el precio, sabor o por que la marca de esos productos se encuentra bien posicionada es que los mismos reciben una buena aceptación por parte de la población tarijeña, por lo cual llegaría a ser un factor que juega muy en contra para la empresa.
- El poder negociación de los proveedores para la empresa no le juega en contra, porque la misma no cuenta con un proveedor fijo, esta compra libremente ya sea empresas productoras si se da la oportunidad, o de los puntos de abastecimiento de la ciudad, basándose en los costes de los mismos.
- El poder de negociación con los clientes, se encuentra en un nivel altamente organizado por ser sus clientes instituciones públicas, este factor le juega en contra a la empresa, por

que esta se debe adaptar a las exigencias que les transmiten sus consumidores actuales (Licitaciones Públicas).

CAPÍTULO V:

ANÁLISIS INTERNO

5. ANÁLISIS INTERNO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran en un mercado competitivo, complejo y hostil, por la constante aparición de nuevos productos y competidores, donde se hace necesario adoptar técnicas de marketing que constituirán una herramienta poderosa para el éxito de La Unidad Productiva La Libélula.

Con el análisis interno se pretende comprender el funcionamiento de esta, a través del análisis de la cadena de valor que permitirán identificar las actividades de la organización e identificar aquellas que generan valor al cliente y, por ende, a la empresa.

5.1.CADENA DE VALOR

5.1.1. Actividades primarias

5.1.1.1.Logística interna

La unidad productiva La Libélula posee una logística interna concorde a la experiencia de la organización para poder abastecer su demanda, tomando en cuenta que esta participa actualmente en el desayuno escolar. Esta atraviesa por distintas fases tales como la recepción de insumos, almacenamiento, control de inventario y distribución de las materias primas.

El proceso de fabricación de la organización empieza con la compra de la materia prima requerida, para así proceder con la recepción de los insumos, los cuales dependen de lo que se haya acordado producir con la organización contratante.

Es importante destacar que las relaciones que la empresa tiene con sus proveedores son un factor favorable para la creación de valor.

La materia prima, una vez ingresada al almacén de la fábrica, esta es guardada según su categoría para que sea más factible su reconocimiento y manipulación. Así mismo, el control de inventario se lo realiza mediante el registro de los insumos en un Kardex detallado para su adecuado monitoreo. El control de stock se realiza semanalmente.

Cabe mencionar que la adecuada distribución de los insumos dentro de la microempresa es importante para evitar que se generen retrasos en la línea de producción.

Los insumos requeridos para el proceso de fabricación de las galletas de avena son los siguientes:

Galletas de avena

- Harina de avena
- Harina de trigo
- Maicena
- Polvo de hornear
- Manteca
- Aceite
- Azúcar
- Huevo
- Leche en polvo

5.1.1.2. Operaciones

Las inadecuadas operaciones desarrolladas en la Unidad Productiva La Libélula contribuyen a que el nivel de la capacidad productiva sea bajo por los siguientes factores que intervienen en el proceso de producción:

- **Empirismo**

El proceso de producción es empírico y presenta fallas en el desarrollo de las diferentes actividades que realizan los subordinados tomando en cuenta que el nivel de producción disminuye cuando el supervisor se ausenta, por ende, carece de un manual de funciones el cual permita el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de la empresa con relación al giro propio de sus actividades de forma que el conjunto de normas y tareas que deben realizar todos los subordinados que conforman la empresa estén orientadas al desarrollo de rutinas cotidianas, para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él, y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados a nivel organizacional.

- **Inadecuada distribución de la planta**

La unidad productiva La Libélula no cuenta con una distribución ordenada de las áreas de trabajo y del equipo de forma que sea eficiente, al mismo tiempo no es la más segura y satisfactoria para los colaboradores de la organización. La inadecuada distribución redunda en el incremento de costos de fabricación como resultado provoca los siguientes inconvenientes:

- El flujo de fabricación es más lento
- Es más difícil mantener la continuidad en la producción
- Incremento de las distancias a recorrer por los materiales, herramientas de trabajo
- Utilización deficiente del espacio disponible
- Incrementa la probabilidad de accidentes
- Disminución de la productividad e incremento de los costos.

- **Capacidad productiva limitada de la maquinaria**

La capacidad de producción, es decir, el techo de máxima obtención de bienes que puede lograr la unidad productiva La Libélula es limitada por la capacidad de producción de la maquinaria con la que cuenta.

Gráfico N° 5 BALANZAS DE LA UNIDAD PRODUCTIVA



Tres balanzas y una pequeña

Gráfico N° 6. AMASADORA DE GALLETAS



Gráfico N° 7. BATIDORA PARA LAS MEZCLAS LÍQUIDAS



Gráfico N° 8. LAMINADORA PARA GALLETAS



Gráfico N° 9. HORNO PARA GALLETAS



5.1.1.3.Logística Externa

Al hablar de logística externa La Unidad Productiva La Libélula desarrolla un conjunto muy amplio de procesos que, si bien no constituyen el producto en sí mismo, es primordial para que dicho producto se pueda comercializar con éxito y aumentar las ventas para obtener los beneficios deseados.

Esta comienza con el clasificado y guardado del producto final en cajas, posteriormente son almacenada y etiquetada con información (número de caja, cantidad de producto, advertencias, peso, etc.) con la finalidad de que el manejo de inventario sea más sencillo. El monitoreo y reposición de los productos se realiza de forma semanal, debido al empirismo del que se guía se dan en ocasiones situaciones de desabastecimiento o retrasos en las entregas acordadas.

Cabe mencionar que de acuerdo al convenio al que se llega con la organización contratante, la empresa en ocasiones subcontrata camiones para el envío del producto al consumidor final.

5.1.1.4.Marketing y ventas

Las principales ventas son definidas por las convocatorias para empresas proveedoras de alimentos lanzadas por la alcaldía, debido a que la empresa se dedica a ofrecer suministros al sector público (licitaciones).

Tomando en cuenta esto la microempresa no aplica las diferentes herramientas de Marketing obviando la definición de nichos de mercado a los que se dirigen directamente. Así como tampoco la empresa logra conocer y entender al consumidor al cual se dirige, ofreciéndole la calidad que busca, por tanto, no crea una relación con él y de alguna manera se refleja en sus ventas.

Por ello se podría decir que no se está generando rentabilidad a la empresa desde un punto de vista empresarial. De igual forma no existe un cuidado en los momentos positivos de compra y la prescripción del bien, servicio, marca o empresa.

Por esta razón la empresa cae en la miopía del marketing, consistente en vender el producto como sea, sin vender la necesidad del producto.

5.1.1.5.Servicio Postventa

La Unidad Productiva La Libélula carece de un servicio adecuado de post-venta debido a que este presenta falencias ya que desaprovechan este recurso para obtener la fidelidad del cliente y asegurar que seguirá comprando los productos de la marca. Por tal motivo las ventas determinan el final de un proceso de atracción y seguimiento del cliente, y no el principio de una relación productiva.

El control, seguimiento y reposición del producto son registrados en una tabla interna de seguimiento. Esta tabla mostrará la cantidad de producto entregado por colegio o institución, la fecha en la que se dio seguimiento y reposición sobre el stock, si se da el caso.

Cabe mencionar que la empresa valora las opiniones de los diferentes consumidores mediante canales de comunicación. Asimismo, comprobará el cumplimiento de las garantías ofrecidas y las soluciones que se le brindan para solventar cualquier reclamo.

De forma que se trata de motivar al cliente a publicar en sus redes sociales comentarios favorables hacia la compañía y a recomendarla entre sus familiares, amigos o compañeros. De esta manera que se active el llamado marketing de recomendación mediante clientes que se convierten en embajadores de nuestra marca.

5.1.2. Actividades secundarias

5.1.2.1.Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta La Unidad Productiva La Libélula le permite subsistir dentro del mercado competitivo y exigente que la rodea.

Cabe mencionar que es importante que mejore en este punto debido a que esta no cuenta con una misión, visión, valores, entre otros aspectos, provocando de esta manera que la empresa funcione sin una dirección estratégica que guie su proceder en el entorno en el que se desenvuelve, tomando en cuenta que esta es la base que respalda a la organización y que cualquier empresa hoy en día posee.

La infraestructura tecnológica tiene tanto recursos físicos como virtuales (hardware y software), que son los que gestionan el flujo, almacenamiento, procesamiento y análisis de los datos. Ayuda a optimizar la productividad, el funcionamiento y la seguridad de la información, facilitando así su gestión interna.

Desarrollo tecnológico

La Unidad Productiva La Libélula no explota las diferentes herramientas tecnológicas debido al limitado capital y empírico funcionamiento por ende se ve afectada en la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc. Por esta razón no cuenta con ventaja competitiva las cuales contribuyan en la adquisición de nuevos clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión.

Desaprovechando de esta manera los beneficios en cuanto a eficiencia y a mejoras notables por parte de los procesos internos. Sin embargo, utilizan sistemas tradicionales que les impiden beneficiarse del ahorro de tiempo y la reducción de costes como algunos de los aspectos favorables.

5.1.2.2.Recursos humanos

A través de los recursos humanos los demás recursos se pueden utilizar con efectividad, es por ello que podemos decir que las personas integrantes en la empresa son el motor de la misma, de forma que es importante seleccionar a los candidatos adecuados para así evitar que las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal sean ineficaces como en este caso, por los siguientes motivos:

- **Mano de obra**

Se realiza contrataciones eventuales debido a que la producción se detiene por temporadas como consecuencia del nicho de mercado al que se enfoca está, de forma que se externaliza los costes de contratación para así poder ahorrar dinero y hacer frente a las necesidades de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con 10 subordinados en el área de producción, la gran mayoría de los casos sólo estarán por un período breve de tiempo y, por lo general, con sólo un proyecto como objetivo.

- **Mano de obra no especializada**

La Unidad Productiva La Libélula no invierten en mano de obra calificada debido al limitado capital con el que cuenta, cabe mencionar que es necesario invertir en la contratación de los profesionales calificados y cualificados para llevar a cabo toda obra con eficiencia y excelencia.

Por otro lado, a pesar de representar un ahorro a corto plazo, la mano de obra no capacitada adecuadamente puede afectar en el funcionamiento de la organización. Al fin y al cabo, a medio plazo, la empresa puede acabar enfrentando problemas como un elevado número de refracciones estructurales, además de un elevado índice de reclamaciones, baja productividad y retrasos en el cronograma de producción. Además, se corre el riesgo de entregar un producto con baja calidad, lo que puede generar insatisfacción en el cliente.

- **Modalidad de contratación**

La serie de actividades de interacción entre La Unidad Productiva La Libélula y los postulantes que aspiran ocupar algún puesto de trabajo, hasta llegar a la sucesiva selección y ejecución del contrato puede no ser el más apropiado.

El proceso de reclutamiento y selección de personal que se desarrolla dentro de la empresa esta respaldado por las exigencias legales, según la legislación del país. Sin embargo, esta omite etapas del proceso de contratación de forma que llega a ser funesto para el funcionamiento adecuado de la organización debido a que no identifica las necesidades, ni las compara con el candidato adecuado, que se ajuste a la organización tanto en papel como en la práctica.

En realidad, tal situación es consecuencia principalmente de la ausencia del planeamiento adecuado, por esta razón se debe tener conocimiento previo y detallado acerca de las necesidades anuales e inclusive mensuales.

CONCLUSIONES.

De acuerdo a la información obtenida y mediante la observación se pudo concluir los siguientes aspectos señalados a continuación:

- La empresa actúa desde el empirismo afectando de esta manera el desarrollo de la misma.
- La implementación de un manual de funciones, manual de procesos, el diseño de un proceso de contratación contribuiría a evitar ciertas fallas a nivel organizacional.
- El techo de máxima obtención de productos que puede lograr es limitado por la capacidad de producción de la maquinaria con la que cuenta.
- La infraestructura con la que cuenta La Unidad Productiva La Libélula le permite subsistir dentro del mercado competitivo y exigente que la rodea.
- El manejo de herramientas tecnológicas es casi inexistente debido al limitado capital y empírico funcionamiento por ende se ve afectada en la optimización y mejora de los diferentes procesos.

CAPÍTULO VI:

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

INTRODUCCIÓN

Considerando el propósito para poner en marcha la presente investigación, es decir, la elaboración de estrategias de Marketing Mix para el producto Galletas de Avena perteneciente a la Unidad Productiva La Libélula. se estudia el comportamiento y preferencias de los consumidores reales y potenciales.

El trabajo se inició con una investigación exploratoria integrada por diversas etapas que comprenden el análisis con los que toman decisiones para lo cual se llevó a cabo una entrevista a profundidad con el administrador de la Unidad Productiva (ver anexo 1); lo que nos permitió detectar los primeros síntomas del problema, posteriormente se realizó un análisis de datos secundarios recurriendo a libros, páginas web, información interna de la empresa, e investigaciones relevantes para el caso sujeto a estudio.

Concluidas las etapas anteriores de la investigación exploratoria se llegó a una definición del problema a nivel institucional (ver página 6) lo que nos permitió iniciar la investigación descriptiva, para tal efecto se ha utilizado la encuesta como el instrumento de recopilación de datos, se ha determinado estadísticamente la muestra representativa del público objetivo que llegaron a ser las familias de ingresos medios – altos de la ciudad de Tarija, provincia Cercado, que consumieron o estén interesados en consumir el producto mencionado anteriormente.

Finalmente se presenta e interpreta los datos obtenidos en la presente investigación de mercados.

6.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

6.1.1. Definición del Problema

En la actualidad la Unidad Productiva La Libélula es administrada de forma empírica por ende no utiliza adecuadamente herramientas de marketing enfocadas en el producto, precio, plaza y promoción, que permitan enfrentar las diferentes dificultades de un entorno en constante cambio con mayor eficiencia y eficacia.

De manera que este problema entorpece el desarrollo y crecimiento del producto Galletas de Avena afectando su rentabilidad, e incluso afectando su posibilidad de sobrevivencia en el mercado actual, debido a que no se tiene conocimiento por parte de la empresa sobre los gustos y preferencias de su público objetivo con respecto al producto ofertado.

6.1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las características que más valoran las familias tarijeñas al momento de consumir galletas de avena?

6.1.3. Problema de Decisión Gerencial.

¿Qué deberá hacer la Unidad Productiva La Libélula con respecto a su producto Galletas de Avena, para incrementar el nivel de sus ventas?

6.1.4. Problema de Investigación de Mercados

Determinar los factores más valorados por las familias tarijeñas al momento de consumir galletas de avena.

6.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.2.1. Objetivo General

Identificar las necesidades y tendencias de los consumidores reales y potenciales del producto Galletas de Avena, y de esta manera formular estrategias que ayuden en el incremento de sus ventas en la ciudad de Tarija.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de aceptación del producto Galletas de Avena.
- Determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales en relación con el producto Galletas de Avena.
- Identificar las variables que puedan dar valor agregado al producto ofertado por la Unidad Productiva La Libélula.
- Identificar las formas de adquisición del producto más valoradas por el mercado potencial.

6.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proyecto se aplicaron los siguientes diseños de investigación:

6.3.1. Tipo De Investigación

Investigación exploratoria

La investigación exploratoria permitió obtener información primaria mediante entrevistas a los que toman decisiones, expertos del área y clientes, como también recurrir a fuentes de información secundaria como libros, páginas web, información interna de la empresa, e investigaciones

relevantes para el caso sujeto a estudio, a partir de este análisis realizado se pudo definir el problema de investigación.

Investigación descriptiva

Este tipo de investigación fue de gran utilidad al momento de dar a conocer información relevante, como las necesidades y tendencias del consumidor, la disponibilidad de compra, perspectiva del producto con el de la competencia, lugares en los cuales adquirir el producto, presentaciones del producto que se acomodan más a su necesidad, entre otros.

6.3.2. Técnicas De Recolección De Datos

Prueba Piloto

Se hizo una encuesta piloto previa dirigida a 52 familias, elegidas por azar. A través de la misma se corrigieron errores para la posterior aplicación de la encuesta final.

6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

6.4.1. Población

La población sujeta a estudio de la presente investigación son las familias de ingresos medios-altos, de la ciudad de Tarija - provincia Cercado del departamento de Tarija.

6.4.2. Muestra

Se aplicará el muestreo aleatorio simple ya que es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado, y normalmente es usado para consumidores de un producto en específico.

6.4.3. Marco Muestral

Unidad de Muestra: Familias de ingresos medios-altos.

Extensión: El alcance del presente estudio es la provincia Cercado, específicamente la ciudad de Tarija

Tiempo. El tiempo a realizar la investigación es durante el mes de noviembre de la gestión 2022.

6.4.4. Tamaño de la Muestra

Para obtener el tamaño de muestra adecuado a la investigación se realizó los siguientes cálculos estadísticos con los siguientes resultados.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA PROPORCIONES Y POBLACIONES FINITAS – MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

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

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

z= Valor de la distribución normal que representa a nivel de confianza deseada (la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos)

p= Probabilidad de que ocurra el evento (El individuo está dispuesto a adquirir un producto)

q= Probabilidad de que no ocurra el evento (El individuo no está dispuesto a adquirir un producto)

e= Error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

Tabla N° 15. TARIJA: ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS EN LA VIVIENDA, SEGÚN PROVINCIA Y MUNICIPIO, CENSO 2012

(En número y porcentaje)

PROVINCIA Y MUNICIPIO	TOTAL	SE ABASTECEN DE AGUA POR CAÑERÍA DE RED	TIENEN ENERGÍA ELÉCTRICA[1]	TIENEN BAÑO O LETRINA	TIENEN BAÑO Y DESAGÜE AL ALCANTARILLADO	UTILIZAN GAS POR CAÑERÍA PARA COCINAR	UTILIZAN GAS EN GARRAFA PARA COCINAR
BOLIVIA	2.803.982	68,30	82,29	69,86	40,27	11,16	60,58
TARIJA	126.248	82,39	89,95	81,80	53,36	30,83	44,21
Cercado	54.926	86,37	94,18	87,25	71,28	40,87	47,77
Tarija	54.926	86,37	94,18	87,25	71,28	40,87	47,77

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

(1) Incluye Motor Propio, Panel solar y Otros.

En el Censo 2001 se diferenció entre hogar y vivienda; mientras en el Censo 2012, hogar y vivienda particular con habitantes presentes se utilizan indistintamente.

Fórmula de cálculo:

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

Los valores que asume el cálculo son:

Nivel de confianza 95%; z =1,96

Margen de error 8%; e = 0,08

N	54.926
p	0,5
q	0,5
z	1,96
e	0,08

$$\boldsymbol{n = \frac{(1,96)^2 \times 54926 \times 0,5 \times 0.5}{(0,05)^2 \times (54926 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{3,8416 * 54926 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 54925) + 0,9604}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{52.750,9304}{138.2729}}$$

$$\boldsymbol{n = 381.498691356}$$

Número de familias a entrevistar:

$$n = 381$$

6.5.INTERPRETACIÓN DE DATOS

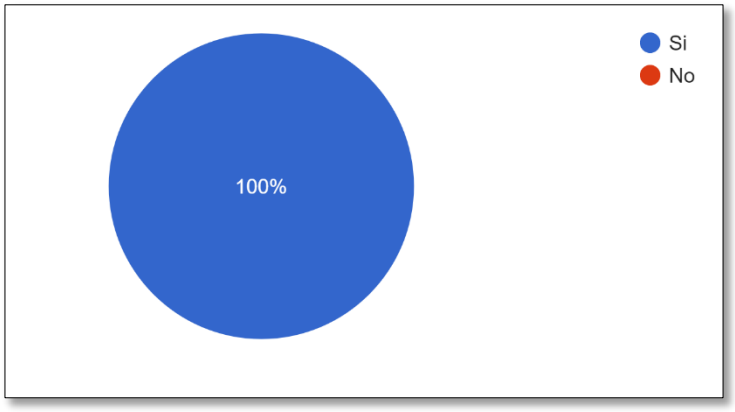
A continuación, se hace una presentación de los datos obtenidos en la investigación de mercados.

Pregunta Nº 1 ¿Cuenta con servicios básicos?

Tabla N° 16. SERVICIOS BÁSICOS

	Frecuencia	**Porcentaje**
Si	381	100
No	0	0
Total	381	100

Gráfico N° 10. SERVICIOS BÁSICOS



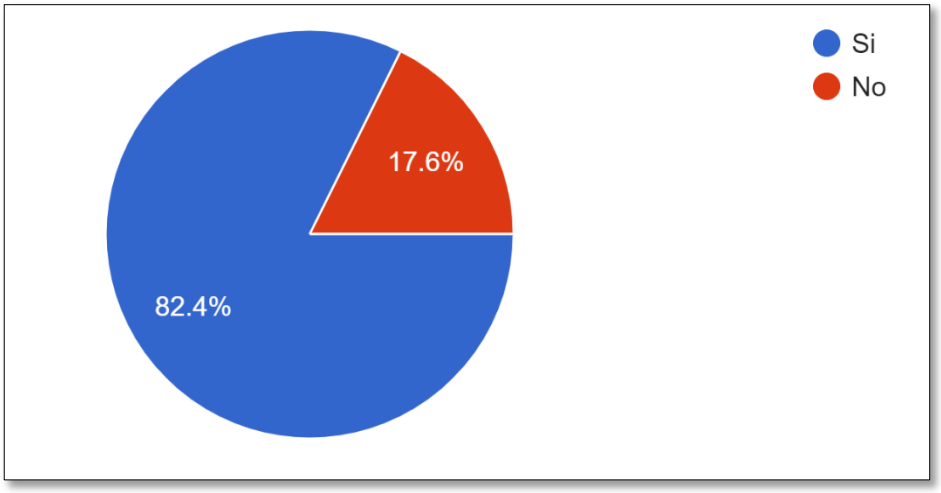
Según las encuestas realizadas se obtuvo que 381 equivalente al 100% de los encuestados, si cuentan con servicios básicos.

Pregunta Nº 2 ¿Usted percibe algún ingreso económico?

Tabla N° 17. INGRESOS ECONÓMICOS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	314	82,4
No	67	17,6
Total	381	100

Gráfico N° 11. INGRESOS ECONÓMICOS



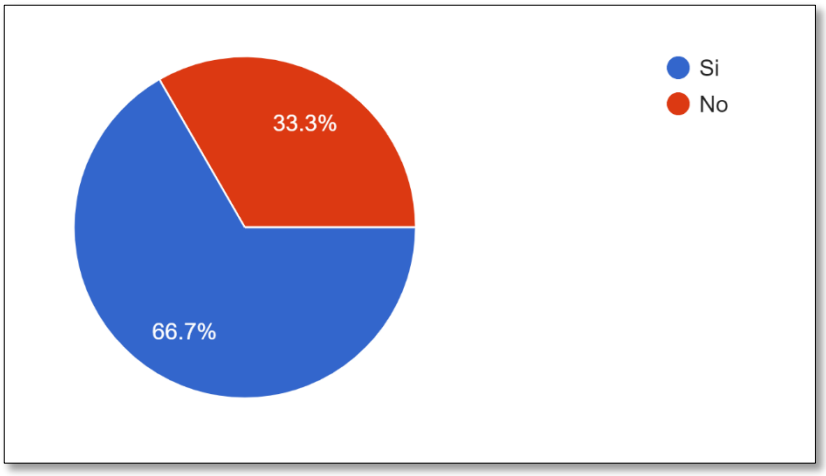
Según las encuestas realizadas se obtuvo que 314 equivalente a un 82,4% de los encuestados perciben un ingreso económico, mientras que 67 equivalente al 17,6% no cuentan con un ingreso económico.

Pregunta Nº 3 ¿Usted influye en las decisiones de compra del hogar?

Tabla N° 18. INFLUENCIA EN LAS DECISIONES DE COMPRA DEL HOGAR

	Frecuencia	**Porcentaje**
Si	45	66,7
No	22	33,3
Total	67	100

Gráfico N° 12. INFLUENCIA EN LAS DECISIONES DE COMPRA DEL HOGAR



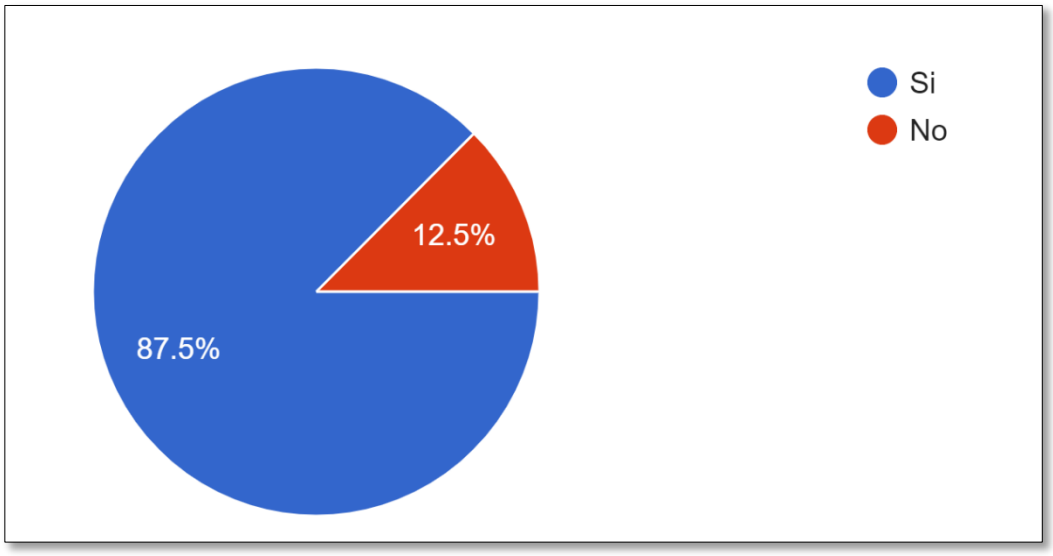
Según las encuestas realizadas se obtuvo que de los 67 encuestados que no perciben ingresos económicos, 45 equivalente a un 66,7% si influyen en las decisiones de compra en el hogar, mientras que 22 equivalente al 33,3% no influyen en las decisiones para el suministro de alimentos del hogar.

Pregunta Nº 4 ¿Usted consume galletas?

Tabla N° 19. CONSUMO DE GALLETAS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	**314**	**87,5**
No	**45**	**12,5**
Total	**359**	**100**

Gráfico N° 13. CONSUMO DE GALLETAS



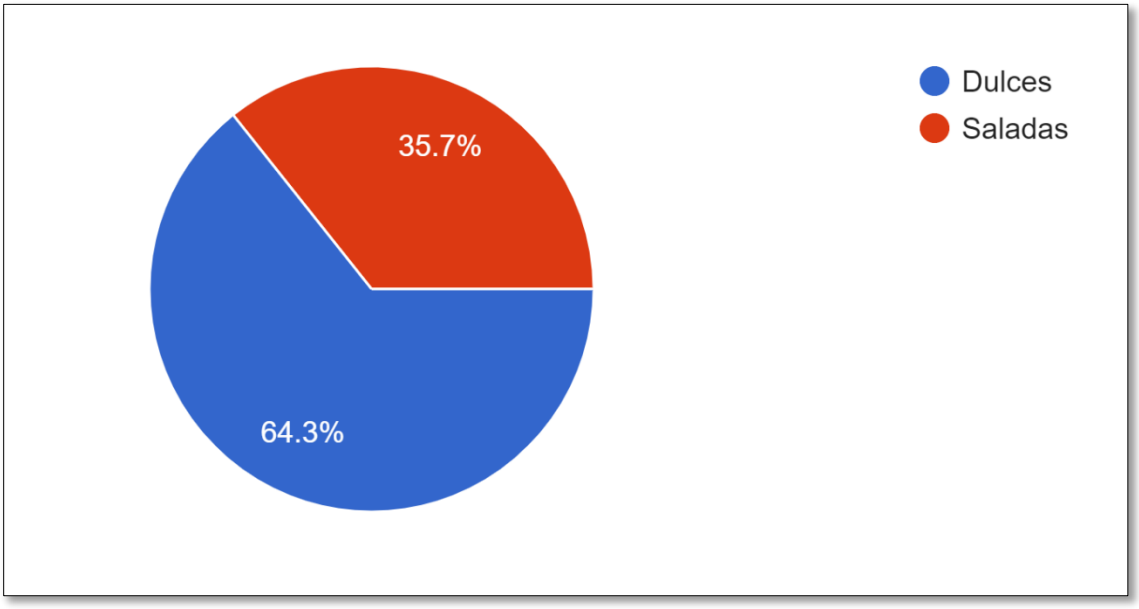
Cómo se puede observar de los 359 encuestados que si perciben ingresos o influyen en las decisiones de compra 314 equivalentes al 87,5% si consumen galletas, mientras que el restante 12,5% no consumen galletas.

Pregunta Nº 5 ¿Qué tipo de galleta es de mayor agrado para usted?

Tabla N° 20. PREFERENCIA DE GALLETAS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dulces	202	64,3
Saladas	112	35,7
Total	314	100

Gráfico N° 14. PREFERENCIA DE GALLETAS



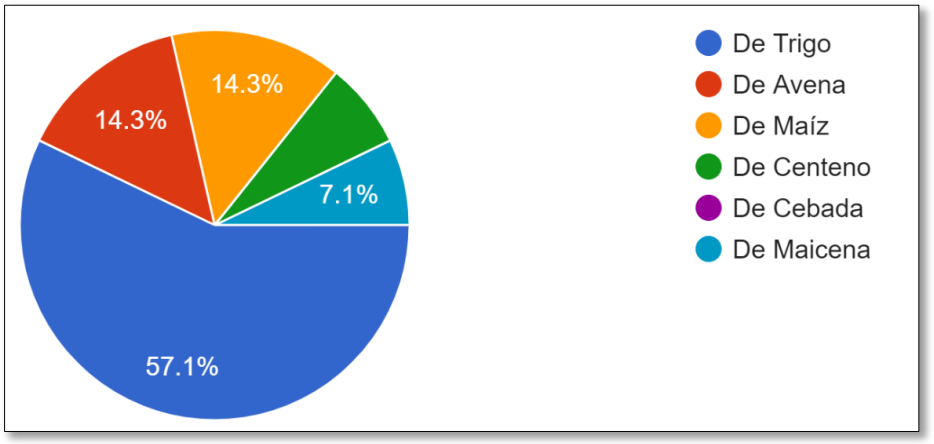
Cómo se puede observar de los 314 encuestados, 202 equivalente al 64,3% prefieren galletas dulces, mientras que el 35,7% optan por galletas saladas.

Pregunta Nº 6 ¿Qué tipo de harina consume en galletas?

Tabla N° 21. TIPO DE HARINA EN SUS GALLETAS DE CONSUMO

	Frecuencia	Porcentaje
De Trigo	180	57,1
De Avena	45	14,3
De Maíz	45	14,3
De Centeno	22	7,1
De Cebada	0	0
De Maicena	22	7,1
Total	314	100

Gráfico N° 15. TIPO DE HARINA EN SUS GALLETAS DE CONSUMO



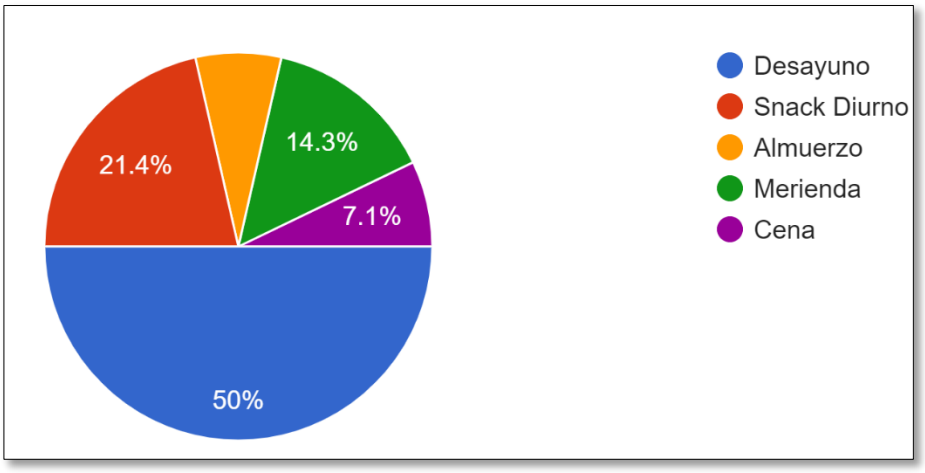
Cómo se puede observar, del total de encuestados, el 57,1% consume galletas con harina de trigo, el 14,3 % consume galletas con harina de maíz, de igual manera un 14,3% consume galletas con harina de Avena, y el restante 7,1 % consume galletas con harina de Maicena, en un mismo porcentaje también consumen galletas de Centeno.

Pregunta Nº 7 ¿En qué momento consume galletas?

Tabla N° 22. MOMENTO DE CONSUMO DE GALLETAS

	Frecuencia	Porcentaje
Desayuno	157	50
Snack Diurno	67	21,4
Almuerzo	22	7,1
Merienda	46	14,3
Cena	22	7,1
Total	314	100

Gráfico N° 16. MOMENTO DE CONSUMO DE GALLETAS



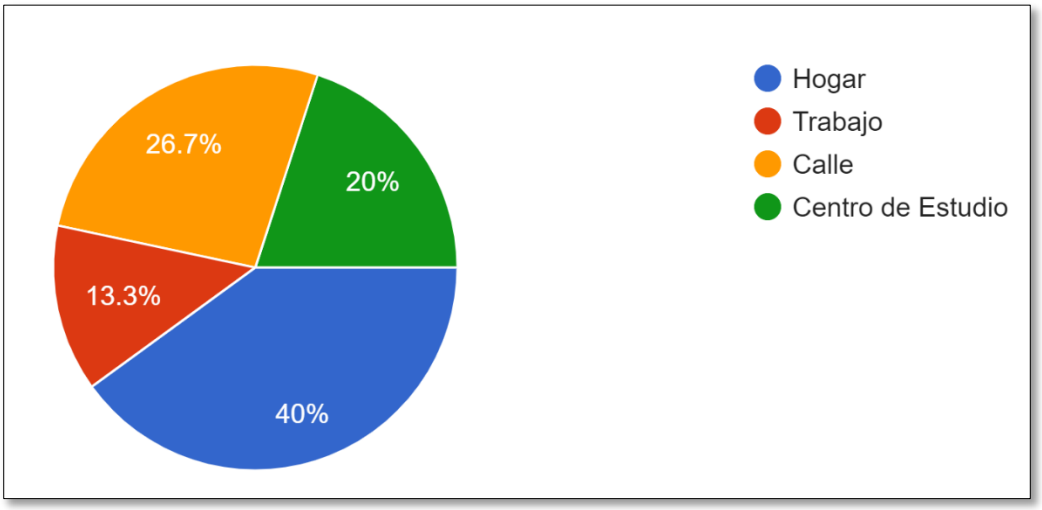
Según las encuestas realizadas se obtuvo que 157 equivalente a un 50% consumen galletas en el desayuno, el 21,4% lo hace en un snack diurno, el 14,3% de merienda, 7,1% lo hace por la cena y el restante 7,1% consume galletas en el almuerzo.

Pregunta Nº 8 ¿Dónde suele consumir las galletas?

Tabla N° 23. LUCAR DE CONSUMO DE GALLETAS

	Frecuencia	Porcentaje
Hogar	125	40
Trabajo	42	13,3
Calle	84	26,7
Centro de Estudio	63	20
Total	314	100

Gráfico N° 17. LUCAR DE CONSUMO DE GALLETAS



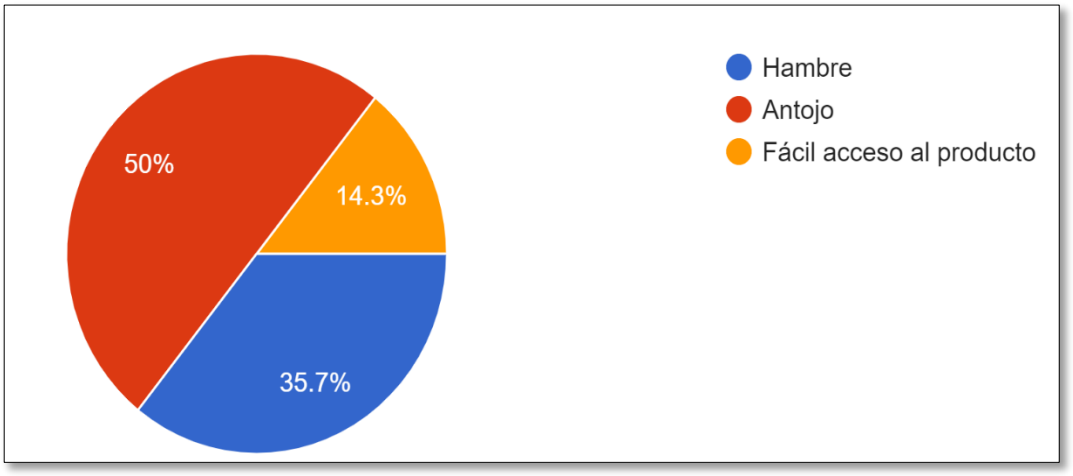
Cómo se puede observar 125 encuestados equivalente al 40% del total, aseguran consumir galletas de avena en su hogar, mientras que 84 equivalente al 26,7% consumen galletas de avena en la calle, así mismo, 63 equivalente al 20% manifiestan consumir galletas de avena en centros de estudios y el restante 13,3%, consumen galletas de avena en el trabajo.

Pregunta Nº 9 ¿Qué factor influye en su decisión de compra de galletas?

Tabla N° 24. DECISIÓN DE COMPRA DE GALLETAS

	Frecuencia	**Porcentaje**
Antojo	157	50
Hambre	112	35,7
Fácil acceso al producto	45	14,3
Total	314	100

Gráfico N° 18. DECISIÓN DE COMPRA DE GALLETAS



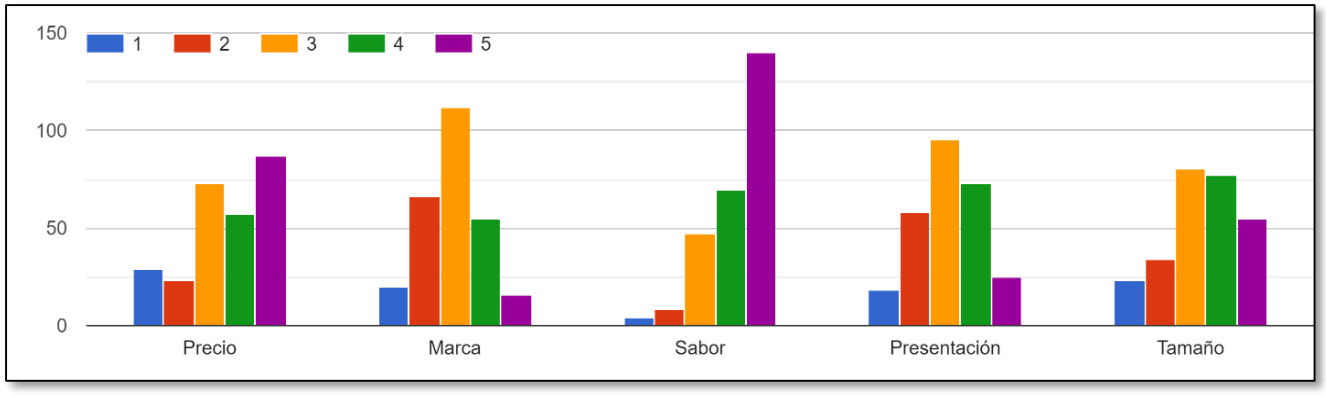
De los 314 entrevistados que consumen galletas, 157 equivalente al 50%, lo llegan a consumir por algún antojo, mientras que 112 equivalente al 35,7% lo hacen por apetito, el restante 14,3% consumen galletas por que se encuentra con fácil acceso al producto.

Pregunta Nº 10 ¿Qué características serían las más valoradas por usted a la hora de consumir galletas?

Tabla N° 25. CARACTERISTICAS MÁS VALORADAS A LA HORA DE CONSUMIR GALLETAS

	1		2		3		4		5		TOTAL	TOTAL
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	(n)	(%)
PRECIO	59	18,96%	20	6,31%	47	14,87%	37	11,90%	151	47,96%	314	100%
MARCA	12	4%	85	27%	97	31%	85	27%	35	11%	314	100%
SABOR	19	6%	25	8%	116	37%	56	18%	98	31%	314	100%
PRESENTACIÓN	45	14%	83	26%	98	31%	60	19%	28	10%	314	100%
TAMAÑO	63	20%	25	8%	122	39%	57	18%	47	15%	314	100%

Gráfico N° 19. CARACTERISTICAS MÁS VALORADAS A LA HORA DE CONSUMIR GALLETAS



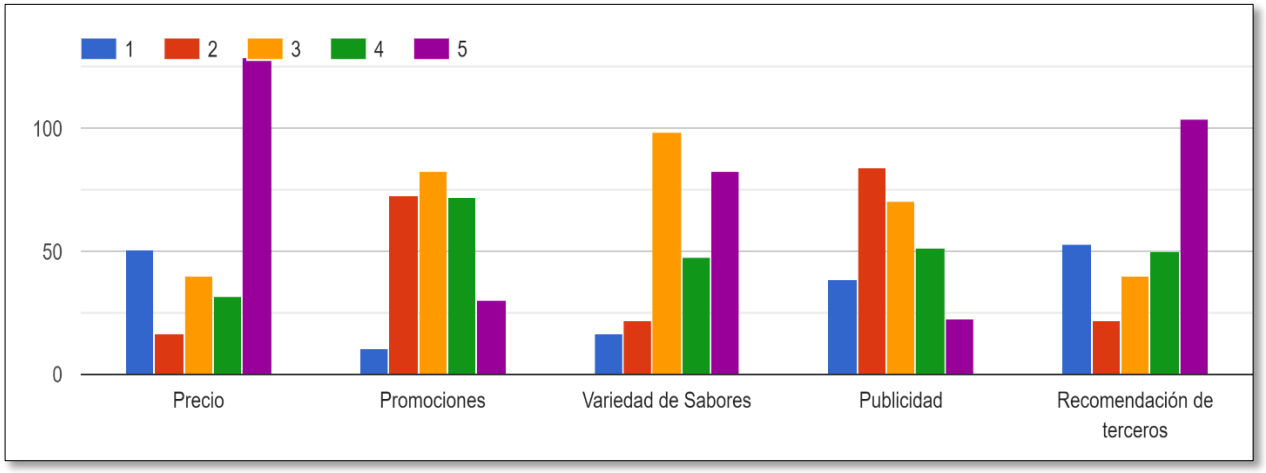
Con la presente pregunta de investigación, se pudo verificar, que 151 familias equivalente a un 47,96 %, valorarían más el precio, al momento de adquirir galletas de avena, 97 familias equivalente a 31 % dieron una importancia media a la marca, 98 familias equivalente a 31 % valoran más el sabor, con lo que respecta a la presentación 98 familias equivalente al 31 % dieron una importancia media a la presentación del producto, y 122 familias equivalente al 39 % igual dieron una importancia media al tamaño del producto.

Pregunta Nº 11 Si cambiaria de marca de galletas, ¿Qué razones le incentivarían a hacerlo?

Tabla N° 26. FACTORES QUE INFLUYEN PARA EL CAMBIO DE MARCA

	1		2		3		4		5		TOTAL	TOTAL
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	(n)	(%)
PRECIO	61	19%	23	7%	50	16%	42	13%	139	44%	314	100%
PROMOCIONES	23	7%	80	25%	96	31%	74	24%	42	13%	314	100%
VARIEDAD DE SABORES	20	6%	30	10%	115	37%	55	18%	93	30%	314	100%
PUBLICIDAD	50	16%	94	30%	81	26%	62	20%	26	8%	314	100%
RECOMENDACIÓN DE TERCEROS	55	18%	25	8%	50	16%	60	19%	124	39%	314	100%

Gráfico N° 20. FACTORES QUE INFLUYEN PARA EL CAMBIO DE MARCA



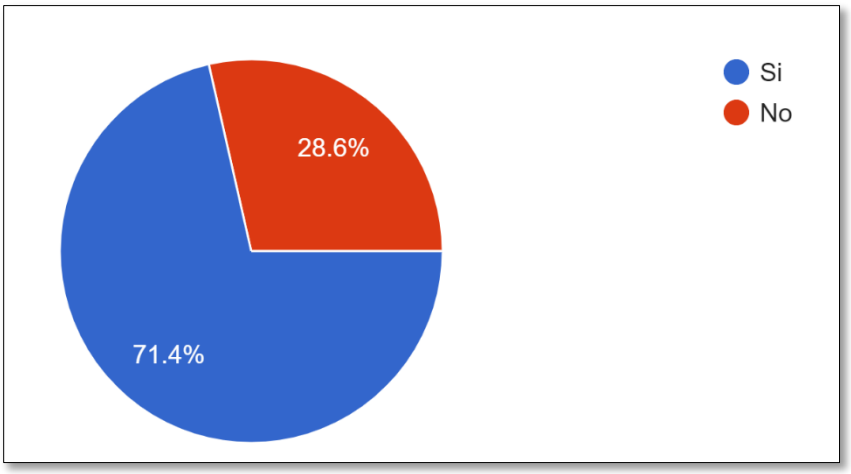
De las 314 familias, 139 que representan el 44% optaron por el precio, 96 familias que representan el 31% se fueron por las promociones, 115 familias que representan el 37 % escogieron la variedad de sabores, 94 familias que representan el 30 % escogieron la publicidad y 124 familias que representan el 39% optaron por la recomendación de terceros.

Pregunta Nº 12 ¿Usted probó alguna vez las galletas de avena?

Tabla N° 27. CONSUMO DE GALLETAS DE AVENA

	Frecuencia	**Porcentaje**
Si	224	71,4
No	90	28,6
Total	314	100

Gráfico N° 21. CONSUMO DE GALLETAS DE AVENA



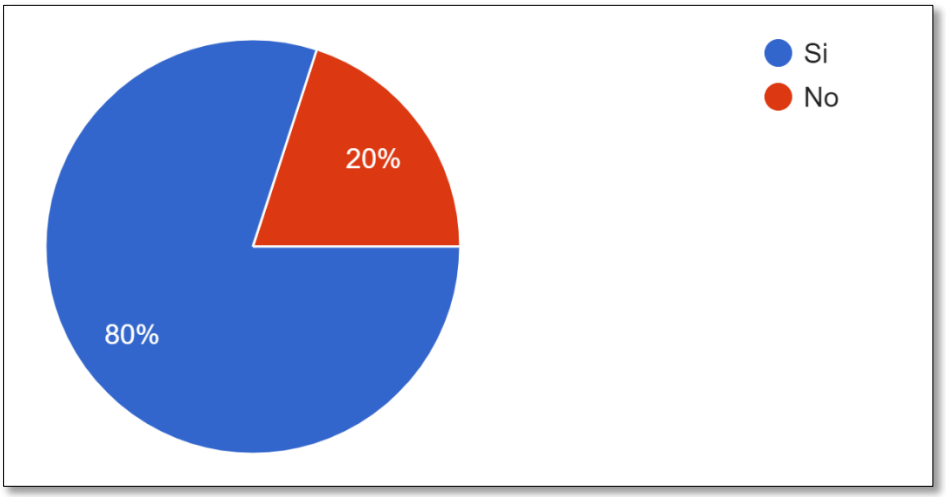
Según las encuestas realizadas, se obtuvo que 224 equivalente a un 71,4% si consumieron galletas de avena, mientras que 90 equivalente a 28,6% no consumieron galletas de avena.

Pregunta Nº 13 ¿Suele consumir constantemente galletas de avena?

Tabla N° 28. CONSUMO CONSTANTE DE GALLETAS DE AVENA

	Frecuencia	Porcentaje
Si	179	80
No	45	20
Total	224	100

Gráfico N° 22. CONSUMO CONSTANTE DE GALLETAS DE AVENA



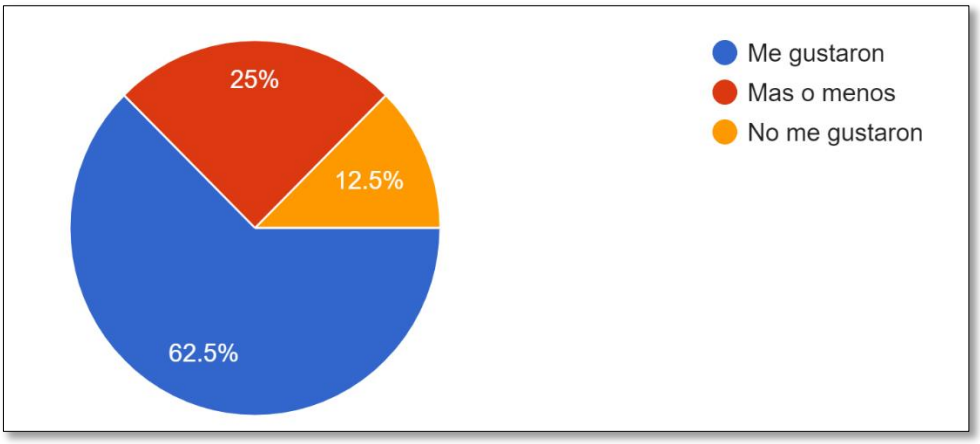
Según las encuestas realizadas se obtuvo que 179 equivalente a un 80% si tienen un consumo constante de galletas de avena, mientras que 45 equivalente al 20% no las llegan a consumir de manera constante las galletas de avena.

Pregunta Nº 14 ¿Cómo califica el sabor de las galletas de avena?

Tabla N° 29. CALIFICACIÓN DE SABOR DE LAS GALLETAS DE AVENA

	Frecuencia	Porcentaje
Me gustaron	140	62,5
Mas o menos	56	25
No me gustaron	28	12,5
Total	224	100

Gráfico N° 23. CALIFICACIÓN DE SABOR DE LAS GALLETAS DE AVENA



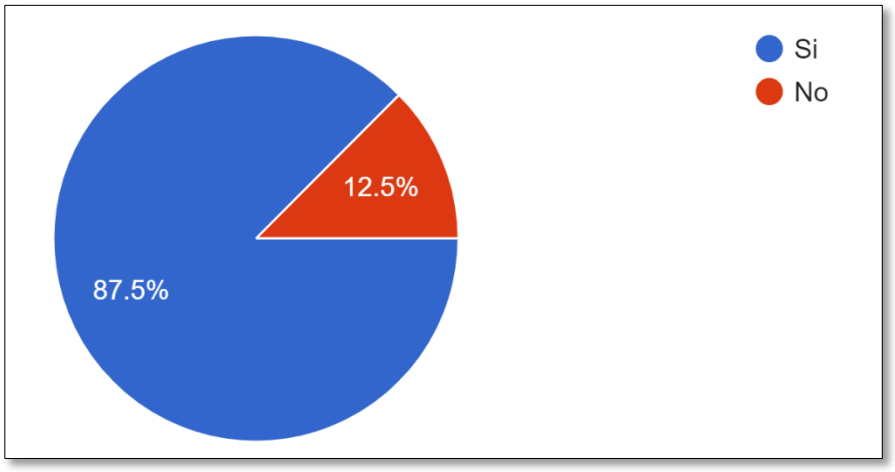
Cómo se puede observar 140 entrevistados equivalente al 62,5%, les gustó el sabor de las galletas de avena, mientras que 56 equivalente al 25% consideraron que las galletas de avena tienen un sabor regular, así mismo, 28 entrevistados equivalente al 12,5% afirman que no les gusto las galletas de avena.

Pregunta N° 15 ¿En su hogar se consumen galletas de avena?

Tabla N° 30. CONSUMO EN EL HOGAR

	Frecuencia	Porcentaje
Si	196	87,5
No	28	12,5
Total	224	100

Gráfico N° 24. CONSUMO EN EL HOGAR



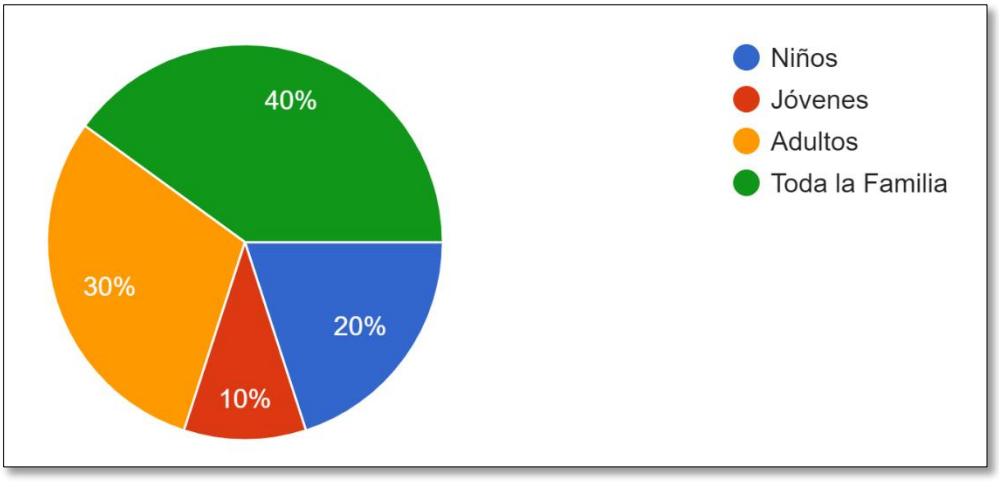
Según las encuestas realizadas se obtuvo que 196 encuestados equivalentes al 87,5% si consumen galletas de avena en sus hogares, mientras que 28 equivalente al 12,5% no consumen galletas de avena en sus hogares.

Pregunta N° 16 ¿En su hogar quienes son los mayores consumidores de galletas de avena?

Tabla N° 31. CONSUMIDORES DE AVENA EN EL HOGAR

	Frecuencia	**Porcentaje**
Niños	39	20
Jóvenes	20	10
Adultos	59	30
Toda la Familia	78	40
Total	196	100

Gráfico N° 25. CONSUMIDORES DE AVENA EN EL HOGAR



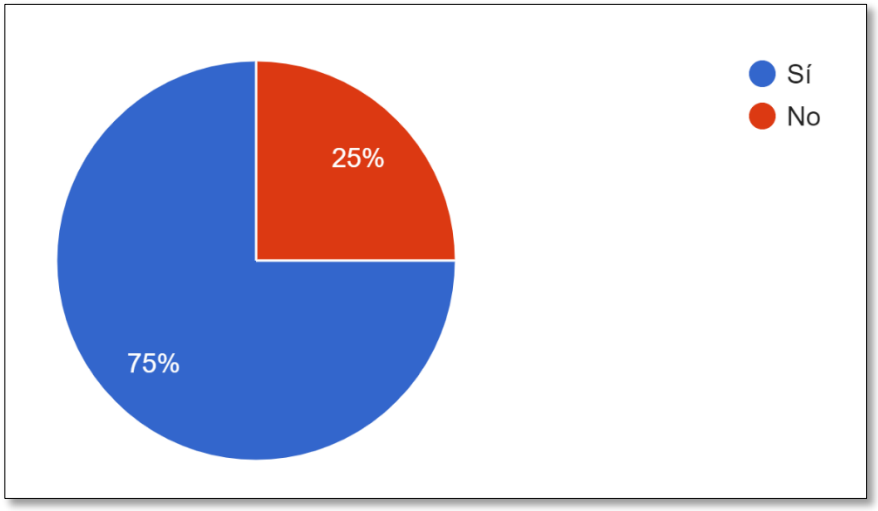
Cómo se puede observar 78 de los entrevistados equivalente al 40% aseguran que toda la familia consumen galletas de avena, mientras que 59 equivalente al 30% de los entrevistados afirman que los adultos son los que consumen galletas de avena en sus hogares, 39 entrevistados equivalente al 20% manifiestan que los niños consumen galletas de avena en sus hogares y finalmente el 10% en menor cantidad serían los jóvenes que consumen galletas de avena en los hogares.

Pregunta N° 17 ¿Le gustaría probar galletas elaboradas con harina de avena?

Tabla N° 32. INTERÉS SOBRE EL CONSUMO DE GALLETAS DE AVENA

	Frecuencia	**Porcentaje**
Si	68	75
No	22	25
Total	90	100

Gráfico N° 26. INTERÉS SOBRE EL CONSUMO DE GALLETAS DE AVENA



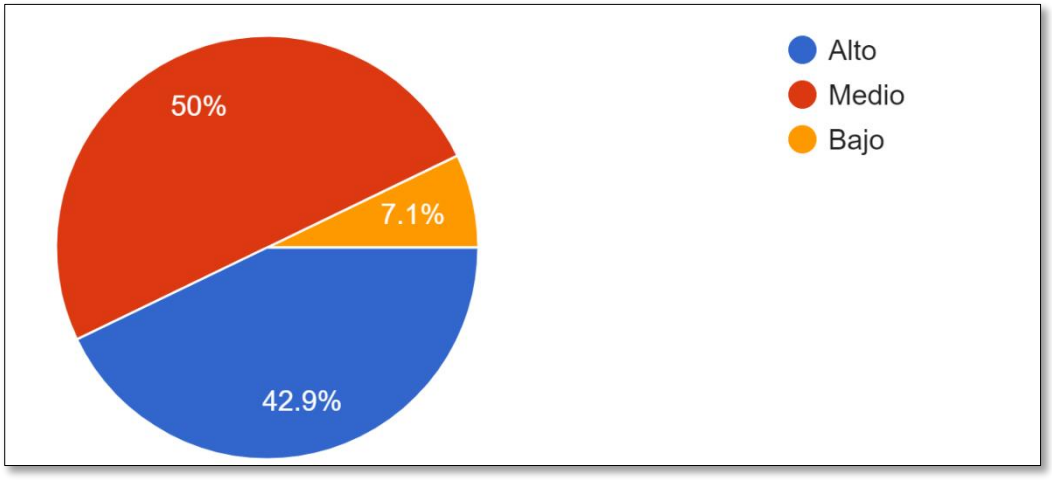
De los 90 entrevistaron que afirmaron no haber consumido galletas de avena, 68 equivalente al 75% se muestran interesados en consumir estas galletas, mientras que 22 equivalente al 25% no les gustaría consumir galletas de avena.

Pregunta N° 18 ¿Cuál es el grado de interés que tiene acerca de adquirir galletas de avena?

Tabla N° 33. GRADO DE INTERÉS SOBRE EL CONSUMO DE GALLETAS DE AVENA

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	125	42,9
Medio	146	50
Bajo	21	7,1
Total	292	100

Gráfico N° 27. GRADO DE INTERÉS SOBRE EL CONSUMO DE GALLETAS DE AVENA



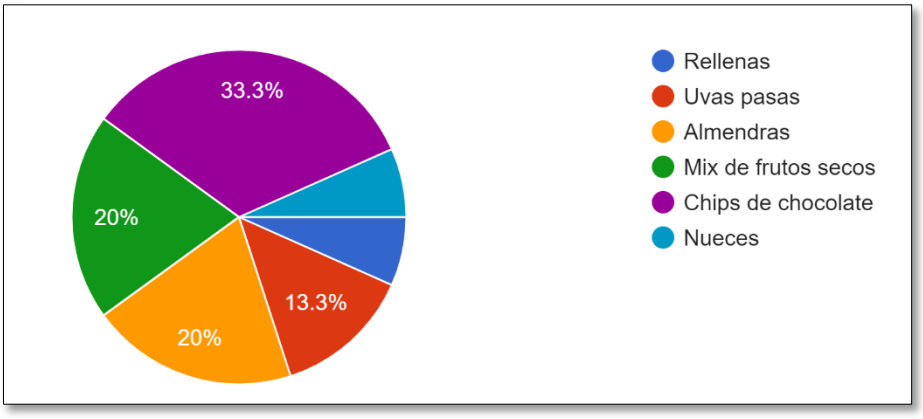
Cómo se puede observar 146 entrevistados equivalente al 50%, manifiestan que su interés por consumir galletas es regular, mientras que 125 equivalente al 42,9% de los entrevistados afirman que tienen un alto interés en consumir galletas de avena, así mismo, 21 entrevistados equivalentes al 7,1% no tienen interés en consumir galletas de avena.

Pregunta N° 19 ¿Cuál de los siguientes atributos le gustaría que tuvieran las galletas de avena?

Tabla N° 34. ATRIBUTOS QUE LES GUSTARIA QUE TUVIERAN LAS GALLETAS DE AVENA

	Frecuencia	Porcentaje
Rellenas	20	6,7
Uvas Pasas	39	13,3
Almendras	58	20
Mix de frutos secos	58	20
Chips de chocolate	97	33,3
Nueces	20	6,7
Total	292	100

Gráfico N° 28. MOTIVO POR EL CUAL ELEGIR GALLETAS DE AVENA



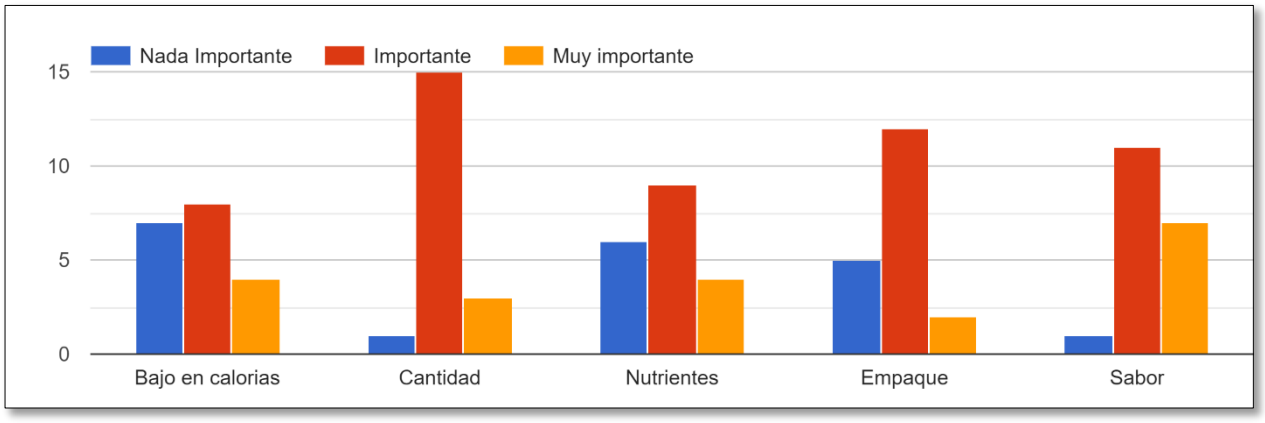
Del total de entrevistados que consumen o estarían interesados en consumir galletas de avena, el 33,3% prefieren galletas de avena con chips de chocolate, en un 20% prefieren las galletas con mix de frutos secos, de igual manera en un 20% prefieren las galletas con almendras, un 13,3% prefieren galletas con uvas pasas, y en un 6,7% prefieren las galletas con nueces, y finalmente de igual manera en un 6,7 prefieren las galletas con relleno por dentro.

Pregunta N° 20 ¿Cuál es el motivo por el que elegiría unas galletas de avena en particular?

Tabla N° 35. MOTIVO POR EL CUAL ELEGIR GALLETAS DE AVENA

	Nada Importante		Importante		Muy Importante		TOTAL	TOTAL
	n	%	n	%	n	%	(n)	(%)
BAJO EN CALORÍAS	80	27,51	135	46,1	77	26,39	292	100%
CANTIDAD	46	15,61	162	55,39	84	29	292	100%
NUTRIENTES	122	41,64	152	52,04	18	6,32	292	100%
EMPAQUE	119	40,89	141	48,33	32	10,78	292	100%
SABOR	32	10,78	141	48,33	119	40,89	292	100%

Gráfico N° 29. MOTIVO POR EL CUAL ELEGIR GALLETAS DE AVENA



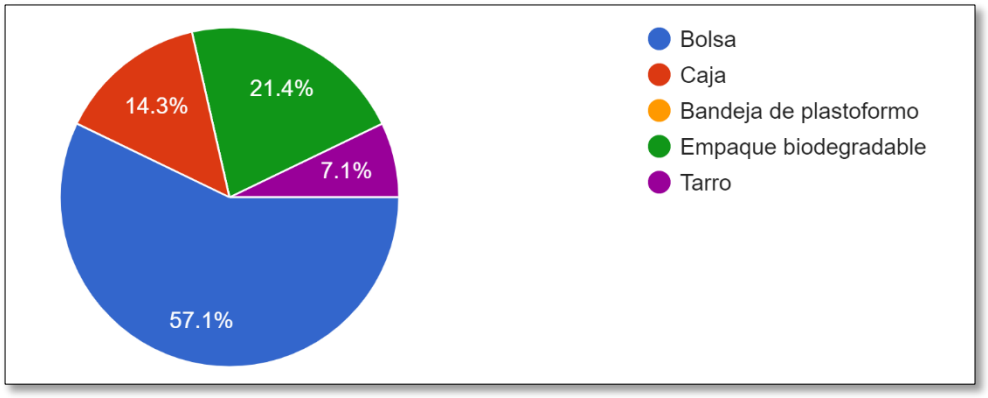
Con la presente pregunta de investigación, 135 entrevistados que representa el 46,1%, consideran que las calorías es una característica importante que se debe tomar en las galletas de avena, 162 que representa el 55,39% consideran que es importante la cantidad del producto, 152 que representa el 52,04% opinan que los nutrientes son de igual manera importantes, 141 que representa el 48,33% afirman que el empaque es una característica importante, y finalmente 141 equivalente al 48.33% consideran que el sabor es importante en las galletas de avena.

Pregunta N° 21 ¿En qué empaque le gustaría comprar las galletas de avena?

Tabla N° 36 EMPAQUE DE PREFERENCIA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bolsa	167	57,10%
Caja	42	14,30%
Tarro	21	7,10%
Bandeja de Plastoformo	0	0,00%
Empaques biodegradables	62	21,40%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 30. EMPAQUE DE PREFERENCIA



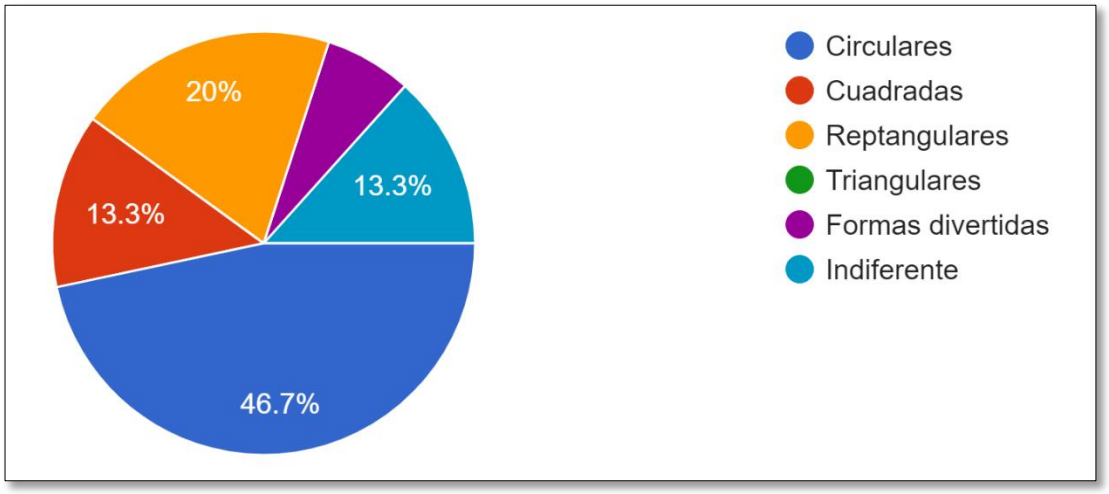
De los 292 interesados en el consumo de galletas de avena, 167 que representa el 57,10% optaron por la opción de empaque por bolsa, 42 que representa el 14,30% optaron por la caja, 21 equivalente al 7,10% escogieron las opción de Tarro como empaque para las galletas, y finalmente 62 que representa el 21,40% escogieron la opción de los empaques biodegradables.

Pregunta N° 22 ¿Qué forma le gustaría que tengan las galletas de avena?

Tabla N° 37. FORMA DE LAS GALLETAS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Circulares	136	46,70%
Cuadradas	39	13,30%
Triangulares	0	0,00%
Formas divertidas	19	6,70%
Indiferente	39	13,30%
Rectangulares	59	20,00%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 31. FORMA DE LAS GALLETAS



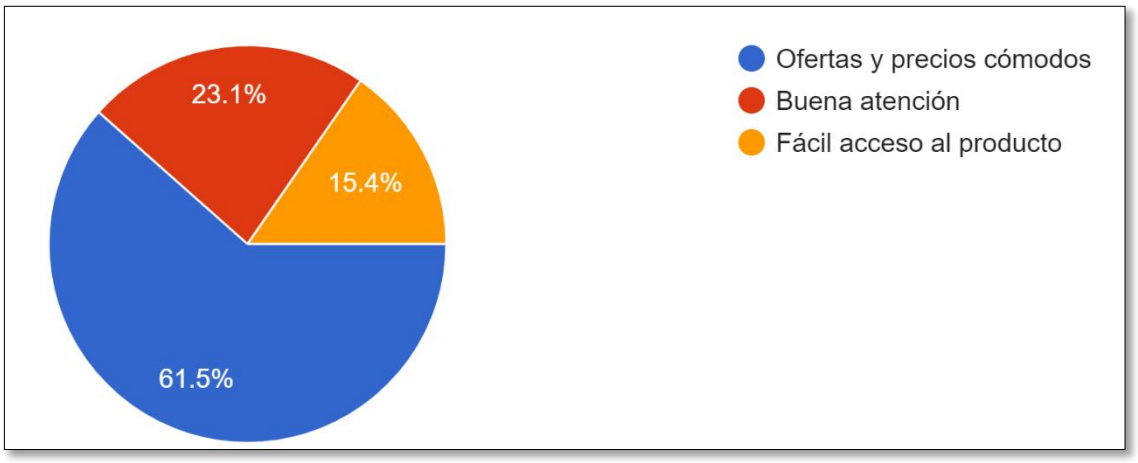
De los 292 entrevistados interesados en el producto galletas de Avena, 136 equivalente al 46,70%, prefieren galletas en forma circular, 59 equivalente al 20% las prefieren de una forma rectangular, 39 que representa el 13,30% las prefiere en forma cuadra, de igual manera en un 13,30% son indiferentes a la forma que llegaran a tener las galletas, 19 que representa un 6,70% prefieren que tengan una forma divertida. Ninguno escogió la forma triangular

Pregunta N° 23 ¿Qué le gustaría encontrar en el lugar donde usted compra sus galletas de avena?

Tabla N° 38. ESPECTATIVAS DEL LUGAR DONDE ADQUIRIR LAS GALLETAS DE AVENA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ofertas y promociones	180	61,50%
Buena atención	67	23,10%
Fácil acceso al producto	45	15,40%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 32. ESPECTATIVAS DEL LUGAR DONDE ADQUIRIR LAS GALLETAS DE AVENA



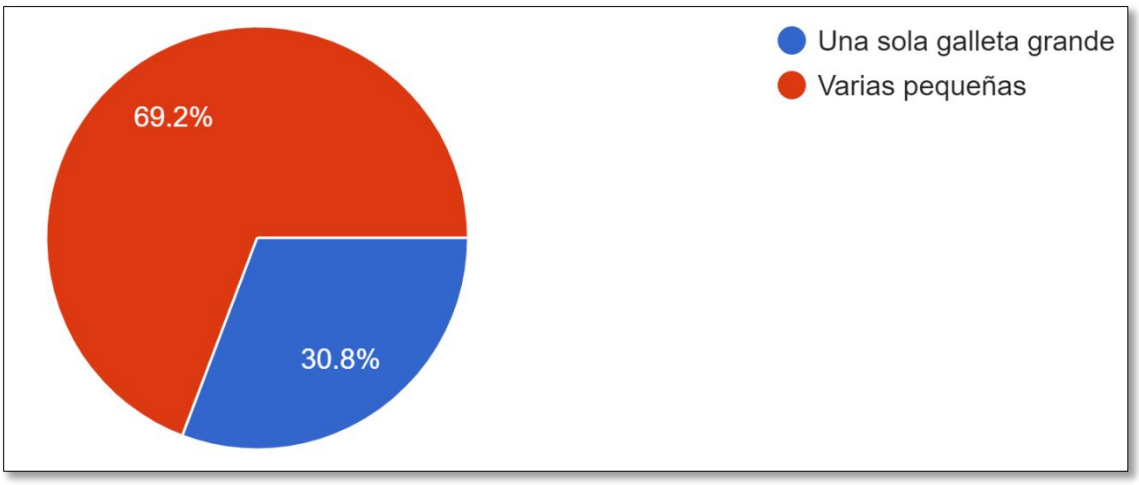
De los 292 entrevistados, 180 equivalente al 61,50% esperan ofertas y promociones, 67 que representa el 23,1% esperan recibir una buena atención, y el restante 15,4% esperan un fácil acceso al producto.

Pregunta N° 24 ¿Prefiere comer una sola galleta de avena grande o varias pequeñas?

Tabla N° 39. PREFERENCIA ENTRE UNA SOLA GALLETA GRANDE O VARIAS PEQUEÑAS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una grande	90	30,80%
Varias pequeñas	202	69,20%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 33. PREFERENCIA ENTRE UNA SOLA GALLETA GRANDE O VARIAS PEQUEÑAS.



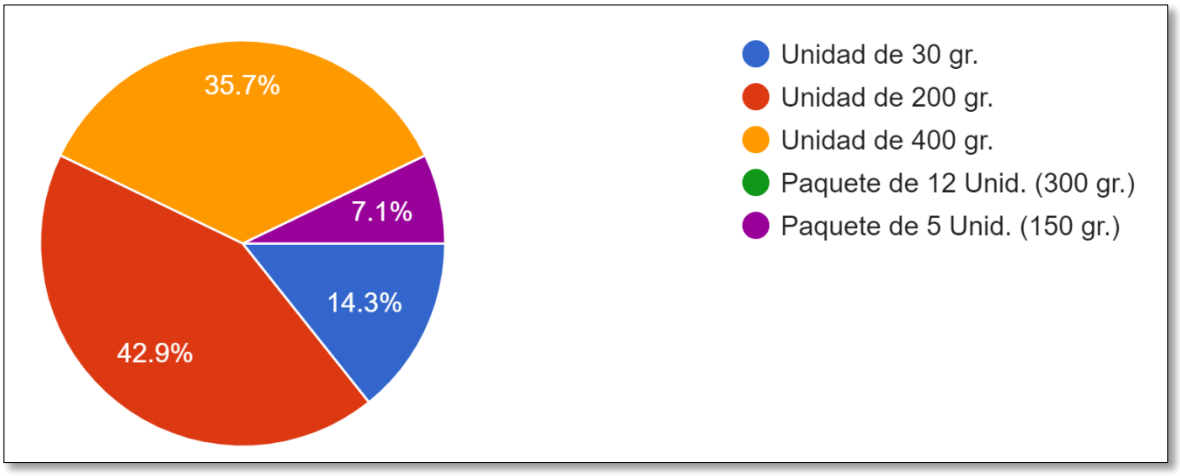
De los 292 entrevistados que se encuentran interesados en el producto galletas de avena, 202 equivalente al 69,20%, prefieren que vengan dentro del empaque varias galletas pequeñas, y el restante 90 equivalente al 30,80% optaron por solo una galleta grande dentro del empaque.

Pregunta N° 25 ¿En qué presentación le gustaría adquirir las galletas de Avena?

Tabla N° 40. GRAMAJE DE GALLETAS DE MAYOR AGRADO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Unidad de 30 gr.	42	14,30%
Unidad de 200 gr.	125	42,90%
Unidad de 400 gr.	104	35,70%
Paquete de 5 Unid. (150 gr.)	21	7,10%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 34. GRAMAJE DE GALLETAS DE MAYOR AGRADO



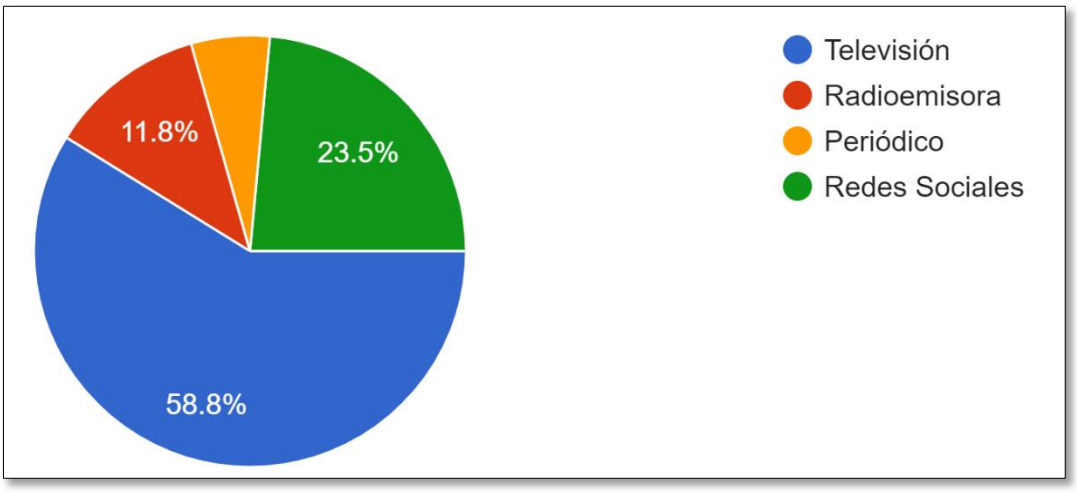
Con la presente pregunta de investigación 125 equivalente al 42,90% de los entrevistados optaron por la unidad de 200 gr., 104 equivalente al 35,70% optaron por la unidad de 400 gr., 42 equivalente al 14,30% eligieron la Unidad de 30 gr. y el restante 7,1% prefieren el paquete de 5 unidad de (150 gr).

Pregunta N° 26 ¿Cuál es el principal medio de comunicación que usted utiliza para informarse sobre nuevos productos?

Tabla N° 41. MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZAN MÁS.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	172	58,80%
Radioemisora	34	11,80%
Periódico	17	5,90%
Redes Sociales	69	23,5%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 35. MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZAN MÁS.



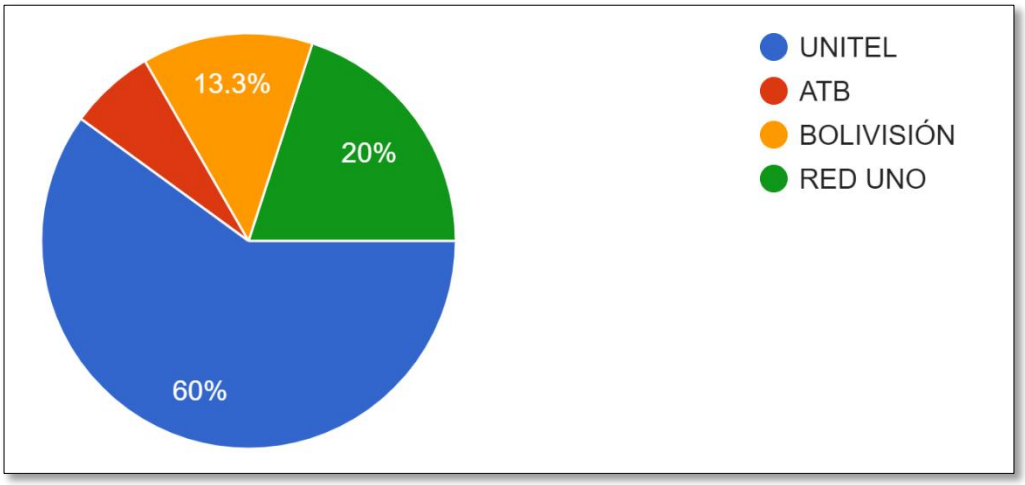
Como se puede observar del total de entrevistados que mostraron interés por las galletas de avena, 172 equivalente al 58,80% optaron por la televisión, 69 equivalente al 23,5% prefieren las redes sociales, 34 que representa el 11,80% optaron por la Radioemisora, y el restante 5,90% optaron por el periódico.

Pregunta N° 27 ¿Cuáles es el canal de televisión de su mayor preferencia?

Tabla N° 42. CANALES DE TELEVISIÓN DE MAYOR PREFERENCIA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Unitel	175	60%
ATB	20	6,7%
Red Uno	58	20%
Bolivisión	39	13,3%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 36. CANALES DE TELEVISIÓN DE MAYOR PREFERENCIA



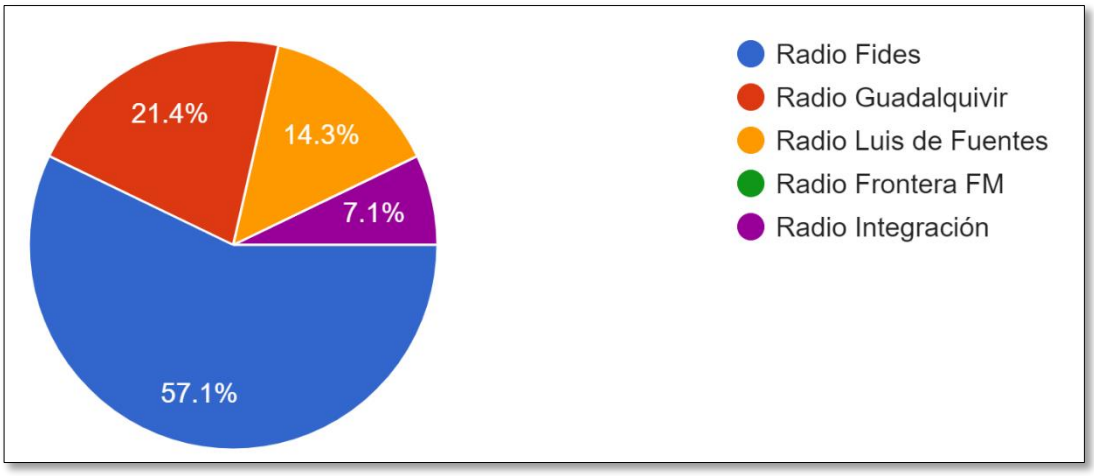
Los canales de mayor preferencia según la población encuestada son los siguientes: Canal Red Unitel, se ubica en primer lugar con un 60% de preferencia, Canal Red Uno se ubica en segundo lugar con 20%, Canal Bolivisión en tercer lugar con un 13,3%, y finalmente en último puesto está ATB, con un 6,7%.

Pregunta N° 28 ¿Cuál es canal de radioemisora de su mayor agrado?

Tabla N° 43. RADIOEMISORA DE MAYOR PREFERENCIA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio Fides	167	57,1%
Radio Guadalquivir	62	21,4%
Radio Luis de Fuentes	42	14,3%
Radio Frontera FM	0	0%
Radio Integración	21	7,1%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 37. RADIOEMISORA DE MAYOR PREFERENCIA



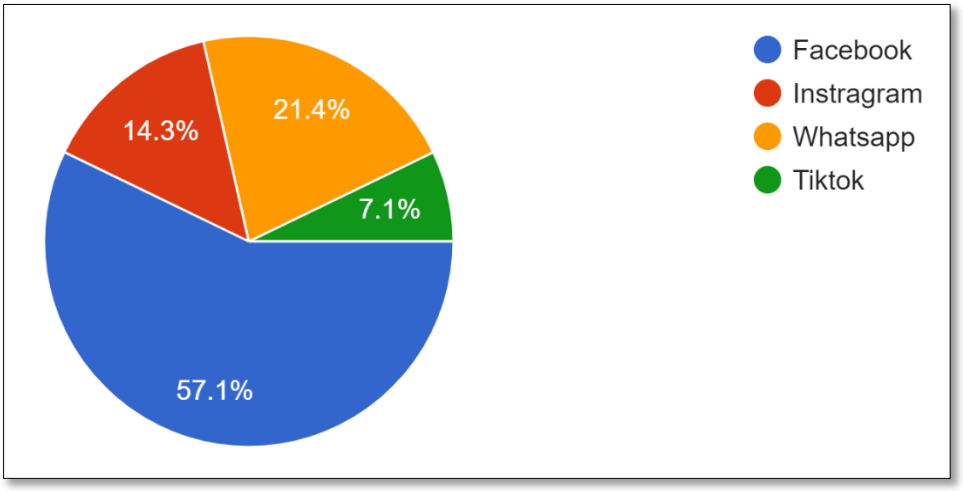
Radio Fides se encuentra en primer lugar con un 57,1%, seguido de Radio Guadalquivir en un 21,4%, en tercer lugar se encuentra Radio Luis de Fuentes con un 14,3% y en cuarto lugar Radio Integración con un 7,1%, ninguno de los entrevistados optó por radio Frontera.

Pregunta N° 29 ¿Cuál es la Red Social que más utiliza?

Cuadro N° 44. RED SOCIAL DE MAYOR PREFERENCIA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facebook	167	57,1%
Instagram	42	14,3%
WhatsApp	62	21,4%
Tiktok	21	7,1%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 38. RED SOCIAL DE MAYOR PREFERENCIA



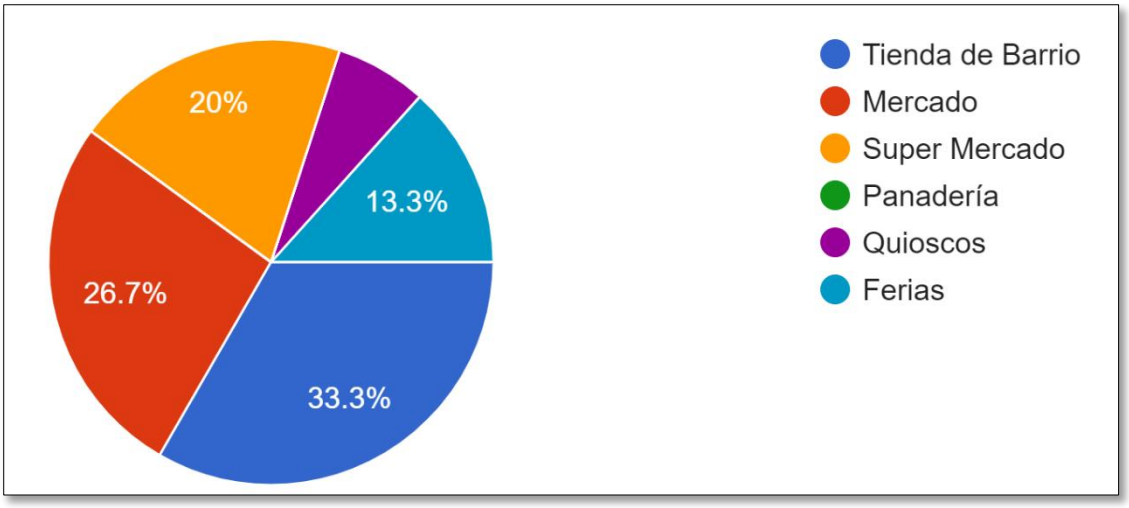
En primer lugar se encuentra Facebook con un 57,1%, seguido de WhatsApp con un 21,4%, en tercer lugar está Instagram con un 14,3 % y en último lugar Tiktok con un 7,1%

Pregunta N° 30 ¿En qué sitios le gustaría comprar las galletas de avena?

Cuadro N° 45. SITIOS EN LOS QUE LES GUSTARIA COMPRAR LAS GALLETAS DE AVENA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tienda de Barrio	97	33,3%
Mercado	78	26,7%
Super Mercado	58	20%
Panadería	0	0%
Quioscos	20	6,7%
Ferias	39	13,3%
TOTAL	292	100%

Gráfico N° 39. SITIOS EN LOS QUE LES GUSTARIA COMPRAR LAS GALLETAS DE AVENA



De lo 292 entrevistados, el 33,3% prefiere que las galletas sean comercializadas en las tiendas de barrio, el 26,7% en los mercados, el 20% en lo Supermercados, el 13,3% en las diferentes ferias realizadas en la ciudad, y un 6,7 en los quioscos de los centros de estudio, Ninguna persona optó por la opción de panaderías.

6.6.Conclusiones De La Investigación De Mercado

- De acuerdo a los datos recogidos, el 57,1% de las familias que fueron encuestadas indican que consumen galletas de trigo debido al fácil acceso y sabor de estas, sin embargo, el 75% de las familias afirman tener interés en consumir galletas de avena siempre y cuando estas tengan un sabor agradable.
- Un factor interesante que fue identificado es que un 40% de las familias encuestadas, confirman que toda la familia consume galletas de avena y que generalmente estas se consumen en el hogar y entre horas, es decir como un snack.
- Las familias que consumen o se encuentran interesadas en consumir galletas de avena, mencionan que un atributo extra que podrían tener las galletas, serían los chips de chocolate, con lo que respecta al empaque de las mismas, estas prefieren bolsitas para las galletas, sin embargo, hacen notar su preocupación por el medio ambiente, indicando que les gustaría que estas puedan ser de material biodegradable.
- El lugar donde les sería más cómodo adquirir el producto galletas de avena, son las tiendas de barrio sin quitar importancia a los mercados y supermercados de la ciudad.
- Con respecto a las preferencias por la presentación de las Galletas de Avena, las familias mencionan que les gustaría que la forma de las galletas sea circular, y que dentro del empaque vengan varias galletas pequeñas envés de una sola grande, los gramajes de mayor agrado son la unidad de 200 gr. y la de 400 gr. sin embargo no les sería demás que se puedan ofertar en todas las presentaciones propuestas.
- De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de las familias encuestadas, dan a conocer que el medio de comunicación que utilizan para informarse de nuevos productos es la Televisión y quedando en segundo lugar las Redes Sociales y en tercer la Radioemisora.

CAPÍTULO VII:

PROPUESTA

7. PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la Unidad Productiva La Libélula, considerando el Macro y Micro entorno dentro del cual existe una serie de variables de gran influencia en su desempeño, además la existencia de factores internos que influyen en el funcionamiento de sus actividades, así también la percepción y los factores que inciden en la decisión de compra del producto Galletas de Avena.

Este análisis permitió tener un conocimiento de que la actual administración de la empresa con respecto a la comercialización de su producto Galletas de Avena, es empírico, es decir, desconoce del uso adecuado de herramientas del Marketing Mix, lo que le impide abarcar otros sectores en el mercado, aparte de las licitaciones públicas y por consecuencia mantiene sus ventas constates y no así con un incremento

Por lo mencionado anteriormente, en el presente capítulo se procedió a realizar la propuesta solución que consiste en el diseño de una estrategia de Marketing Mix para las Galletas de Avena de la Unidad Productiva La Libélula, que le permita incrementar sus ventas como también lograr un posicionamiento adecuado de su producto, proponiendo inicialmente una clara definición del negocio para la empresa y posteriormente el diseño de las estrategias de Marketing Mix.

7.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Actualmente la Unidad Productiva La Libélula, no cuenta con una misión como se explicó en el diagnóstico interno de la empresa. La ausencia de la misma ha provocado que la empresa opere casi totalmente orientada a las ventas de sus productos y no así tomando en cuenta las variables

que pueden hacerla más competitiva. Es necesario que cuenten también con una visión donde se materialicen sus intenciones futuras como empresa, es decir, la forma en que la visualizan a futuro.

A continuación, se propone la Misión y Visión para la empresa:

7.2.1. Misión

"Elaboramos productos deliciosos de alta calidad y a precios competitivos, cumpliendo con todas las normas de inocuidad alimentaria que cumplan con las expectativas de los clientes y satisfagan sus necesidades nutricionales".

7.2.2. Visión

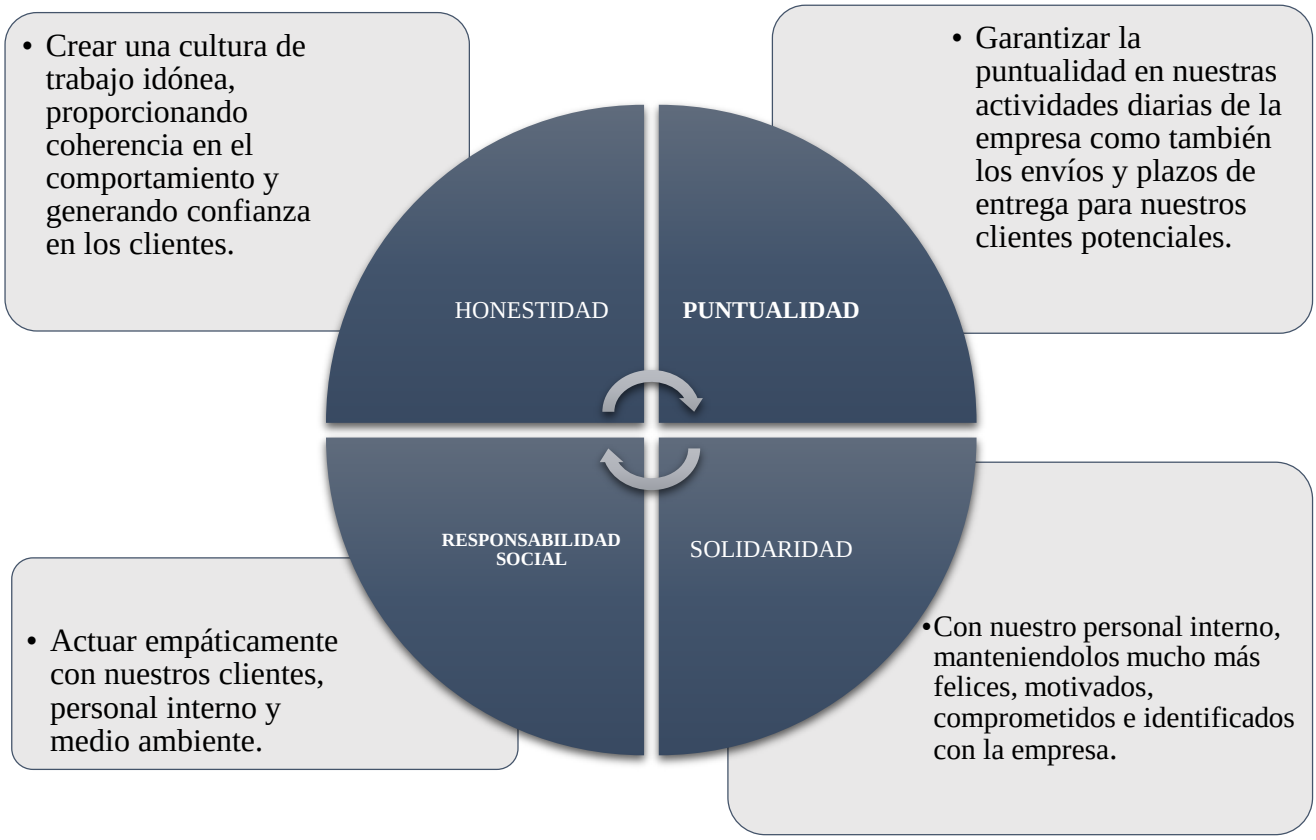
"Ser un negocio altamente competitivo y rentable, reconocido por la calidad, sabor y buen servicio al cliente, para crecer y expandir nuestros productos al país".

7.2.3. Valores "Unidad Productiva La Libélula"

Los valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad. Fácilmente podríamos definirlos como la personalidad de la empresa, guían las decisiones y conductas. En ellos se basa su filosofía y cultura.

Para un adecuado funcionamiento de "La Unidad Productiva La Libélula", se propone los siguientes valores.

Gráfico N° 39. VALORES PARA LA UNIDAD PRODUCTIVA LA LIBÉLULA



Fuente: Elaboración propia

7.2. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

7.2.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

A continuación, se proponen los objetivos estratégicos diseñados para el producto Galletas de Avena, pretendiendo que sean tomados en cuenta por la empresa.

Los objetivos estratégicos planteados son:

1. Ampliar la Línea de Productos de las Galletas de Avena, generando una propuesta de valor para su mercado meta, que permita a la empresa posicionar su producto dentro de un periodo de 12 meses en la ciudad de Tarija.
2. Proponer un nuevo precio para el producto Galletas de Avena, que permita cubrir los costos de producción, comercialización y distribución de la empresa y a la vez este sea competitivo y accesible para su mercado meta de la ciudad de Tarija.
3. Dar a conocer la marca entre el público objetivo para incrementar las ventas dentro de un periodo de 12 meses generando contenido didáctico y atractivo para el consumidor de forma que incrementen las utilidades de La Unidad Productiva La Libélula.
4. Establecer al menos dos tipos de canales de distribución para implementar alrededor de 180 puntos de venta en un periodo de doce meses mediante estrategias pull para que el producto sea de fácil acceso para el consumidor.

7.2.1.1. Objetivo Estratégico 1

Ampliar la Línea de Productos de las Galletas de Avena, generando una propuesta de valor para su mercado meta, que permita a la empresa posicionar su producto dentro de un periodo de 12 meses en la ciudad de Tarija.

ESTRATEGIA	**ACCIONES**
Ampliar la línea de productos de las Galletas de Avena	Nuevo nombre del producto
	Nuevo diseño del envase
	Nuevos sabores e ingredientes en las galletas
	Nueva presentación de las galletas

El objetivo de la ampliación de la línea de producto es satisfacer un segmento de clientes mejorado en el mercado, en este caso se propone realizar una ampliación de la línea de productos de manera horizontal, es decir mantener el mismo precio y la misma calidad de un producto, pero cambiando factores como el color o añadiendo ingredientes para diferenciar los productos.

A continuación, se desarrollan cada una de las acciones para alcanzar la estrategia propuesta.

7.2.1.1.1. Nuevo Nombre Del Producto.

El nombre de un producto puede ser el primer elemento que lo distinga de entre su competencia, lo que llame la atención del público que todavía no lo conoce, el nombre del producto es lo que permite protegerlo como una marca registrada, para evitar apropiaciones indebidas o confusión entre los consumidores.

NOMBRE ACTUAL	PROPUESTA
GALLETAS DE AVENA	GALLETICAS (Galletas de Avena)

Se propone el nombre de “Galleticas”, considerando que este puede llamar de mayor manera la atención de su público actual y potencial, adecuándolo a la nueva forma que se propone que tengan las galletas (forma circular), además de ello haciendo referencia que, dentro del empaque, vienen varias galletitas pequeñas.

7.2.1.1.2. Nuevo diseño del envase.

No hay ninguna marca que su envase no haya variado con el paso del tiempo. A veces, las modificaciones son mínimas: logo, colores o cambios de tipografía, pero sin duda, el consumidor lo nota.

EMPAQUE ACTUAL		PROPUESTA	
ANVERSO	**REVERSO**	**ANVERSO**	**REVERSO**
			

Fuente: Elaboración Propia

Se propone, cambiar el diseño del envase, por unos colores más cálidos y llamativos como es el caso del color naranja y amarillo, que representan creatividad y alegría; cabe mencionar que estos colores propuestos en el envase van acordes a los que ya se tiene establecido en el logo de la empresa, se añadirá el logo en la parte delantera y superior del envase, añadiendo el nuevo nombre del producto con una tipografía llamativa.

Por otro parte se propone que el material del envase sea el de polipropileno, con un poco más de grosor que el actual, ya que entre los beneficios que posee este material, es que puede estar en contacto con alimentos sin que sus propiedades de los mismos se vean afectadas.

- Posee gran resistencia al impacto, al agua (por su baja absorción a la humedad) y al calor (por su elevado punto de fusión)
- Ligereza, en comparación con otros plásticos debido a su baja densidad

Este tipo de material es apto para el reciclado, ya que su proceso consiste en la llegada a la planta de reciclado, posteriormente se introduce en una cinta que recorrerá diferentes fases para su tratamiento: primero se realizará una selección y clasificación, tras lo cual se procederá a su triturado. Estas pequeñas piezas se someterán a continuación a un lavado donde el polipropileno, que es menos denso que el agua se separará por flotación de las impurezas, metales u otros plásticos diferentes, posteriormente pasará el proceso de extrusión y granceado. Es aquí donde el triturado se filtra y se obtiene la granza: el producto final del proceso de reciclado y futura materia prima reciclada, que sustituye al plástico virgen. Este es el último paso antes de su envasado y almacenamiento.

Reciclando, Reduciendo y Reutilizando contribuimos a evitar la extracción de nuevos recursos naturales, ahorramos en CO2 y hacemos posible que la economía circular sea algo tangible, cercano y beneficioso para el medioambiente, ya que es una de las preocupaciones de nuestras familias encuestadas

7.2.1.1.3. Nuevos Sabores e ingredientes de las galletas.

Actualmente la Unidad Productiva La Libélula, ofrece las Galletas de Avena y las Galletas de Avena con almendras a la población tarijeña.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se pudo resaltar que, a las familias de la ciudad de Tarija, les interesaría que estas galletas puedan ser de chocolate, poseer chips de chocolate, un mix de frutos secos o hasta incluso ser saladas, es por ello que proponemos a la empresa pueda ampliar la línea de productos para las galletas de avena, creando valor para su mercado meta.

LINEA DE PRODUCTOS ACTUAL	PROPUESTA
Galletas de avena	Galletas de avena con chocolate
	Galletas de avena con chips de chocolate
Galletas de avena con almendras	Galletas de avena con mix de frutos secos
	Galletas de avena saladitas

Incluir estos sabores en el producto, repercutirá en una decisión de compra positiva por parte de sus consumidores potenciales, ya que les permitirá tener más opciones a la hora de adquirir el producto, y no limitarlo a solo galletas de avena comunes.

7.2.1.1.4. Nueva Presentación de las Galletas de Avena.

FORMA ACTUAL DE LAS GALLETAS	PROPUESTA
	

De acuerdo a la investigación de mercados, las familias indicaron que les sería de mayor agrado que estas galletas posean una forma circular, lo que les genera mayor atracción visual.

Por lo que se propone a la empresa, pueda considerar este factor importante, realizando una reingeniería con su producto actual que son las galletas de avena, lo que les traerá resultados positivos ya que son los mismos consumidores que expresan esta sugerencia a la empresa.

7.2.1.1.5. Línea de Productos Propuesta

LÍNEA DE PRODUCTOS "GALLETICAS"	
PRODUCTOS	**IMAGEN**
GALLETICAS **(Galletas de Avena)**	

PRODUCTOS	IMAGEN
GALLETICAS **(Galletas de Avena con chocolate)**	
GALLETICAS **(Galletas de Avena con chip de chocolate)**	
GALLETICAS **(Galletas de Avena con mix de frutos secos)**	
GALLETICAS **(Galletas de Avena saladitas)**	

7.2.1.2.Objetivo Estratégico 2

Proponer un nuevo precio para el producto Galletas de Avena, que permita cubrir los costos de producción, comercialización y distribución de la empresa y que a la vez este sea competitivo y accesible para su mercado meta de la ciudad de Tarija.

ESTRATEGIA	ACCIONES
Nuevo precio para el producto Galletas de Avena	Determinación de los nuevos costos de producción

7.2.1.2.1. 7.5. Costos de Producción

7.2.1.2.2. 7.5.1. Costos Variables

- **Materia Prima**

Tabla N° 45. COSTO DE MATERIA PRIMA

Materia Prima	Unidad	Cantidad por preparación	Preparaciones Mensuales	Cantidad Mensual	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Harina de Avena	gr.	2200	1000	46,82	Quintal	Bs260	Bs12.173,20
Aceite	ml	800	1000	40,00	Caja (20 L.)	Bs172	Bs6.880,00
Harina de Trigo	gr	3000	1000	65,22	Quintal	Bs225	Bs14.674,50
Maicena	gr	1400	1000	56,00	Bolsa de 25 kg.	Bs125	Bs7.000,00
Polvo de hornear	gr	120	1000	5,00	Caja de 20 Kg	Bs400	Bs2.000,00
Almendra	gr	500	1000	250,00	Caja de 20 Kg	Bs450	Bs112.500,00
Manteca	gr	350	1000	19,00	Lata de 18 kg	Bs180	Bs3.420,00
Azucar	Unid.	1600	1000	34,78	Quintal	Bs210	Bs7.303,80
Huevo	Unid.	16	1000	44,44	Caja (12 maples)	Bs210	Bs9.332,40
Leche en polvo	gr	160	1000	16,67	Caja (9,6 kg)	Bs240	Bs4.000,80
TOTAL							**Bs179.284,70**

Fuente: Elaboración propia

- **Costo de Mano de Obra**

Tabla N° 46 COSTO DE MANO DE OBRA

PLANILLA DE PERSONAL EVENTUAL MES DE OCTUBRE DE 2022				
N°	**NOMBRE Y APELLIDO**	**Nº DE HORAS**	**COSTO UNIT.**	**TOTAL A PAGAR Bs.**
1	Paola Quispe Mamani	527,5	9	4.747,50
2	Felisa Mamani	391,5	8	3.132,00
3	Alejandra Perales	435	8	3.480,00
4	Luisa Cayo	304,5	8	2.436,00
5	Miguel Perez	332,5	8	2.660,00
6	Evelyn Galean	264	8	2.112,00
7	Marcos Campero	218	8	1.744,00
8	Daniela Machicado	171,5	8	1.372,00
9	Jacqueline Llanos	172,5	8	1.380,00
10	Hernan Mamani	193,5	8	1.548,00
11	Ronald Quispe	161,5	8	1.292,00
12	Esteban Machicado	165,5	8	1.324,00
TOTAL				**27.227,50**

Fuente: Elaboración propia

- **Costo de Envase**

Tabla N° 47. Costo de Envase

ENVASE	Cantidad por preparación	Preparaciones Mensuales	Cantidad Mensual	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Envase	40 Unid.	1000	11,43	Paquete de 3500 Unid	Bs500	Bs5.715,00
TOTAL						**Bs5.715,00**

Fuente: Elaboración propia

.

Costo de Suministros de Limpieza y Embalaje

Tabla N° 48. COSTOS DE LIMPIEZA Y EMBALAJE

Suministros de limpieza y envalaje	Precio Total
Suministros	Bs500,00
TOTAL	**Bs500,00**

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2.3. Costos Fijos

- **Servicios Básicos**

Tabla N° 49. SERVICIOS BÁSICOS

Servicos Básicos	Unidad	Costo Mensual
Energía Eléctrica	Global	Bs300
Agua	Global	Bs70
Gas	Global	Bs300
Internet	Global	Bs159
TOTAL		Bs829

Fuente: Elaboración propia

- **Costo de Promoción y Distribución.**

Tabla N° 50. COSTO DE PROMOCIÓN

Nº	DETALLE	TOTAL MENSUAL
1	SUBTOTAL Presupuesto de la propuesta de promoción y publicidad	1134
2	SUBTOTAL Presupuesto de la propuesta souvenir	404
TOTAL		1.538

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 51. COSTO DE DISTRIBUCIÓN

Nº	DETALLE	TOTAL MENSUAL
1	SUBTOTAL Presupuesto del canal directo	104
2	SUBTOTAL Presupuesto del canal indirecto	404
TOTAL		508

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2.4. Costo Total de Producción

Tabla N° 52. COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN

Costo Total de Producción Galletas de 200 gr.			
Costo Variable	**Costo Unitario**	**Costo Total Mensual**	**%**
Materia Prima	4,482	179.284,70	83,16%
Mano de Obra	0,681	27.227,50	12,63%
Envase	0,143	5.715,00	2,65%
Limpieza y Embalaje	0,013	500	0,23%
Sub total	**5,318**	**212.727,20**	
Costos Fijos			
Servicios Básicos	0,021	829	0,38%
Costo de Promoción	0,038	1.538	0,71%
Costo de Distribución	0,013	508	0,24%
Sub total	0,072	**2875**	
TOTAL	**5,390**	**215.602,20**	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

DETERMINACIÓN DEL NUEVO PRECIO.

$$\frac{\boldsymbol{Costos\ Variables + Costos\ Fijos}}{\boldsymbol{Producción\ Mensual}} = \boldsymbol{Costo\ por\ unidad\ de\ producción}$$

$$\frac{\mathbf{215.602,20}}{\mathbf{40.000}} = \mathbf{5,390055}$$

$$\boldsymbol{C.U. = 5,39}$$

Realizando el análisis de los costos de producción, considerando los costos de la propuesta planteada, se llegó a obtener un costo unitario para las galletas de avena de 5,39 bs.

Se propone que este se lo venda a un precio de 10 bs obteniendo una utilidad de:

$$Utilidad = Precio\ propuesto - Costo\ Unitario$$

$$Utilidad = 10\ bs - 5{,}39\ bs$$

$$Utilidad = 4{,}61\ bs$$

Tabla N° 53. Propuesta de Precio Galletas de 200 gr.

Costo de producción	5,39
Utilidad (46,1%)	4,61
Precio Unitario	10

Fuente: Elaboración propia

La empresa actualmente oferta su producto en gramajes de 200 gr, y de 400 gr. por lo que se prosigue a realizar el cálculo del costo de producción para las galletas de 400 gr.

Costo de Producción para galletas de 400 gr.

Tabla N° 54. COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN GALLETAS DE 400 GR.

Costo Total de Producción Galletas de 400 gr.			
Costo Variable	**Costo Unitario**	**Costo Total Mensual**	**%**
Materia Prima	8,964	358.569,40	83,71%
Mano de Obra	1,361	54.455,00	12,71%
Envase	0,286	11.430,00	2,67%
Limpieza y Embalaje	0,025	1000	0,23%
Sub total	**10,636**	**425.454,40**	
Costos Fijos			
Servicios Básicos	0,021	829	0,19%
Costo de Promoción	0,038	1.538	0,36%
Costo de Distribución	0,013	508	0,12%
Sub total	0,072	**2875**	
TOTAL	**10,708**	**428.329,40**	100,00%

Fuente: Elaboración propia

DETERMINACIÓN DEL NUEVO PRECIO.

$$\frac{\boldsymbol{Costos\ Variables + Costos\ Fijos}}{\boldsymbol{Producción\ Mensual\ Estimado}} = \boldsymbol{Costo\ por\ unidad\ de\ producción}$$

$$\frac{\mathbf{428329,40}}{\mathbf{40.000}} = \mathbf{10,708}$$

$$\boldsymbol{C.U. = 10,71}$$

Realizando el análisis de los costos de producción, considerando los costos de la propuesta planteada, se llegó a obtener un costo unitario para las galletas de avena 400 gr. de 10,71 bs.

Se propone que este se lo venda a un precio de 19 bs obteniendo una utilidad de:

$$Utilidad = Precio\ propuesto - Costo\ Unitario$$

$$Utilidad = 19\ bs - 10{,}71\ bs$$

$$Utilidad = 8{,}29 bs$$

Tabla N° 55. Propuesta de Precio Galletas de 400 gr.

Costo de producción	10,71
Utilidad (43,63%)	8,29
Precio Unitario	19,00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, estos dos tipos de gramaje son los que tienen mayor aceptación por parte del mercado, por lo cual se sugiere a la empresa pueda tomar en cuenta esta propuesta de precio.

DETERMINACIÓN DE LA TAZA DE RETORNO DE INVERSIÓN (R.O.I.)

Galletas de 200 gr.

$$\boldsymbol{R.O.I = \frac{INGRESOS - INVERSIÓN}{INVERSIÓN} \times 100}$$

$$\boldsymbol{R.O.I = \frac{10 - 5,39}{5,39} \times 100}$$

$$\boldsymbol{R.O.I = 85,53\ \%}$$

Con las galletas de 200 gr. se obtiene una taza de retorno de inversión de 85,53%, dando un resultado favorable para su inversión.

Galletas de 400 gr.

$$\boldsymbol{R.O.I = \frac{INGRESOS - INVERSIÓN}{INVERSIÓN} \times 100}$$

$$\boldsymbol{R.O.I = \frac{19 - 10,71}{10,71} \times 100}$$

$$\boldsymbol{R.O.I = 77,40\ \%}$$

Con lo que respecta a las galletas de 400 gr. se obtiene una taza de retorno de inversión de 77,40%, dando un resultado favorable para su inversión.

Taza de Retorno de Inversión de las galletas de 200 gr. y 400 gr.

$$\boldsymbol{R.O.I} = \frac{\boldsymbol{INGRESOS - INVERSIÓN}}{\boldsymbol{INVERSIÓN}} \times \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{R.O.I} = \frac{\mathbf{29 - 16,1}}{\mathbf{16,1}} \times \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{R.O.I} = \mathbf{80,12}\%$$

Realizando un cálculo general de la Taza de Retorno de Inversión de las Galletas de Avena, se obtiene un R.O.I. de 80,12%, comprobando que la inversión que llegue a realizar la Unidad Productiva “La Libélula”, con respecto a su producto, le traerá un retorno de inversión favorable, por lo que se recomienda tomar en cuenta el análisis de costos realizado y el precio propuesto.

7.2.1.3.Objetivo Estratégico 3

Dar a conocer la marca entre el público objetivo para incrementar las ventas en un 30% dentro de un periodo de 12 meses generando contenido didáctico y atractivo para el consumidor de forma que incrementen las utilidades de La Unidad Productiva La Libélula.

Estrategia	**Acciones**
Dar a conocer la marca	Definición del segmento de mercado
	Estrategia de posicionamiento
	Estrategia de diferenciación
	Estrategia de crecimiento
	Estrategia de integración
	Promoción
	Publicidad
	Marketing directo

Desarrollo De Las Estrategias

El trabajo de campo permitirá proponer y diseñar estrategias de las cuales se sugieren a continuación:

7.2.1.3.1. Segmentación De Mercado

Criterios de segmentación

Para segmentar el mercado se utilizaron las siguientes bases de segmentación, geográfica, demográfica, sociocultural, y psicográfica.

Tabla Nº 56. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

BASES DE SEGMENTACION	**VARIABLES DE SEGMENTACION SELECCIONADAS**
SEGMENTACION GEOGRAFICA	
Ciudad	Cercado-Tarija
Mercado meta	54.926
Densidad de población	Área urbana
SEGMENTACION DEMOGRAFICA	
Edad	Familias
Sexo	Masculino, Femenino
Estado civil	Soltero/a, casado/a, divorciado/a, viudo/a, unión libre
Ingreso	Promedio laboral de Bs 2.250
Ocupación	Profesionales y no profesionales
Educación	Cualquier nivel de educación
SEGMENTACION SOCIO CULTURAL	
Clase social	Media-baja, media-alta
SEGMENTACION PSICOGRAFICA	
Estilo de vida	Importancia por la alimentación

Fuente: Elaboración propia

Mercado objetivo

Familia en el departamento de Cercado-Tarija pertenecientes al área urbana, que buscan productos versátiles, nutritivos y saludables para el consumo de los integrantes de su familia.

7.2.1.3.2. Estrategias De Posicionamiento

Una vez definido el segmento a penetrar, se procederá a decir cuál es la posición que se desea ocupar en ese segmento.

Con la utilización de esta estrategia se busca lograr diseñar la oferta y la imagen del producto de manera que el mercado meta comprenda y valore su ubicación en relación con la competencia, es decir que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores finales.

La ventaja competitiva que se empleará para posicionarse en el mercado será el de contar con una producción orgánica libre de químicos y conservantes, la cual no posee la competencia en su mayoría.

El posicionamiento propuesto será implementado de la siguiente manera:

Un posicionamiento del producto, basado en una producción orgánica en el mercado que oferta el producto principalmente libre de adictivos y conservantes con valor nutricional.

7.2.1.3.3. Estrategias De Diferenciación

Esta estrategia nos permitirá llegar al segmento, a través de características tangibles que poseen las galletas de avena las cuales los consumidores valoran al momento de adquirir el producto.

Los factores que justifican esta estrategia son:

- Es la única empresa de producción de galletas de avena a gran escala en la ciudad de Tarija.
- El producto presenta una serie de características que lo diferencia del resto de la competencia.

- Sus cualidades nutritivas hacen que su consumo se intensifique y sea una alternativa conveniente.

Los elementos más atractivos en que se basa esta estrategia son:

- Comercializar el producto con una marca propia, que garantice calidad y confianza a los clientes.
- Comercializar los productos en diferentes unidades de medida.
- Proporcionar información al consumidor final sobre los beneficios del producto.

Para que la estrategia de diferenciación tenga éxito deberá coordinarse y complementarse con una estrategia de comunicación efectiva, tomando en cuenta los atributos más importantes valorados por los consumidores (nutrición, sabor y textura), para demostrar a los clientes reales y potenciales que los productos cubren sus expectativas mejor que la competencia, logrando obtener una imagen superior a la de nuestros rivales.

7.2.1.3.4. Estrategias De Crecimiento

Estrategias de crecimiento intensivo

Entre las estrategias de crecimiento que se deberá adoptar es la siguiente:

- Estrategias de penetración de mercado

    a) Las estrategias de penetración de mercados

El objetivo de esta estrategia es incrementar las ventas actuales de las galletas de avena en el mercado, por medio de un esfuerzo mayor en la comercialización, por lo tanto, se propone lo siguiente:

Desarrollar la demanda primaria:

- Incitando a los clientes a adquirir con más frecuencia el producto, a través de descuentos.
- Atrayendo a nuevos clientes por medio de campañas publicitarias que se realizarán.

- Fortaleciendo la imagen de marca, para lograr seguridad y confianza en los clientes.

Por medio de esta estrategia se podrá fomentar factores importantes que incidirán en la decisión de compra de los nuevos clientes.

- En el mercado de la ciudad de Tarija se realizarán campañas de publicidad y promoción, despertando el interés de la población para adquirir el producto.
- Incrementar las ventas en el mercado regional al realizar cambios y mejoras en la presentación del producto, haciendo al producto más competitivo y confiable.
- Se establecerá canales de comercialización adecuados, para llegar a los clientes reales y potenciales.

7.2.1.3.5. Estrategias de Promoción

Se promocionará el producto a través de diferentes estrategias resaltando las principales características del producto y sus beneficios que aporta a la salud y nutrición de las personas.

Lo que se propone es diseñar promociones que incentiven a comprar y consumir el producto ¨galleticas¨.

a) La Promoción

La promoción es un factor muy importante para poder llegar con mayor facilidad a los clientes y dar a conocer la gama de productos, por ende, se pretende llegar a todas las familias tarijeñas para que conozcan los principales beneficios de las galletas de avena, conforme a la investigación de campo una gran mayoría de la población no conoce dichos aspectos del producto, así como también desconoce la presencia de este en el mercado.

Las principales características del producto son la calidad, el sabor, así como también los beneficios que ofrece para la salud intestinal, ayuda a mantener el colesterol en sangre y otros,

además de la aportación de nutrientes que deben estar presentes en la alimentación de las personas. El objetivo principal de las promociones serán el de incitar a la población que compre y consuma las galletas de avena en las presentaciones que mejor se acomoden a sus necesidades.

Estas promociones serán las siguientes:

- Establecer privilegios para las personas que realizan compras frecuentes o pedidos en grandes cantidades, como ser: obsequios y descuentos en el precio.

OBSEQUIOS		**DESCUENTOS**
Cantidad (bolsas vacías de las galletas de avena de 400gr en sus diferentes sabores)	**Regalo**	Por la compra mayor a 65 bolsas vacías de las galletas de avena de 400gr en sus diferentes sabores, se realizará un descuento del 10%
12 bolsas	1 taza	
8 bolsas	1 guante de cocina	
5 bolsas	1 llavero	

Periodo de duración

La promoción empresarial tendrá vigencia durante 35 días o hasta agostar stock, lo que suceda primero. La promoción se desarrollará en el departamento de Tarija, dentro del área rural.

El periodo de participación por parte de los consumidores es a partir del 4 de octubre de 2023 al 7 de noviembre de 2023 o hasta agotar stock de premios lo que ocurra primero.

Lugar de entrega de premios

Los premios serán canjeados en determinados puntos de venta, los cuales se especifican a continuación:

- Sucursales de EMAPA (centro y campesino)
- Mercado central
- En un punto de venta por distrito

- Degustaciones gratis del producto, permitiendo a las personas percibir el sabor y textura de las galletas. Estas degustaciones serán pequeñas elaboraciones del producto con diferentes opciones, que estarán a cargo de una persona con conocimientos acerca del producto para que disipe dudas y responda a las preguntas que puedan surgir de los consumidores. Las degustaciones se localizarán en algunas ferias y/o supermercados.

Mediante estas estrategias de promoción la fábrica mejorará su posicionamiento en el mercado, la misma estará apoyada con actividades de publicidad y venta directa que permitirá recaudar información valiosa de los consumidores.

Diseño de tazas

Se propone la promoción de una taza a cambio de 12 bolsas vacías de las galletas de avena de 400gr en sus diferentes sabores, La Unidad Productiva La Libélula adquirirá las tazas de porcelana al por mayor, las cuales serán distribuidas a los clientes.

GRÁFICA N° 40 DISEÑO DE TAZA



Fuente: Elaboración propia

Diseño del guante de cocina.

Se propone el diseño de guantes de cocina por la promoción de 8 bolsas vacías del producto. Los guantes son de gran utilidad en la cocina; estos serán de tela, resistentes al calor y destinados a proteger las manos de las personas quienes cocinan, también contendrá el logotipo de La Libélula.

GRÁFICA N° 41. DISEÑO DE GUANTE DE COCINA



Fuente: Elaboración propia

Diseño de llaveros

Se propone la promoción de llaveros a cambio de 5 bolsas vacías del producto. Esta promoción se justifica porque el llavero es un artículo útil y fácil de llevar por el 90% de las personas, por lo tanto, tiene gran utilidad para las llaves de la casa, trabajo o auto y genera un coste bajo.

GRÁFICA N° 42. DISEÑO DE LLAVEROS



Fuente: Elaboración propia

b) La publicidad

Publicidad en televisión

Para que la población tarijeña tenga una idea clara de las galletas de avena se deberá emplear las siguientes estrategias al momento de realizar la publicidad.

Convendrá exponer toda la gama de productos que ofrece al mercado, y hacer énfasis en las principales características y beneficios del producto para que las personas lo aprecien y valoren a la hora de adquirirlo. Tanto el medio de información, así como también la red televisiva que se propone utilizar fueron resultados del trabajo de campo, donde la red UNITEL tiene una mayor

audiencia en la población, por lo tanto, se optará por esta red para emitir la publicidad correspondiente.

El anuncio publicitario televisivo seria por 10 pases al año con el horario nocturno a horas 21:00 considerando que el mercado objetivo son clientes que trabajan y amas de casa con una duración de 15 segundos.

En el mensaje televisivo se utilizará un lenguaje claro y al mismo tiempo impactante con ayuda de imágenes atractivas para las personas y se apoyará en los cuatro componentes para la realización de publicidad:

- Público objetivo
- Promesa
- Características
- Tono

El mensaje televisivo será dirigido a las familias del área urbana de Cercado-Tarija, (público objetivo) para que mejoren su alimentación y salud (promesa) gracias al elevado contenido de nutrientes, fibras, bajo en grasas y porque se trata de un producto versátil y de buen sabor (características). De manera que se utilizará un jingle publicitario impactante (tono).

La publicidad televisiva se basará en personas exitosas que consumen galletas de avena y en niños saludables gracias a las propiedades nutritivas del producto. Se identificará las características y beneficios del producto y la responsabilidad social y el compromiso que mantiene la fábrica a través del jingle publicitario. Por lo tanto, se propone el siguiente jingle publicitario:



Publicidad en radio

La importancia de la radio como medio de comunicación masiva, se concentra especialmente en la naturaleza de lo que esta representa como medio en sí, ya que posee una calidad intima de tú a tú que la mayoría de otros medios no tienen.

La propuesta considera realizar 200 pases en horarios y programas con buena audiencia, de esta manera se logrará acceder a la población en general, contribuyendo a cubrir el mercado objetivo.

Porque pensamos en nuevas opciones para mejorar su alimentación.

Ofrecemos galletas de avena orgánicas y de alta calidad que guardan todos sus beneficios nutritivos para el cuidado de la salud y alimentación con un sabor delicioso e insustituible.

La libélula comprometidos y trabajando por un país más saludable.

b) Marketing directo

Facebook y página web.

El ritmo creciente de la tecnología y la ventaja de no tener altos costos hacen que Facebook y una página web, sean uno de los principales medios de comunicación en la actualidad para poder brindar información a los clientes. Estos medios de comunicación deben ser aprovechados para realizar un crecimiento y desarrollo de mercado para las galletas de avena.

Beneficios de las redes sociales:

- Es más económico que otros estilos de publicidad e incluso puede ser gratis.
- Tiene un gran alcance, una difusión masiva del producto, porque el mensaje puede ser visto por millones de personas en poco tiempo, con diferentes intereses gustos y características.
- Una presencia activa en redes sociales ayuda a la empresa a reforzar su identidad.
- Ampliarse a nuevos mercados en menor tiempo posible.

Creación de una Página Web

A través de la creación de la página web se pretende dar a conocer el producto, características de este, beneficios y servicios que se ofrecen a los clientes actuales y potenciales de la ciudad de Tarija, para que ellos mismos puedan hacer sus pedidos o para interactuar con algunas recomendaciones o conocer que productos más ofrece La Unidad Productiva La Libélula.

Cada visitante podrá dejar sus datos personales, para generar una base de datos de los clientes actuales o potenciales y dirigir estrategias de crecimiento futuras a mediano largo plazo.

Dentro de la página web existe una opción de videos, en donde cada visitante podrá observar los videos cargados. En estos videos se presentarán las variedades de galletas de avena que produce La Unidad Productiva La Libélula.

7.2.1.3.6. Presupuesto De La Propuesta De Promoción Y Publicidad

Según la propuesta planteada se requiere el siguiente presupuesto:

Tabla Nº 57. PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Nº	**DETALLE**	**CANTIDAD**	**UNIDAD**	**PRECIO c/u Bs**	**TOTAL ANUAL**
1	Pág. Web y videos	1	Global	1.800	1.800
2	WIFI (Tigo) y WhatsApp	1	Mes	154	1848
3	Activación de Facebook	1	Global	120	120
4	UNITEL (15 seg. por día)	10	Global	3.500	3.500
5	Radio Fides	200	Días	16,7	3340
6	Publicidad en Facebook	100	Días	30	3000
TOTAL					13.608

Fuente: elaboración propia

Considerando que la globalización trae junto a ella la tecnología, se crearán diversas plataformas sociales como ser: página web, Facebook, WhatsApp business con todas las características y atributos de las galletas de avena, donde se podrán promocionar y ofertar los diferentes sabores de estas.

Presupuesto De La Propuesta Souvenir

Dentro de La Unidad Productiva La Libélula se viene produciendo y comercialización las galletas de avena, con la finalidad de incrementar las ventas se ha visto por conveniente fortalecer las estrategias de crecimiento de promoción y con entrega de Souvenirs a los diferentes clientes. Se detalla a continuación el siguiente presupuesto.

Tabla Nº 58. PRESUPUESTO DE SOUVENIR

Nº	**DETALLE**	**CANTIDAD**	**UNIDAD**	**PRECIO c/u Bs**	**TOTAL ANUAL**
1	Llaveros	200	Global	5	1.000
2	Tazas	200	Mes	8	1600
3	Guante de cocina	150	Global	15	2250
TOTAL					4.850

Fuente: elaboración propia

7.2.1.4.Objetivo Estratégico 4

Establecer al menos dos tipos de canales de distribución para implementar alrededor de 180 puntos de venta en un periodo de doce meses mediante estrategias push y pull para que el producto sea de fácil acceso para el consumidor.

Estrategia	**Acciones**
Definición de los canales	Ventas directas (Push)
	Venta indirecta (Pull)

7.2.1.4.1. Estrategia De Distribución

Tomando en cuenta las características actuales del mercado, se debe prescindir de muchos intermediarios y asegurar por ella misma la distribución las galletas de avena, se propone principal énfasis en una distribución selectiva incrementando el número de intermediarios que serán cuidadosamente seleccionados y desarrollando una estrategia de presión para que el espacio de venta sea el adecuado e incite a los consumidores a comprar el producto.

Gráfico N° 43. CANALES DE VENTA

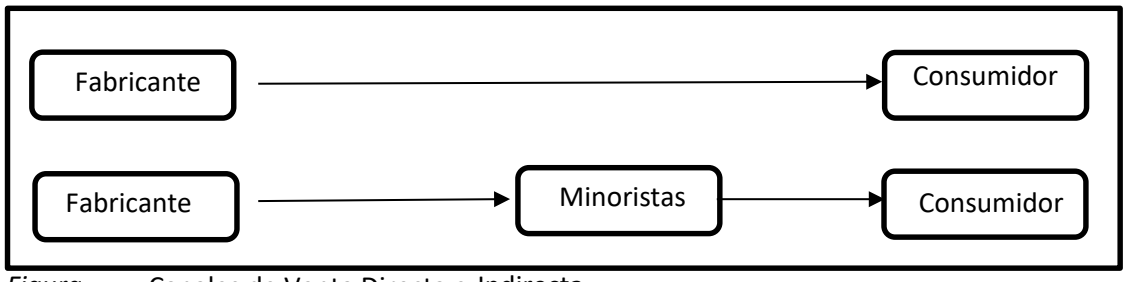


Figura . Canales de Venta Directa e Indirecta

Venta Directa

E-commerce

Se contará con una página web y Facebook a través de la cual los clientes podrán realizar sus pedidos y se entregarán a domicilio, mediante esta se pretende generar contenido didáctico y original para así lograr comprender el mercado meta y obtener a su vez capacidad de respuesta, se pretende interactuar permanentemente con el público con el fin de lograr cubrir las expectativas del consumidor.

Cabe mencionar que dentro de la página web se diseñará un espacio para membresías, la cual permitirá a las familias que la adquieran, puedan obtener el producto de forma fácil y rápida, esta será gratuita, pero deberá cumplir con ciertos requisitos de compra, los cuales se especifican a continuación:

- Los pedidos deben realizarse con cuatro días de anticipación.
- Especificar la hora y el día de entrega.
- Detallar la cantidad y los sabores de las galletas.
- Una vez realizado el pedido no se puede anular.
- Deberá el cliente verificar la fecha de caducidad antes que se retire el repartidor.




PRODUCTOS
¿QUÉ HACEMOS?
PROYECTOS SOCIALES
MEMBRESÍA
CONTACTO
75113670
PRODUCTOS
Nos dedicamos a fabricar una variedad de productos con alto contenido nutritivo los cuales a la vez están en la línea de productos naturales.
GALLETICAS
Musli


MENSUAL
....
✓ Entregas a domicilio con recargo de envío
✓ Promociones exclusivas
SUSCRÍBETE
TRIMESTRAL
....
✓ Entregas a domicilio con recargo de envío
✓ Promociones exclusivas
✓ Regalos especiales
SUSCRÍBETE
ANUAL
.....
✓ Entregas a domicilio gratuitas
✓ Promociones exclusivas
✓ Regalos especiales
✓ Precios más bajos
SUSCRÍBETE

Degustaciones

Se realizan degustaciones en 5 ferias diferentes, durante el año se pretende llevar a cabo esta actividad al menos 30 veces para brindar información de los beneficios de consumir galletas de avena, puntos de venta, como pueden acceder a la membresía, etc.

Esta actividad será efectuada por un agente de ventas, quien deberá poseer conocimientos básicos a cerca de la producción y utilizar correctamente las relaciones públicas, permitiendo realizar nuevos contactos y pedidos.

Cabe mencionar que la administradora deberá supervisar el trabajo del agente de ventas mediante los objetivos y resultados que esté presente durante el desarrollo de su trabajo.

Venta Indirecta

Se realizará la venta a través de canales convencionales como las sucursales de EMAPA y tiendas de barrio, súper mercados, quioscos para que exista mayor accesibilidad.

Diseño de los Canales – Anchura

Selectiva: Se seleccionarán a los mayoristas como super mercados y tiendas de barrio de los diferentes distritos para la venta del producto, lo cual permitirá mantener un mejor control sobre el precio y abastecimiento de los puntos de venta. Se buscará ejercer un alto control de los precios, así como también de la ayuda que se presta al cliente y la manera en que se presentará el producto, por lo que el rol de los vendedores juega un papel importante y podrá contribuir a la fidelización del cliente.

Se utilizará la estrategia Pull a través de la cual se busca realizar campañas de promoción y publicidad para que el cliente tenga una mejor aceptación del producto, demande los mismos en

los puntos de venta y a su vez estos soliciten más a los fabricantes. Se empleará esta estrategia debido a que se obtendrá una lealtad con la marca que nos permitirá ser los preferidos por los clientes.

Cabe mencionar que los puntos de venta serán designados según los distritos del área urbana de Tarija-Cercado.

DISTRITOS URBANOS	CANTIDADA DE BARRIOS	Nº DE PROVEEDORES
Distrito 1 - El Molino	1	5
Distrito 2 - San Roque	1	5
Distrito 3 - Las Panosas	1	5
Distrito 4 - La Pampa	1	5
Distrito 5 - Villa Fátima	1	5
Distrito 6 - Camino a Tomatitas	17	28
Distrito 7 - Zona Mercado Campesino	15	40
Distrito 8 - Zona Villa Abaroa	9	15
Distrito 9 - Zona Palmarcito	15	20
Distrito 10 - Zona Morros Blancos	17	20
Distrito 11 - Zona San Gerónimo	7	12
Distrito 12 - Zona Miraflores	5	10
Distrito 13 - Zona SENAC	9	15
PUNTOS DE VENTA		185

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.4.2. Estrategias De Integración

Las estrategias de integración permitirán tener mayor control en las diferentes actividades que desarrollan sus proveedores e intermediarios.

7.2.1.4.3. Estrategia De Integración Hacia Delante

Con esta estrategia se podrá distribuir el producto de manera más rentable firmando contratos formales de abastecimiento con los intermediarios (supermercados, sucursales de EMAPA, tiendas de barrio, quioscos, etc.) que demanden el producto.

En los contratos es importante que se estipule el precio, la cantidad y tiempo en el cual La Unidad Productiva La Libélula se compromete a proveer el producto, tiempo que sería recomendable inicialmente firmar por un año y una vez que se cumpla el plazo volver a renovarlo por un tiempo más prolongado, también se determinará el espacio y lugar que ocupará para garantizar que el producto llegue al consumidor final en perfectas condiciones.

Estos contratos también permitirán crear barreras de entrada para los competidores directos e indirectos de la fábrica, ya que, al asegurar la venta del producto por medio de contratos formales con los intermediarios, la competencia no podrá abastecer grandes cantidades, así estos ofrezcan precios más accesibles.

7.2.1.4.4. Presupuesto De La Propuesta Del Canal Directo

Según la propuesta planteada se requiere el siguiente presupuesto:

Tabla Nº 59. PROPUESTA DE CANAL DIRECTO

Nº	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO c/u Bs	TOTAL ANUAL
1	Abogado (Redacción de contrato)	1	Global	250	250
2	Transporte	100	Días	10	1000
TOTAL					1.250

Fuente: elaboración propia

7.2.1.4.5. Presupuesto De La Propuesta Del Canal Indirecto

Según la propuesta planteada se requiere el siguiente presupuesto:

Tabla Nº 60. PROPUESTA DE CANAL INDIRECTO

Nº	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO c/u Bs	TOTAL ANUAL
1	Llaveros	200	Global	5	1.000
2	Tazas	200	Mes	8	1600
3	Guante de cocina	150	Global	15	2250
TOTAL					4.850

Fuente: elaboración propia.

7.2.1.5. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla N° 61. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN (en Bs)

Objetivos	Acción	Costo Total
Objetivo 3	Promoción y Publicidad	13.608
	Souvenir	4.850
Objetivo 4	Canal Directo	1.250
	Canal Indirecto	4.850
TOTAL		24.558

Fuente: Elaboración Propia

7.3.IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA GESTIÓN 2023

Capacitación al Propietario y Personal Interno.

Para una adecuada implementación de la propuesta de Marketing Mix, es necesario que la administradora (Lic. Mariela Zenteno) y su personal interno reciban la capacitación correspondiente con respecto a nuestras propuestas señaladas.

Responsable de la puesta en marcha de la propuesta de Marketing Mix

Necesariamente la administradora (Lic. Mariela Zenteno) deberá ser quien realice y organice la implantación de las estrategias de Marketing Mix señaladas, debido a que posee el completo conocimiento del funcionar de la Unidad Productiva La Libélula.

Ejecución de la Propuesta

Toda ejecución debe contar con una planificación minuciosa sobre los pasos a seguir para garantizar que la ejecución de las estrategias se realice de manera eficiente y eficaz; el cronograma de la ejecución de la propuesta se muestra en la Tabla N° 62, pág 191.

Evaluación de los Resultados

Una vez implantadas las estrategias de Marketing Mix, y pasado un periodo de 1 año se podrá evaluar los resultados en la finalidad de conocer el cumplimiento de los objetivos formulados**.**

Cronograma de Actividades

Tabla N° 62. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN GESTIÓN 2023

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12				Mes 1			
N°	TIEMPO / ACTIVIDADES	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación a la administradora																																																		
2	Aprobación del plan por parte de los interesados																																																		
3	Capacitación al administardos y sus empleados																																																		
4	Implantación de las estrategias																																																		
5	Redaccion del acuerdo con los intermediarios																																																		
6	Distrito 1 y 2																																																		
7	Distrito 3 y 4																																																		
8	Distrito 7																																																		
9	Distrito 6																																																		
10	Distrito 9																																																		
11	Distrito 10																																																		
12	Distrito 8																																																		
13	Distrito 5 y11																																																		
14	Distrito 12 y 13																																																		
15	Diseño de pagina web																																																		
16	Activacion de Facebook y pagina web																																																		
17	Publicidad en radio Fides (4 a 5 publicaciones)																																																		
18	Diseño de la publicidad para facebook																																																		
19	Publicidad en facebook (2 a 3 publicaciones por semana)																																																		
20	Diseño de publicaciones																																																		
21	Publicaciones en Facebook y pagina web (15 publicaciones)																																																		
22	Degustaciones en ferias (1 a 2 veces por seman)																																																		
23	Publicidad por television 10 pases																																																		
24	Regalos y descuentos																																																		
28	Seguimiento de la Implantacion																																																		
29	Evalaución de la implantación																																																		

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta la situación que enfrenta la Unidad Productiva La Libélula, con lo que respecta a su producto Galletas de Avena, se establecen las siguientes conclusiones:

- Es importante denotar que mantener una buena relación con las instituciones gubernamentales de la ciudad de Tarija y las alianzas que este llegue a tener con las mismas pueden ser esenciales para el desarrollo de la empresa en cuestión del incremento en ventas.
- Los riesgos principales a los que se expone la empresa es su competencia directa, indirecta y potencial debido a la excesiva oferta de galletas en el mercado tarijeño, sin embargo esto no es impedimento para que las Galletas de Avena perteneciente a la Unidad Productiva puedan tener un desarrollo optimo en el mercado.
- La Unidad Productiva. Actualmente no se encuentra con capacidad productiva, esto es entendible ya que su horizonte al cual apunta en la actualidad no es el mercado tarijeño en general, por lo que su capacidad productiva es limitada, sin embargo, el penetrar a nuevos segmentos de mercado le traerá resultados positivos ya que incrementarán sus ventas y por consecuencia sus utilidades percibidas.
- De acuerdo al estudio de mercado se determinó que las familias se encuentran interesadas en consumir galletas de avena, y existe mayor preferencia en cuanto al consumo de galletas dulces y de chocolate. sin embargo, el añadir los diversos sabores mencionados en la propuesta de la línea de productos ayudará a incursionar en el mercado una variedad nueva dentro de la cartera de productos de la empresa.
- La implementación de la estrategia propuesta, tiene como objeto persuadir a los consumidores reales y potenciales de las galletas de avena, haciéndoles olvidar de la existencia de los otros productos de la competencia, lo cual significa generar campañas

agresivas de marketing las cuales puedan llegar a persuadir a los consumidores y no consumidores, para desarrollar el mercado con las personas que aún no consumen el producto.

CAPÍTULO IX

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la situación que enfrenta la Unidad Productiva La Libélula, con lo que respecta a su producto Galletas de Avena, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa mantener un estudio constante mediante encuestas de estudio de mercado, para tener conocimiento del comportamiento de su público objetivo en cuanto al consumo de galletas de Avena, debido a que esto facilita la mejora constantemente de su propuesta de valor.
- Establecer de manera adecuada la cartera de proveedores de la empresa, esto le permitirá sacar beneficios y seleccionar aquellos que cumplan con los mejores requisitos adecuados para las diferentes necesidades operativas y estratégicas de la empresa.
- Realizar capacitaciones periódicas a su personal interno en cuestiones de procesos de producción con la finalidad de que las mismas, repercutan en la optimización de la productividad de la empresa.
- Implementar Manuales de Funciones y Procedimientos, lo cual permita que su personal tenga claras las actividades que deben realizar y de qué manera llevarlas a cabo.
- Incrementar la capacidad productiva de la empresa, con la finalidad de optimizar costes y tiempo al momento de realizar las actividades productivas.
- Sistematizar el manejo de la documentación de la empresa, les permitirá ser más eficientes en cuestión de tiempo, evitando problemas de perdida de documentación importante.
- Y finalmente analizar e implementar la propuesta señalada en cuestión de Producto, Precio, Plaza y Promoción, para su producto Galletas de Avena.