CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. LA COMPETITIVIDAD

1.1.1. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Se entiende por competitividad al conjunto de habilidades sostenibles que ayuden a mantener una ventaja competitiva con la cual se pueda obtener ganancias y mantener o ampliar la participación en el mercado de un producto.

1.1.2. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Son los factores a través de los cuales una empresa puede medir el nivel de competitividad de un producto en el mercado.

Según Stanton[1]y otros, el volumen de ventas de un producto es indispensable para medir directamente su aceptación en el mercado, pero para medir su competitividad no solo es necesario realizar un análisis de ventas ya que este no permite conocer el rendimiento de un producto en relación con su competencia, por esto, uno de los indicadores principales de competitividad es el anabiosis de la participación de mercado del producto. Para Guiltinan[2] y otros, el posicionamiento es otro indicador importante para medir la competitividad de un producto en el mercado ya que mientras más similitud exista entre las marcas de los productos de una industria en la mente de los consumidores, la competencia entre ella será más intensa.

---

[1] STANTON WILLAM – ETZEL MICHAEL – WALKER BRUCE, Fundaments de Marketing. Novena edición, Editorial McGraw – Hill, México, 1992

[2] PORTER MICHAEL: Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 997

1.1.2.1. Participación de mercado

La participación de mercado de un producto, para Stanton y otros, es "La proporción de las ventas totales de un producto durante un periodo establecido en un mercado especifico, que obtiene una sola empresa". La participación de mercado está determinada por las ventas del producto en el mercado y por el cálculo del mercado relevante. Según Lambin, el mercado relevante es el volumen total de ventas en el mercado y está conformado por los productos o marcas a los que la empresa se enfrenta en el plano competitivo.[3]

Los autores Guiltinan y otros opinan que las ventas representan el volumen de unidades vendidas de un producto, estas pueden variar con el tiempo, ya sea por un cambio en el potencial del mercado o porque la empresa realice acciones para mejorarlas a costa de sus competidores, y así mejorar su participación de mercado.

Lambin propone que el cálculo de la participación de mercado se realiza a través de la siguiente formula[4]

$$\textbf{Participación de mercado del producto x} = \frac{\textit{Ventas de X en unidades} \text{ X } 100}{\textit{Ventas Totales del Mercado Relevante}}$$

1.1.2.2. Posicionamiento del Producto

Para Kotler y Armstrong[5], el posicionamiento del producto es la manera en que los consumidores definen un producto a través de sus atributos importantes, es decir, la posición que tiene u producto en la mente del cliente con relación a los productos de la competencia.

[3] LAMBIN, JEAN– ACQUES, Marketing Estratégico. Mc. Graw-Hill / Interamericana de España S.A. 1997

[4] LAMBIN, JEAN – JACQUES, Marketing Estratégico. Mc. Graw-Hill / Interamericana de España S.A. 1997

[5] KOTLER PHILIP y ARMSTRONG GARY, Mercadotecnia, sexta edición, Ed.Pretince Hall, México, 1996

Según los autores, el posicionamiento de un producto depende generalmente de las percepciones de los consumidores en cuanto al producto con relación a los productos de la competencia. “La percepción es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información con objeto de formarse una imagen sensata del mundo”.

Guiltinan y otros opinan que la publicidad juega un papel importante para el posicionamiento de un producto cuando uno de los objetivos de la empresa es lograr que su producto sea asociado por los consumidores de una manera favorable, única y fuerte, que ofrezca un beneficio en particular, suministre una situación de uso, indique que caracterización del usuario o categoría de producto. Esto es posible ya que la publicidad, comunica un mensaje único y positivo, puede diferenciar la marca de un producto de otras ofertas en competencia.

Los tipos de posicionamiento que una empresa puede elegir se muestran a continuación:

Tipos de Posicionamiento	**CARACTERISTICAS**
Posicionamiento con relación A un competidor	Ofrece los mismos beneficios que la competencia intentando ser mejor. Hace un esfuerzo mayor en marketing (calidad, disponibilidad, reconocimiento de Marca)
Posicionamiento con relación a un mercado objetivo	Crea características nuevas para el producto pensando llegar a un mercado objetivo. (Rediseño de envases, campañas de publicidad innovadoras, etc.)
Posicionamiento con relación a una clase de producto	Relaciona el producto con una determinada clase de productos que tienen una característica distintiva o se disocia de ellos.
Posicionamiento mediante el precio y la calidad	Se enfoca en dar a conocer el producto como un producto de alta calidad y por lo tanto de precio alto.

Cuadro Nº 1: Tipo de Posicionamiento de un Producto

Kotler[6] opina que las empresas deben posicionarse en un lugar privilegiado en la mente del consumidor, pero deben tener cuidado de no promover muchas ventajas de su producto ya que pueden correr el riesgo de no convencer al consumidor y no posicionar su producto como desean. Por lo tanto las empresas deben evitar cuatro errores importantes:

1. *Subposicionamiento*. Los consumidores no tienen una idea clara de la marca
2. *Sobreposicionamiento*. Imagen muy pequeña de la marca por los consumidores.
3. *Posicionamiento impreciso*. Este error en posicionamiento resulta del constante cambio de posicionamiento de una marca o del anuncio de múltiples cualidades, lo que ocasiona la confusión del consumidor con respecto a la marca.
4. *Posicionamiento dudoso*. Los consumidores les resulta difícil creer en las cualidades del producto.

1.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Debido a que la competencia se ha ido tornando cada vez más intensa dentro de los diferentes sectores industriales, para Porter, las empresas se han visto en la necesidad de contar con mejores herramientas y mayor creatividad para identificar la estrategia competitiva idónea a aplicar, que contribuya a la obtención de una buena posición en el sector o para influir en él a su favor. Una de esas herramientas es el análisis de la competitividad, conocido también como el análisis de la industria, que consiste en el estudio del entorno competitivo en el que se desenvuelve una empresa y que abarca las fuerzas más poderosas que influyen en un sector.

[6] KOTLER PHILIP y ARMSTRONG GARY Mercadotecnia, sexta edición, Ed. Pretince Hall, México, 1996, Pág. 27

Según Porter[7], para determinar las estrategias competitivas y de crecimiento, es importante conocer el sector industrial al que pertenece una empresa, y para esto es necesario evaluar cinco fuerzas fundamentales: rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la amenaza de entrada de nuevos competidores. Además de estas fuerzas, deben considerarse también las llamadas "barreras para entrar al sector"

1.1.4. FUERZAS COMPETITIVAS

Porter, opina que las cinco fuerzas competitivas muestran que el entorno competitivo de un sector industrial abarca además de la competencia, otros elementos (proveedores, sustitutos, competidores potenciales y clientes), que son considerados también "competidores". Por esto, para la formulación de una estrategia es necesario estudiar las cinco fuerzas anteriormente mencionadas ya que en conjunto constituyen el entorno competitivo en el que se desenvuelve una empresa. Una empresa debe conocer las fuentes de las fuerzas de la industria para identificar sus debilidades y sus fortalezas, mejorar la posición que ocupa en el sector industrial, identificar las áreas en las que debe cambiar de estrategia para lograr mejores resultados y conocer las oportunidades y amenazas del sector.

Las fuerzas competitivas influyen en muchos factores que afectan de forma directa a la empresa, entre los cuales se encuentran los precios, costos e inversiones, esta influencia determina la rentabilidad del sector. Las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial: amenaza de nuevos ingresos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, rivalidad entre competidores existentes y amenaza de productos sustitutos, se muestran en la Figura Nº 2 propuesta por Porter[8].

---

[7] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997

[8] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997

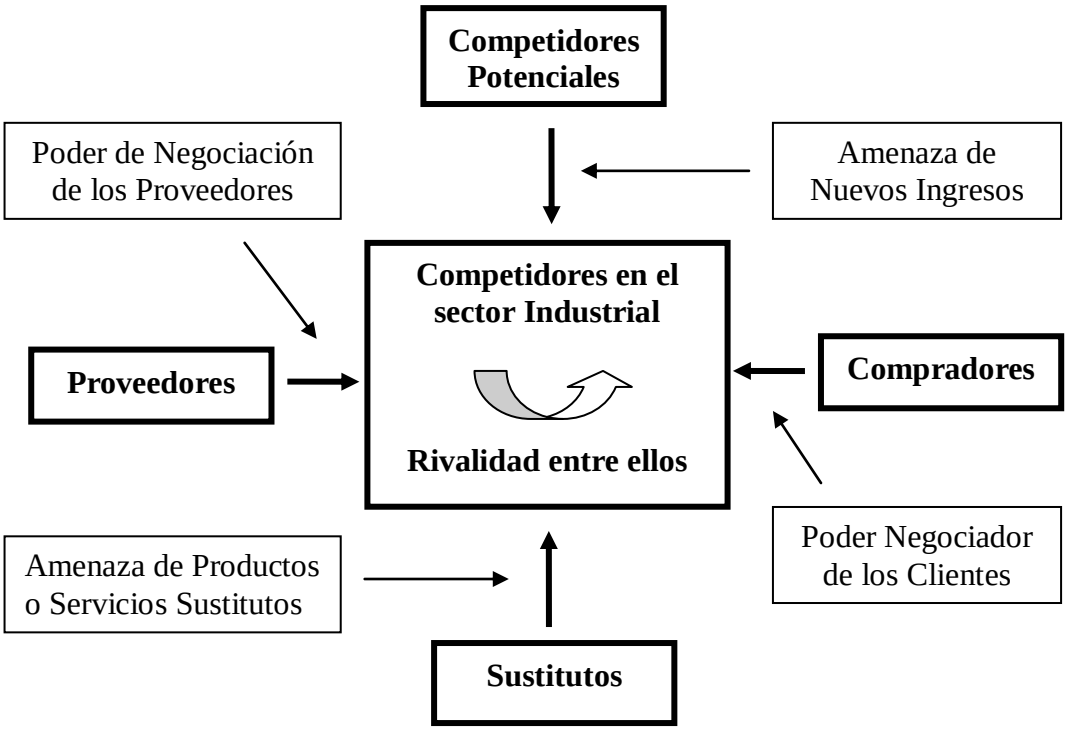


Figura Nº 1: Fuerzas que mueven la Competencia en un Sector Industrial

1.1.4.1. Amenaza de Nuevos Ingresos

Según Porter[9], la entrada de nuevos competidores a un sector industrial viene acompañada de capacidad adicional, el deseo de conseguir un porcentaje de mercado, y generalmente una buena cantidad de recursos. El mismo autor opina también que la gravedad de esta amenaza depende de dos factores: los obstáculos existentes, es decir, las barreras de ingreso, y la reacción de los actuales competidores.

La rentabilidad de las empresas establecidas es amenazada cuando el riesgo de ingreso de rivales potenciales a la industria es elevado, por otra parte estas

[9] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997

empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores rendimientos cuando el riesgo de un nuevo ingreso es menor.

Para Lambin[10], generalmente los competidores potenciales surgen de los grupos de empresas siguientes:

- Empresas externas al producto – mercado que fácilmente podrían superar los obstáculos de entrada.
- Empresas para las cuales la entrada es la prolongación de su estrategia.
- Los clientes o proveedores que pueden realizar una integración hacia delante o hacia atrás.

1.1.4.2. Barreras para el Ingreso

De acuerdo con Porter[11], las barreras de ingreso más importantes son:

a. *Economías de Escala.*" Las economías de escala se refieren a las reducciones unitarias de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo". Pueden estar presentes en todas las funciones de una empresa.
b. La empresa que ingresa a un sector industrial que tiene economías de escala, tiene dos alternativas, ambas inadmisibles: producir en gran escala y arriesgarse a una enérgica reacción de las empresas existentes, o aceptar una desventaja en costos al verse obligada a entrar en una escala pequeña.
c. *Diferenciación del Producto.* "La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio a clientes, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial".

[10] LAMBIN, JEAN–JACQUES, Marketing Estratégico. Mc Graw-Hill / Interamericana de España S.A. 1997, Pág. 86

[11] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997

d. Esta barrera para el ingreso, obliga a los nuevos competidores a gastar una gran cantidad de dinero y tiempo para vencer la lealtad del cliente hacia una marca, lo cual significa para ellos pérdidas de iniciación.
e. *Requisitos de Capital.* Las grandes cantidades de dinero que necesitan las empresas para poder competir en un determinado sector son un obstáculo, principalmente cuando se financian gastos irrecuperables de publicidad inicial e investigación y desarrollo.
f. *Desventajas en Costos Independientes de las Economías de Escala.* Las empresas que forman parte de un sector generalmente cuentan con algunas desventajas en cuanto a costos, de las cuales no pueden beneficiarse sus competidores potenciales, independientemente de la dimensión y de las economías de escala alcanzadas por dichas empresas. Estas ventajas pueden originarse en: la curva de aprendizaje, la tecnología, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento de materias primas, la localización favorable, las subvenciones oficiales, o en las patentes.
g. *Acceso a Canales de Distribución.* La dificultad de entrada a un sector dependerá de cuan limitados estén los canales mayoristas o minoristas además de cuan asegurados los tengan los competidores ya existentes.
h. *Política Gubernamental.* Otra barrera importante puede surgir del gobierno, ya que él puede limitar o prohibir la entrada de nuevas empresas a algún sector industrial valiéndose de controles tales como permisos, licencias, o dar poco acceso a las materias primas. Muchas veces el gobierno también influye en forma indirecta cuando se crean reglamentos y normas contra la contaminación o uso de alguna sustancia en particular.

1.1.4.3. Rivalidad entre los Competidores Existentes

Porter[12] opina que la rivalidad entre los competidores existentes manipula la posición de una empresa, ya que éstos utilizan tácticas como la guerra de precios,

[12] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997, Ser Competitivo. Editorial Deusto, España, 1996, Estrategia Competitiva. Editorial Continental, México, 1998

la competencia de precios, competencia en publicidad, mayor servicio al cliente o mayor garantía, introducción de nuevos productos al mercado, etc. Esta fuerza se origina cuando una empresa siente la presión de mejorar su posición dentro del sector.

Muchas veces las empresas que empiezan a competir de una manera más intensa hacen que toda industria pierda. Algunas tácticas como la guerra de precios por ejemplo, son muy inestables y hacen que la rentabilidad de toda la industria caiga, si es que no tienen una economía elástica. Por otra parte, en el caso de la competencia de publicidades, ésta puede ayudar a una empresa a diferenciar su producto y obtener mayores ganancias.

Según el mismo autor, la rivalidad entre competidores ya existentes se da principalmente, cuando diferentes factores estructurales interactúan:

- *Gran Número de Competidores o Igualmente Equilibrados.* Existen muchas empresas, y todas creen que pueden hacer jugadas sin ser notadas. Al estar equilibradas, ya sea en tamaño o en los recursos con los que cuentan, puede existir mayor inestabilidad ya que todas pueden responder de la misma forma e influir igual.
- *Crecimiento lento en el Sector Industrial.* Cuando existe un crecimiento muy lento en un sector industrial, la competencia entre las empresas que buscan expandirse, es decir, que buscan una mayor participación en el mercado se vuelve más intensa.
- *Costos Fijos Elevados o de Almacenamiento.* Cuando una industria tiene costos fijos elevados generalmente es por que produce artículos que no se pueden almacenar por mucho tiempo, por ese motivo las empresas de sectores bajaran sus precios con tal de vender toda su producción. Este tipo de presión hace que la rentabilidad de estas empresas no sea muy alta.
- *Falta de diferenciación o Costos Cambiantes.* Este factor crea una competencia fuerte y por lo tanto una inestabilidad dentro de la industria, ya que el ser productos que no son altamente diferenciados, los

compradores se guiarán sobretodo en los precios y servicios que cada compañía puede ofrecer, y como ya se mencionó antes este tipo de competencia es muy inestable.

- *Incrementos Importantes de la Capacidad.* Cuando en una industria existe presión por parte de la economía de escala de aumentar la capacidad, y este aumento se produce en la mayoría de las empresas del sector, es muy perjudicial ya que puede afectar mucho la oferta y la demanda dentro de este sector.
- *Competidores Diversos.* Las empresas de un sector industrial, difieren no solo en personalidad, también en orígenes, en estrategias, en sus relaciones con sus compañías matrices y en sus objetivos. Muchas veces lo que resulta adecuado para un competidor resulta inadecuado para otro. Las empresas extranjeras aportan con una gran dosis de diversidad dentro de un sector industrial además de incluir diferentes objetivos, debido a lo distinto de su situación.
- *Intereses Estratégicos Elevados*. Cuando las empresas de una industria sienten un gran interés en conseguir una buena posición, la competencia ocasiona que la industria se vuelva mucho más volátil.
- *Fuertes Barreras de Salida*. Las barreras de salida son las que obligan a las empresas a seguir compitiendo dentro de un sector industrial a pesar de tener pérdidas. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

    1. Activos especializados
    2. Costos fijos de salida
    3. Interrelaciones estratégicas
    4. Barreras emocionales
    5. Restricciones sociales y gubernamentales

1.1.4.3.1. Rivalidad Cambiante[13]

Para Porter, los factores que determinan cuan intensa es la rivalidad cambiante pueden variar con el tiempo. Estos cambios pueden darse por la madurez del sector industrial, otros pueden ser influencia de una adquisición dentro de un sector, también puede ser consecuencia de la innovación tecnológica.

A pesar de que una empresa debe lidiar con los constantes cambios que se producen dentro del sector industrial al que pertenece, ésta pude mejorar su posición cambiando de estrategia.

1.1.4.3.2. Barreras de Salida e Ingreso.

Es importante conocer la relación entre las barreras de ingreso y las barreras de salida cuando se realiza el análisis de la competitividad. Esta relación, propuesta por Porter, se muestra en la Figura Nº 3.

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	**Rendimientos bajos estables**	**Rendimientos bajos riesgosos**
	Altas	**Rendimientos elevados estables**	**Rendimientos elevados**

Figura Nº 2: Las barreras y La Rentabilidad

- *Barreras de Ingreso Altas, Barreras de Salida Baja.* Es el mejor caso debido a que favorece a las utilidades del sector industrial.

[13] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997, Ser Competitivo. Editorial Deusto, España, 1996, Estrategia Competitiva. Editorial Continental, México, 1998

- *Barreras de Ingreso y de Salida Altas.* En este caso el potencial de utilidades es alto pero generalmente viene acompañado de mayor riesgo.
- *Barreras de Ingreso Bajas, Barreras de Salida Altas.* Este es el peor caso debido a que, aunque el ingreso es fácil, ya que las empresas son atraídas por un incremento en la demanda u otros atractivos del mercado, éstas pueden quedarse estancadas en una industria desfavorable debido a las altas barreras de salida, lo que generaría una excesiva capacidad productiva.

1.1.4.3.3. Análisis de las Situaciones Competitivas

Es esencial conocer otra clasificación importante al estudiar la rivalidad entre los competidores existentes que es llamada por Lambin el análisis de las situaciones competitivas, el cual describe el grado de interdependencia entre competidores. Existen generalmente cuatro situaciones competitivas:

1. **Competencia Perfecta.** La competencia perfecta conocida también como competencia pura, está caracterizada por:

   - La existencia en el mercado de un elevado número de vendedores y compradores, no teniendo ninguno de ellos el poder suficiente para influir en los precios.
   - La existencia de productos indiferenciados, características que los hace sustituibles, por los que su precio se establece por los cambios que se dan en la oferta y la demanda.

   Una empresa puede hacer frente a esta situación competitiva buscando diferenciar sus productos para reducir el grado de sustitución existente en el mercado.

2. **Oligopolio.** En esta situación, la dependencia entre empresas competidoras es muy fuerte lo que puede estar ocasionando por el número reducido de competidores o por la existencia de algunas empresas dominantes. En mercados concentrados como éste, las acciones de una empresa son previstas por sus competidores, los cuales están preparados para reaccionar. **"**La dependencia entre competidores es tanto más fuerte cuanto más indiferenciados son los productos de las empresas existentes, se habla entonces de oligopolio indiferenciado en oposición al oligopolio diferenciado, de donde los bienes tienen cualidades distintivas importantes para el comprador"

   En este tipo de situación competitiva, una empresa debe considerar el comportamiento de sus competidores para elaborar su estrategia, por lo cual es recomendable que realice un análisis previo de sus competidores. Puede además intentar diferenciarse de su competencia o buscar nuevos segmentos a los cuales atender.

3. **Competencia Monopolística o Imperfecta.** La competencia monopolística, se encuentra situada entre la competencia perfecta y el monopolio; sus características son: muchos competidores de fuerza equilibrada en el mercado y productos diferenciados. En esta situación competitiva la empresa de antemano ofrece un producto diferenciado, por lo cual representa la ventaja competitiva que debería explotar.

4. **Monopolio.** Esta situación competitiva es un caso extremo. Ocurre cuando en el mercado domina un único productor y existe un gran número de compradores. En este caso la empresa dominante no tiene competidores directos para su producto por un tiempo determinado.

   El monopolio surge generalmente en la fase de introducción del ciclo de vida de un producto en sectores nuevos que cuentan con la particularidad de poseer constantes innovaciones tecnológicas y modificaciones

trascendentes en sus costos, resultado de la implantación de un nuevo procedimiento. Si existe monopolio, la empresa tiene un poder de mercado elevado que deberá aprovechar antes de que su innovación sea confundida entre sus competidores.

1.1.4.4. Amenaza de Sustitutos[14]

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

Para identificar los productos sustitutos es cuestión de examinar otros productos que están dentro de la industria y que cumplen la misma función. Cuando existen varios sustitutos para un producto, éstos representan una fuerte amenaza competitiva ya que pueden limitar el precio del producto y también la rentabilidad de la empresa.

Según Porter, los productos sustitutos que merecen mayor atención son:

- Los que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio.
- Los producidos por sectores industriales que obtienen altos rendimientos.

El análisis de la amenaza que ejercen los productos sustitutos en un determinado sector puede ser relevante para decidir la estrategia que se va a implementar.

1.1.4.5. Poder de Negociación de los Compradores

Los clientes pueden ejercer poder frente a una empresa cuando afectan su rentabilidad al obligarla a bajar precios, al exigirle mayor calidad, mejor precio, cuando enfrentan a un competidor contra otro, o cuando exigen condiciones de pago más favorables, lo que incide negativamente en sus costos.

---

[14] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997, Ser Competitivo. Editorial Deusto, España, 1996, Estrategia Competitiva. Editorial Continental, México, 1998

El poder de los grupos de compradores, varía de acuerdo a las características de su situación de mercado y de la importancia de sus compras al sector, en comparación con el total de las ventas de éste. Según Porter, un grupo de compradores es poderoso si ocurre una o varias de las siguientes circunstancias:

1. *Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.* Si una gran porción de las compras totales la realiza un comprador dado, esto eleva la importancia que tiene el comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas cuando una empresa tiene grandes costos fijos.
2. *El producto que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.* Cuando el producto vendido por el sector industrial, representa una gran parte de los costos del comprador, los compradores tienden a ser sensibles al precio.
3. *Los productos que se compran en el sector industrial son estándar o no diferenciados.* Debido a que los productos no son diferenciados, los clientes pueden enfrentar a una compañía contra otra, debido a su seguridad de poder adquiridos mediante otra empresa.
4. *Devenga bajos ingresos.* Los bajos ingresos de los compradores hacen que éstos presionen a las empresas para que brinden mejores condiciones de compra.
5. *El comprador posee información total.* Si el comprador tiene información completa acerca de la demanda, precios reales de mercado, inclusive de los costos de la empresa, estos datos le proporcionan una mejor posición para negociar.

Para Porter, la mayor parte de las anteriores circunstancias en las cuales el comprador tiene poder, se pueden atribuir tanto a los consumidores como a los mayoristas y minoristas. Por ejemplo:

1. Los consumidores: son más sensibles al precio si compran productos no diferenciados, costosos para sus ingresos, o en los cuales la calidad no es de importancia.
2. Los Minoristas: su poder está determinado por los mismos factores que el poder de los consumidores, pero además pueden obtener un importante poder de compra sobre los fabricantes cuando pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores.
3. Los mayoristas: El poder de éstos, está determinado por los mismos factores que el poder de los consumidores con la diferencia de que éstos pueden obtener poder de compra al influir en las decisiones de compra de los minoristas o de otras empresas a las que venden.

Todo lo citado anteriormente demuestra que la elección que una empresa haga de los grupos de compra es, hoy en día, una "decisión estratégica Vital". Por lo tanto, una empresa puede mejorar su posición identificando compradores que tengan un reducido poder de compra.

1.1.4.6. **Poder de Negociación de los Proveedores**

- Los proveedores pueden ser considerados como una amenaza cuando están en posición de elevar precios y reducir la calidad de sus productos o servicios. De esa manera, los proveedores pueden, en mayor o menor medida, afectar la rentabilidad de las empresas que forman parte de un sector industrial cuando éstas no están en posibilidad de hacer frente a los aumentos de costo mediante un aumento en sus precios.
- Según Porter, un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:
- *Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.* Los proveedores que están más concentrados que

los clientes a los que venden, podrán ejercer una considerable influencia en los precios, la calidad y en las condiciones de venta.

- *Que no estén obligados a competir con productos sustitutos en su sector industrial.* Los proveedores son poderosos cuando no tienen sustitutos para su producto, y éste es importante para la compañía que lo adquiere.
- *Que la empresa no es cliente importante para los proveedores.* Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector en particular no representa una fracción importante de sus ventas, los proveedores estarán en mejor posición para ejercer poder sobre él.
- *Que los proveedores vendan un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.* Si el insumo es importante para la calidad del producto o para el éxito en el proceso de fabricación del comprador, el poder del proveedor aumenta.
- *Que los productos de los proveedores están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.* Las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro se ven reducidas cuando el producto es diferenciado o se incurre en costos al cambiar de proveedor.
- *Que los proveedores representen una amenaza real de integración hacia delante.* Esto de representa un obstáculo cuando las empresas quieren mejorar las condiciones de compra. Generalmente, se piensa en proveedores como otras empresas, pero la mano de obra se constituye también como proveedor que ejerce gran poder en muchas ramas de la industria. Esto se puede observar cuando los trabajadores son escasos, altamente especializados, cuando la disponibilidad de trabajadores con aptitudes poco comunes está restringida en su crecimiento, y/o se encuentran fuertemente sindicalizados, por lo que pueden negociar una parte significativa de las utilidades de una empresa.

La empresa, al igual que en el poder de los compradores, debe adecuar su estrategia a las circunstancias anteriormente mencionadas, como una forma de

hacerles frente y mejorar su situación. Por ejemplo para hacer frente al poder que ejercen los proveedores sobre ella, la empresa puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar eliminar los costos cambiantes, etc.

1.1.5. VENTAJA COMPETITIVA[15]

De acuerdo con Porter, "La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores".

El mismo autor opina que la cadena de valor es la herramienta que sirve para analizar las fuentes de la ventaja competitiva en una empresa, mediante un estudio de todas sus actividades y la interacción existente entre ellas. Este estudio consiste en dividir a una empresa en las actividades que realiza en cuanto a diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto. La cadena de valor varía en cada empresa debido a que es un reflejo de la forma en que la empresa desempeña sus actividades, su estrategia y la manera de implementarla, y los recursos con los que cuenta.

Según Hill y Jones, la cadena del valor genérica está compuesta por las actividades primarias y de apoyo de la empresa. Las actividades primarias están relacionadas con el desarrollo del producto, el marketing que se lleva a cabo para su comercialización, su distribución y servicio posventa; las actividades de apoyo son aquellas que permiten la realización de las actividades primarias de marketing y fabricación.

[15] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997, Ser Competitivo. Editorial Deusto, España, 1996, Estrategia Competitiva. Editorial Continental, México, 1998

1.2. ESTARTEGIAS DE MARKETING

1.2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para Guiltinan y otros, "Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo".

Según Kotler[16] y Armstrong, para diseñar estrategias de marketing competitivas, es necesario realizar un profundo análisis de los competidores, es decir, la empresa deberá comparar el valor y la satisfacción de sus productos, precios, canales de distribución y promociones ofrecen a sus clientes con los que ofrecen sus competidores.

Aunque existe una gran variedad de estrategias de marketing, la presente investigación abarcará sólo dos tipos de ellas, debido a su directa relación con el análisis de la competitividad desarrollado en el capitulo anterior. Estas estrategias son: *estrategias competitivas y estrategias de crecimiento.*

1.2.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS[17]

1.2.2.1. Concepto de Estrategia Competitiva

De acuerdo con Porter, la esencia de la estrategia competitiva es lograr ser diferente. Significa escoger muy cuidadosamente e inteligentemente un conjunto de actividades que aporten una combinación única de valor. Para el mismo autor, "La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector

[16] KOTLER PHILIP y ARMSTRONG GARY, Mercadotecnia, sexta edición, Ed.Pretince Hall, México, 1996

[17] PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997, Ser Competitivo. Editorial Deusto, España, 1996, Estrategia Competitiva. Editorial Continental, México, 1998

industrial". En el momento que se formula la estrategia competitiva la clave es analizar las cinco fuerzas de la industria, ya que este conocimiento describirá los limites o las oportunidades que cada empresa tienen dentro de un determinado sector industrial, edemas diagnosticará la posición de ésta en el sector. Esto es muy importante a la hora de elegir o aplicar una estrategia competitiva, ya que la estrategia propuesta puede llevar acciones tanto ofensivas como defensivas.

1.2.2.2. Estrategias Competitivas Genéricas (Enfoque Michael Porter)

Después de haber realizado el análisis competitivo, una empresa puede describir que tiene varias fuerzas o debilidades respecto a su competencia, pero sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que una empresa puede poseer: costos bajos o diferenciación. Estos dos tipos de ventaja competitiva pueden ser alcanzados mediante tres estrategias genéricas enfocadas al logro de un mejor desempeño de la empresa en su sector industrial. Las estrategias genéricas son tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación; sirven para lograr una posición defendible a largo plazo y sobresalir en un sector industrial. Estas estrategias no son mutuamente excluyentes, muchas veces es necesario usarlas juntas. Cada una de las estrategias genéricas tiene su propia función para alcanzar la ventaja competitiva.

En el caso de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación se busca la ventaja competitiva en un amplio segmento industrial, mientras que la estrategia de enfoque persigue una ventaja en costos o una ventaja de diferenciación pero en un segmento pequeño. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra en la Figura Nº 3 propuesta por Porter.

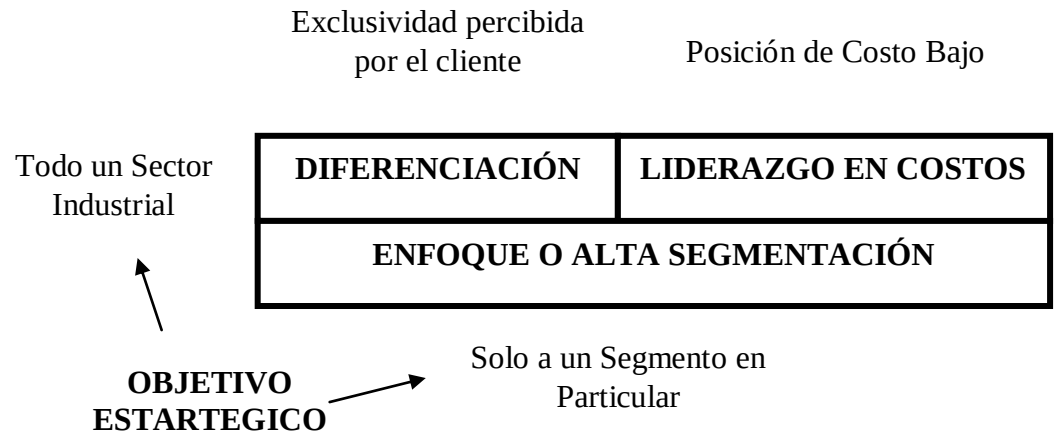


Figura Nº 3: Las Tres Estrategias Genéricas de Porter

1.2.2.2.1. Liderazgo en Costos

Porter dice que para alcanzar un liderazgo en costos una empresa requiere: Instalaciones con gran capacidad de producción, elevado empeño en la reducción de costos y estrictos controles de costos y gastos indirectos.

Según el mismo autor, esta estrategia consiste en hacer que la empresa sea el productor de menor costo dentro de un sector industrial. Las causas para contar con una ventaja en costos son muchas: economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, etc. Los productores de costo bajo generalmente venden un producto estándar.

Para Hill y Jones, al contar con un liderazgo en costos la empresa puede sentirse segura y protegida contra las cinco fuerzas competitivas. Dos importantes ventajas surgen de esta estrategia:

1. El líder en costos puede cobrar un precio menor al de sus competidores y además llegar a tener la misma utilidad que ellos generan.
2. Cuando en una industria empieza una competencia en precios, líder en costos podrá resistir mejor la situación que otras empresas de su sector.

3. Otras ventajas importantes para el líder en costos se dan cuando la entrada de nuevos competidores se vuelve cada vez menos amenazadora ya que el líder en costos constituye una "barrera de entrada", también cuando los productos sustitutos comienzan a entrar al mercado el líder en costos puede reducir sus precios para competir con ellos y conservar su participación en el mercado.

Los mismos autores opinan que ésta estrategia también presenta desventajas importantes:

1. Los competidores pueden encontrar formas de producir a menor costo que el líder en costos.
2. Los competidores pueden sacar ventaja en costos de los ahorros de mano de obra.
3. La capacidad de los competidores para imitar fácilmente los métodos utilizados por el líder en costos.

1.2.2.2.2. Diferenciación

Con una estrategia de diferenciación una empresa busca que su producto sea único en el mercado. Porter plantea que para aplicar esta estrategia una empresa: "Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Esta estrategia puede centrarse en el producto mismo, en el sistema de entrega del producto o servicio, en el enfoque de mercadotecnia, etc., además puede lograr la diferenciación mediante la calidad, la innovación o la satisfacción al cliente. Una empresa que sigue la estrategia de diferenciación debe buscar la manera para que esta estrategia la conduzca a cobrar un precio mayor por el producto, ya que los atributos diferenciales de éste, deben ser considerados por los compradores como valiosos. La diferenciación puede enfocarse a un amplio grupo de compradores de un sector industrial.

Según Hill y Jones, la estrategia de diferenciación tiene muchas ventajas:

1. Protege a la compañía de su competencia hasta el grado que los clientes tengan *lealtad a la marca* del producto.
2. Un diferenciador puede soportar mejor que un líder en costos el aumento en los precios de los insumos.
3. Una empresa que vende un producto diferenciado tiene muy pocas probabilidades de tener compradores ya que el producto que ofrece es exclusivo.
4. Crea barreras de entrada tanto de competidores nuevos como de productos sustitutos.

De acuerdo con los mismos autores, la estrategia de diferenciación a pesar de atraer muchas ventajas a la empresa, También presenta desventajas importantes:

1. El problemas principal de una empresa que cuenta con una estrategia de diferenciación es la capacidad de está de mantener a largo plazo su exclusividad percibida por los clientes.
2. El producto puede ser imitado por los competidores, si es que la estrategia de diferenciación se basa sólo en el envase o presentación de un producto, y no así en la calidad o confiabilidad del mismo.

1.2.2.2.3. Enfoque o Alta Segmentación

Para Porter, esta estrategia consiste en centrarse o, como su nombre lo indica, enfocarse en un grupo o segmento particular dentro de un sector industrial, en un determinado mercado geográfico o en un segmento de línea de producto.

A diferencia de las otras estrategias, el enfoque sólo apunta a un determinado mercado objetivo y no así a todo un sector industrial. Cuando una empresa sigue la estrategia de alta segmentación, busca la diferenciación o una ventaja en costos

pero en una pequeña parte del mercado. La estrategia de enfoque dará siempre más importancia a la rentabilidad que al volumen de ventas.

De acuerdo con Hill y Jones, "Las empresas concentradas probablemente desarrollen de forma exitosa cualidades diferenciadas del producto debido su conocimiento de un pequeño grupo de clientes. Además, la concentración en una pequeña variedad de productos algunas veces permite a quien se concentra desarrollar innovaciones más rápido que un diferenciador".

Según los mismos autores, las ventajas importantes de las estrategias de alta segmentación son:

- Una empresa enfocada se protege de los competidores porque puede suministrar productos o servicios que ellos no pueden.
- El ofrecer productos o servicios tan diferenciados también protege a la empresa del poder de los compradores.
- Se reduce el riesgo de ingresos de productos sustitutos.
- Esta estrategia permite a la empresa estar cerca de sus clientes y por lo tanto satisfacer adecuadamente sus requerimientos.
- Las ventajas de contar con una estrategia de alta segmentación, según Hill y Jones, son:
- Los costos de producción generalmente superan los costos de la empresa.
- El segmento en el que se concentra podría desaparecer de repente debido a un avance en la tecnología o en los cambios de gusto de los compradores.

Tipos de Segmentación

Para Kotler y Armstrong, las variables utilizadas para segmentar mercados de consumo están divididas en dos grupos:

A. El primer grupo considera las características del consumidor, es decir, características geográficas, demográficas y psicográficas.
B. El segundo grupo considera las respuestas del consumidor, tales como beneficios buscados, ocasiones de uso, marcas y lealtad.

Las diferentes clases de segmentación se desarrollan a continuación:

a. **Segmentación Geográfica.** Esta segmentación divide al mercado en diferentes unidades geográficas como países, regiones, ciudades o barrios.
b. **Segmentación Demográfica.** Esta segmentación cosiste en dividir el mercado en grupos, de acuerdo a variables demográficas como la edad, sexo, ingresos, ocupación, grado de estudios, etc.
c. **Segmentación Psicográfica.** En esta segmentación se divide al mercado en grupos, basándose en las características de su clase social, estilo de vida, y personalidad.
d. **Segmentación Conductual.** Esta segmentación divide a los compradores en grupos tomando en cuenta el conocimiento que tienen de un producto, su actitud y respuesta ante el mismo, y el uso que le dan.

1.2.2.2.4. Atrapados a la Mitad.

De acuerdo con Porter, cuando una empresa se embarca en una de las tres estrategias genéricas pero no logra ninguna, está "Atrapada a la Mitad", es decir, no posee ventaja competitiva. Esta empresa competirá con desventaja en todos los mercados y segmentos y sólo tendrá utilidades cuando la estructura del sector industrial sea muy favorable.

1.2.2.3. Selección Estratégica.

Como se muestra en el cuadro Nº 2, propuesto por Hill y Jones, cada estrategia genérica seguirá sus propios patrones de acción:

- El líder en costos escoge una diferenciación baja de su producto, ya que éste no quiere ser líder diferenciador, por otra parte ignora también los diferentes segmentos del mercado existentes. El líder en costos enfoca

toda su atención a rebajar cada centavo en costos para conseguir una ventaja competitiva. La meta predominante de un líder en costos es, entonces, desarrollar habilidades que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costos comparados con los de sus competidores, una estrategia de bajo costo por lo general implica métodos escritos de control de producción y uso riguroso de presupuestos en el proceso de producción.

- Un diferenciador prefiere un nivel alto de diferenciación de su producto para así lograr una ventaja competitiva. Por lo general la empresa que sigue esta estrategia procura segmentar su mercado en varios nichos y cuando decide ser un "amplio diferenciador" diseña productos para cada nicho de mercado. El diferenciador genera costos elevados ya que desarrolla habilidades distintivas frecuentes para mantener su ventaja competitiva.
- La empresa que sigue una estrategia de alta segmentación puede escoger un nivel de diferenciación alto o bajo. Dependiendo si ésta se enfoca en el bajo costo o en la diferenciación. La empresa que emplea alta segmentación puede seguir cualquier habilidad distintiva, puede seguir tanto una estrategia de bajo costo como de diferenciación. "Una empresa enfocada tiene grandes oportunidades de desarrollar su propio nicho y competir con organizaciones de bajo costo y diferenciadas, que tienden a ser más amplias".

	Liderazgo en costos	**Diferenciación**	**Concentración**
Diferenciación del producto	Bajo (principalmente por precios)	Alta (principalmente por la exclusividad)	Baja a Alta (precio o exclusividad)
Segmentación del mercado	Bajo (mercado masivo)	Alta (varios segmentos de mercado)	Baja (unos o pocos segmentos)
Habilidades distintivas	Fabricación y administración de materiales	Investigación y desarrollo, ventas y marketing	Cualquier tipo de habilidad distintiva

Cuadro Nº 2: Selecciones de producto/ mercado/ habilidades distintivas y estrategias genéricas competitivas

1.2.2.4. Riesgos de las Estrategias genéricas.

Porter opina que al momento de elegir alguna de las estrategias genéricas, la empresa corre dos riesgos: fallas en el logro de la estrategia y que el valor de la ventaja estratégica que se quiere alcanzar se pierda por la evolución del sector industrial. Los riesgos de dichas estrategias se describen a continuación:

1.2.2.4.1. Riesgo del Liderazgo en Costos

Algunos riesgos que corre una empresa que elige la estrategia de liderazgo en costos son los siguientes:

- Cambio tecnológico que anule el aprendizaje pasado.
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial.
- Incapacidad para notar el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.

1.2.2.4.2. Riesgos de la Diferenciación

- La diferencia de costo entre la empresa diferenciada y la empresa que sigue una estrategia de liderazgo en costos, resulta demasiado grande para la empresa diferenciada, ya que es muy difícil mantener la lealtad de la marca.
- La imitación limita la diferenciación percibida.

1.2.2.4.3. Riesgos del Enfoque o Alta Segmentación

- Los competidores encuentran sub-mercados en el segmento objetivo estratégico.
- Las diferencias en los servicios o productos deseados por el segmento objetivo.

1.2.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

1.2.3.1. Concepto de Estrategias de Crecimiento.

Las estrategias de crecimiento son aquellas que van en busca de una mayor cuota de mercado, crecimiento en las ventas y rentabilidad de una empresa. Según Lambin, una empresa puede definir un objetivo de crecimiento en tres niveles diferentes:

- Objetivo de crecimiento en el mercado en el cual opera, el cual es denominado “crecimiento intensivo”.
- Objetivo de crecimiento en el sector industrial por medio de una integración, lo que recibe el nombre de “crecimiento integrado”.
- Objetivo de crecimiento a través de oportunidades situadas fuera del campo de acción habitual de la empresa; este objetivo es denominado “crecimiento por diversificación”.

Estos objetivos pueden ser llevados a cabo a través de estrategias diseñadas para alcanzarlos. Estas estrategias, para Guiltinan y otros, están divididas en:

- Estrategias de crecimiento para mercados actuales
- Estrategias de crecimiento para nuevos mercados

1.2.3.2. Tipos de Estrategias de Crecimiento

1.2.3.2.1. Estrategias de Crecimiento para Mercado Actuales

Para llevar a la práctica estas estrategias habrá que tener en cuenta que el mercado en el cual opera una empresa posea muchas oportunidades y pocos problemas. Según los mismos autores, son tres las estrategias enfocadas a los mercados actuales:

- Penetración del Mercado
- Desarrollo del producto
- Integración

1.2.3.2.1.1. Estrategias de Penetración de Mercado

Estas estrategias están dirigidas a incrementar las ventas de los productos existentes en los mercados en los que actualmente opera la empresa.

Jean – Jacques Lambin dice que generalmente estas estrategias son llevadas a cabo realizando mayores esfuerzos en marketing mediante un incremento en la publicidad y en la distribución, o mediante la aplicación de una reducción de precios. Estas estrategias pueden conseguirse a través de distintos medios:

- **Desarrollar la Demanda Primaria.** Esto se puede lograr estimulando a los compradores a consumir el producto con mayor frecuencia, a consumir más por ocasión de consumo, o descubriendo nuevos usos para el mismo.
- La empresa deberá tener muy en cuenta al desarrollar esta estrategia que no será beneficiosa sólo para ella sino para todos sus competidores dentro del sector.
- **Aumentar la Cuota de Mercado.** Una empresa puede aumentar las ventas de un producto mediante acciones significativas de promoción que atraigan a los compradores de los productos de la competencia.

- **Adquisición de Mercados.** Se puede aumentar la cuota de mercado a través de la adquisición de una empresa competidora o mediante la creación de una empresa conjunta para poder controlar una cuota de mercado.
- **Defensa de una Posición de Mercado.** La defensa de la posición de mercado de una empresa puede llevarse a cabo mediante el esfuerzo de las acciones de marketing empleadas por la empresa. Por ejemplo, la empresa puede realizar mejoras menores en el producto, reposicionarlo, reforzar la red de distribución existente, reforzar o darle otro enfoque a las promociones que realiza o emplear estrategias en cuanto al precio.
- Para Guiltinan y otros, otra manera de defender la actual posición de la empresa es manteniendo la satisfacción del consumidor, debido a que es el principal motivo de lealtad. Esto se puede lograr a través del diseño de una sistema de administración de quejas, inversión en asociación de marca y manteniendo el nivel de calidad del producto.
- **Racionalización del Mercado.** La empresa puede reducir sus costos o aumentar la eficacia de su marketing operativo, concentrándose en la atención de los segmentos más rentables, empleando distribuidores más eficaces, reduciendo el número de clientes (exigiendo cantidades mínimas de pedido) o abandonar aquellos segmentos que considere que no son rentables para la empresa.
- **Organización del Mercado.** Establecer reglas que rijan las acciones de la competencia mediante el apoyo de los poderes públicos, crear organizaciones profesionales para la información de mercados u otras, realizar acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción, todo esto en vista a tratar de mejorar la rentabilidad del sector.

Las tres últimas son estrategias de penetración de mercado defensivas enfocadas a mantener un nivel de penetración de mercados.

1.2.3.2.1.2. Estrategias de Desarrollo del Producto.

Las estrategias de desarrollo del producto son aquellas orientadas a incrementar las ventas de una empresa a través del mejoramiento de sus productos o del desarrollo de productos nuevos, dirigidos a los mercados actuales.

Este tipo de estrategias se llevan a cabo, de acuerdo con Guiltinan y otros, con el objetivo de: satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, afrontar ofertas de la competencia y aprovechar la nueva tecnología o satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos.

Para Lambin, diferentes estrategias de desarrollo del producto pueden ser llevadas a cabo por una empresa:

- **Adición de Características.** Se trata de añadir características o funciones a un producto con el objetivo de extender el mercado. Esto se puede lograr añadiendo funciones, valor social o emocional, o mejorando la seguridad o confort del producto.
- **Ampliar la Gama de Productos.** Se trata de desarrollar nuevas características para el producto tales como: modelos, envases, tamaños, sabores, olores, colores, u ofrecer varias versiones del producto relacionadas con su nivel de calidad.
- **Rejuvenecimiento de una Línea de Productos.** Esta estrategia consiste en restablecer la competitividad de productos inadaptados o que se han convertido en productos obsoletos debido a avances tecnológicos. Dicha competitividad puede ser restablecida mediante la introducción al mercado de una nueva generación de productos más eficaces, compatibles con el entorno o estéticamente mejorados.
- **Mejora de Calidad.** Esto se logra a través de la implementación de mejoras en la manera en que un producto ejerce sus funciones, tomando como parámetros los atributos deseados por diferentes grupos de compradores, las normas de calidad existentes, o mediante el establecimiento de un programa de control de calidad en la empresa.

- **Adquisición de una Gama de Productos.** Una empresa puede ampliar la gama de productos que ofrece o completaría a través de la adquisición de una empresa que ofrezca productos complementarios, mediante la creación de una empresa conjunta que tenga por objetivo desarrollar y producir un nuevo producto, o acordando con proveedores de un producto para revenderlo con la marca de la empresa.
- **Racionalización de una Gama de Productos.** Se trata de realizar modificaciones en la gama de productos existentes en una empresa con el objetivo de reducir costos de fabricación o distribución. Esto se puede lograr a través de la estandarización de una gama de productos o retirando del mercado aquellos productos que sean poco rentables para la empresa.

1.2.3.2.1.3. Estrategias de Integración.

El fin de estas estrategias es que la empresa logre mayor eficiencia en el servicio que brinda a los mercados que atiende actualmente, a través del control de diferentes actividades que forman parte de su sector industrial.

La aplicación de estas estrategias es apropiada cuando el mercado al que se dirige la empresa tiene un elevado potencial de crecimiento, ya que la integración requiere de muchos recursos para ser llevada a cabo. Además una integración requiere habilidades gerenciales y de marketing distintas a las que tiene la empresa actualmente.

Existen, según el mismo autor, tres estrategias de integración:

- **Estrategias de Integración hacia arriba.** Estas estrategias surgen de la preocupación de una empresa por estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de materia prima de importancia estratégica, ya sea porque sus proveedores actuales no cuentan con los recursos o el conocimiento tecnológico necesario para fabricar insumos indispensables para la actividad de la empresa, o porque ésta desea acceder a una nueva tecnológica para lograr el éxito de su actividad.

- **Estrategias de Integración hacia abajo.** Estas estrategias están dirigidas al control, por parte de una empresa, de la red de distribución de sus productos y al logro de una mejor comprensión de las necesidades de los clientes con respecto al producto. Esto se puede lograr a través de la apertura de una red de tiendas propias, de contratos de exclusividad con un distribuidor o mediante una distribución por sistemas de franquicia.
- **Estrategias de Integración Horizontal.** El objetivo de este tipo de estrategias es reforzar la posición competitiva de una empresa en el mercado a través de la absorción o del control de algunos de sus competidores. Los motivos para la aplicación de estas estrategias son variadas: neutralizar a un competidor que estorbe, lograr economías de escala, beneficiarse con la complementariedad de las gamas de productos, tener un acceso a alguna red de distribución o a determinados segmentos de compradores, etc.

1.2.3.2.2. Estrategias de Crecimiento para Nuevos Mercados

Una empresa al examinarlas tendencias de las ventas y las fuerzas del entorno puede concluir que el crecimiento en las ventas, su estabilidad o la rentabilidad de los mercados actuales no serán satisfactorios en el futuro. Esta conclusión la encaminará a buscar mercados que le ofrezcan mejores oportunidades en el futuro.

De acuerdo con Guiltinan y otros, una empresa pude optar por tres tipos de estrategias para ingresar a nuevos mercados:

- Desarrollo del Mercado
- Expansión del Mercado
- Diversificación (para fines de la presente investigación no se desarrollara esta estrategia)

1.2.3.2.2.1. Estrategias de Desarrollo del Mercado

Estas estrategias representan un esfuerzo por parte de la empresa para desarrollar las ventas mediante la introducción de sus productos actuales a nuevos mercados. Esta clase de estrategias es recomendable cuando el mercado en el que opera una empresa está estancado o cuando es difícil lograr un incremento en la participación de mercado debido a que es muy elevada o los competidores tienen mucho poder. El desarrollo de estas estrategias puede surgir de la identificación de nuevos usos para los productos actuales o de la identificación de nuevos usuarios para los mismos. Según Lambin, son posibles las siguientes estrategias de mercado:

- **Nuevos Segmentos.** Esta estrategia pretende dirigir a la empresa hacia nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico en el que opera. Esto se puede lograr a través de la venta de un producto a otro grupo de compradores situándolo de manera diferente, introduciendo el producto en otro sector de la industria o introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo.
- **Nuevos Circuitos de Distribución.** Se trata de distribuir un producto mediante un canal de distribución distinto al utilizado habitualmente.

1.2.3.2.2.2. Estrategias de Expansión del Mercado

Para Guiltinan u otros, estas estrategias se llevan a cabo cuando una empresa pretende abarcar otras regiones del país u otros países a través de la expedición de sus productos mediante agentes locales o sociedades de trading, creando una red de distribución o comparando una empresa extrajera que opere en su sector. Este tipo de estrategias está orientado a incrementar las ventas y las utilidades de una empresa. De acuerdo con los mismos autores, otra forma para llevar a cabo esta estrategia es el desarrollo de nuevos productos para servir a nuevos mercados, la cual puede llevarse a cabo de dos maneras:

a. *Extensión Vertical de la línea de producto.* Implica agregar un nuevo producto en un determinado lugar, claramente diferenciado en el precio.
b. *Extensión Horizontal de la línea de producto.* Implica agregar un nuevo producto con características distintas con un precio similar a los productos existentes.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

2.1. ANALISIS DEL MICROENTORNO

2.1.1. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA

En este capítulo se analizara brevemente las características actuales de la empresa, en lo que se refiere a la parte interna de PIL Tarija S.A.

2.1.1.1. Antecedentes Históricos de la Empresa

La planta industrializadora de leche PIL Tarija S.A. fue legalmente constituida como sociedad anónima el 8 de diciembre de 1.995. Nace como sociedad anónima a iniciativa de un grupo de empresarios, trabajadores y productores lecheros del valle central de Tarija, con una inversión inicial de Bs. 2.427.000 conformando: 2.427 acciones canceladas por dos series o grupos de accionistas (series A y B). La serie "A" conformada por empresarios, con el 80% de participación y la serie "B" conformada por productores lecheros y trabajadores de la empresa con un 20% de participación.

La sociedad tiene plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, su domicilio legal y principal se encuentra en la ciudad de Tarija y está facultado para establecer: sucursales, agencias, oficinas y prestaciones en el interior y exterior del país.

2.1.1.2. Situación Actual de la Empresa

Objeto

El objeto de la sociedad es la realización por cuenta propia, o por la colaboración empresarial de terceros, la fabricación, venta por mayor y menor, envasado, fraccionamiento y distribución de productos lácteos, helados, cremas, refrescos y demás productos relacionados con la industrialización de la leche y sus derivados en todos sus estados y procesos.

Los productos PIL Tarija, provienen de leche fresca la cual es analizada diariamente antes de su industrialización, es recolectada de diferentes zonas productivas del departamento de Tarija. En la actualidad PIL Tarija S.A. cuenta con un equipamiento semi-automátizado para la elaboración de sus productos lácteos.

Nombre de la empresa

La razón social de la empresa es:

"Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A."

La sociedad fue constituida el 8 de diciembre de 1.995 como sociedad anónima, con patrimonio propio y autonomía de gestión, mediante escritura pública Nº 1.069/95, ante notaria de fe pública Dra. María De Auza.

Forma jurídica

Hoy en día La Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A. sigue conservando y manteniendo su personería jurídica como Sociedad Anónima, contando ahora con un capital total de Bs. 22.020.221 conformado por los aportes de los socios y el activo total hasta el 31 de marzo de 2010.

2.1.1.3. Análisis de la Planeación y Dirección Estratégica

En cuanto a la existencia de planes estratégicos para el desarrollo de las actividades de la empresa PIL Tarija S.A. esta cuenta con planes orientados a incrementar la participación de mercado tanto en el ámbito local como nacional de sus productos. Esos planes se encuentran formulados en un documento, sin embargo algunos de sus productos como el Helado PIL Tarija, no cuestan con este atipo de herramientas comerciales, razón por la cual se presume el decremento en su cuota de mercado.

2.1.1.4. Misión y Visión

La Misión de la empresa PIL Tarija S.A. está planteada como sigue:

"Somos industria líder en el procesamiento de lácteos, que trabaja con materia prima adquirida en la región, fomentando el desarrollo de la cuenca lechera y produciendo una gama de productos lácteos para satisfacer las necesidades nutricionales y alimentarías del departamento de Tarija y del Sur del país, proporcionando calidad y satisfacción a nuestros clientes."

La visión de la empresa PIL Tarija S.A. está planteada como sigue:

Continuar manteniendo el liderazgo en el mercado competitivo de la producción láctea en el Sur del País, con perspectivas de expansión en el ámbito nacional e internacional, dotado de altos niveles competitivos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y las aspiraciones de nuestros socios.

a) Análisis de la Visión y Misión de PIL Tarija S.A.

Se pudo observar que tanto la Misión como la Visión en PIL Tarija, presentan deficiencias en cuanto a su definición conceptual, al igual que carecen de muchos componentes esenciales, que tienen que ver con su naturaleza misma.

Por otro lado resalta de manera clara la ausencia de relación entre algunas palabras de ambos enunciados, las cuales, y a ojos del mercado y los propios empleados de la empresa, se muestran ambiguas y poco serias en cuanto a su alcance y profundidad, razón por la cual, ambos enunciados en la actualidad son sometidos al igual que la estructura organizativa en general de PIL Tarija S.A. a una reingeniería con el propósito de definir de manera más precisa las competencias, funciones, objetivos y responsabilidades de la empresa.

b) Objetivos y políticas

El propósito de establecer objetivos y metas es lograr la conversión de los enunciados de Misión y Visión en objetivos específicos y concretos a ser alcanzados.

El conjunto de objetivos que establece la dirección debe abarcar un horizonte tanto a corto cono a largo plazo. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y resultados inmediatos que desee la gerencia, los objetivos a largo plazo impulsan al gerente a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y el resultado de la organización y la “Estrategia” es el medio que se utiliza para alcanzar esos objetivos propuestos.

c) Objetivo General

El objetivo general de PIL Tarija S.A. es “Calidad” y se lo desglosa como sigue:

Generar productos y servicios de calidad, a través de mejoras permanentes y asegurando siempre la satisfacción total de los clientes internos y externos de la empresa.

d) Objetivos Específicos de la empresa

- Impulsar el crecimiento del consumo de la leche y sus derivados en la población boliviana y especialmente en el departamento de Tarija, hacia niveles más cercanos a los recomendados por los organismos internacionales de salud, como una atinada forma de disminuir los índices de desnutrición existentes.
- Alcanzar el aprovechamiento de un 80% de la capacidad real de la planta fabril ello implicaría el aprovechamiento de por lo menos de 25.000 litros de leche natural al día, mejorando con ello los niveles y la situación empresarial de PIL Tarija S.A.
- Capacitar al personal administrativo y operativo para mantenerlos permanentemente actualizados en el desarrollo de sus actividades de trabajo.
- Mejorar y actualizar los sistemas y procedimientos de gestión administrativa y productiva

e) Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos a continuación mencionados corresponden de manera general a la gran variedad de productos lácteos que PIL Tarija S.A. comercializa

en el mercado tarijeño, ello no implica que lo haga también con el helado PIL Tarija, ya que este producto carece en la actualidad de un plan estratégico de comercialización.

- Diseñar estrategias que permitan aumentar la participación en el mercado, de tal manera que se pueda crecer con más rapidez.
- Aumentar la participación en el mercado en un corto plazo. Cubriendo los espacios no cubiertos donde pueda la empresa colocar un producto diferenciado, con mejores precios y en lugares específicos brindando un servicio diferenciado.
- Dentro de sus objetivos se encuentra la seguridad e higiene industrial, con lo cual se quiere lograr mayor seguridad y protección del personal y como así también el adiestramiento y la motivación adecuada del personal.

f) Análisis de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de la empresa. Es importante destacar que los objetivos propuestos por la empresa deben ser verificables con la finalidad de medir y evaluar el logro de los mismos determinando la eficiencia de las acciones emprendidas

Según el análisis realizado se pudo determinar que PIL Tarija S.A. no cuenta con estrategias claramente definidas, para su producto “Helado PIL Tarija” las cuales vayan a permitirle alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, ya que las estrategias son los medios que se utilizan para alcanzar los objetivos de toda organización.

g) **Estrategia actual de la empresa**

Aunque no existen estrategias explícitamente formuladas para el Helado PIL Tarija, y con base en un análisis científico de la situación, tanto interna como externa en PIL Tarija S.A. esta compite sobre las siguientes bases con la mayoría de sus productos:

- Estrategia de precio bajo manteniendo niveles estándares de calidad
- Cuenta con un sistema de distribución similar al de la competencia
- Realiza contratos con distintas organizaciones e instituciones públicas y privadas
- PIL Tarija S.A. está orientado a seguir la estrategia de desarrollo de mercados (ingresar a nuevos mercados con productos actuales) principalmente en sus mercados geográficos naturales.

h) Políticas y normas que establece la empresa

Las políticas que rigen las acciones de la empresa PIL Tarija S.A. son las siguientes:

- *La calidad esta en primer lugar.* Para garantizar la satisfacción de los clientes, la calidad de nuestros productos y servicios es la prioridad.
- *Los clientes son el motivo principal de nuestro trabajo.* Trabajamos teniendo como objetivo al cliente, ofreciendo productos y servicios que sean superiores a los de la competencia, con la higiene y salubridad necesarias.
- *El mejoramiento continuo es esencial en nuestro proceso.* Queremos lograr el más alto grado de calidad en todo lo que hacemos. Con nuestros productos aseguramos su valor, calidad e higiene. En nuestros servicios le brindamos la mayor atención. En nuestras relaciones humanas prima la cordialidad.
- *El trabajo participativo es nuestra forma de vida.* Toda empresa es un equipo. La confianza y el respeto entre todos es nuestra principal fuerza.

- *Prevenir las fallas es lo más importante en nuestras tareas.* La prevención debe sustituir la práctica de corregir defectos. Cualquier defecto o error importante debe ser prevenido y evitado.
- *Los objetivos de calidad representan una responsabilidad de todos.* El establecimiento de objetivos requiere la participación de todas las áreas involucradas, y una vez fijados deben ser atendidos y logrados.
- *Valoración del Capital Humano.* El capital humano es muy importante en nuestra industria por lo que es importante: crear estabilidad laboral, implementar mecanismos de selección, entrenamientos y desarrollo de personal, creando un clima laboral que fomente la creatividad y productividad del personal.

2.1.1.5. Estructura Organizativa

Observando el código de comercio y demás leyes vigentes, las operaciones de PIL Tarija, se dividen en 4 áreas: Producción, Comercialización, Administración y Mantenimiento relacionados entre sí con el propósito de lograr de manera integral, el objetivo común de la empresa.

1. La primera es Producción que a su vez se divide en salas de producción para cada producto derivado.
2. La segunda es comercialización, dividida en las secciones subsidios, cámara fría y ventas corrientes.
3. La tercera es administración, con sus respectivas secciones, caja y almacenes.
4. Por último la sección mantenimiento.

“Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A.”
PIRAMIDE DE MANDO GENERAL

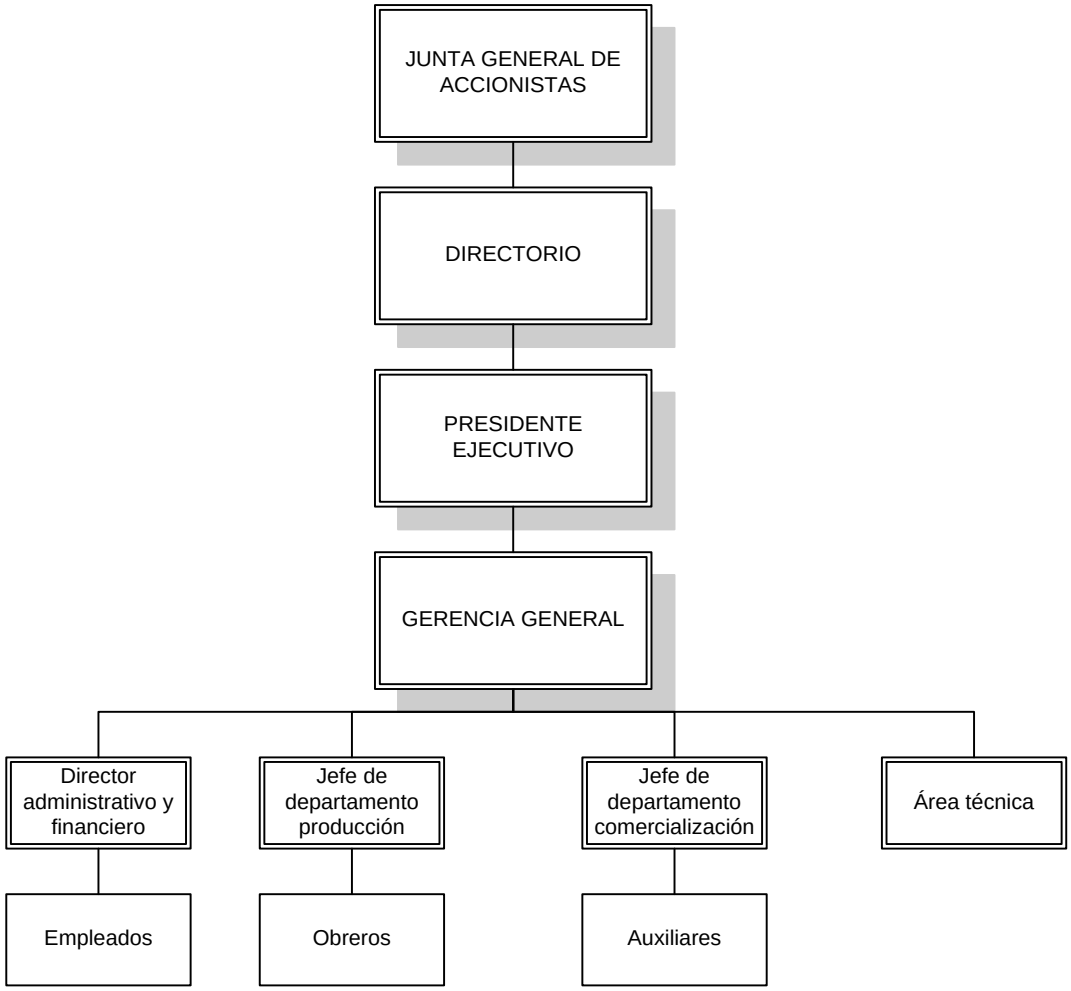


Figura Nº 4: Estructura Organizativa PIL Tarija S.A.

Luego de un análisis minucioso del organigrama de la empresa y del manual de funciones, se ha realizado un seguimiento de las actividades de todo el personal de planta, detectándose por un lado duplicidad de funciones y por otro la falta de áreas, que asuman con responsabilidad las funciones emergentes.

En relación a los puestos de trabajo, se pudo observar que ninguno de estos contaba con un objetivo claramente definido y establecido, los planes y las metas de cada puesto, de la misma manera no se precisan en el manual de funciones, pudiendo generar de esta manera un clima confuso, en el cual los empleados se enfoquen solamente en sus propios objetivos, convirtiéndose así en simples acatadores de órdenes y observadores en la toma de decisiones, deseando no contribuir de manera comprometida a la consecución del objetivo general de la empresa. Por esta razón es importante fijar de manera clara el alcance de la autoridad y la responsabilidad de cada uno de los puestos, al igual que las tareas deben ser definidas de manera más precisa en el manual de funciones.

De la misma manera la estructura organizativa de PIL Tarija, denota la autoridad lineal pero no así la autoridad funcional, de manera similar también se pudo detectar en el organigrama relaciones de autoridad mal definidas, requiriendo de inmediato su adecuación en pos del bienestar de la empresa, lo contrario conllevaría a reducir la coordinación entre funciones, provocando la lentitud en la toma de decisiones y afectando de similar manera la comunicación organizacional, al interior de la empresa, es así que mientras más claras sean las líneas de autoridad en PIL Tarija, tanto más clara serán para la empresa la toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación. En los niveles inferiores no se presentan relaciones de staff, solo en el nivel estratégico (Gerencia General).

a) Toma de decisiones

En la actualidad PIL Tarija S.A. todavía mantiene y sigue arrastrando de gestiones anteriores y de su pasado estatal, una estructura organizativa caracterizada por la excesiva concentración del poder de decisión en los niveles más altos de la jerarquía, propio de una departamentalización por funciones, lo que permite presumir que la

conducción de la empresa tiende a ser mas autoritaria que participativa, a decir de los empleados de planta no se consideran las opiniones e iniciativas de estos.

La toma de decisiones dependiendo de la magnitud o trascendencia de estas, el gerente convoca a la directiva; pero básicamente las decisiones están centralizadas en la gerencia general con cierto grado de delegación a las demás unidades, como la gerencia de ventas.

b) Sistema de información

Como parte de un programa de información, la empresa cuenta con informes y registros internos en lo que se refiere a ventas, productos, clientes, costos, precios, etc. Sin embargo no se cuenta con un sistema de información adecuado que permita conocer la evolución del mercado, los cambios del entorno, la percepción de los clientes reales y potenciales, la competencia y otras variables del mercado. Muestra clara lo constituye la alarmante situación por la que atraviesa uno de sus productos (Helado PIL Tarija) la cual está siendo desplazada del mercado por sus competidores actuales.

En general en PIL Tarija S.A. no existe un sistema de información conscientemente estructurado y adecuado a las necesidades actuales, para lograr una buena gestión empresarial.

c) Elementos administrativos

Los elementos administrativos que la gerencia utiliza para manejar la empresa se relaciona de manera significativa con la mercadotecnia, tanto en la planificación de las actividades como en su ejecución. El producto de la empresa es visualizado como un elemento satisfactorio tanto para el cliente como para la empresa.

En el ámbito competitivo, para mantenerse en el mercado la empresa hace frente aquellas empresas con características similares, apoyándose principalmente en la promoción, publicidad, distribución y tratando de diferenciarse de la competencia en temas de precio y calidad.

En cuanto a los aspectos que haces a la estructura organizativa de la empresa objeto de estudio, esta cuenta con lo siguiente:

A. **Reglamento interno.** Que establece con carácter normativo el quehacer de la empresa y tiene como objeto regular las relaciones básicas y laborales, entre las distintas categorías de socios en la planta como así también tiene como objeto el de regular las relaciones laborales entre los trabajadores y los mandos superiores (Relaciones Obrero Patronales).
B. **Manual de funciones.** Define los niveles de autoridad, responsabilidad y relaciones de dependencia. Establece las funciones, actividades y atributos de los distintos empleados en los distintos cargos. El manual de funciones de la empresa PIL Tarija S.A. contiene la siguiente información específica.

2.1.2. ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

a) Procesos en la elaboración de los productos PIL Tarija S.A.

Los diferentes productos que se elaboran en PIL Tarija S. A. son el resultado de una serie de pasos secuenciales y muy bien coordinados, cuyo resultado se vuelca en la obtención de productos lácteos sanos y de altísima calidad.

El proceso productivo en PIL Tarija S.A. se encuentra conformado por 18 operaciones unitarias incluido en 4 etapas, de los cuales 16 operaciones están destinadas a la producción propiamente dicha, de productos y derivados de la leche, y entre ellos la elaboración del Helado PIL Tarija. La figura Nº 6 (ver anexos),

representa el flujo o secuencias de producción que sigue el Helado PIL Tarija, desde su inicio hasta su conclusión.

PIL Tarija S.A. en la actualidad emplea solamente el 85% de su capacidad productiva, industrializando un volumen diario de 23.000 kl de leche cruda (6.624.000 kl/año), incrementando solamente este volumen de producción de acuerdo a la demanda del mercado, ya sea a consecuencia de un pedido o en función a la estacionalidad que poseen algunos productos como el Karpil, el cual incrementa su demanda en verano y en temporada escolar, al igual que el Yogurt, el Helado y la Leche Saborizada.

b) Productos elaborados por PIL Tarija

PIL Tarija, elabora una serie de productos lácteos, los cuales constituyen la mezcla comercial de PIL Tarija para el mercado tarijeño, en la cual se incluyen una variedad de 42 productos lácteos diferentes destinados a llenar y satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. El cuadro Nº 3, muestra la variedad de productos elaborados por PIL Tarija S. A. (ver anexos)

2.1.2.1.Abastecimiento De Materia Prima (Leche Cruda)

a. Recepción de la leche en los centros de acopio

La recolección de la leche se la hace luego del ordeño, los productores llevan la leche a los centros de acopio los cuales cuentan con un sistema de refrigeración adecuado, (la leche es enfriada hasta una temperatura de 8-10º C), Para la recolección de los diferentes centros de acopio la planta cuenta con un tanque cisterna que tiene una capacidad de 5000 litros y que está equipado con una bomba de succión de fluidos.

b. Recepción de la leche en la empresa

En la recepción de la materia prima en la empresa se realizan controles a toda la leche que ingresa de los productores independientes como así también del carro cisterna, a pesar de que este ya ha sido controlado en el momento de ser recolectado, esto para garantizar la estabilidad y calidad de la materia prima. La leche recolectada de las diferentes comunidades del departamento y empleados por PIL Tarija en la producción alcanzan un volumen de. 6.624.000 kl/año y 552.000 kl/mes.

Figura Nº 5: Recepción de la materia prima en los centros de acopio

Descripción	Leche cruda (Kg./año)	Leche cruda (Kg./mes)
Materia Prima	6.624.000	552.000

Cuadro Nº 3: Cantidad de leche cruda empleada por PIL Tarija S.A.

c. Capacidad de producción

Actualmente PIL Tarija S.A. tiene una capacidad de producción diaria de 25.000 litros de leche, sin embargo solo emplea el 80% de su capacidad total. El producto que mayor rentabilidad tiene; es la Leche en Polvo, tal es así que del total de la leche cruda recibida diariamente por la empresa, el 49% es destinado a la producción de este producto, que alcanzo en la gestión 2009, un volumen de producción de 390.612 Kl, con un costo total de producción de Bs. 8.692.805 el resto es destinado a la producción de otras variedades de productos como: Leche Fluida, Leche Saborizada, Mantequilla, Queso, Yogur, Karpil, Helado, etc. haciendo una inversión total de Bs. 23.826.715.

En cuanto a la elaboración del Helado PIL Tarija se refiere, el volumen de producción de este producto, alcanza un volumen estimado de 33,750 lit. por mes, con un costo aproximado de Bs. 169,596. Los cuales son embolsados en envases personales de 120 cc. y de 1 litro. Se trabaja 8 horas al día, seis días a la semana. Respecto a la cantidad de materia prima empleada por la empresa en la elaboración de Helado, la cual consiste principalmente en leche cruda, este volumen alcanza un promedio aproximado por mes del 4% a 5% de la cantidad total empleada por la empresa para la elaboración de sus diferentes productos.

Producto	Presentación	Tamaño	Total Producción	Costo de Producción
Helado Batido	Vaso	120 cc.	257,824	125,143
Helado Batido	Pote	1 Kilo	10,990	44,453

Cuadro Nº 4: Costo de producción por mes del helado PIL Tarija

d. Otros insumos

PIL Tarija S.A. para completar la producción del Helado PIL Tarija, y de sus diferentes productos, requiere del empleo de un sinfín de insumos, las cuales son obtenidas por la empresa de diferentes proveedores, ubicados en la ciudad de Tarija y en el resto del país.

Materiales	84175,2
Insumos Esencias Varios	
Mano de Obra Directa	29509
Sueldos y salarios Beneficios y Caja	
CIF	8.296,27
Energías, combustibles etc. Materiales escritorio Otros servicios	
Costo de Producción	125143

Cuadro Nº 5: Otros insumos empleados para la producción del Helado PIL Tarija.

2.1.2.2. Características de la Planta

Localización

Las instalaciones de PIL Tarija S.A. está ubicada en la zona morros blancos carretera a Bermejo km 2, del departamento de Tarija, provincia cercado. La principal actividad de PIL Tarija.es la elaboración de leche y sus derivados.[1]

[1] Lista de precios, Manual comercial PIL Tarija S.A. 2009, Ver anexo

Tecnología

En la actualidad PIL Tarija S.A. realiza una serie de ampliaciones en el área de producción relacionadas con la adquisición de nueva y moderna tecnología (maquinaria y equipo), la cual está destinada a mejorar e incrementar el rendimiento productivo de la empresa, entre algunas de estas adquisiciones se encuentran; un Pasteurizador, una Maquina de Fluidos, una Maquina de Leche en Polvo y un Banco de Agua Helada, de la misma manera se adquirieron; Equipos de Computación y Vehículos destinados a facilitar la gestión y movilidad del personal, con una inversión superior a los Bs 2.000.000.00

Mantenimiento

Por las características de la maquinaria con la que cuenta actualmente PIL Tarija S.A. las cuales se caracterizan por ser de naturaleza semiautomática, los problemas que se presentan en la parte mecánica (fallas) y de mantenimiento son atendidos por el personal técnico del área de mantenimiento, los cuales cuentan con las condiciones, conocimientos, destrezas e infraestructura necesaria para desarrollar al interior de la planta los ajustes necesarios en los desperfectos de los equipos, maquinaria e instrumentos de trabajo permitiendo la no interrupción y demora del proceso productivo.

2.1.2.3. Control de Calidad

PIL Tarija con el propósito de minimizar los riesgos en la producción y garantizar la calidad de sus productos, realiza dos tipos de prueba de calidad relacionadas con la leche cruda recepcionada en la planta, los cuales son:

Pruebas de acides

- **Prueba del alcohol.** Se introduce una pistola (previamente cargada con alcohol al 70-71%) en la leche de tal manera que se toma una muestra de esta, se la invierte y se agita de tal forma que exista un buen mezclado, se descarga la mezcla en una lisa, se observa si hay coagulación de la leche, si es así esto es signo de una alta acidez o existencia de mastitis.
- **Prueba de calor.** Se lo realiza con la finalidad de observar la resistencia al tratamiento térmico que tiene la leche, se coloca 50 ml de leche, y se lo calienta con una pinza, si coagula la leche no tiene resistencia a tratamiento termino.
- **Titulación de la leche.** Los niveles de aceptación de la leche son: 15º D (grados Derming) como mínimo puesto que a valores inferiores da normalmente positiva la prueba de mastitis, El nivel superior de aceptación es de 18º D ya que a valores más altos la leche es rechazada por una elevada acidez.

Análisis organolépticos

- **Pruebas de apariencia y color.** La leche debe presentar una apariencia normal es decir no debe verse adulterada por la adición de agua, por otro lado el color debe ser blanco y opaco con una tonalidad ligeramente amarillenta libre de coloraciones extrañas.
- **Pruebas de olor.** El olor debe ser característico y puro de la leche fresca y natural, si por el contrario el olor de esta es desagradable o fermentado esta leche será rechazada.
- **Pruebas gustativas.** La leche debe tener un sabor característico, debe ser puro fresco ligeramente dulzón, debido a su alto contenido de lactosa.

Control de los productos finales

En cuanto se refiere al control de calidad de los productos finales desarrollados por PIL Tarija S.A. este análisis se lo realiza en los mismos laboratorios de la planta, los cuales garantizan que los productos salgan al mercado en las mejores condiciones de calidad e higiene, aptas para el consumo humano. PIL Tarija S.A. todos los días realiza un análisis de laboratorio de todos y cada uno de sus productos antes de salir al mercado a consumo final. Además realiza análisis periódicos en laboratorios reconocidos a nivel nacional como (INLASA, ITA y UJMS).

Programación de la producción

La empresa PIL Tarija S.A. cuenta con un programa de producción diaria para todos sus productos, que se basa en informes de ventas, productos, clientes, costos, precios, etc. Proporcionados por la gerencia general y los distribuidores, evitando de esta manera que los productos se queden en almacenes y se echen a perder ya que son productos perecederos.

2.1.3. ANÁLISIS FINANCIERO

2.1.3.1. Análisis del estado de resultados

En el cuadro Nº 7 **(**ver anexos), que corresponde al Estado de Resultados, se puede observar que el costo de ventas es demasiado elevado, pudiendo causarle a la empresa déficits significativos o ganancias mininas en casi todos los periodos, con el riesgo de no superar la tasa de interés bancaria vigente en nuestro medio. Si tomamos como base las ventas netas realizadas el año 2006, y las comparamos con las ventas en los subsiguientes años, observamos que estas incrementaron en un 157% en relación al periodo 2008/2009, lo que debería representar para la empresa ganancias mayores, sin

embargo podemos notar también que las ventas en los últimos dos periodos se estabilizan y casi se igualan, representando un crecimiento mínimo del 1%.

Por otra parte si comparamos el costo de ventas de estos mismos periodos, podemos observar un incremento mucho mayor que el incremento en las ventas netas de los mismos dos periodos, representando un congelamiento en el crecimiento de las ventas no así en el crecimiento del costo de ventas los cuales se incrementaron en 154% en relación a 2006 y 10% en relación a 2008 lo que ratifica lo mencionado.

En cuanto a las utilidades finales del periodo, destaca de sobremanera el descenso por este concepto en la gestión que comprende a 2009 de un 33,51%, en relación a 2008, a causa presumiblemente por el incremento en los costos de venta y en la disminución de los costos operativos en la última gestión que comprende a 2009.

2.1.3.2. Análisis del balance general (Activos-Pasivos)

Como base para la clasificación de activos y pasivos en corriente y no corriente, la sociedad ha adoptado el criterio de ejercicio económico. A continuación se detallan el análisis de las principales cuentas que dan forman al Balance General de PIL Tarija S.A. al 31 de marzo del 2.009. Cuadro Nº 8 (ver anexos)

El activo disponible dentro del balance general de PIL Tarija, en la última gestión (2009) tiende a decrecer en un margen de 33.5% con relación a 2008, lo que implica y representa un riesgo para la empresa, por el hecho de que podría existir la posibilidad de no contar con el suficiente efectivo para cubrir alguna eventualidad que pueda surgir. Las cuentas por cobrar por otro lado en la última gestión 2009 en PIL Tarija S.A. descendieron en alrededor de 36% lo que nos muestra que PIL Tarija, como empresa privada, muestra una mayor precaución en cuanto a los créditos que ofrece al público en el mercado. La mayor cuenta dentro del activo corriente en esta última gestión, lo constituyen la disponibilidades de inventarios, los cuales y en relación a la gestión 2008 y gestiones anteriores se ven incrementadas en un 40.33%

lo que nos permite suponer, que no existe una adecuada planificación de la producción ni tampoco de la distribución y comercialización de los productos, incrementando al activo circulante por este concepto como en ninguna otra gestión.

2.1.3.3. Principales Índices Financieros

Índice de liquidez

En base al resultado obtenido del Índice de Liquides, se podría presumir que PIL Tarija S.A. en la presente gestión, podría tener la capacidad de cancelar todas sus deudas, sin embargo y no cayendo en una mala conclusión y conociendo que el activo circulante en el balance general de la empresa se encuentra conformado también por el inventario en buena proporción de esta, necesariamente debemos calcular el Índice de Acides, el cual nos reflejara de manera más precisa que PIL Tarija S.A. por cada boliviano de deuda tan solo cuenta con 0,75 ctvs. para cubrir esta obligación, cayendo en la conclusión final de que la empresa presenta en la última gestión una iliquidez.

Índice de endeudamiento

Analizando lo que sucede con el índice de endeudamiento en la gestión 2009, por cada Bs. 2,088. Los acreedores han brindado Bs. 1,088 de financiamiento o sea el 52% considerando como un índice demasiado alto, lo que implica que los activos podrían disminuir en 52% antes de que los acreedores puedan sufrir pérdidas.

Capital de trabajo

En base al resultado obtenido a través del cálculo del índice de trabajo se puede concluir que PIL Tarija S.A. cuenta con el capital suficiente, fuera de deudas pendientes para realizar sus actividades industriales de manera normal.

A. Índice de liquidez "**IL**"

$$\boldsymbol{IL} = \frac{Activo\ circulante}{Pacivo\ circulante} = \frac{14.080{,}964}{6.662{,}835} = 2.113\ Bs.$$

B. Índice de acidez "**IA**"

$$\boldsymbol{IA} = \frac{Activo\ circulante - inventarios}{pasivo\ circulante} = \frac{14.080{,}964 - 9.064{,}760}{6.662{,}835} = 0{,}75\ Bs.$$

C. Índice de endeudamiento "**IE**"

$$\boldsymbol{IE} = \frac{Total\ pasivo}{Patrimonio\ neto} = \frac{10.964{,}550}{10.077{,}403} = 1.088\ Bs.$$

D. Capital de trabajo "**CT**"

$$\boldsymbol{CT} = Activo\ circulante - Pasivo\ circulante = 14.080{,}964 - 6.662{,}835$$
$$= 7.418{,}129\ Bs.$$

2.1.4. ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El talento humano y el personal de trabajo en general, son la principal fuente de ventaja competitiva dentro de una industria, desde el Gerente General hasta los encargados de limpieza y seguridad, los empleados deberían ser considerados como uno de los principales activos intangibles para toda empresa, por lo que su administración y tratamiento tendría que ser eficiente.

2.1.4.1. Clima Organizacional

El clima organizacional está relacionada con la percepción de los empleados hacia su estructura, responsabilidad, desafíos, cooperación conflictos y sobre todo identidad y compromiso. En PIL Tarija, se trabaja constantemente en que los trabajadores se sientan parte de la empresa y que compartan objetivos comunes.

El comportamiento de los empleados de PIL Tarija S.A. en sus puestos de trabajo, se ajusta fundamentalmente al ***"Modelo básico fundado en las ciencias sociales"***, debido al hecho de que los mejores resultados y rendimientos laborales (observados y analizados) en PIL Tarija, dependen de aspectos relacionados con:

Condiciones del trabajo

Los empleados de PIL Tarija S.A. valoran en gran medida aspectos laborales como:

- Condiciones físicas de las instalaciones de trabajo.
- Horas de trabajo y descanso
- Satisfacción y capacitación continua
- Igualdad de oportunidades para todos los miembros de la empresa.

Relaciones laborales

Uno de los aspectos más importantes relacionados con el trabajo para los empleados en la empresa, es la de mantener buenas relaciones con:

1. ***Los compañeros de trabajo.*** Lo que implica que estos se mantienen informados de las tareas, proyectos, resultados y de posibles dificultades que puedan surgir en el puesto de trabajo, ofreciéndose continuamente asistencia y consejo permanente.
2. ***Relaciones con el supervisor***: Mantienen al supervisor informado del progreso del trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmitiendo esta información oportunamente, y cumpliendo las instrucciones del supervisor.
3. ***Relaciones con el Público***: Mantienen y se esfuerzan por mejorar las relaciones con el personal externo de la empresa, como clientes proveedores, y la comunidad en general.

En conclusión el buen funcionamiento y adecuado rendimiento de los empleados en sus diferentes cargos en PIL Tarija S.A. dependen principalmente de condiciones adecuadas de compañerismo, camaradería, trabajo en equipo y buenas condiciones físicas de las instalaciones de trabajo, las cuales condicionan a incrementar el rendimiento conjunto y alcanzar de manera más efectiva los resultados propuestos por la gerencia.

2.1.4.2. Política De Personal

PIL Tarija S.A. cuenta actualmente con 86 empleados. En este sentido podemos mencionar de manera general que la media de servicio de los empleados en el área de

producción en PIL Tarija, oscila entre los 13 y 15 años de antigüedad, mostrándonos su verdadera capacidad, de la misma manera cabe hacer notar que los mismos desconocen cuál es el objetivo general que persigue la empresa, conduciendo presumiblemente al desarrollo de un clima organizacional incomodo, entre las distintas áreas de la empresa y con los mandos medios.

Paradójicamente de la misma manera los empleados con los que se mantuvo contacto, conocen perfectamente cuál es el alcance de su labor al interior de la empresa, debido a que recibieron cierto entrenamiento y capacitación al momento de su incorporación a la empresa, aunque presentan dificultades al momento de identificar su línea de mando.

La política de remuneración

Los sueldos y salarios que se cancelan en PIL Tarija S.A. son realizados de manera mensual en base a los cargos y las horas de trabajo que prestan los empleados dentro de la empresa.

PIL Tarija S.A. en la gestión que corresponde a 2008/2009, hace una cancelación por concepto de sueldos y salarios a todo el personal, de 2´768.844 Bs. Lo que implico para la empresa un incremento por este concepto en la última gestión, debido entre otras razones por el crecimiento de la empresa, de manera que se presento la necesidad de recurrir a la contratación de más personal.

Por otro lado la nueva política de remuneración que acaba de plantear la empresa, incremento un porcentaje mínimo al salario básico de todo el personal de planta, aparte del incremento salarial establecido por el gobierno a nivel nacional (12%).

Nº Nivel	Denominación del Cargo	Cantidad de Empleados por Nivel	Sueldo Básico Bs.
1	Gerente general	1	9.184,00
2	Gerente de área	4	5.264,00
3	Jefes de departamento	3	3.900,00
4	Jefes de sección	3	3.330,00
5	Jefes de unidad	10	2.960,00
6	Técnico l	3	2.590,00
7	Operador l	12	2.220,00
8	Técnico ll	3	2.100,00
9	Operador ll	10	1.870,00
10	Ayudante l	12	1.540,00
11	Ayudante ll	17	1.310,00

Cuadro Nº 6: PIL Tarija S.A. Escala salarial

Además de cancelar los sueldos y salarios, PIL Tarija, cancela los diferentes beneficios sociales a los que por ley todos los empleados de la empresa tienen derecho, entre ellos la indemnización una vez cumplido los cinco años de antigüedad, que es equivalente a un mes de sueldo por año de servicio, también son beneficiados de las vacaciones, subsidios, etc.

2.1.5. ANALISIS DEL AREA DE COMERCIALIZACION

2.1.5.1. Análisis De La Mezcla Comercial

2.1.5.1.1. Producto

Los productos elaborados por PIL Tarija S.A. son el resultado de procesos de producción de altísimo nivel, en donde se cuentan con las condiciones optimas para llevar adelante la elaboración de los diferentes productos de la empresa, estos son elaborados con materia prima e insumos de primera calidad, se trabaja también con personal debidamente capacitado y comprometido con la salud y el bienestar de los

consumidores, lo que confirma el altísimo estándar, calidad e higiene de los productos finales de la empresa.

En el mismo sentido PIL Tarija S.A. cuenta hoy con el debido registro y certificación sanitaria otorgada por el SENASAG (Nº 09-01-03-03-0001). A diferencia de los productos de la competencia, PIL Tarija .S.A. se encuentra hoy, en pleno proceso de Certificación IBNORCA (ISO 9001) como así también la Certificación Ambiental (ISO 14000), por lo que la empresa se concentra ahora en reunir las condiciones y los requisitos necesarios exigidos por IBNORCA en relación al etiquetado, manipuleo y almacenaje de sus productos, lo que le permitiría en el futuro diferenciarse y competir en mejores condiciones con el resto de las empresas del sector lechero.

Todos los días en PIL Tarija S.A. se realizan análisis de laboratorio, en todos y cada uno de sus productos antes de salir a consumo final en el mercado. Por otra parte la empresa realiza también análisis periódicos de sus productos, incluyendo al Helado PIL Tarija, en laboratorios reconocidos a nivel nacional como (INLASA, ITA y UJMS), lo que le garantiza al consumidor la confiabilidad y seguridad sanitaria en el consumo de estos productos.

Esto coloca a PIL Tarija S.A. en una posición competitiva muy favorable ya que con este tipo de acciones consigue la preferencia y el pleno reconocimiento del mercado tanto local como nacional, entre otras circunstancias por la calidad e higiene que caracterizan a sus productos, y por que de manera permanente la empresa va implementando nuevos productos en sus distintas líneas, para así poder satisfacer mejor las diferentes necesidades de los consumidores.

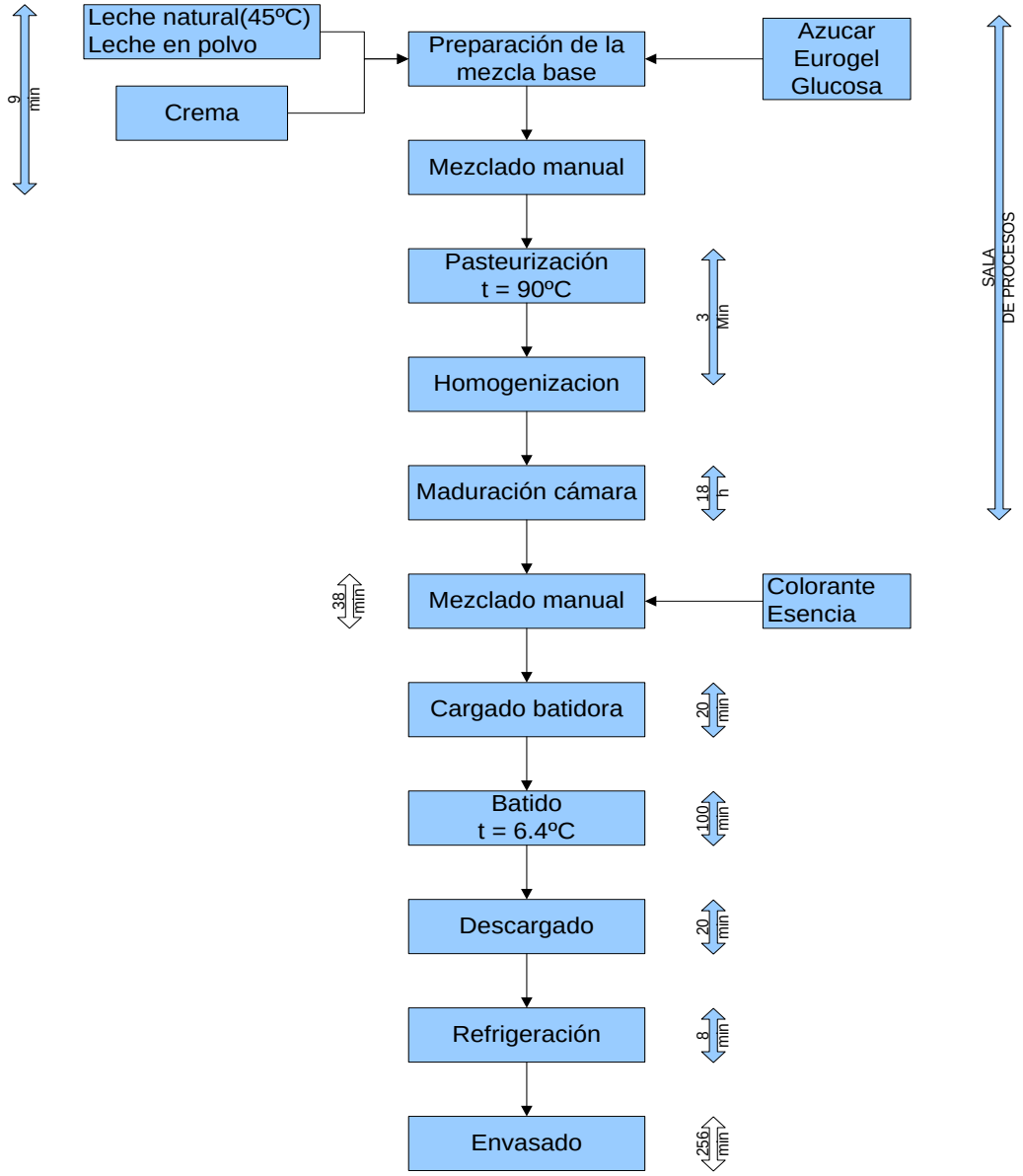


Figura Nº 6: Diagrama de bloques describiendo el proceso de producción del Helado PIL Tarija

2.5.1.1.1. Valor nutritivo de la leche

El Helado PIL Tarija está fabricado en un 100% de crema de leche, lo que le da un alto valor nutritivo. Envasado en presentaciones de 110 ml y 1 litro.

Propiedades de leche

a. Propiedades nutritivas

El agua es el componente más abundante y es en ella donde encontramos los otros componentes en estados diferentes como; el cloro, el sodio, potasio, proteínas y más de veinte aminoácidos.

Los minerales más importantes presentes en la leche son el calcio, el fósforo, el sodio, el hierro, yodo, cobre, manganeso y zinc. En cuanto a las vitaminas presentes en la leche, además de las liposolubles A, D, E y K, encontramos el complejo B y la vitamina C. La leche también tiene enzimas, gases como el dióxido de carbono, el oxígeno y el nitrógeno, La vitamina D es la que fija el fosfato de calcio a dientes y huesos, por lo que se hace especialmente recomendable a los niños.

La leche posee un ácido grado insaturado el cual se ha demostrado que inhibe varios tipos de cáncer de piel humana en estudios in Vitro. También podría ayudar a disminuir el colesterol y prevenir la arteriosclerosis. Un vaso de 250 ml. aporta la cantidad diaria recomendada de: Calcio 44%, Vitamina A 20% y Vitamina D 50%.

b. Propiedades físicas

La leche es un líquido de color blanco amarillento, cuyas propiedades medias son:

Propiedad	Valor	Unidades
Densidad de la leche descremada	1,025 - 1,035	gr./cm3
Densidad de la leche completa	1,03	gr./cm3
Densidad de la materia grasa	0,94	gr./cm3
PH	6,6 - 6,8	
Calor especifico	0,94	Kcal. /Kg C
Viscosidad absoluta a 15º C	1,5 - 4,2	Cp.
Punto de ebullición	100,16	º C
Punto de congelación	0,55 -0,53	º C
Punto de ebullición corregido	93,5	º C

Tabla 1: Propiedades físicas de la Leche

c. Propiedades químicas

La composición media de la leche de vaca es la siguiente:

Componente	Porcentaje %
Agua	88 - 90
Grasa	3,5 - 4
Proteínas	2,9 - 3,5
Lactosa	4,5 - 5
Sales minerales	**mg**
Sodio	30
Fósforo	90
Potasio	140
Calcio	125
Otros, hierro, azufre, cobre.	48

Tabla 2: Propiedades químicas de la Leche.

d. Propiedades Microbiológicas

La leche presenta un medio de cultivo ideal para los microorganismos. Estos gérmenes pueden actuar de diversas maneras. Por una parte *los* ***técnicamente perjudiciales***, es decir, influyen negativamente sobre los procesos tecnológicos de la industria lechera provocando pérdidas económicas; por otra parte, pueden ***causar enfermedades*** y ser útiles para la obtención de ciertos productos lácteos. Estos se emplean entonces en forma de cultivos especiales, específicamente para la producción.

2.1.5.1.2. Precio

El precio es el valor que se le da a un determinado artículo, este se fija en función al costo de producción y un margen de ganancia en donde ya están incluidos los impuestos.

Los precios de los productos PIL Tarija, son rentables para la empresa y en su mayoría son accesibles para cualquier tipo de consumidor en el mercado, estos precios están establecidos entre otras cosas por el valor que le da el consumidor al producto y por la situación económica actual de la región.

Como se puede apreciar en el cuadro Nº 3 (Ver anexos), los precios vigentes al público en el mercado tarijeño de los diferentes productos PIL Tarija S.A. y del Helado PIL Tarija, en particular, presentan en dos modalidades, una llamada precio de mercado, y otra precio de planta, la diferencia principal entre un precio y el otro radica en que el precio al publico involucra la participación de una serie de intermediario los cuales incrementan un porcentaje al precio final de los diferentes productos, con lo cual esperan cubrir los gastos de almacenaje y de distribución que realizan, con lo cual el precio es más elevado. Hecho que no ocurre en planta, cuando la empresa se encarga de la comercialización de sus productos, a precios de fabrica.

Los precios de PIL Tarija, respecto a los de la competencia en cuanto se refiere a la comercialización del Helado son relativamente más altos, es importante mencionar que estos precios son igualmente elevados en el mercado por los intermediarios. El margen de diferencia del Helado PIL Tarija en relación a los precios de la competencia se detalla a continuación.

Empresa	Producto	Unidad de medida (Litro)	Precio (Bs)	Diferencia (%)
PIL Tarija S.A.	Helado			
PANDA	Helado			
DELIZIA	Helado			
SABORY	Helado			

Cuadro Nº 7: Comparación de precios del Helado PIL Tarija S.A.
con relación a la competencia.

Como se puede apreciar en el anterior cuadro los precios del Helado PIL Tarija, a diferencia de los precios de la competencia, son relativamente más altos, es importante mencionar que estos precios son también elevados en el mercado, por los revendedores e intermediarios en los distintos puntos de venta de este producto en el mercado tarijeño, razón por la cual el producto se vea desplazado por productos similares más baratos viendo seriamente afectado su participación o cuota de mercado

Análisis de rentabilidad de la venta del Helado PIL Tarija

La fuerza de ventas que hoy posee PIL Tarija S.A. y en base a la estrategia o plan de marketing desarrollado e implantado por la empresa, ha favorecido a que las ventas globales de la empresa en las últimas cuatro gestiones **(**2006, 2007, 2008 y 2009), muestren porcentajes de crecimiento totalmente favorables, esto se puede explicar, entre algunos factores por la política de comercialización que la empresa ha emprendido en las últimas dos gestiones, y por el hecho de que la empresa posiciono

en el mercado una imagen fuerte y confiable y que de alguna manera, opaca la presencia de sus competidores.

GESTION	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
VENTAS	28.753.698,00	33.770.920,00	45.400.088,00	45.425.428,00
Crecimiento porcentual	**-.-**	**14,5%**	**25,4%**	**0,1%**

Cuadro Nº 8: PIL Tarija S.A. ventas totales últimos cuatro periodos (En bolivianos)

Sin embargo este fenómeno no se presenta así con todos los productos que elabora PIL Tarija S.A. ya que algunos de estos, mas al contrario empezaron ya hacen muchas gestiones a mostrar comportamientos inestables y decadentes propios del ciclo de vida de los productos, de caída en las ventas y de poca participación en el margen de utilidad para la empresa, siendo este el caso del Helado producido y comercializado por la empresa, lo cual se torna preocupante y exige medidas acordes a la situación.

A continuación se presenta un cronograma de las ventas del Helado PIL Tarija, en los últimos tres cuatrimestres.

Periodo	Cantidad	Crecimiento porcentual (%)
Gestión 2006	206523.69 Bs.	-
Gestión 2007	234097.06 Bs.	10.94%
Gestión 2008	239334.47 Bs.	2.18%
Gestión 2009	266991.67 Bs.	10.35%

Cuadro Nº 9: Cronograma de las ventas del Helado PIL Tarija,
en los tres últimos tres cuatrimestres

Como se puede apreciar, las ventas del Helado PIL Tarija en el mercado tarijeño, muestran un comportamiento irregular, marcando una tendencia ascendente a medida que va transcurriendo el tiempo, sin embargo esta tendencia, nos muestra un crecimiento no tan expectante como se quisiera por parte de la jefatura de ventas de la empresa PIL Tarija S.A. ya que solamente se estaría participando en el 10% del mercado total, lo cual nos permite presumir que la marca está siendo afectado por alguna variable en el mercado, por lo que existe la necesidad de realizar ajustes en la manera forma de comercializar el productos o en alguna característica propia del producto en sí.

En el mismo sentido, según el responsable de comercialización de la empresa PIL Tarija S.A. El margen de utilidad por unidad comercializada que arroja la venta del Helado PIL Tarija, para la empresa es de un 30% en función de su costo original de fabricación o costo de producción total, los intermediarios en el mismo sentido obtienen un porcentaje de utilidad de un 20% sobre su costo de distribución. PIL Tarija S.A. actualmente no cuenta con un sistema de créditos, debido a que el 100% de sus ventas son al contado.

Las expectativas para la próxima gestión (2009/2010) es superar el rango del 2% en la venta de sus productos según el Lic. Horacio Baldivieso Jefe de comercialización, de PIL Tarija S.A.

2.1.5.1.3. Plaza

PIL Tarija S.A. lleva adelante la comercialización y distribución de sus productos por intermedio del departamento de Comercialización y Ventas, el cual tiene también el objetivo de fortalecer la política comercial de la empresa, para permitirle ahora mantener una planificación del marketing de manera correcta y adecuada, en función al entorno y la coyuntura en el que se encuentre la empresa.

El mercado

El mercado de PIL Tarija S.A. Se ubica principalmente en las zonas urbano- rurales del departamento de Tarija, y llega a cubrir sectores conformado por todos los estratos económicos y demográficos si excepción, según datos PIL Tarija, atiende al 90% de los puntos de venta de la mancha urbana, geográficamente, la empresa brinda cobertura a provincias y ciudades intermedias del departamento y a comunidades dispersas en el resto de la provincia cercado, de la misma forma la empresa también se encuentra presente en otros departamentos del interior como; Chuquisaca y Potosí, con el servicio de desayuno escolar, y los subsidios. Entre algunos sectores potenciales del mercado y a los cuales apunta PIL Tarija, resalta la enorme cantidad de tiendas de barrio, las cuales se convierten en puntos potenciales para la venta de los productos PIL Tarija, sin dejar de lado los espacios ya consolidados por la marca; mercados, supermercados, colegios, universidades, centros deportivos, ferias y otras empresas.

En la actualidad PIL Tarija S.A. comercializa el Helado PIL Tarija, aunque con profundas deficiencias, esto a razón de no contar con un plan estratégico de marketing exclusivamente diseñado para la comercialización de este producto y en base a la situación actual por la que atraviesa este, se hace necesario su desarrollo inmediato.

Se debe establecer de manera clara, que en la actualidad la empresa dirige su atención a dos estratos del mercado en especial, los cuales representan el grueso de la venta para PIL Tarija, estos lo constituyen los estudiantes, en los diferentes niveles educativos, por lo cual la empresa dirige gran parte de su aparato comercial a esos segmentos, en relación al volumen de ventas los subsidios constituyen una parte importante de ingresos para la empresa, razón por la cual el 50% de la leche cruda que ingresa a la empresa como materia prima es destinada a la elaboración de este producto.

En cuanto a los envases de los productos, de la misma forma se realizo una renovación en cuanto a su presentación y diseño, aunque pasan desapercibidos a simple vistas, por el hecho de que los envases, mantienen aun los colores anteriores.

Los distribuidores y los canales de distribución

La empresa PIL Tarija S.A. para llevar adelante la distribución y representación de sus productos en el mercado tarijeño, realiza una tercerización de este servicio a otras empresas independientes, las cuales deben reunir ciertas condiciones exigidas por PIL Tarija, para ofrecer este servicio, actualmente PIL Tarija S.A. cuenta con diez distribuidores, 15 agencias, y los intermediarios a consumidor final son las tiendas de barrio, almacenes y supermercados, dispersados geográficamente en toda la ciudad de Tarija.

Nº	Distribuidor	Zona de Cobertura
1	Ernesto Serrano	Zona Mercado Campesino
2	Marco Romero/(SERVISUR)	Zona Central/Casco viejo
3	Carlos Gutiérrez	Zona Villa Fátima/El Tejar
4	Jurado	Zona La loma
5	Hernán Huanca	Barrio Avaroa
6	Hugo Sánchez	Zona Daniel Campos/Méndez
7	Álvaro Jáuregui	Zona Méndez-O`connor/Circunvalación
8	ANCASI	Bartolomé Attard
9	Jurado/ Hernán Huanca /ANCASI	Zona el Aeropuerto

Cuadro N°10: Ubicación geográfica de los distribuidores

La distribución de los productos PIL Tarija, comienzan a muy tempranas horas de la mañana (5:30 am). Hoy en día y gracias a la cobertura que ha alcanzado PIL Tarija en la distribución de sus productos, se puede notar la presencia de la marca en el mercado tarijeño de manera firme e indiscutiblemente alejada de muchos de sus competidores.

Canales de distribución

Las empresas productoras necesitan articular y unir un conjunto de intermediarios y distribuidores que sirvan mejor a los objetivos de la organización. Estos canales de distribución, PIL Tarija S.A. los clasifica según la distancia que existe entre el productor y el consumidor en etapas de vendedores e intermediarios. En la figura Nº

7, se muestran los canales de distribución física que utiliza en la actualidad la empresa PIL Tarija S.A. para la comercialización de todos sus productos incluyendo al Helado PIL Tarija.

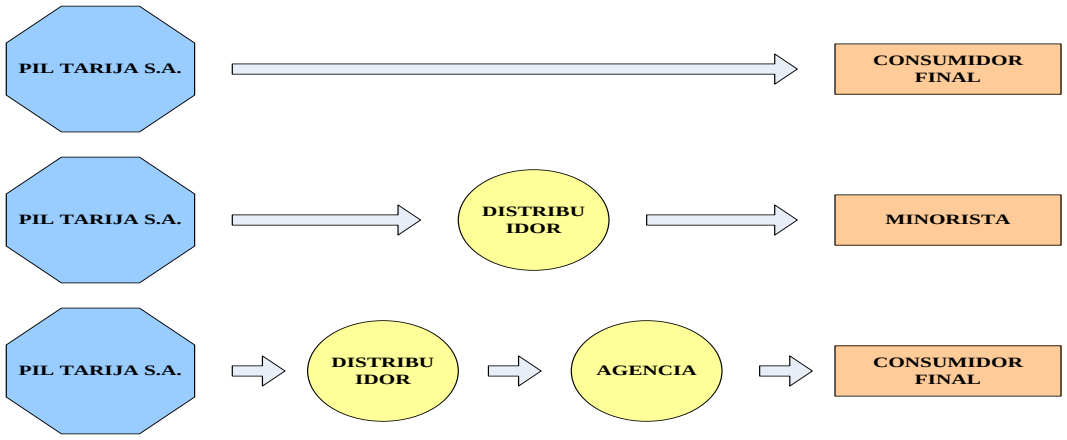


Figura Nº 7: Canales de Distribución Física

Para el canal de distribución directa, existen en las instalaciones mismas de PIL Tarija, puntos de venta dedicadas especialmente en la distribución de subsidios de almacenes a los beneficiarios, y proceden también a la venta de los productos de manera directa a los consumidores a precios de planta.

En el segundo canal de distribución PIL Tarija, terciariza el servicio a distribuidores independientes, esto por limitaciones que presenta en este orden la empresa, los cuales alcanzan un numero de diez y que funcionan ofreciendo el producto a los intermediarios finales que posee la empresa como tiendas de barrio, almacenes, supermercados, colegios, etc. En las distintas zonas y provincias del departamento y del país.

Por último, el tercer canal de distribución funciona con dos intermediarios; distribuidores y agencias, en este caso PIL Tarija cuenta con alrededor de 15 agencias dispersas en el mercado y son estos los encargados de hacer llegar los productos a los consumidores, como así también a otros intermediarios como tiendas de barrio y posteriormente por su intermedio los productos llegan al consumidor final.

La competencia

PIL Tarija cuenta con información acerca de la competencia aunque no de manera precisa, lo que implica para la empresa la necesidad de tomar en cuenta la competencia, a la hora de realizar la mezcla comercial de la empresa.

La competencia se encuentra conformado en su mayoría por productores de leche y derivados de origen local, nacional e internacional, los cuales atacan sin descanso y con gran agresividad a PIL Tarija, debido a que entre ellos existen algunos competidores que cuentan con mayores capacidades y recursos para atraer la atención de los consumidores, aunque a unos costos superiores, lo cual se convierte en una oportunidad atractiva para la empresa. De la misma manera la competencia en el departamento de Tarija, también está conformado por productores que elaboran derivados de la leche de forma artesanal, las cuales y en muchas ocasiones, no ingresan en las estadísticas ni análisis de los estudios de mercado de las empresas, aunque representan un segmento importante de la competencia.

En relación a la competencia del Helado a la que se enfrenta PIL Tarija S.A. resalta de manera clara la presencia en el mercado tarijeño, de empresas de carácter nacional (PANDA, SABORY, DELIZIA) especializadas en la elaboración de este producto, las cuales atacan y libran una batalla comercial agresiva y desigual con PIL Tarija S.A. a fin de ganarse la atención de los consumidores tarijeños.

2.1.5.1.4. Promoción

PIL TARIJA S.A. cuenta con un presupuesto anual de promociones y publicidad el cual es ejecutado en función a la época o situación temporaria de algunos productos en determinadas situaciones estacionales del año y también es ejecutado de acuerdo a la necesidad de impulsar las ventas de un determinado producto previa identificación del mismo, entonces se trabaja para realizar una campaña masiva.

El Helado por ser uno de los productos considerado por PIL Tarija como NO estrella, no goza de atención especial en su comercialización.

PIL TARIJA S.A. mantiene contratos anuales con empresas de comunicación tanto escrita, oral y visual. Los gastos efectuados en publicidad incluyen anuncios que se realizan a través de los medios de comunicación disponibles en nuestro medio, como: radio, televisión, periódicos, etc. y otros como murales pintados, pintado de vehículos distribuidores, carteles, etc. aunque la calidad y la originalidad de la publicidad presentada no se diferencia mucho al de la competencia. (Ver cuadro Nº 11)

Los servicios que presta PIL Tarija S.A. a al mercado son:

- El primero en industrializar la leche para ofrecer productos derivados frescos y saludables a todos sus clientes.
- El segundo atender el Subsidio Prenatal y Lactancia.
- La atención de Desayunos escolares, atención de refrigerios y la atención del subsidio prenatal y de lactancia a instituciones públicas como privadas se constituyen como una venta provisoria
- La capacidad logística para la atención de eventos ya sean estos culturales, sociales y/o deportivos son una de las fortalezas con que cuenta la empresa.

Nº	Medio Publicitario	Fecha de emisión y de vencimiento 2009-2010
1	**Radios**	
	Alianza FM 102.3	02/04/09-02/09/09
	Emisora Libertad	01/04/09-01/09/09
	Radio FIDES	01/04/09-01/09/09
	Antena Sur	01/04/09-01/09/09
	Onda Tarijeña	02/07/09-02/12/09
	Nueva Andalucía	01/01/09-01/07/09
	Radio Universidad	02/09/09-01/04/10
	Total	
2	**Televisoras**	
	Canal 2 Chapaca TV	01/04/09-01/09/09
	Fuxion Mix canal 15	01/04/09-01/09/09
	Unimax PLUS Tv	01/04/09-01/09/09
	Canal 9	02/04/09-01/09/10
	Payaso Lechuguita	19/02/09-19/08/09
	Canal 9 (Tarija Agropecuaria)	02/02/09-02/07/09
	Total	
3	**Periódicos**	
	Nuevo Sur	02/01/09-01/12/09
	Idea S.R.L. (El Nacional)	02/01/09-01/12/09
	Total	
	Total mes	
	Total año	

Cuadro Nº 11: PIL Tarija S.A. Promoción

Post – Venta

Por tratarse de bienes de consumo masivo y que tienen una vida útil muy corta es que en PIL Tarija S.A. se tiene un énfasis alto en la conducta post – venta, cuidando la rotación de sus productos en los puntos de venta, optimizando la distribución y velando este para no romper la cadena de frio y sobre todo entregando al consumidor final productos saludables y frescos.

2.2. ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA DE LA EMPRESA

El medio ambiente influye en la empresa y por lo tanto es sensible a lo que ocurra a su alrededor, estas fuerzas externas son en su mayoría incontrolables a corto plazo, e incluso a largo plazo, por lo tanto la empresa debe tomar en cuenta estos aspectos ya que pueden originar oportunidades y amenazas para la empresa.

2.2.1. ANALISIS DEL ENTORNO POLITICO

Bolivia se encuentra hoy, en una oscilación circular. Sale de una crisis espantosa donde la inercia del Estado, casi acaba consigo misma, pero ese proceso de transición inacabado e imperfecto, hoy se encuentra en pleno proceso de desmontaje y retrotracción acelerado, al no haber podido soportar la presión del clamor de las voces necesitadas, impacientes y abrumadas. Sin embargo el entorno no deja de tornarse incierto, debido a la incertidumbre existente en el sector político, social y económico, posiblemente a consecuencia de medidas gubernamentales restrictivas que el gobierno implementa en muchos ámbitos de la economía nacional incluyendo al ámbito empresarial desde un punto de vista productivo.

A su vez el dilema existente entre el nuevo modelo de estado a consolidarse en el país ya sea este centralizado, descentralizado o con autonomías genera un ambiente de incertidumbre política, social y económica, en el cual resulta difícil adoptar la decisión de invertir en emprendimientos nuevos. Las pugnas políticas imperantes entre el gobierno nacional y los gobiernos autónomos departamentales son motivo de retraso en un sinfín de macro proyectos, como las obras viales fundamentales para la integración y la actividad empresarial entre las regiones del país (caso carretera Tarija-La paz).

La incertidumbre política genera también, demasiados riesgos a todo el sector productivo nacional y tarijeño en particular, entre ellas a PIL Tarija S.A. tanto en el abastecimiento de materias primas, movilidad de los productos terminados, transporte, etc. debido a la posibilidad de presentarse sucesos inesperados como paros, bloqueo de carreteras u otros tipos de medidas u conflictos sociales que perjudican la continuidad de las actividades empresariales de la empresa, como la producción y la comercialización.

El actual gobierno boliviano, debe darse cuenta de que sus medidas no solo demuestran una profunda adversidad a las leyes del mercado, sino que también evidencian un absoluto desconocimiento sobre éste. Se quiera o no, Bolivia no es capaz de dominar el mundo solo con sus reservas de gas y pese a ser un potencial eje energético, no es el único ni el más aventajado en la competencia, en ese sentido, sus pasos no deben descuidar la repercusión global de sus actos. Adoptar posturas que lo alejan de la competitividad es hacerse un flaco favor.

En este mismo sentido las normativas bolivianas, se han constituido en fiel reflejo de políticas económicas y sociales rudimentarias, de escasa profundidad y reducido alcance debido al calor de intereses económicos, políticos y sociales, la situación actual del marco normativo, legal e institucional pone inmemorables barreras, a pequeños emprendimientos, por que las reglas del negocio están diseñadas para medianas y grandes empresas.

En la actualidad el sistema tributario (los impuestos) es administrado tanto por el gobierno central como por los gobiernos municipales, entre los impuestos que afectan a PIL Tarija S.A. se tienen:

Los impuestos que están bajo el dominio del gobierno central son:

- Impuestos al valor agregado (IVA), régimen complementario al IVA (RC-IVA), Impuestos sobre las utilidades de la empresa (IUE) y el Impuesto a las transacciones (IT).
- La producción de helados cuenta con restricciones mínimas sanitarias establecidas por el SENASAG, exigencias que no limitan su producción.
- Los impuestos administrados por los gobiernos municipales son:
- Patentes, es importante aclarar que los municipios cobran un tributo municipal por el funcionamiento de la actividad económica.
- Adicionalmente el tratamiento legal tributario establece la obligatoriedad al contribuyente a inscribirse y contar con el NIT.

2.2.2. ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO

Situación Actual de la Industria

En los años recientes, el contrabando, la crisis económica generalizada, la total falta de créditos bancarios y de programas de financiamiento y apoyo productivo, sumado a la constante baja en la demanda de productos nacionales, ha hecho muy difícil para el sector industrial fortalecer su auto-sostenimiento, en el pago de obligaciones contraídas, en la compra de materias primas y en las mejoras competitivas de sus productos. Se estima que el crecimiento del sector manufacturero será superior al 3.24% en la presente gestión, un índice que pese a la cantidad enorme de obstáculos muestra un comportamiento en este sector productivo totalmente favorable, después de 23 años.

Dentro del entorno económico el aspecto más relevante es el de la inflación y sus efectos directos sobre la población y el sector industrial. La inflación ocasiona que los precios de los alimentos básicos como la leche, pan, carne, etc. se incrementen considerablemente reduciendo el poder de compra de los consumidores, que en su afán de satisfacer sus necesidades básicas dejan de lado la adquisición de productos complementarios como el Helado. Sin embargo esta situación hoy en día, no afecta de manera alarmante a la economía de las familias bolivianas a pesar de la todavía latente y agobiante crisis económica por la cual atraviesa nuestro país, ya que el índice de inflación está siendo controlado de manera adecuada por el gobierno central, llegando a marcar en el último trimestre de 2010 a 0,26 %, significando una importante ventaja para las empresas.

El Contrabando

El alto índice de productos de contrabando en el mercado nacional y tarijeño, principalmente de los países vecinos, anula todo esfuerzo de los empresarios locales por lograr mejoras en sus ventas, sumado además al alto costo de los insumos y bienes de capital que al ser importados casi en su totalidad con las complicaciones que la mediterraneidad implica, dan por resultado la poca competitividad de muchos productos, los que en muchos casos han tenido que desaparecer del mercado al no poder soportar la competencia desigual que representa el contrabando.

El PIB y los sectores de mayor crecimiento

Como se puede apreciar en el cuadro Nº 15-1, El PIB (Producto Interno Bruto) de Bolivia creció el año 2009 en 5,6%, respecto a su año de referencia (1990). Lo que implica para la población boliviana y para la economía en general, que el consumo de bienes y servicios por parte de estos, también se incremento paralela al crecimiento

de la actividad económica en general, este fenómeno se puede explicar, al hecho de que el país, hoy atraviesa por una de las etapas más favorable en el ámbito petrolero y agropecuario, sin parangón en las últimas décadas, lo que le ha permitido contar ahora al país con mayores reservas económicas. Uno de los efectos más destacables de esta bonanza económica, es que a Bolivia le ha permitido soportar en los últimos tres periodos, un tipo de cambio en relación a la moneda nacional de manera estable, frente al dólar norteamericano, con lo que el efecto de la inflación en la economía de las familias bolivianas (canasta familiar) pueda ser controlada de mejor manera.

Las actividades productivas que registraron variación positiva en la gestión 2009 son: La Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca con 3.68%. La Industria Manufacturera con 4.81%, aunque la producción de Textiles, Prendas de Vestir y Productos derivados del Cuero redujeron su crecimiento en 0.88%. La producción de Electricidad, Gas y Agua; creció en 6.11%. Dentro del PIB, la cuenta que presenta uno de los crecimientos más expectantes es la referida la Construcción con; 10.82%. En cuanto a Transporte, Almacenamiento y Comunicación el crecimiento de esta cuenta, asciende a 5.92%. Las actividades financieras, Seguros, Bienes, Inmuebles y Servicios prestados a las empresas, incrementaron su saldo en 4.15%. La actividad de los Restaurantes y Hoteles se incrementaron en 2.31 % siendo una de las actividad económica más flojas dentro el PIB. De la misma manera la actividad referida a la Extracción de Minas y Canteras, el Petróleo crudo y el Gas natural son las únicas actividades dentro el PIB que registraron un crecimiento negativo en la gestión 2009; en este caso de -2.02%.

La actividad de la Industria Manufacturera registro la mayor participación dentro del PIB 18.2%

La actividad que presento mayor incidencia en el crecimiento del PIL, fue la Industria Manufacturera con el 18.2%. Otras actividades que registraron incidencia positiva

son; la Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca con el 14.2%, mientras la Extracción de Minas y Canteras, Petróleo y Gas tuvo una incidencia en el PIB del 13% sobre el total de la cuenta nacional. Los Servicios Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y Servicios prestados a las empresas, tuvieron una incidencia sobre el total del Producto Interno Bruto del 12.1%, mientras que el 11.4% de incidencia le corresponde a las actividades del Transporte, Almacenamiento y Comunicación. Y entre las actividades económicas que tuvieron una incidencia positiva sobre la económica nacional es la que le corresponde a los Servicios de la Administración Pública con el 9.61%.

Índice de precios al consumidor IPC

Actividad Económica	Participación (en miles de bolivianos)	Participación Porcentual
	4.170.490	14,2
Extracción de minas y canteras	3.820.195	13
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	**5.355.324**	**18,2**
Electricidad gas y agua	615.008	2,1
Construcción	1.053.809	3,6
Comercio	2.570.026	8,7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3.367.539	11,4
Establecimientos financieros, seguros, bienes	3.556.984	12,1
Servicios comunales, sociales, personales	1.282.508	4,36
Restaurantes y hoteles	824.964	2,8
Servicios de la administración pública	2.829.467	9,61

Cuadro Nº 12: Participación del sector de Industrias Manufacturero dentro el PIB (En miles de bolivianos)

Como se puede apreciar en el cuadro Nº15-2, el índice de precios al consumidor o IPC, en cuanto se refiere a la división Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, sufrió un incremento en marzo de 2010 de 5% en relación a la gestión 2009 en ese mismo periodo, lo que nos permite suponer que la variación en el precio medio de la canasta familiar y de algunos servicios en los que se supone gastan su dinero las familias, no representan ningún tipo de riesgo significativo para su estabilidad económica.

División	BOLIVIA	TARIJA
GENERAL	116.40	122.65
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	**123.59**	**131.03**
BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y TABACO	125.97	123.47
PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	109.18	108.74
VIVIENDA, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	110.63	115.86
MUEBLES Y ARTÍCULOS DOMÉSTICOS PARA EL HOGAR Y GASTOS CORRIENTES DE CONSERVACIÓN DE LA VIVIENDA	121.38	118.57
SALUD	114.27	111.83
TRANSPORTE	102.03	119.36
COMUNICACIONES	96.86	98.00
RECREACIÓN Y CULTURA	100.35	98.65
RESTAURANTES Y HOTELES	140.92	150.76

Cuadro Nº 13: Índice de precios al consumidor, Índice general por departamento Marzo–2010
Fuente: INE Instituto Nacional de Estadística

2.2.3. ANALISIS DEL ENTORNO SOCIAL - CULTURAL

El impacto de la cultura en la sociedad es tan natural y tan enraizado que su influencia en el comportamiento de estos es notable. La cultura ofrece orden, dirección y guía a los miembros de una sociedad en todas las fases de resolución de problemas. Es muy importante entender el estilo de vida del consumidor. El estilo de vida significa como viven las personas, que productos compran, como los utilizan, la forma como se ve a sí mismo, sus emociones percepciones y deseos como resultado de factores que afectan directamente sus decisiones.

Los problemas del consumidor empiezan cuando intentan desarrollar, mantener o cambiar su estilo de vida; también cuando se presentan situaciones en la existencia de las personas que exigen cambios en su estilo de vida, como son el cambio de residencia, las enfermedades, cambio de trabajo, etc. En este sentido la población en el departamento de Tarija por ejemplo, en los últimos años ha mostrado una conducta de prevención y cuidado de la salud, esto debido a la presencia de una alarmante serie de enfermedades que amenazan la estabilidad física y emocional de las personas, por lo que ha obligado a la población a tomar conciencia y a protegerse en lo que respecta su alimentación, observándose así una tendencia al consumo de alimentos y productos sanos con mayores propiedades nutritivas y bajos niveles de colesterol y agentes transgénicos en su composición.

La sociedad boliviana enfrenta graves desafíos en el plano social, particularmente la pobreza como un indicador general, el índice de desarrollo humano por ejemplo es muy bajo 0,72% el año 2009. El informe sobre desarrollo humano 2009, presentado a nivel mundial por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), coloca a Bolivia en el puesto 104 de 177 países del mundo, en el índice de desarrollo humano (IDH). Lo que significa que Bolivia, todavía es un país con una población de muchas necesidades básicas insatisfechas (agua, luz, vivienda, salud, etc.), especialmente en el área rural en donde se hace difícil llegar con estos servicios.

La ciudad de Tarija el año 2009 presento una población de 183.000 habitantes de los cuales 88,583 eran hombres y 94,418 eran mujeres, si comparamos estos datos con los presentados el 2008, podemos observar una tendencia de crecimiento en la población de 3.064%, es decir un incremento de 5,617 habitantes más, ya que en el año 2008 había una población de 177,384. Como se puede observar la población tarijeña va creciendo notablemente con el paso de los años esto debido a la alta tasa de migración interna.

Por otra parte, fuentes independientes como el "Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA) afirman que el desempleo en Bolivia el año 2009 afecto al 12% de la población económicamente activa. Esto significa que cerca de medio millón de personas buscan empleo. En Bolivia miles de profesionales trabajan de taxistas, artesanos o son comerciantes informales, mientras que miles de funcionarios públicos en importantes cargos no llenan ni los mínimos requisitos para sencillas funciones técnicas. Otros han optado por emigrar asía otros países, Estados Unidos, España, que a cambio de cualquier paga por servicios terciarios y a veces en condición ilegales, aseguran la sobrevivencia de los suyos.

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	**2008**
TOTAL POBLACION BOLIVIA	**9.902.633**
Población Económicamente Activa (PEA)	4.927.369
Ocupados (PO)	4.672.361
Desocupados (PD)	255.008

Cuadro Nº 14: Tasa de desempleo Bolivia

2.2.4. ANALISIS DEL ENTORNO TEGNOLOGICO

La información y la tecnología en la actualidad son considerados como las principales recursos generadores de ventaja competitiva para cualquier tipo de organización, en mercados cada vez más exigentes, una vez que una empresa se decida a construir y fortalecer una estrategia comercial, deberá realizar primero un análisis profundo y minucioso sobre la disponibilidad y acceso en el medio a la información y la tecnología.

PIL Tarija S.A. para hacer más eficiente su trabajo y la producción, ha implementado una serie de instrumentos y maquinaria que la hacen una de las empresas más modernas del sur del país, por ejemplo en materia industrial se implemento hace dos años; un Pasteurizador, una Maquina de Fluidos y de Leche en Polvo y el incremento en los activos fijos se debió también a la instalación de un Banco de Agua Fría, como así también vehículos y equipos de computación.

El ambiente tecnológico referido a la industrialización de la leche y de sus diferentes derivados y en especial al Helado, se torna favorable en el departamento de Tarija debido a la facilidad en el acceso a maquinaria moderna como a materia prima e insumos de primera calidad.

Con respecto al acceso a maquinaria industrial apta para el sector lechero en el departamento de Tarija y en el resto del país, existen una serie de proveedores los cuales ofrecen una amplia gama de equipos como (Pulverizadores, Cámara de vapor, Presurizadores de100 litros de capacidad, Pasteurizador UHT, Maquina embotelladora y Empaquetadora) útiles para la producción de leche industrial y sus respectivos derivados, entre algunos proveedores de equipos tanto locales como nacionales se pueden mencionar a importadoras como; ADITEC, NATUREX y COLUMBIA a nivel nacional y LUZAM e Importadora BOLIVAR a nivel local.

2.3. DEL ENTORNO INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

2.3.1. INTRODUCCION

En este capítulo se analizara de manera detallada las distintas características del sector industrial del cual forma parte PIL Tarija S.A. como ser; Las características económicas del sector, las fuerzas competitivas dominantes en el mercado y como así también se incluirá un análisis de cuáles podrían ser los factores clave de existo en la comercialización del Helado. El análisis de las condiciones competitivas industriales nos servirá de base para evaluar la situación estratégica del producto en el mercado actual.

2.3.2. CARACTERISTICAS ECONOMICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En este apartado se analizara de manera general los rasgos económicos dominantes en el sector industrial relacionado con la industrialización de la leche y la producción del Helado más específicamente, el cual es un derivado directo de esta actividad, el análisis incorporara también aspectos relacionados con el que hacer de sectores relacionados con esta actividad en el departamento de Tarija.

Análisis del sector industrial de los lácteos

El lento desarrollo de la industria y de otras actividades productivas en el país, provoca la creación de pocas fuentes de empleo, lo cual constituye un obstáculo para el mejoramiento de la calidad de vida de la población boliviana. Frente a esta situación, la iniciativa privada como se constituye PIL Tarija S.A. ocupan un lugar importante en la actividad económica del país, tanto por su capacidad en la generación de empleos como por su presencia cuantitativa en las cuentas nacionales.

En Bolivia la actividad industrial manufacturera represento para el PIB nacional el 18% de participación sobre el 100%, convirtiéndose en la principal actividad dentro de esta cuenta, seguido por la Agricultura, silvicultura, caza y pesca con el 14% y la Extracción de minas, canteras gas y petróleo con el 14%. Dentro de la actividad manufacturera, la producción de alimentos, representa el 40% de toda la actividad siendo la que más contribuye a este sector.

La distribución industrial por rama productiva por otra parte en el país, es homogénea y existe cierto grado de especialización regional. Por la diversidad de actividades de producción que se realizan, se ha clasificado el perfil productivo en seis rubros importantes, los cuales son:

- Rubro Cemento: como productos principales se tiene, mosaicos, lavandería, etc.
- Rubro Madera: por la diversidad de productos que se elaboran se clasifican en estructuras para la construcción, muebles y carrocerías.
- Rubro Artesanía: tenemos las artesanías de cueros, madera, pintura, bordado en tela, sello de goma y serigrafía. En textil y confecciones se consideran a los tejidos y diferente tipo de confecciones.
- Rubro Metalmecánica: se tiene estructuras para construcción, muebles y tornarías.
- Otros Rubros: se encuentran los trabajos de tapicería, fabricación y elaboración de alimentos, florería, imprenta, fabricación de letreros luminosos, joyería, etc.

2.3.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

Sector: La Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A. pertenece al sector de la industria manufacturera donde se realizan actividades de transformación de materias

primas en productos nuevos, el proceso se efectúa con la intervención de maquinaria, mano de obra especializada, materia prima y capital entre otros factores productivos, dentro de un espacio físico en donde se ubican las instalaciones de la fábrica, y los productos finales se venden al publico al por mayor o al por menor.

Subsector: La Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A. pertenece al subsector de alimentos y bebidas no alcohólicas, es por tanto su actividad principal la industrialización o manufactura de materiales, energía y otros recursos independientemente de su origen, en nuevos artículos.

Campo De Actividad: La Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A. pertenece al campo de industrialización o transformación de la leche natural, en nuevos derivados comestibles para el público en general. Ahora bien, dicha industrialización de la leche se efectúa tanto de manera automática como mediante un proceso.

2.3.4. FUERZAS COMPETITIVAS

La competencia es un concepto que engloba a todas las empresas de un sector que se disputan las posibilidades de compra de un mercado determinado. La competencia se basa en deferencias tales como los precios, cualidades del producto, diferencias en el empaque, publicidad, etc.

Básicamente la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas tal como la plantea Michael Porter; Rivalidad entre empresas competidoras, Industrias que ofrecen productos sustitutos, Nuevas empresas entrantes; barreras de entrada al mercado, Poder de negociación de los compradores y Poder de negociación de los proveedores.

Rivalidad Entre Competidores: Análisis de la competencia del Helado PIL Tarija S.A.

La competencia no solo compara la calidad de sus productos sino también el precio, canales de distribución, comunicación o promoción, empaque y la forma de producción o sea la ubicación física de la fábrica. Para efectos de estudio se tomo en cuenta a las siguientes empresas, las cuales procesan el producto Helado, como competidores potenciales de la planta industrializadora de leche PIL Tarija S.A.

Nº	**Nombres de la marca**	**Procedencia**
1	PIL Tarija S.A.	Tarija
2	DELIZIA	Nacional
3	PANDA	Nacional
4	SABORY	Nacional
5	Empresas artesanales de Helado	Tarija

Cuadro Nº 15: Marcas competidoras den ciudad de Tarija

PANDA

Sus orígenes se remontan a mucho tiempo atrás como un seguimiento a las costumbres del viejo continente, donde se elaboraban helados artesanales para su venta en salones de té o restaurantes. El raspadillo es quizá la primera expresión del

helado PANDA, como hielo picado proveniente de las cumbres de la cordillera, endulzado con jarabes de llamativos colores. También es tradicional la T´aya u oca congelada en los tejados de las casas en los días de invierno, bañada en miel de caña. El helado de canela, batido en las primeras máquinas artesanales, constituye una tradición que aún ahora es popular.

Hoy en día PANDA se ha convertido en la empresa nacional líder en la elaboración y comercialización de helados, su amplia experiencia la ha consolidado como la marca más reconocida por los consumidores, actualmente PANDA, posee una mescla comercial de 32 variedades de este producto, y comercializa sus productos en todo el mercado nacional. Sus precios están de acuerdo a la evolución de la demanda, esta empresa también maneja estrategias de precios para capturar a sus clientes, muchas veces se ve forzada a bajarlos a veces sólo para cubrir sus costos de operación.

En lo referente a la publicidad; Los medios que utiliza esta empresa para hacer conocer sus productos en el mercado, son los medios televisivos, radiales y en forma directa, se cree también que no necesita realizar más publicidad ya que por los años que lleva funcionando, el mercado nacional ya ha consolidado una buena imagen.

DELIZIA

Compañía de Alimentos, (CAL) se inicia un 10 de Octubre de 1988 con la fabricación de helados artesanales, con tecnología y maquinaria italiana, con la idea de fabricar un rico postre a la usanza del país. Los envases de 1 litro y vasos individuales se comercializaron con la marca DELIZIA.

Pero el verdadero desarrollo comienza con la aparición de los bolos; iniciativa de un visionario que comienza su fabricación en la empresa Il Gelato de Cochabamba. Este producto tuvo mucha demanda en el mercado paceño. En 1990, CAL, bajo la marca DELIZIA inicia la fabricación de bolos. Momento interesante de una demanda inusual por la novedad del producto. Las agencias distribuidoras de helados hacían

largas colas por comprar el producto. La empresa se equipa paulatinamente en maquinaria para la producción a la vez que en vehículos para la distribución de sus productos. El crecimiento fue continuo, en un escenario donde convivían varias empresas del mismo rubro, como Frigo, Superel, Piccoli**, PANDA**, Sabor… y otras menos conocidas. También es propietaria en el país de la franquicia TAMPICO.

En lo referente a la publicidad; A medida que el ingreso de empresas transnacionales como SABORY-NESTLE se hiso evidente en el país, las cuales comercializaban sus productos a través de acciones de marketing novedosas, Este desarrollo fue aprovechado también por la industria nacional, que se vio obligada a invertir en tecnología y en mercadeo para no quedarse rezagada frente a los líderes del mercado. Lejos de ver disminuidas sus ventas, las industrias bolivianas que reaccionaron positivamente, encontraron un nuevo escenario ofertando al consumidor buenos productos a menor precio que los importados, DELIZIA, tuvo que asimilar en este sentido este tipo de comportamiento comercial, entre algunos de ellos se incluyen; Difusión en medios, pintados de murales, instalación de sombrillas, afiches, pizarras, promociones, etc.

SABORY-NESTLE

Las transnacionales Unilever y Nestlé hicieron su ingreso a partir del año 1998 con las marcas BRESLER Y SAVORY (Bolivia-Chile), las que desarrollaron un marketing muy agresivo para aprovechar de mejor modo el potencial que hasta ese momento no había sido desarrollado por las industrias locales; alta cobertura de equipos de frío, difusión en medios, pintados de murales, instalación de sombrillas, afiches, pizarras, promociones, etc. Estas acciones crearon en los consumidores locales mayor demanda, y el helado pasó a ser un bien de consumo habitual.

Es importante también exponer, que esta marca también consolido en el mercado nacional una nueva manera de comercializar el helado a través de acciones de marketing novedosas de la misma manera esta marca, ofrecer rebajas y promociones

especiales a sus consumidores y vendedores de acuerdo por la cantidad de helado adquirido vendido o colocado en el mercado.

PRODUCTOS				
	PIL Tarija S.A.	**SABORY-NESTLE**	**DELIZIA**	**PANDA**
	Envase de 1 kilo	Sundae	Campeón	Escolino
	Envase de 120 ml	Fiesta	Gemelos	Pandi Cono
	Picole de 80Gr.	Chococo	Waferito	Pandi Panda
	Picole de 80Gr	Blanco	Sándwich	Choco Panda
		Bomboncito	Salsero	Pandi Krock
		Cornetta	Rocky	Gusanito
		Festino	Negrito	Kremoso
		Manjar	Frutarello	Vampiro
		Tomando	D'Leche	Vasito
		Alfajor	Chocolatín	Golazo
		Pentha	BabyChics	Cassatta
		Globo	Banderita	Cremusion
		Frutilin	Alfredo	Capuggino
		Cremalin		Granizado
		Cremoso		Misteryo
		Copa		Babuy
		Okey		Tropical
		Vasito		Máximo
		Cassatta		Uni2
				Tricolor
				Ricomin
				Muy
				Zero
				Wila
				Canela
				Anti Panda

Cuadro Nº 16: Productos de las empresas competidoras

Competencia de productos sustitutos

Los principales sustitutos del Helado PIL Tarija, son los refrescos naturales, gaseosas y otros productos derivados de la leche, como el Karpil, Yogurt, etc. Estos productos si bien son usados para satisfacer la sed de los consumidores, no constituyen sustitutos directos ya que su uso es distinto.

2.3.5. BARRERAS DE ENTRADA: FACILIDAD DE ENTRADA/SALIDA

En la comercialización de lácteos existen pocas barreras de entrada al negocio, por lo que la presencia de nuevos competidores en el mercado son mayores especialmente de aquellas empresas que operan tanto en el sector regional como nacional, los cuales representa amenazas para PIL Tarija S.A. y por su puesto el riesgo en relación a la aparición de nuevos competidores está dado por la presencia también de empresas extranjeras en el mercado ya que al departamento de Tarija ingresan productos de diferentes países especialmente de las fronteras como es el caso de Argentina.

A continuación se citan algunas de las principales barreras de entrada al mercado tarijeño que representan algún tipo de dificultad para cualquier tipo de competidor que intente ingresar al mercado de los lácteos y en especial a la comercialización del Helado en la ciudad de Tarija.

- **Economías de escala:** Exige la necesidad por parte de los nuevos competidores de contar con la suficiente capacidad económica y técnica, para la producción de ciertos volúmenes (litros) del producto deseado (Helado), y lograr así la obtención de costos de producción que le permitan a la empresa mayor rentabilidad.
- **Diferenciación del producto.** En el departamento de Tarija, la mayoría de los productos elaborados por la competencia en relación al Helado, son de alguna

manera similares, en cuanto a precio, calidad, presentación, etc. A excepción del Helado elaborado por la empresa PIL Tarija S.A. el cual posee características diferenciales negativas que la hacen poco competitivo frente al resto.

- **Acceso a canales de distribución.** Se requiere de un gran esfuerzo para poder consolidar un sistema de distribución adecuado para este tipo de productos, es necesario que las empresas cuenten también con las condiciones, infraestructura (movilidades, conservadores, etc.) y recursos adecuados para realizar esta actividad, lo que podría limitar de alguna manera la entrada de nuevos competidores al mercado
- **Requerimiento de Capital (inversión):** Es relativa, no es muy alta. En este rubro el capital no representa una barrera de entrada, para los pequeños productores artesanales de Helado los cuales no necesitan un capital elevado para la producción. Sin embargo para poder tener mayor producción necesitan más inversión y es por eso que las pequeñas empresas se ven limitadas, sin embargo las empresas ya consolidadas en el medio pueden cubrir este tipo de obstáculos para llegar a obtener así una penetración en el mercado.
- **Introducción al Mercado:** Alto costo de introducción al mercado
- **Acceso a Recursos Humanos:** Alto costo de capacitación del personal por otro lado se hace difícil conseguir operarios con experiencia
- **Riesgo:** En el momento de realizar una inversión fuerte
- **Efectos de la curva de experiencia**
- **Preferencias por la marca PIL Tarija S.A. y por el Helado PIL Tarija.**
- **Accesibilidad a la tecnología:** Es un poco relativo como barrera
- **Ritmo del cambio tecnológico.** El ritmo del cambio tecnológico en el sector es moderado. Existen tecnologías de producción estándar (Semiautomática) como la que dispone actualmente la empresa y también tecnologías de punta y sistemas computarizados como la que están utilizando los competidores más fuertes. Los proveedores de tecnología generalmente se encuentran con mayor cobertura a nivel nacional sin embargo podemos encontrar en el medio local

algunas empresas dedicadas a la importación de este tipo de elementos productivos a los cuales se podría recurrir si se desea cubrir las exigencias en este ámbito.

Poder de Negociación del Comprador

Un mercado o segmento no será atractivo cuando; los clientes estén muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Mayormente el cliente tiene diferentes tipos de conductas y exigencias, pero los clientes no se encuentran organizados debido a que ellos buscan el producto que cumplan con la exigencia de su preferencia.

Los compradores del Helado PIL Tarija, son todas las personas que cuentan con diferentes tipos de ingresos ya sean altos, medios o bajos. El poder de negociación de estos es moderado a bajo debido a que estos, ya al contar el producto con un precio ya establecido el comprador no puede exigir al vendedor intermediario algún tipo de descuento sobre el precio final del producto, sin embargo esta situación si podría motivar a la empresa en si como responsable directo de la producción del Helado a realizar algunos ajustes en la cadena productiva de este producto, con el propósito de modificar aspectos como el precio, calidad, imagen, etc. del producto en sí y así poder ajustarse a la economía y expectativas de los consumidores, lo que podría aumentar en cierto modo el potencial de crecimiento en el mercado y por lo tanto en el aumento probable de sus volúmenes de compra.

Poder de Negociación del Proveedor

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones tanto en precios y volúmenes del requerimiento de la materia prima.

El poder negociador de los proveedores de materia prima en el sector lechero es moderado a bajo, ya que PIL Tarija S.A. cuenta ya desde hace mucho tiempo con proveedores fijos de materia prima, necesaria para la elaboración de sus productos y del Helado en especial, los cuales abastecen de la leche magra necesaria con la calidad y precios ya establecidos, lo cual no les da mucho margen de negociación y simplemente se ajustan a las especificaciones establecidas por la empresa.

Grado de integración vertical

Dada la incidencia del costo de la materia prima (Leche cruda) en el costo de producción del Helado y demás derivados de la leche, la tendencia está orientada hacia la integración vertical hacia atrás, asía las fuentes de aprovisionamiento de leche cruda en su totalidad, es decir al control de los productores de leche en las diferentes comunidades del valle central de Tarija. En cuanto a los elementos secundarios necesarios para la obtención de un producto de alta calidad, la tendencia o la integración con estos elementos productivos es por lo menos de manera parcial.

2.3.6. FUERZAS MOTRICES TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Las condiciones industriales cambian por que existen fuerzas que crean incentivos y presiones para el cambio. Las fuerzas más dominantes se conocen como fuerzas motrices porque ejercen la mayor influencia en cuanto a los tipos de cambio que se

presentan en la estructura y el ambiente de la industria. Se ha identificado a los siguientes factores que pueden afectar a la industria de los lácteos y más específicamente a la producción del Helado y que pueden considerarse como agentes de cambio.

- **Innovación de los productos.** En un mercado altamente competitivo se están haciendo constantemente mejoras en los productos o simplemente desarrollando nuevos productos que se prevé vayan a sustituir y a competir en mejores condiciones con los productos actuales, por lo que se hace necesario considerarlo para dediciones a largo plazo.
- **Cambios en la tecnología.** Los grandes competidores del sector están al corriente de la tecnología y es ese uno de los factores importantes que les ha permitido fortalecer su poción en el mercado nacional y proyectarse a mercados más grandes, lo que les está poniendo en una posición ventajosa a las empresas que se sirven de ella.
- **Situación económica y social del país, cambios gubernamentales en la legislación y política boliviana.** Es otro factor que está causando gran impacto no solo en la industria de los lácteos sino e los demás sectores de la economía.
- **Diferenciación del producto.** De manera general los productos y las distintas marcas se diferencian en economía y calidad. Hay que advertir que el termino calidad engloba a un conjunto de atributos ponderados por los usuarios como ser; durabilidad, calidad propiamente dicha, imagen, etc. Haciendo una pequeña relación con lo anterior podemos mencionar que algunas de las empresas que compiten en el mercado en la comercialización del helado, como podría ser el caso de PIL ANDINA, se encuentran en mejores condiciones económicas tecnológicas, comerciales y competitivas. Lo que le ha permitido por supuesto lograr la salida de productos aumentados reconocidos en el mercado, tanto, por sus propiedades físicas como de gestión. Esto resultado de las elevadas inversiones realizadas por la planta en

la elaboración del Helado específicamente, a comparación de PIL Tarija, la cual maneja todavía un sistema productivo no comparable a este tipo de empresas, sin embargo alcanzando una importante calidad de sus productos. Por otra parte la existencia de competidores productores dedicados específicamente a la elaboración del helado, constituyen un segmento importante de la competencia, ya que estos se supone que alcanzaron una tasa elevadísima de especialización en la producción de este producto y por se supone también que manejan mejor, la relación costos- beneficio (economías de escala) lo que implica que su presencia en el mercado es alta.

2.3.7. ANALISIS DE LA MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• El producto elaborado es de buena calidad e higiene, ya que posee la certificación del SENASAG. • En PIL Tarija S.A. se encuentra en pleno proceso de certificación IBNORCA impulsado por la mejora constante y por la preocupación en el cliente. • Se cuenta con materias primas de primera calidad, además de infraestructura y equipamiento adecuado y de personal altamente capacitado. • Al ser producido en el departamento, se ofrece un producto fresco. • La planta se encuentra cerca de los clientes en donde se puede adquirir el producto a precios más bajos. • Orientación de la empresa en el producto hacia el marketing. • La capacidad de producción del producto puede ser fácilmente ampliada y enfrentar así una mayor demanda.	• El crecimiento de un mercado de nuevos consumidores más preocupados por su salud y la ttendencia al consumo de productos que contengan mayores propiedades nutritivas (proteínas y vitaminas) y bajos niveles de otros componentes (químicos o transgénicos) • Posibilidad de llegar a las personas que tienen intolerancia a la lactosa • posibilidad de acceder a equipos y tecnología moderna • El incremento de la población cada año en la ciudad de Tarija demuestra que hay un crecimiento de la demanda

DEBILIDADES	AMENASAS
• Difícil acceso a información del mercado y de la competencia. • Ausencia de planes estratégicos explícitamente definidos en la empresa destinada a la comercialización de este producto. • Alta incidencia de los elementos del costo de producción en el precio final del producto y en los ingresos. • Falta de una adecuada segmentación del mercado. • Poca fuerza de ventas o inadecuado uso de estos.	• La incertidumbre política imperante en el país. • Proliferación de productos sustitutos. • Existencia de compradores bien establecidos en el mercado local y nacional. • Existencia de pocas barreras al ingreso de nuevos competidores. • El nivel de pobreza es mayor cada año el cual hace que la gente adquiera en otros lugares donde es más barato.

2.4. INVESTIGACION DE MERCADO

2.4. 1. INTRODUCCION

Según Naresh Malhotra[2]

"La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia". La mercadotecnia busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Para definir las necesidades de los clientes, instrumentar las estrategias de mercadotecnia y los programas encaminados a satisfacer esas necesidades, se requiere información sobre el comportamiento de los clientes, competidores y otras fuerzas que intervienen en el mercado, es entonces que la investigación de mercado

[2] MALHOTRA, NARESH K. Investigación de Mercados: Enfoque práctico. Pretince - Hall Hispanoamericano S.A., México. 1997

desempeña un papel crucial. La tarea de la investigación de mercados consiste en satisfacer las necesidades de información y proporcionar a la gerencia, información actualizada, relevante, exacta, oportuna y confiable para la mejor toma de daciones posible.

Por esta razón surge la necesidad de investigar y dar mejores respuestas los obstáculos presentes en el mercado, como también a las necesidades y deseos de los consumidores, debido a que el ambiente competitivo al cual se enfrentan las organizaciones permanecen dinámicas y en constante crecimiento, por lo que se requieren de instrumentos como la investigación de mercados para facilitar la gestión empresarial de las organizaciones.

Bajo esta premisa, en el presente proyecto de tesis, se hade realizar una investigación de mercados, con el propósito de obtener información, que sirva a los ejecutivos de PIL Tarija S.A. para resolver los problemas relacionados con la comercialización del Helado PIL Tarija, en el mercado de la Provincia Cercado, del departamento de Tarija. Dicha información constituirá la base para el diseño y desarrollo de una propuesta estratégica comercial (plan operativo de marketing), dirigido a mejorar la competitividad del Helado PIL Tarija, a través de una mejor toma de decisiones.

De manera similar, para llevar a cabo la investigación de mercados, se va a recurrir al empleo de técnicas de muestreo, con el fin de obtener datos e información primaria, previa selección de la población objeto de estudio, mediante la aplicación de entrevistas personales a través de encuestas formalmente estructuradas y aplicadas tanto a los consumidores regulares de Helado como a los vendedores y no vendedores del Helado PIL Tarija en los distintos puntos de venta en el mercado tarijeño.

De esta manera el tratamiento de la información final obtenida, se lo realizara, mediante la aplicación de técnicas estadísticas y mediante la deducción se espera llegar a conclusiones importantes.

2.4.2. FUENTES DE INFORMACION

La investigación de campo se la realizara principalmente recurriendo principalmente a las fuentes de información primaria externa y referida estrictamente al tema de investigación. Pero también se utilizaran las fuentes de información de segunda mano, para completar el análisis y lograr los objetivos de la investigación.

Las fuentes de información primaria lo constituyen los componentes del mercado en general: los consumidores, clientes y tiendas de barrio, etc. En otras palabras las personas que serán entrevistadas o "encuestadas" forman parte de la población de la provincia Cercado del departamento de Tarija.

2.4.3. PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para llevar a cabo la realización del presente trabajo de investigación, se tomara en cuenta el proceso formulado por Naresh Malhotra, en su libro; "Investigación de mercados, Un enfoque práctico" para llevar así a un mejor término la investigación y poder alcanzar también los objetivos propuestos.

2.4.3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema involucro la obtención de información, mediante la aplicación de una serie de tareas involucradas para ello, las cuales son:

Análisis con quienes toman decisiones

Con el propósito de obtener información primaria cualitativa se realizo una entrevista personal de carácter informativo con el Gerente General de la Planta Industrializadora

de Leche PIL Tarija S.A. Sra. Lic. Zulma Castellanos de Ichazo, el objetivo de la entrevista fue conocer las perspectivas, conocimientos, conceptos y opiniones de este, sobre aspectos relacionados con la situación real de la empresa en relación a la competitividad de sus productos, en el mercado tarijeño, Lo cual nos permitió conocer que:

PIL Tarija S.A. no cuenta con estrategias comerciales especificas para cada uno de sus productos, lo cual, le significa a la empresa desventajas competitivas en relación con el resto de sus competidores.

Entrevista con expertos

Se efectuó una entrevista a profundidad con el Lic. Baldiviezo. Director de Comercialización de la empresa PIL Tarija S.A. el cual nos brindo información importante sobre la situación por la que atraviesa la comercialización del Helado PIL Tarija, en el mercado tarijeño. Lo cual nos permitió conocer:

- El helado PIL Tarija, es elaborado totalmente de crema de leche y presentado a consideración del mercado en dos presentaciones; de 1 litro y de 120cc.
- La empresa lanzo el producto en enero de 2002 desde su lanzamiento el producto tenía como uno de sus objetivos llegar a cubrir un 60% del mercado, en la actualidad este porcentaje no se refleja en las ventas reales del producto.
- El comportamiento de las de ventas del Helado PIL Tarija, refleja un crecimiento de manera negativa en las últimas gestiones, alcanzando un volumen en el nivel de ventas total del producto de 10% en comparación al volumen total de ventas netas de la empresa, En este mismo sentido el nivel de rentabilidad del producto en sí y su aporte neto a la rentabilidad total de la empresa según estimaciones del jefe de comercialización alcanza el 0.03%.
- Pese a que la empresa cuenta en la actualidad con los medios adecuados de comercialización para sus diferentes productos (diez distribuidores y quince

agencias), llegando a cubrir el 90% del mercado, consistente en tiendas de barrio, supermercados, colegios, etc. el Helado PIL Tarija no ha podido posicionarse y ha sido desplazado y remplazado por otros productos similares y de menor precio o por productos muy diferentes a este.

- El Helado producido y comercializado por PIL Tarija S.A. en el mercado, se caracteriza por presentar un precio elevado en comparación con los productos de la competencia, convirtiéndolo en un producto destinado a un mercado de consumidores de ingreso medio - alto.
- La empresa carece de un sistema de información y monitoreo continuo del mercado es decir desconoce el accionar de sus competidores por lo que no está aprovechando las ventajas comparativas que como empresa ha consolidado.

Análisis de datos secundarios

La información secundaria, nos permitió realizar análisis, tanto del nivel actual de la competitividad, en la comercialización del Helado en el mercado tarijeño, como también de buscar formas alternativas de mercadeo que contribuyan a incrementar el nivel de ventas de este producto y elevar consiguientemente la rentabilidad para la empresa.

Con este propósito se recurrió a una incontable cantidad de información disponible Y publicada por organismos públicos y privados, las cual se encuentra disponibles en bibliotecas y más recientemente en la red internet. Datos del INE, manuales de marketing, periódicos, uso de internet, publicaciones gubernamentales, trabajos de tesis realizados anteriormente, etc.

Problema de decisión gerencial

El problema al cual se enfrenta la Gerencia Comercial de PIL Tarija S.A. lo constituye el bajo crecimiento de las ventas de su producto "Helado PIL Tarija", en el mercado tarijeño, esto se atribuye; a que la empresa no cuenta en la actualidad con una adecuada estrategia competitiva comercial, exclusiva y formalmente definida para este producto, y a que algunas de las características del producto no se muestren atractivas para los consumidores.

2.4.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Problema de investigación

¿Qué factores determinan para que las características del Helado PIL Tarija S.A. y la actual estrategia de comercialización de la empresa, presenten deficiencias en cuanto a la competitividad y participación de este producto en el mercado tarijeño?

Preguntas de investigación

- ¿Es el precio un factor determinante para el consumidor, al momento de elegir un producto como el Helado?
- ¿La publicidad se percibe por parte del usuario como un factor determinante a la hora de elegir esta clase de producto?
- ¿Cuáles son los atributos que generan, que las personas prefieran una determinada marca de Helado?
- ¿Realizar un análisis y un estudio adecuado de las técnicas de marketing que permitan que la comercialización de este artículo, mejore considerablemente en el mercado?

Hipótesis

En el siguiente trabajo de investigación se pondrán a comprobación o demostración dos hipótesis relacionados con la resolución de nuestro problema de investigación de mercado formulado anteriormente.

A. El diseño y desarrollo de una estrategia competitiva de marketing, para la planta industrializadora de leche PIL Tarija S.A. relacionada a su producto "Helado PIL Tarija", permitirá que la comercialización y participación de este producto en el mercado se desarrolle de manera más óptima y eficiente.

B. La adecuación de algunas características y atributos del Helado PIL Tarija S.A., como el precio, el valor nutritivo, el sabor y la accesibilidad a este, nos permitirán determinar de mejor manera la satisfacción del consumidor,

Objetivos de investigación

Sobre la base del problema planteado en el proyecto de investigación, con la realización de la investigación de mercados se pretende lograr los siguientes objetivos:

Objetivo general

Obtener información actualizada de los componentes del merado (consumidores y puntos de venta), para así facilitar el diseño de una estrategia de marketing adecuada para la comercialización del Helado elaborado por la Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A.

Objetivos específicos

- Identificar los atributos y las características de mayor consideración para los consumidores, que ponderan al momento de decidir realizar la compra, es decir, conocer sobre qué aspectos basan su elección de compra de esta clase de productos.
- Determinar qué lugares son los más concurridos por los consumidores, para realizar la compra del Helado en la ciudad de Tarija.
- Identificar que medios de comunicación, son los más preferidos por los consumidores.
- Identificar los aspectos que influyen en la percepción del consumidor a la hora de elegir un producto.
- Identificar la percepción que tienen los consumidores en el mercado, sobre el Helado PIL Tarija.

2.4.3.3. FORMULACIÓN DE UN DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se detallaran los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de estructurar o resolver el problemas de investigación.

Definición de la información necesaria (variables)

En el siguiente cuadro se presentan de manera detallada la información que se requiere investigar.

<table>
<tr><th>VARIABLES DEL ESTADO MENTAL</th><th>VARIABLES CONDUCTUALES</th></tr>
<tr><td>

Hacia el nombre de la marca
Hacia las marcas (de manera general)
Hacia el incremento del precio por mejoras

PREFERENCIAS

Preferencias del producto por su origen
Preferencia de marcas de helado

OTROS

Conocimiento (recuerdo de la marca)
Elección de la mejor marca
Importancia relativa de los atributos
Atributos en el producto ideal
Conocimiento de la marca PIL Tarija S.A.
Percepción de calidad del Helado PIL Tarija
Defectos de la marca Helado PIL Tarija
Mejoras/Helado PIL Tarija
Calidad por marcas
Percepción actual Vs percepción pasada

</td><td>

Compra pasada de Helado
Marca comprada la ultima ves
Compra de productos sustitutos
Clase de marca de productos sustitutos
Lugar de compra
Utilización del Helado PIL Tarija
Compra de la marca Helado PIL Tarija
Intención de compra, marca Helado PIL Tarija
Ve o no TV
Escucha o no alguna emisora radial

VARIABLE DE ESTADO

Dirección del encuestado
Barrio del encuestado
Profesión y oficio del encuestado
Estado civil del encuestado

</td></tr>
</table>

Cuadro Nº 17: Definición de la información necesaria

2.4.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN: MÉTODO DE RECOPILACIÓN DE DATOS

Para resolver el problema de investigación planteado anteriormente y respondiendo a la naturaleza de la presente investigación se tendrá que hacer uso del sistema de

investigación básico, es decir se incluirá tanto la investigación exploratoria como la investigación descriptiva.

Investigación exploratoria

Con el objetivo de tener una idea y una mejor comprensión del problema, se procedió primeramente a realizar una investigación de carácter exploratoria, con el propósito de identificar de manera clara los atributos y componentes más relevantes del producto, que los consumidores toman en cuenta con mayor importancia a la hora de decidir qué marca de Helado adquirir. Es decir se identificaron de manera general los factores de influencia que enfrentan los consumidores en el proceso de decisión de compra, esto, a través de una encuesta piloto.

Diseño de investigación descriptiva

Posteriormente se llevo a cabo una investigación concluyente con diseño descriptivo, que a sus ves será de corte transversal. Este tipo de investigación tiene el propósito de cuantificar las distintas variables de interés para su mejor tratamiento y análisis de los resultados.

Diseño de estudios transversales

Dentro de la investigación descriptiva, la misma se clasifica en diseños transversales y longitudinales, en este caso se utilizara el diseño de estudio transversal, a través de una muestra representativa individual, se quiere decir con esto, que se extraerá información de una muestra de elementos de la población una sola vez.

Al obtener datos cuantitativos, el objetivo no es predecir la conducta de alguna persona, sino de obtener respuestas típicas promedio de personas que compartan ciertas características en común.

Métodos de recopilación de datos

Para llevar adelante la investigación cuantitativa se utilizara el método de encuesta personal aplicado en el Mercado Local de la Provincia Cercado. Se adopto esta forma puesto que en la recopilación de datos, ofrecen mayor confiabilidad y ventaja dada la amplitud, estructura y profundidad tanto del cuestionario como de las preguntas.

Procedimiento de escala y medición

Se ha utilizado básicamente dos tipos de escala: escala de intervalos (Likert) y escala ordinal de clasificación, el cuestionario también incluye escalas de relación nominal como preguntas dicotómicas y abiertas.

Diseño de cuestionarios (instrumentos de recolección de datos)

Una vez definida la información necesaria para solucionar el problema de investigación, y establecidas también las escalas apropiadas para medir las principales variables, se procedió a la elaboración del cuestionario, la cual está estructurado de la siguiente manera, Ver anexo Nº 4. El cuestionario está compuesto de la siguiente manera; 1) Titulo de la encuesta. 2) Destinatario de la encuesta. 3) Consigna. 4) Cuerpo de preguntas, la cual incluye 25 interrogantes, divididos en tres partes; 1, datos generales sobre la percepción en general de los consumidores sobre las distintas marcas de Helado 2, datos específicos referidos a la mara de Helado PIL Tarija y 3, datos personales del encuestado propiamente dicho.

Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

El tipo de estudio empleado en la presente investigación es de tipo analítico-explicativo, debido a que su interés estará centrado en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Determinación del tamaño de la muestra

En la presente investigación se van a consideran dos segmentos poblacionales, constituidos uno por los distribuidores minoristas y otra constituida por los consumidores. De los cuales se determinaran tanto la muestra de distribuidores minoristas y otra muestra de consumidores:

- La población utilizada para la determinación de la muestra de distribuidores minoristas está constituida por las tiendas y kioscos que son considerados importantes para la empresa PIL Tarija S.A. en la comercialización del Helado en la ciudad de Tarija, que suman 985.
- Los elementos que conforman la población utilizada para determinar la muestra de consumidores son los niños y jóvenes de la ciudad de Tarija, y las unidades de muestreo se encuentran en el rango de: 10 a 25 años de edad y que son 12.957. Para determinar esta población se utilizaron datos de INE.

Determinación de la muestra de Distribuidores Minoristas.

Por ser el universo mayor a treinta puntos de venta se utilizó el muestreo probabilístico, con parámetros de la curva para determinar los niveles de confianza y error. Para determinar el tamaño de la muestra de distribuidores minoristas en la ciudad de Tarija se utilizó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{(Z)^2 \times p \times q \times N}{(Z)^2 \times p \times q + N \times e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza para el 94% será de 1.88 (valor en tablas)

p = Probabilidad de éxito 0.9

q = Probabilidad de fracaso 0.1

N = población =

e = Nivel de error = 6% = 0.06

$$N = \frac{(1.88)^2 \times 0.9 \times 0.1 \times 985}{(1.88)^2 \times 0.9 \times 0.1 + 985 \times (0.06)^2}$$

$$N = 80.96 \approx 81 \text{Puntos de venta}$$

En conclusión según os resultados que se obtuvieron por medio de la aplicación de la formula se determino una muestra de 81 puntos de venta, que deben ser encuestadas para la investigación de campo.

Determinación de la muestra de consumidores.

El segmento más importante de consumidores en la industria del Helado está constituido por niños y jóvenes entre 10 a 25 años. Este segmento estará dividido en dos estratos: niños entre 10 a 15 años y jóvenes entre 16 a 25 años, consumidores de Helado, esto con el objetivo de realizar las encuestas de una manera equitativa.

Para el cálculo de la población utilizada en la formula de la muestra de consumidores se tomara en cuenta datos que ayuden a determinar la cantidad de niños y jóvenes que existen en la ciudad de Tarija en el año 2009. La cantidad de personas de 10 a 25 años

en la ciudad asciende a 12.957 en el año 2009 este dato se determinó utilizando datos del INE del censo realizado el año 2001.

La fórmula para el cálculo de la muestra de consumidores es la misma que la utilizada para el cálculo de la muestra de distribuidores. Se determinó el nivel de confianza y error utilizando el muestreo probabilístico ya que el universo es mayor a treinta personas.

$$N = \frac{(Z)^2 \times p \times q \times N}{(Z)^2 \times p \times q + N \times e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confianza para el 94% será de 1.88 (valor en tablas)

p = Probabilidad de Éxito 0.85

q = Probabilidad de fracaso 0.15

N = Población = 12.957

e = Nivel de Error = 6% = 0.06

$$N = \frac{(1.88)^2 \times 0.85 \times 0.15 \times 12.957}{(1.88)^2 \times 0.85 \times 0.15 + 12.957 \times (0.06)^2}$$

$N = 123.9 \approx 124$ encuestas

N = 124 Personas encuestadas

En conclusión según los resultados que se obtuvieron por medio de la aplicación de la formula se determino una muestra de 124 personas que deben ser encuestadas para la investigación de campo.

2.4.5. TRABAJO DE CAMPO

Intermediarios Minoristas

De acuerdo a los resultados de la fórmula, se encuestara a 81intermediarios repartidos en dos grupos de acuerdo a los siguientes criterios: tiendas que venden Helado PIL Tarija S.A. y tiendas que no venden Helado PIL Tarija S.A. Además las encuestas se dividirán entre las distintas zonas de la ciudad de Tarija: La Loma, Senac, Avaroa, Central, Molino, Fátima, Campesino y Juan XXIII. Como se muestra en el cuadro Nº 19.

Puntos de venta / Zona	**Venden helado PIL Tarija**	**No venden helado PIL Tarija**	
Senac	1	6	
Central	5	11	
Molino	3	5	
La loma	4	6	
Juan XIII	2	8	
Avaroa	4	7	
Fátima	3	4	
Campesino	3	9	
Total	**25**	**56**	**81**

Cuadro Nº 18: Zonas de la ciudad de Tarija a encuestar

Consumidores

La cantidad resultante de la muestra es 124 lo que significa que se encuestará a 124 niños y jóvenes de 10 a 25 años de edad en la ciudad de Tarija.

Para que las encuestas sean aún más representativas se usara el criterio de encuesta a 50 personas comprendidas entre las edades de 10 a 15 años y a 74 personas comprendidas entre las edades de 15 a 25 años, que representan el 41% y 59% del total respectivamente. Por otra parte y con el objetivo de que la información a recolectar sea lo más confiable posible, las encuestas se realizaran en las unidades educativas de las distintas zonas de la ciudad de Tarija y en lo propio en las universidades.

CAPITULO III

ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CONSUMIDORES DE HELADO

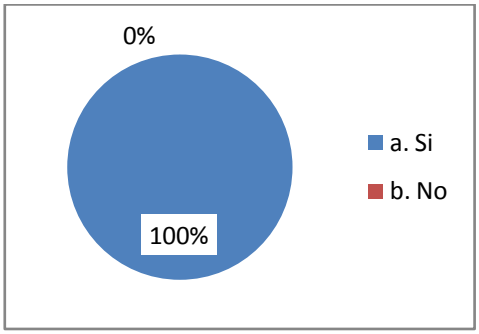
PRIMERA PARTE

Pregunta 01.- ¿Consume Usted Helado?

Tabla Nº 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	124	100
b. No	0	0
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 1



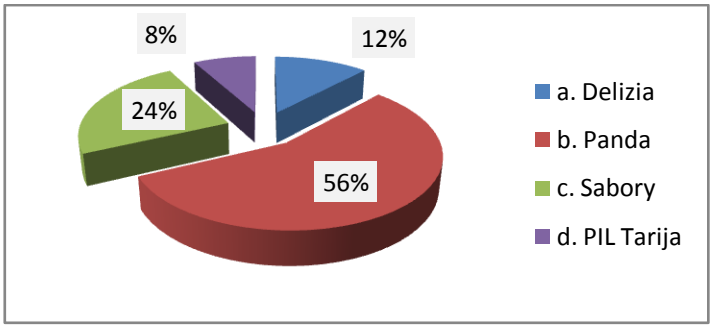
Del total de personas encuestadas, el 100% de estos aseguran consumir Helado.

Pregunta 02.- ¿Qué Marca de Helado, es la que conoce con más profundidad?

Tabla Nº 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Delizia	15	12
b. Panda	69	56
c. Sabory	30	24
d. PIL Tarija S.A.	10	8
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 2



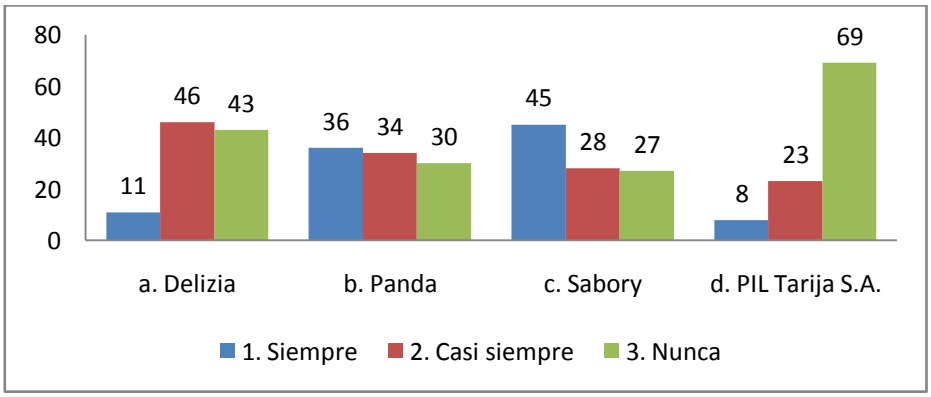
Los resultados que nos arroja esta interrogante, demuestra que tanto los Helados Panda y los Helados Sabory, son las marcas mas reconocida por los consumidores en el mercado; con el 69% y 24% respectivamente, seguidos por la marca Delizia, con el 12% y finalmente la popularidad del Helado PIL Tarija alcanza un nivel bastante bajo, de tan solo el 8%.

Pregunta 03.- ¿Qué Marca de Helado consume Ud. con mayor frecuencia?

Tabla Nº 5

Marcas de Helado	**1. Siempre (%)**	**2. Casi siempre (%)**	**3. Nunca (%)**	**Total (%)**
a. Delizia	11	46	43	**100**
b. Panda	36	34	30	**100**
c. Sabory	45	28	27	**100**
d. PIL Tarija S.A.	8	23	69	**100**

Grafico Nº 3



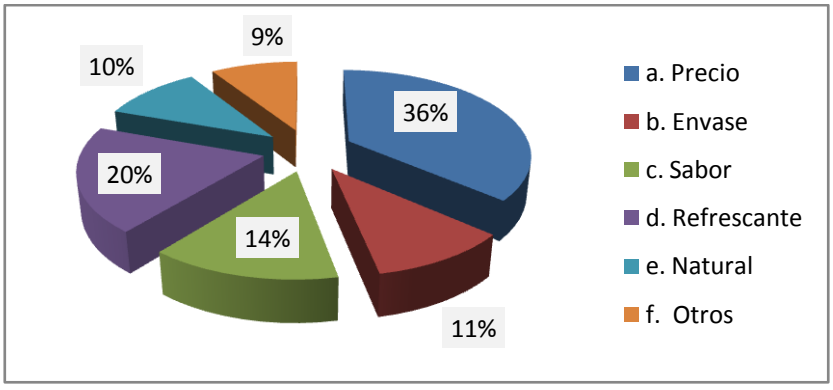
Como se puede apreciar en el grafico Nº 3, la marca de helado que es consumido con mayor frecuencia por los entrevistados, lo representa la marca; Sabory, con 45%, seguido por la marca Panda con 36%, y muy por detrás la frecuencia en el consumo de los productos Delizia y PIL Tarija, solo alcanzan el 11% y 8% respectivamente.

Pregunta 04.- ¿Por qué Ud. consume esa marca de Helado?

Tabla Nº 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Precio	42	52
b. Envase	12	15
c. Sabor	16	20
d. Refrescante	23	28
e. Natural	12	15
f. Otros	11	13
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 4



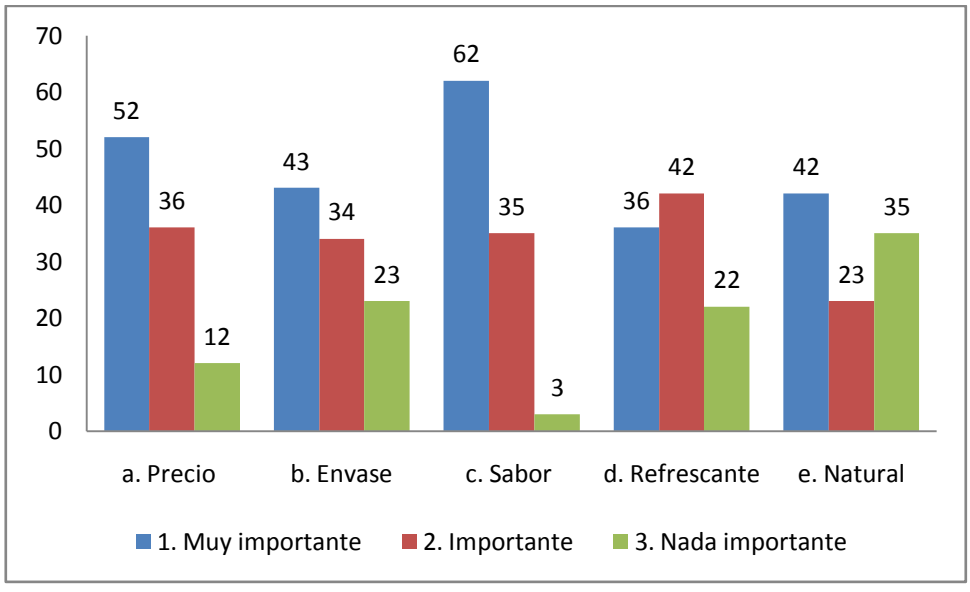
Los motivos por los que los entrevistados prefieren consumir las distintas marcas de Helado de su preferencia en particular y con mas frecuencia, se debe a aspectos relacionados con el precio (52%), con la frescura asociada a la marca (28%) y con el Sabor de los productos (20%), entre los mas importantes.

Pregunta 05.- ¿Al momento de decidirse por la compra de una Marca de Helado, que aspectos del producto valora mas?

Tabla Nº 7

Alternativa	Grado de importancia de la característica (%)			Total (%)
	1. Muy importante	2. Importante	3. Nada importante	
a. Precio	52	36	12	**100**
b. Envase	43	34	23	**100**
c. Sabor	62	35	3	**100**
d. Refrescante	36	42	22	**100**
e. Natural	42	23	35	**100**

Grafico Nº 5



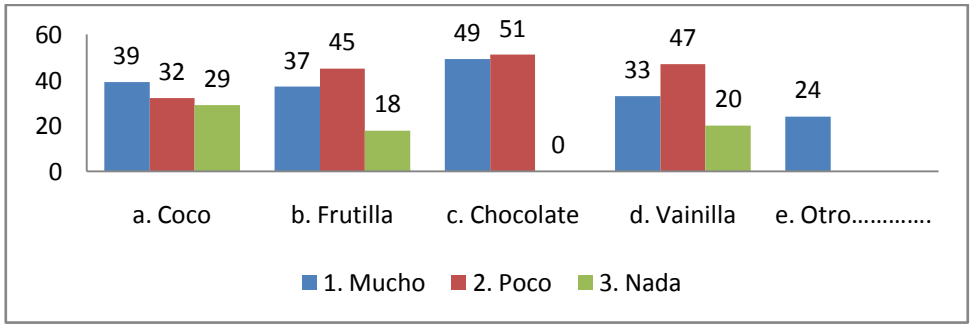
Los entrevistados en relación a esta interrogante, consideraron muy importante que es el sabor de los productos el principal factor a considerar al momento de elegir y consumir un helado en particular (62%), seguido por el precio (52%) y el envase de los productos (42%) como los principales factores mas valorados.

Pregunta 06.- ¿Qué sabor de Helado le gusta consumir con más frecuencia?

Tabla Nº 8

Sabores	1. Mucho	2. Poco	3. Nada	Total (%)
a. Coco	39	32	29	**100**
b. Frutilla	37	45	18	**100**
c. Chocolate	49	51	0	**100**
d. Vainilla	33	47	20	**100**
e. Otro…….	24			

Grafico Nº 6



Entre los sabores de Helado más apetecidos por los entrevistados y consumidos con mayor frecuencia, se puede observar que el sabor de Helado más gustado por estos, es

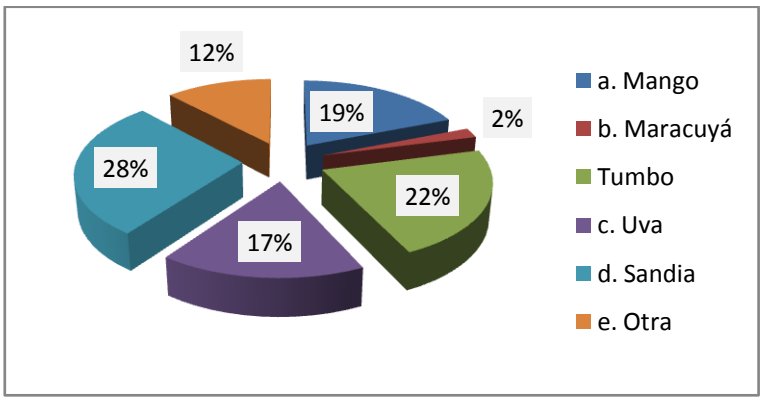
el de Chocolate con 49% seguido por el sabor a frutilla con 37%, por lo que PIL Tarija S.A., podría optar por lanzar al mercado un Helado sabor a Chocolate ya que no cuenta actualmente con este sabor.

Pregunta 07.- ¿A Ud. Qué nuevo sabor de Helado le gustaría probar?

Tabla Nº 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Mango	24	19
b. Maracuyá	2	2
c. Tumbo	27	22
d. Uva	22	17
e. Sandia	34	28
f. Otra	15	12
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 7



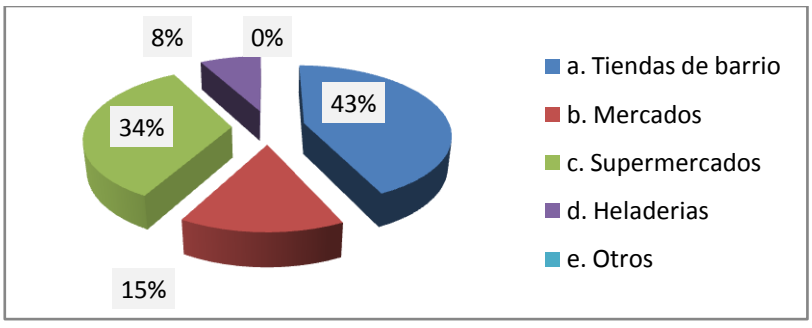
Según los resultados de la presente interrogante, en la cual se pregunto a los entrevistados, que nuevos sabores de este producto les gustaría probar, el grafico Nº 7 nos muestra, que los sabores más requeridos por los consumidores son los sabores a; Sandia, Tumbo y Mango, (28%), (22%) y (19%) respectivamente.

Pregunta 08.- ¿Dónde compra Ud. generalmente el Helado que consume?

Tabla Nº 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Tiendas de barrio	53	43
b. Mercados	19	15
c. Supermercados	42	34
d. Heladerías	10	8
e. Otro	0	0
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 8



En el grafico Nº 8, se puede observar que para los entrevistados los lugares mas regulares para la adquisición de Helados, son principalmente las Tiendas de barrio

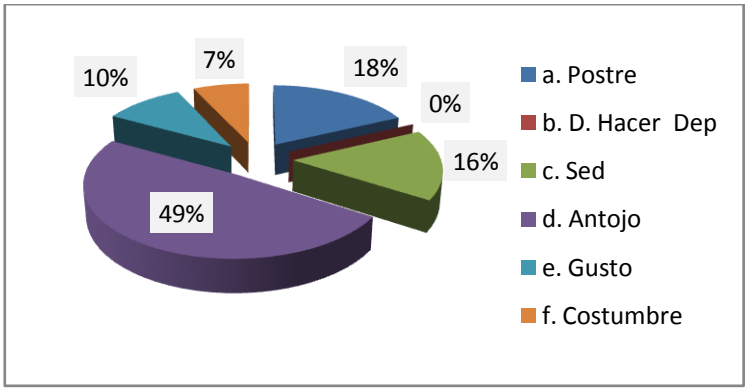
(43%), seguido por los supermercados (34%) y los mercados en general (15). Según datos recolectados, las empresas Panda y Sabory realizan la comercialización de sus productos en las principales tiendas de barrio y supermercados ubicados en los diferentes barrios de nuestra ciudad. Dato que exige trabajar en una estrategia de distribución masiva ubicando en puntos de venta con afluencia de consumidores, como colegios, universidades, mercados, etc.

Pregunta 09.- ¿En que situaciones Ud. consume helado?

Tabla Nº 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Postre	22	18
b. Después de hacer deporte	0	0
c. Calmar la sed	20	16
d. Antojo	60	49
e. Gusto	12	10
f. Costumbre	9	7
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 9



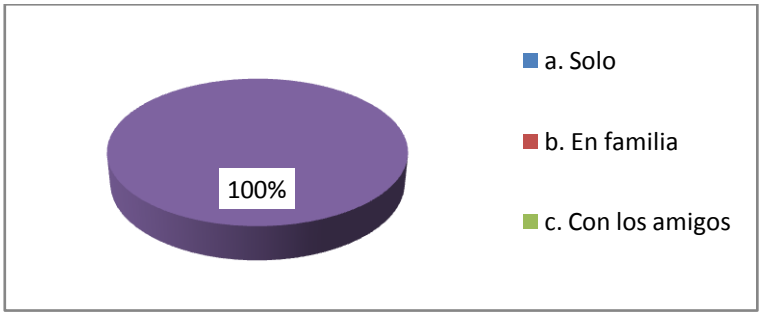
Por otro lado el Grafico Nº 9, nos muestra que es el antojo (49%) asía el Helado, la principal razón por la cual los entrevistados consumen alguna marca de este producto, un 18% y 16% de los mismos lo consumen como postre y para calmar la sed respectivamente. Por lo que PIL Tarija S.A. tendría que dirigir un eje publicitario, dirigido a cubrir estas situaciones. En el mismo sentido todos los entrevistados prefieren consumir este producto en compañía de su familia.

Pregunta 10.- ¿En compañía de quien consume Helado?

Tabla Nº 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Solos	-	-
b. En familia	-	-
c. Con los amigos	-	-
d. Todas las anteriores	124	100
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 10

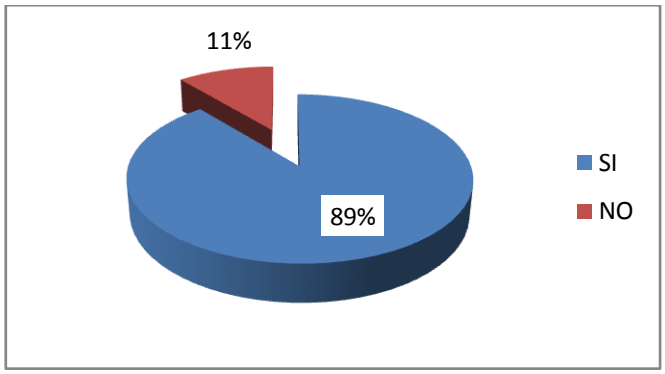


Pregunta 11.- En caso de no encontrar la Marca de Helado que usted consume con regularidad ¿Lo cambiaria por otra Marca?

Tabla Nº 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	110	89
b. No	14	11
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 11



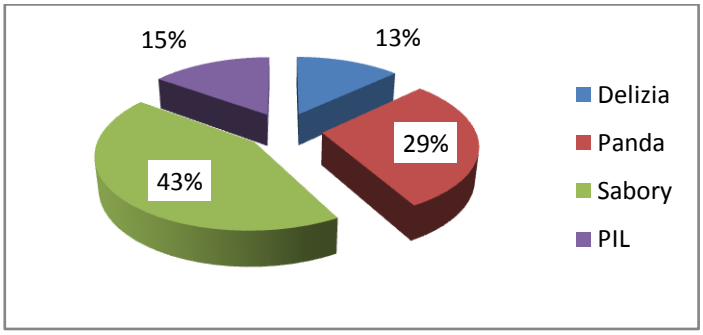
En contraste con los anteriores datos la pregunta Nº 11 demuestra, que solo un 11% de los encuestados tiene una lealtad marcada por determinada marca de Helado, el 89% restante afirma que no le interesaría cambiarlo por otro producto idéntico elaborado por la competencia, si no lo encuentra en el mercado. Lo que representa para PIL Tarija S.A. una oportunidad o barrera abierta que debe aprovecharse.

Pregunta 12.- ¿Por qué marca de Helado lo cambiaria?

Tabla Nº 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Delizia	16	13
b. Panda	36	29
c. Sabory	53	43
d. PIL Tarija S.A.	19	15
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 12



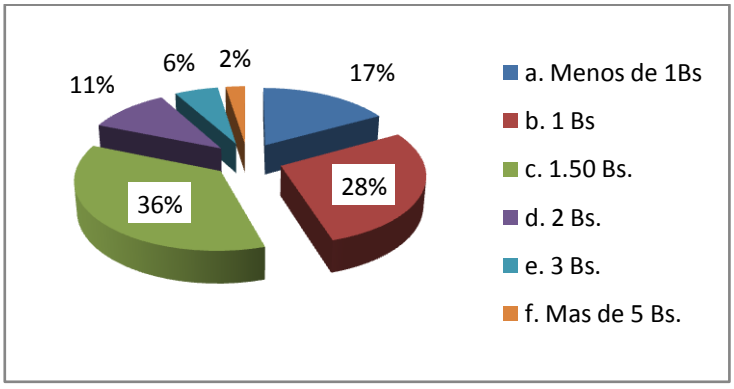
Siguiendo el mismo análisis de la pregunta Nº 11, los mismos entrevistados aseguran que si se presentara la necesidad de sustituir una marca por otra, la marca con más oportunidad de ser elegida seria la marca Sabory, con 43% seguida de Panda, con 29% como lo muestra el grafico Nº 12. El Helado PIL Tarija, sin embargo solo ocupa un tercer lugar con el 15% seguido por la marca Delizia.

Pregunta 13.- ¿Aproximadamente cuánto estaría dispuesto a gastar en un Helado?

Tabla Nº 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Menos de 1Bs	22	27
b. 1 Bs	36	45
c. 1.50 Bs.	46	57
d. 2 Bs.	14	17
e. 3 Bs.	7	9
f. Mas de 5 Bs.	3	4
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 13



Cuando los entrevistados fueron consultados sobre la cantidad de dinero que estos estarían dispuestos a gastar en un Helado, afirmaron en 36% que Bs. 1.50 seria el precio mas adecuado, el 28% afirmo que Bs. 1 y el 17% menos de Bs. 1. Lo que permite presumir que si PIL Tarija S.A. mejora los precios de sus productos podría competir y ser más aceptado en el mercado.

SEGUNDA PARTE DE LA ENCUESTA

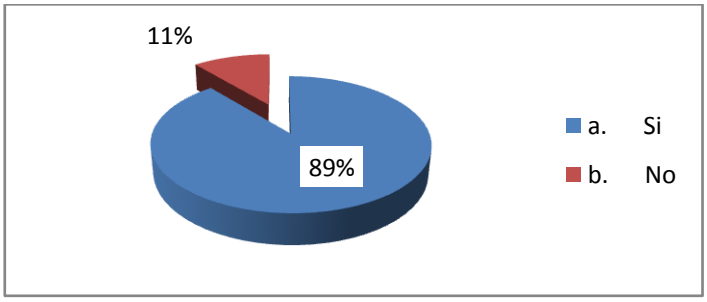
Entrando ya de manera particular en el análisis de la información propia para el Helado PIL Tarija, se procedió en esta segunda parte del cuestionario, a consultar a los entrevistados si es que conocían la existencia del helado PIL Tarija, de los cuales el 89% de estos afirmaron si conocer el producto, el restante 11% al contrario negó tal afirmación, lo cual nos permite observar la popularidad extendida del producto en el mercado.

Pregunta14.- ¿Conoce o sabe Ud. que existe la Marca de Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla Nº 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	110	89
b. No	14	11
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 14

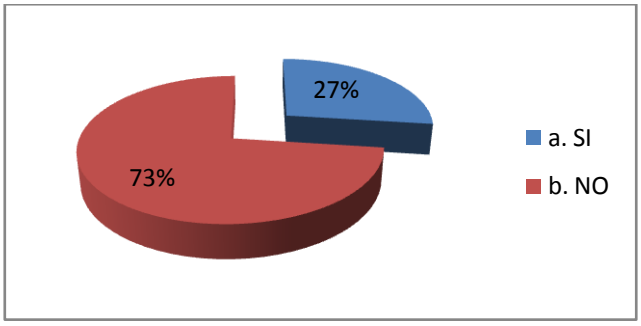


Pregunta15.- ¿Ha consumido alguna vez, Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla Nº 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	33	27
b. No	91	73
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 15



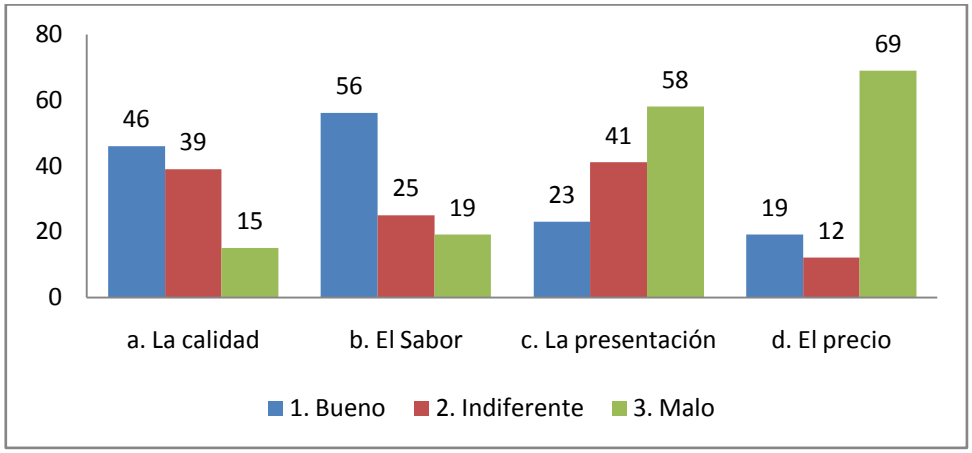
En el mismo sentido el 73% de los entrevistados que afirmaron conocer la existencia del Helado PIL Tarija, lo consumen el restante 27% aseguran no consumir el producto.

Pregunta16.- ¿Qué opina del Helado PIL Tarija S.A. en cuanto a?:

Tabla Nº 18

Características	1. Bueno	2. Indiferente	3. Malo	Total
a. La calidad	46	39	15	100
b. El Sabor	56	25	19	100
c. La presentación	23	41	58	100
d. El precio	19	12	69	100

Grafico Nº 16



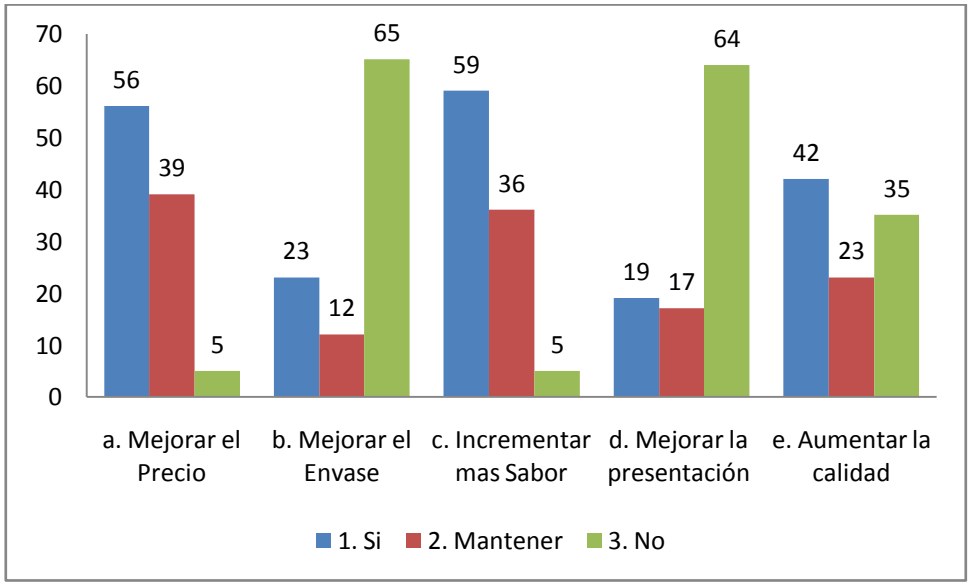
El grafico Nº 16, nos muestra que del total de personas que consumen el Helado elaborado por PIL Tarija S.A. el 69% de estos consideran que el precio del producto es inadecuado y que debería disminuírselo, el 58% considero que la presentación del producto debería ser readecuado, al contrario el 56 % de los encuestados destacaron en que el sabor de este producto es bueno y el 46% considero que la calidad del producto era el adecuado**.**

Pregunta 17.- ¿Que le aconsejaría a PIL Tarija S.A. para mejorar las condiciones de su producto Helado PIL Tarija?

Tabla Nº 19

Alternativa	1. Si	2. Mantener	3. No	Total
a. Mejorar el Precio	56	39	5	**100**
b. Mejorar el Envase	23	12	65	**100**
c. Incrementar mas Sabor	59	36	5	**100**
d. Mejorar la presentación	19	17	64	**100**
e. Aumentar la calidad	42	23	35	**100**

Grafico Nº 17



Cuando se les consulto a los consumidores de Helado PIL Tarija, sobre lo que le aconsejarían a la empresa, para mejorar las condiciones del producto, el 56% de estos coincidió en que seria importante que se mejore el precio del producto, el 59 % considero también que seria beneficioso mejorar la gama de sabores y el 42%

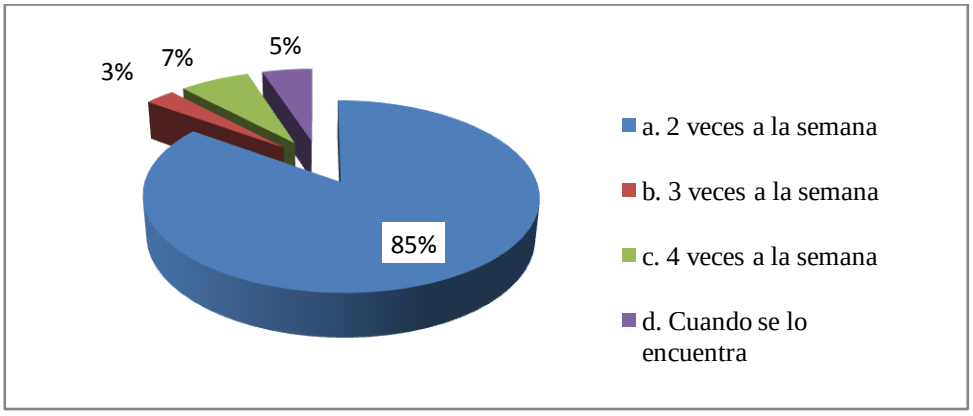
considero que seria importante mejorar la calidad del producto. Lo que habré puertas a la empresa para seguir una guía de diferenciación del producto.

Pregunta 18.- ¿Cada cuanto tiempo consume Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla Nº 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. 2 veces a la semana	105	85
b. 3 veces a la semana	4	3
c. 4 veces a la semana	9	7
d. Cuando se lo encuentra	6	5
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 18



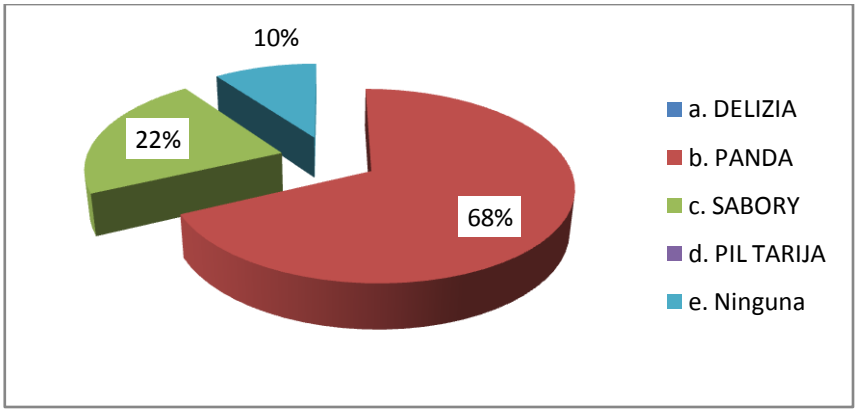
Aconsejamos considerar con cuidado los resultados de esta interrogante ya que los mismos demuestran que los entrevistados aseguraron en un 85% consumir el Helado PIL Tarija, dos veces a la semana lo cual no coincide con el patrón de las respuestas dadas en las anteriores preguntas.

Pregunta 19.- ¿De que marca de Helado recuerda la publicidad

Tabla Nº 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Delizia	-	-
b. Panda	84	68
c. Sabory	28	22
d. PIL Tarija S.A.	-	-
e. Ninguna	12	10
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 19



La tabla Nº 19, nos muestra que la publicidad más recordada por los consumidores de Helado, es la realizada por Panda en un alto porcentaje 68%, se supone esto, gracias a las constantes campañas promociónales y publicitarias que esta llevando adelante esta empresa.

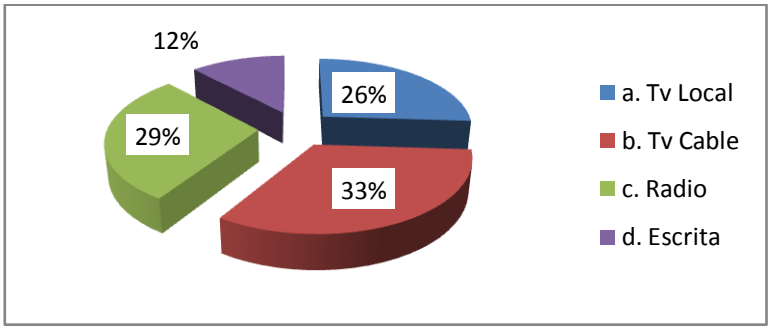
Como se puede observar la publicidad realizada por PIL Tarija S.A. en relación a la comercialización de helado no produce un impacto importante en el mercado, puesto que el mismo no existe por lo que se debe elaborar un programa de publicidad que llegue a cubrir los diferentes segmentos a los que se pretende llegar con este producto.

Pregunta 20.- ¿Qué medios de comunicación utiliza con más frecuencia?

Tabla Nº 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Tv local	32	26
b. Tv cable	41	33
c. Radio	36	29
d. Prensa escrita	15	12
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 20



Por otra parte, ya que la publicidad utiliza como herramientas los medios de comunicación, se puede observar en el grafico Nº 20, que el medio de comunicación más recurrido por los consumidores son la televisión, seguida por la radio y la prensa escrita.

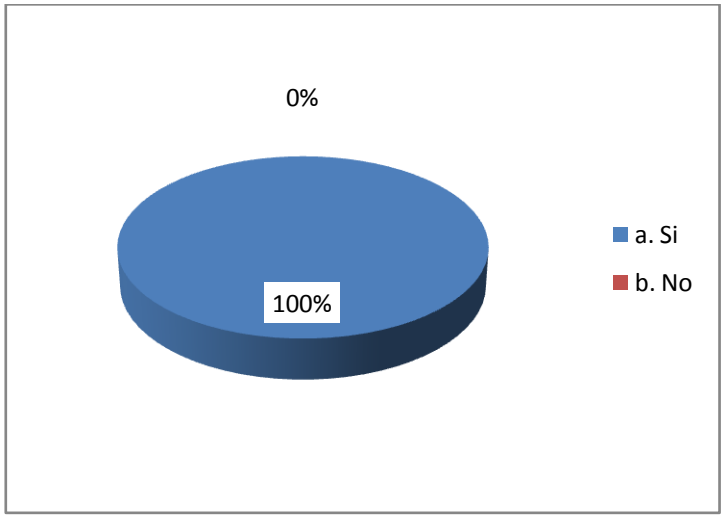
3.2. PUNTOS DE VENTA QUE SI COMERCIALIZAN EL HELADO PIL TARIJA S.A.

Pregunta 01.- ¿Vende Ud. Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla Nº 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	25	100
b. No		0
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 21

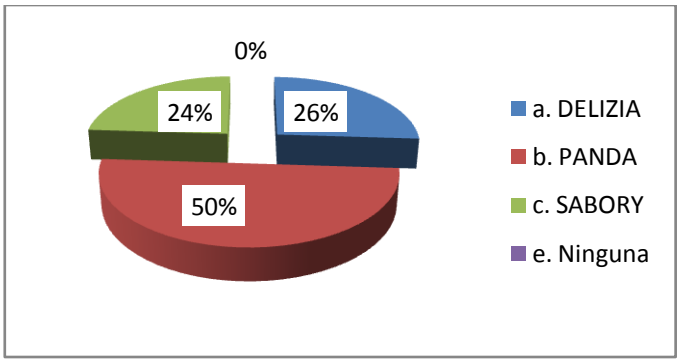


Pregunta 02.- ¿Qué otras Marcas de Helado, vende aparte del Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla Nº 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Delizia	7	26
b. Panda	12	50
c. Sabory	5	24
d. PIL Tarija S.A.		
e. Ninguna	0	0
Total	**124**	**100**

Grafico Nº 22



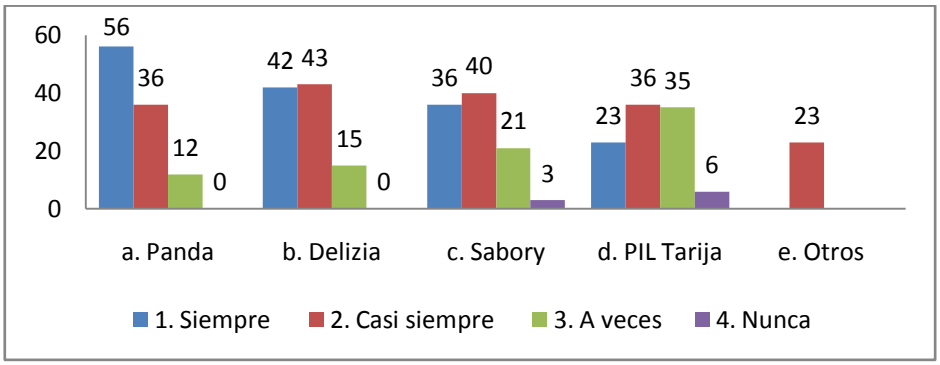
La marca de Helado que con mayor regularidad es comercializada por los diferentes puntos de venta, en los cuales se comercializa también el Helado PIL Tarija, es el helado que corresponde a la marca PANDA en primera instancia, con el 50% seguido por la marca DELIZIA el 26% y con el 24% la marca SABORY.

Pregunta 03.- ¿Cuales son las Marcas de Helado que salen a la Venta con mayor regularidad?

Tabla Nº 25

Alternativa	1. Siempre	2. Casi siempre	3. A veces	4. Nunca	Total
a. Panda	56	36	12	0	100
b. Delizia	42	43	15	0	100
c. Sabory	36	40	21	3	100
d. PIL Tarija	23	36	35	6	100
e. Otros		23			

Grafico Nº 23



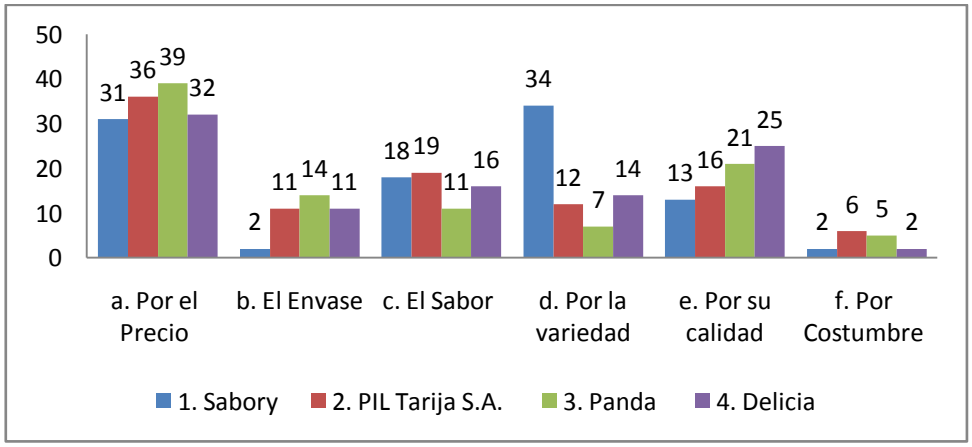
Según los entrevistados los helados que salen a la venta con mayor frecuencia corresponden a las marcas Panda (56%), Delizia (42%) y Sabory (36%), curiosamente la venta del Helado PIL Tarija, solo alcanza un nivel de ventas de 23%, ocupando el cuarto lugar, lo cual nos permite confirmar el bajo nivel competitivo de la marca.

Pregunta 04.- ¿Por qué cree que vende más de esa Marca?

Tabla Nº 26

Alternativa	Grado de importancia de la característica			
	1. Sabory	**2. PIL Tarija S.A.**	**3. Panda**	**4. Delicia**
a. Por el Precio	31	36	39	32
b. El Envase	2	11	14	11
c. El Sabor	18	19	11	16
d. Por la variedad	34	12	7	14
e. Por su calidad	13	16	21	25
f. Por Costumbre	2	6	5	2
Total (%)	**100**	**100**	**100**	**100**

Grafico Nº 24



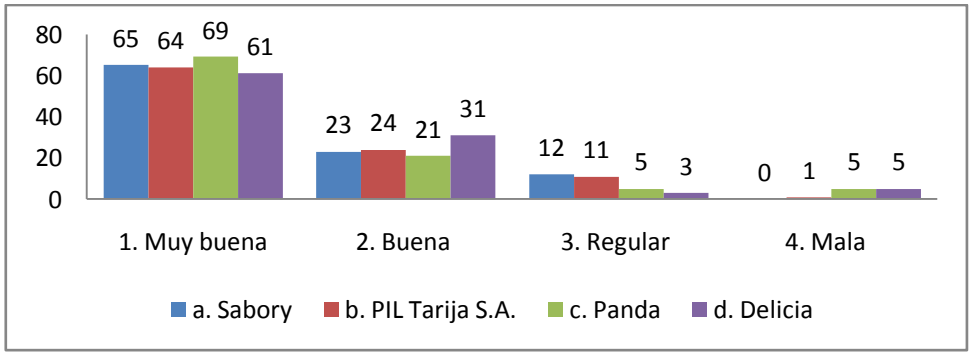
En este mismo sentido las razones principales por las cuales los comercializadores de Helado en la ciudad de Tarija, prefieren vender estas otras marcas de helado, por que consideran que algunas características del producto relacionados con el precio, la calidad, la variedad y la gama de sabores que les ofrecen, contribuyen a que los productos no se queden estocados en sus almacenes sino mas al contrario salgan a la venta con mucha mas regularidad, situación que no ocurre con el Helado PIL Tarija.

Pregunta 05.- ¿Cómo es el trato que Ud. recibe de los diferentes distribuidores o proveedores de Helado?

Tabla Nº 27

Alternativa	Grado de importancia de la característica				Total
	1. Muy buena	2. Buena	3. Regular	4. Mala	
a. Sabory	65	23	12	0	**100**
b. PIL Tarija S.A.	64	24	11	1	**100**
c. Panda	69	21	5	5	**100**
d. Delicia	61	31	3	5	**100**

Grafico Nº 25



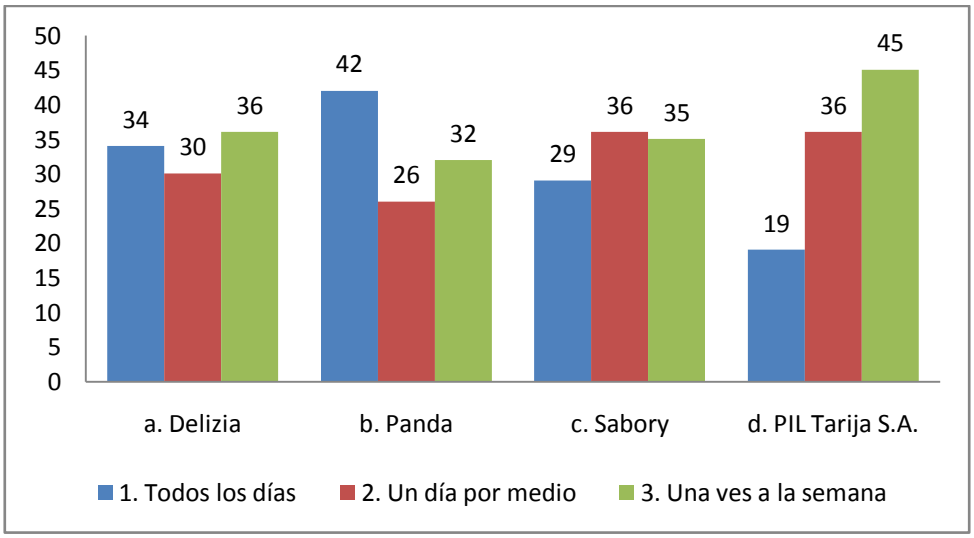
Según los entrevistados el trato ofrecido por los diferentes distribuidores de helado en la ciudad de Tarija, en general es muy buena, destacándose de entre todas, la empresa Panda con el 69% de aceptación por parte de los entrevistados, seguido por la marca Sabory con 65% y la marca PIL Tarija S.A. con 64%, lo cual refleja una paridad en el servicio que ofrecen los distintos distribuidores, por lo que se tendría que buscar una manera de diferenciar la distribución de la marca PIL Tarija.

Pregunta 06.- ¿Con que frecuencia le abastecen de Helado estas empresas?

Tabla Nº 28

Marcas de Helado	1. Todos los días	2.Un día por medio	3. Una ves a la semana	Total
a. Delizia	34	30	36	**100**
b. Panda	42	26	32	**100**
c. Sabory	29	36	35	**100**
d. PIL Tarija S.A.	19	36	45	**100**

Grafico Nº 26



Según los resultados de la interrogante Nº6, los vendedores de helado aseguran que la provisión de este producto por parte de las empresas que lo elaboran o lo distribuyen, en general se lo realiza una a dos veces por semana.

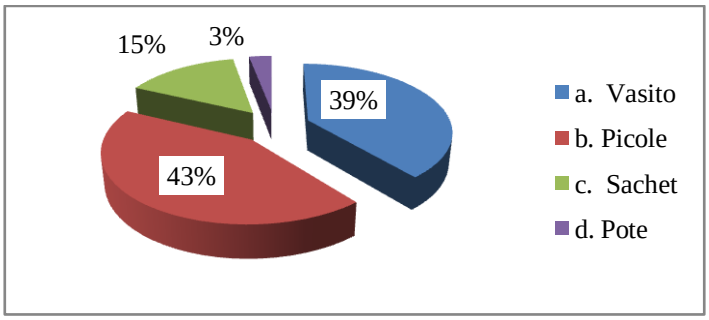
Lo que resalta de estos resultados, es la manera de cómo algunas marcas en particular Panda (lideres del mercado), realizan la provisión de este producto, día por medio, lo que nos muestra la acelerada rotación de sus productos.

Pregunta 07.- ¿Cuál es la presentación de Helado que más vende?

Tabla Nº 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Vasito	10	39
b. Picole	11	43
c. Sachet	4	15
d. Pote	1	3
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 27



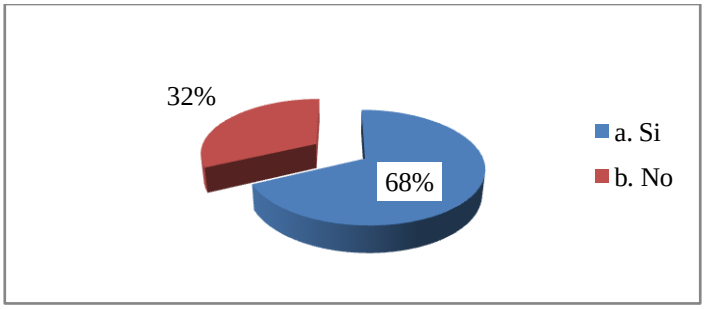
Según los vendedores entrevistados, la presentación de de Helado que con mayor regularidad se comercializa en el mercado o sale como resultado de la venta, es la que corresponde al Picole, es decir que los consumidores prefieren que el producto posea esta característica física en un 43%, seguido de la presentación en Vasito con 39% y por ultimo la presentación en Sachet con 15%, estos datos nos permitirán incorporar en el helado PIL Tarija, estos atributos con el fin de mejorar su competitividad en su comercialización.

Pregunta 08.- ¿Las empresas que le proveen de Helado, le brindan algún tipo de apoyo para su comercialización?

Tabla Nº 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	17	68
b. No	8	32
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 28



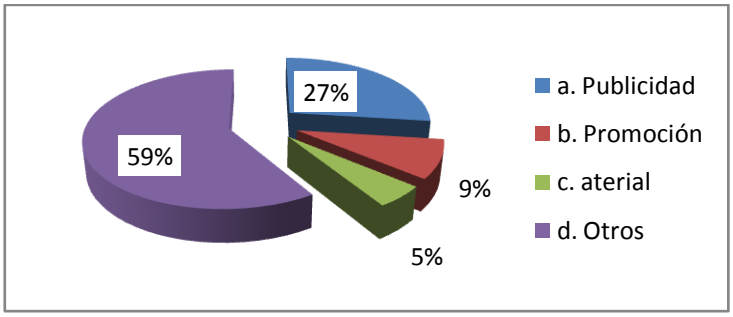
Según los comercializadores de helado, las empresas que se encargan de abastecerles de este producto no brindan ningún tipo de apoyo para la comercialización de sus productos en un 68%, las personas que si afirma recibir este tipo de apoyo alcanzo el 32%, de los cuales un 59% asegura recibir apoyo en materia publicitaria, un 27% en materia promocional y un 9% en otro tipo de apoyo como capacitación como se puede apreciar en el siguiente grafico.

Pregunta 08.1. ¿Qué tipo de apoyo?

Tabla Nº 31

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Publicidad	15	27
b. Promoción	4	9
c. Material	1	5
d. Otros	2	59
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 29

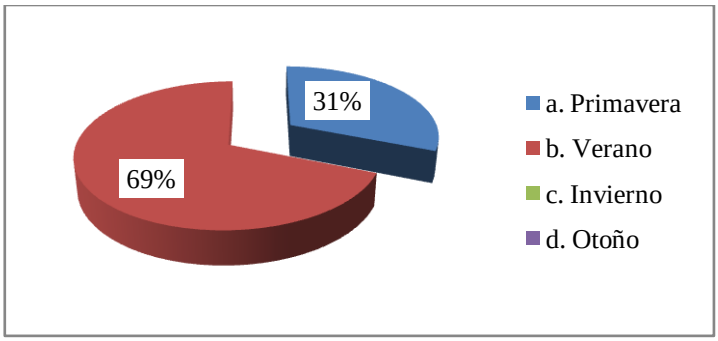


Pregunta 09.- ¿Hay alguna época del año en la que vende más Helado?

Tabla Nº 32

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Primavera	8	31
b. Verano	17	69
c. Invierno	-	
d. otoño	-	
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 30



Verano y primavera son las estaciones del año en las cuales se comercializa el Helado con mucha mayor frecuencia, según los encuestados en un 69% y 31% respectivamente.

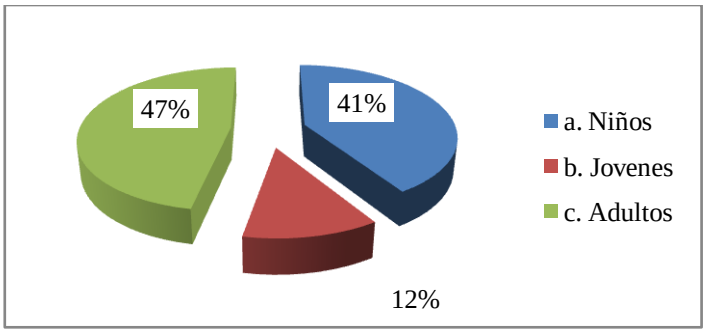
Lo que implica realizar acciones promocionales más serias en etapas mas frías, con el propósito de incrementar las ventas en estas temporadas.

Pregunta 10.- ¿Quiénes consumen o le compran Helado con más frecuencia?

Tabla Nº 33

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Niños	10	41
b. Jóvenes	3	12
c. Adultos	12	47
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 31



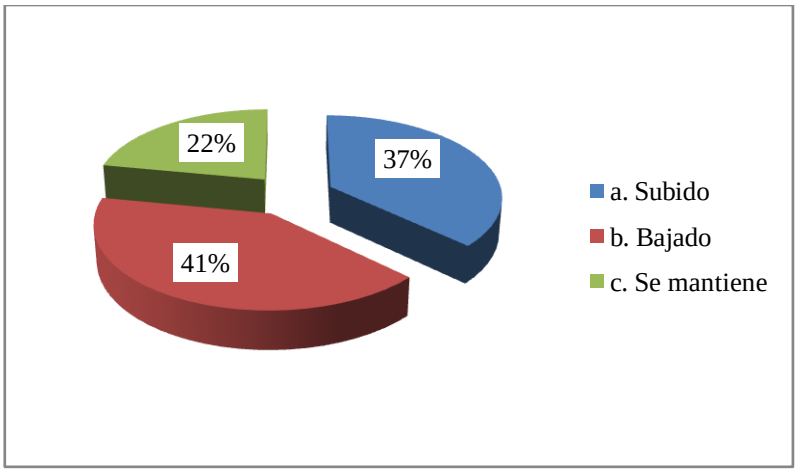
Según los vendedores los individuos que consumen Helado con mayor regularidad son las personas adultas en un 47%, seguido por los niños y los jóvenes en un 41% y 12% respectivamente. Lo que hace necesario centrar las acciones del Marketing en esos sectores.

Pregunta 11.- ¿La venta de Helado PIL Tarija S.A. en estos últimos doce meses ha subido, bajado o se mantiene igual?

Tabla Nº 34

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Subido	9	37
b. Bajado	10	41
c. Se mantiene	5	22
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 32



Según los comercializadores de helado entrevistados, aseguraron en 41% que las ventas del helado PIL Tarija, en los últimos doce meses a disminuido, sin embargo las personas que indicaron lo contrario alcanzo solo un 37%, lo cual nos indica una brecha muy corta entre uno y otro resultado, pero que sin embargo la tendencia es negativa, lo cual exige tomar mayor atención por parte de la empresa que lo elabora.

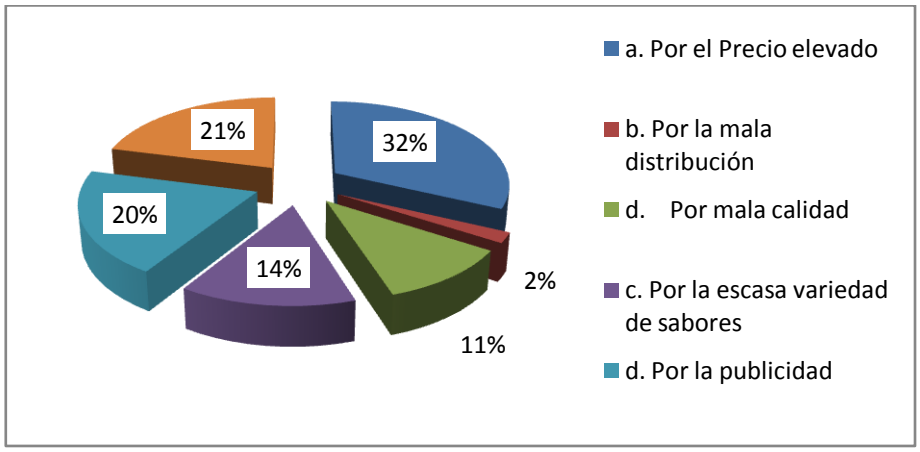
Cuando se les pidió a los entrevistados que indiquen la razón principal por la cual ocurrió este fenómeno, el precio del producto resalto en 32% como la principal causa para que ocurra el descenso de las ventas, seguido por la falta en la realización de promociones 14%, lo que hace necesario reforzar estas características del producto. Ver Grafico Nº 33.

Pregunta 12.- ¿Por qué razón cree que sucedió este hecho? (Marque con una X, sobre cada alternativa en función de la importancia que considere)

Tabla Nº 35

Alternativa	frecuenci	Porcentaje (%)
a. Por el Precio elevado	8	32
b. Por la mala distribución	1	2
c. Por mala calidad	3	11
d. Por la escasa variedad de sabores	4	14
e. Por la publicidad	5	20
f. Por la promoción	5	21
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 33

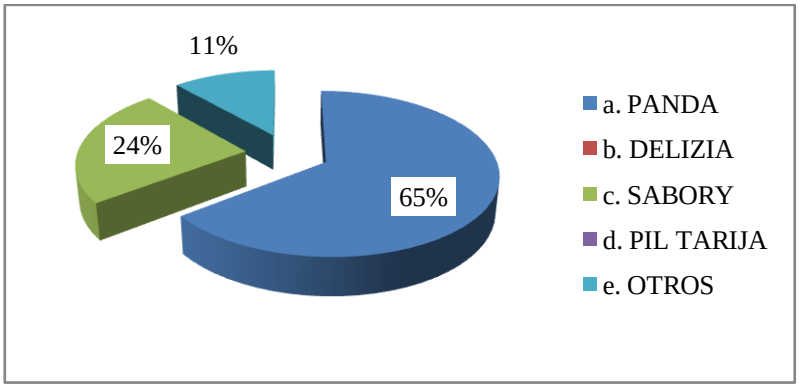


Pregunta 13.- ¿Qué Marca de Helado realiza más promociones?

Tabla Nº 36

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Panda	18	73
b. Delizia	-	-
c. Sabory	7	27
d. PIL Tarija	-	-
e. Otros	3	13
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 34



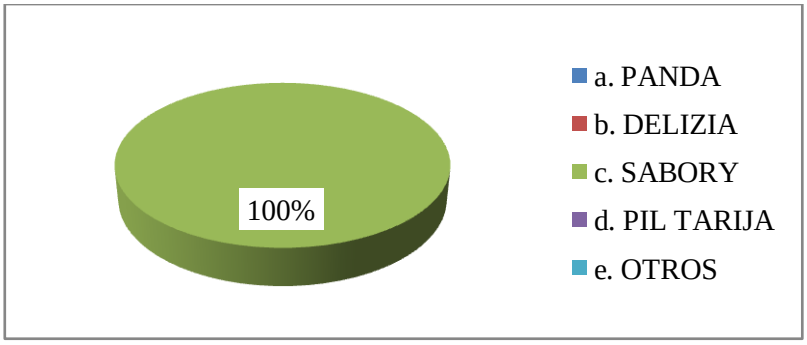
La marca de helado que realiza mayores esfuerzos promocionales según los encuestados en PANDA con 65%, seguida por la marca SABORY con 24%, a lo que cabe mencionar que PIL Tarija no realiza ningún tipo de promociones relacionados con este producto. En contraste los mismos entrevistados afirmaron en un 100% que la marca de helado que le proporciona un margen mayor de ganancias en comparación con el resto es la marca SABORY, como muestra el grafico siguiente.

Pregunta 14.- ¿La venta de cual de las marcas de Helado le trae mayores ganancias?

Tabla Nº 37

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Panda		
b. Delizia		
c. Sabory	25	100
d. PIL Tarija		
e. Otros		
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 35

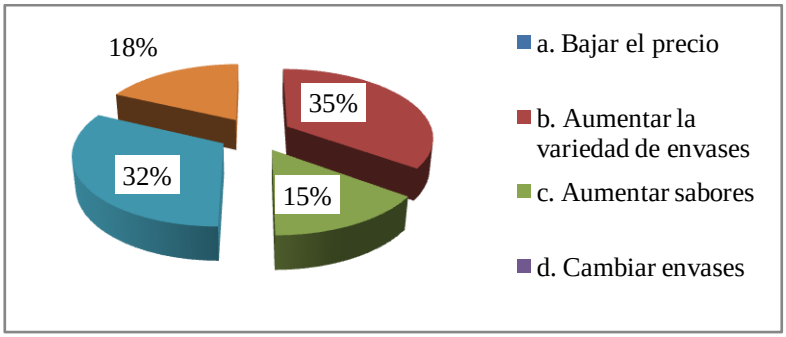


Pregunta 15.- ¿Qué le sugeriría a la empresa PIL Tarija S.A. para aumentar las ventas de su producto; Helado PIL Tarija?

Tabla Nº 38

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Bajar el precio		
b. Aumentar la variedad de envases	9	35
c. Aumentar los sabores	4	15
d. Cambiar envases		
e. Mejorar la distribución	8	32
f. Otros	5	18
Total	**25**	**100**

Grafico Nº 36



Finalmente los vendedores de helado en las distintas zonas de la ciudad de Tarija y de los cuales el 100% comercializan también el helado PIL Tarija, aconsejan a la empresa en un 34% que; si se aumenta la variedad de presentaciones de este producto, las ventas del mismo se incrementarían, el 32% de los mismo afirman que si la empresa mejora sus canales de distribución las consecuencias con las ventas del

helado también cambiarían y el 15% considera que seria favorable ampliar al gama de sabores del Helado PIL Tarija.

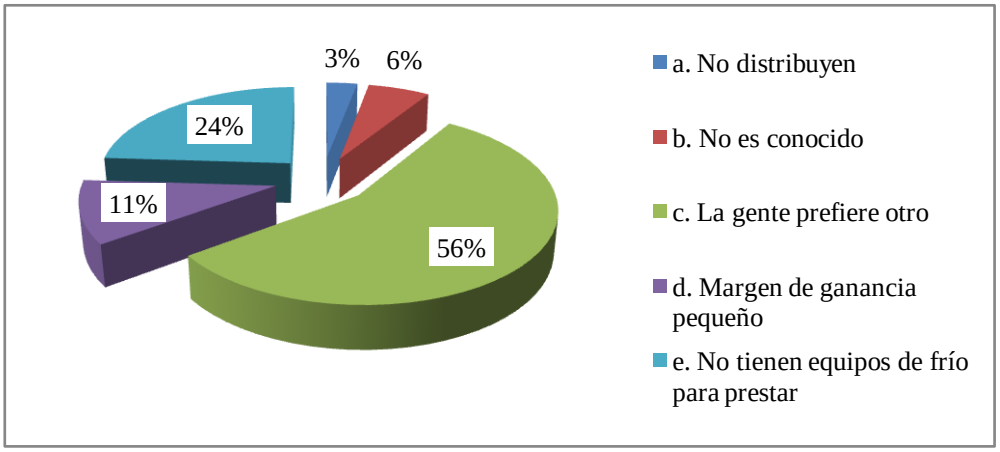
3.3. PUNTOS DE VENTA QUE NO COMERCIALIZAN EL HELADO PIL TARIJA S.A.

Pregunta 01.- ¿Por qué no vende Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla Nº 39

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. No distribuyen	2	3
b. No es conocido	3	6
c. La gente prefiere otro	31	56
d. Margen de ganancia pequeño	6	11
e. No tienen equipos de frío para prestar	13	24
Total	**56**	**100**

Grafica Nº 37



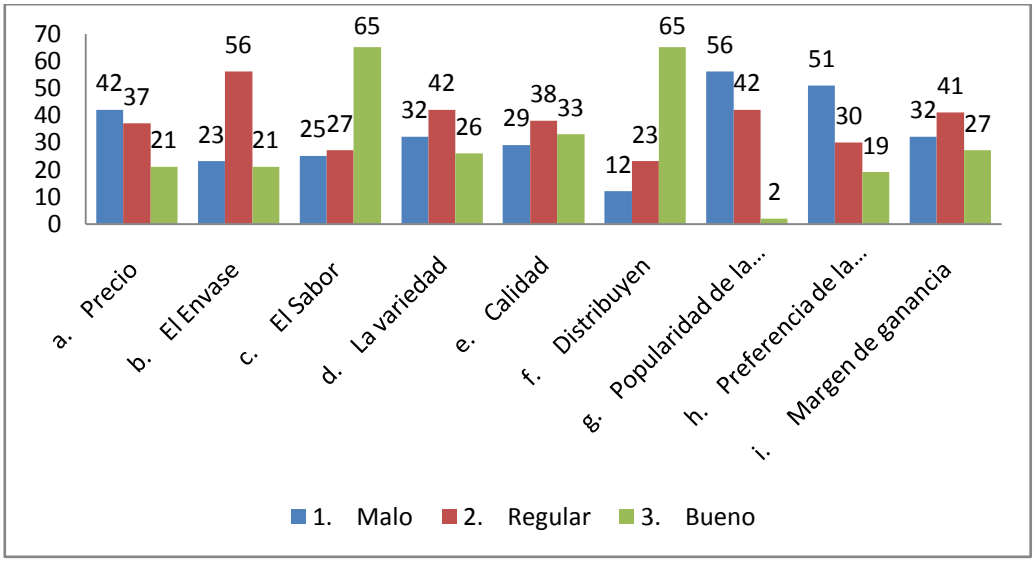
La razón principal por la que los vendedores de helado encuestados no se dedican a también a la comercialización del helado PIL Tarija, indicaron en un 56% que la gente simplemente prefieren consumir otro producto similar al elaborado por PIL Tarija, independientemente de otra variable, la segunda razón, que indicaron estos y por la cual prefieren no comercializar el Helado PIL Tarija, lo representa el hecho de que la empresa no facilita a los comerciantes la dotación de equipos de frio que faciliten la comercialización de sus productos. Sin embargo a diferencia de los consumidores estos no enfatizaron al precio del producto como una limitante del mismo.

Pregunta 02.- ¿Cómo considera las siguientes características del Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla Nº **40**

Alternativa	**Grado de importancia de la**			**Total (%)**
	1. Malo	**2. Regular**	**3. Bueno**	
a. Precio	42	37	21	**100**
b. El Envase	23	56	21	**100**
c. El Sabor	25	27	65	**100**
d. La variedad	32	42	26	**100**
e. Calidad	29	38	33	**100**
f. Distribuyen	12	23	65	**100**
g. Popularidad de la marca	56	42	2	**100**
h. Preferencia de la gente	51	30	19	**100**
i. Margen de ganancia	32	41	27	**100**

Grafico Nº 38



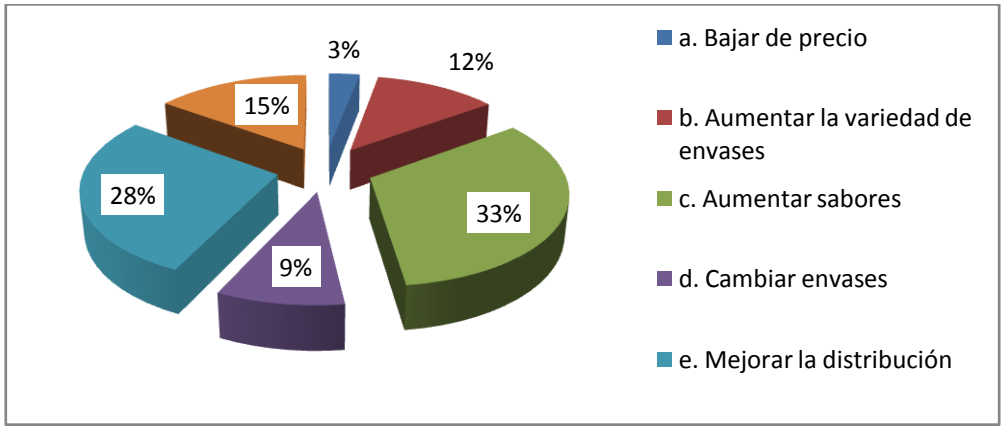
Cuando se les interrogo a los entrevistados sobre la percepción que tenían estos sobre algunas características propias del Helado PIL Tarija, resalta de manera alarmante la negatividad expresada por los encuestados sobre la popularidad del producto en el mercado, indicando en 56%, que la gente no poseía conocimiento de la existencia de este producto, lo que indica que la preferencia del producto por parte de los consumidores es bastante baja. Otro aspecto destacado como negativo por los entrevistados sobre el Helado PIL Tarija, lo representa el precio, en la cual el 42% de las afirmaciones indicaron que es el precio la principal razón por la cual no comercializan este producto. Otras características del producto sin embargo no muestran una percepción tan mala por parte de los entrevistados.

Pregunta 03.- ¿Qué le sugeriría a la empresa PIL Tarija S.A. para mejorar y aumentar las ventas de su producto; Helado PIL Tarija?

Tabla Nº 41

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Bajar de precio	2	3
b. Aumentar la variedad de envases	7	12
c. Aumentar sabores	18	33
d. Cambiar envases	5	9
e. Mejorar la distribución	16	28
f. Otro	8	15
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 39



Finalmente, entre las sugerencias que los entrevistados realizan a la empresa PIL Tarija S.A. con el propósito de contribuir a que la comercialización de su producto HELADO PIL Tarija se posicione definitivamente en el mercado, estos consideraron en un 33% que incrementar la gama de sabores tendería a consolidar el producto en la

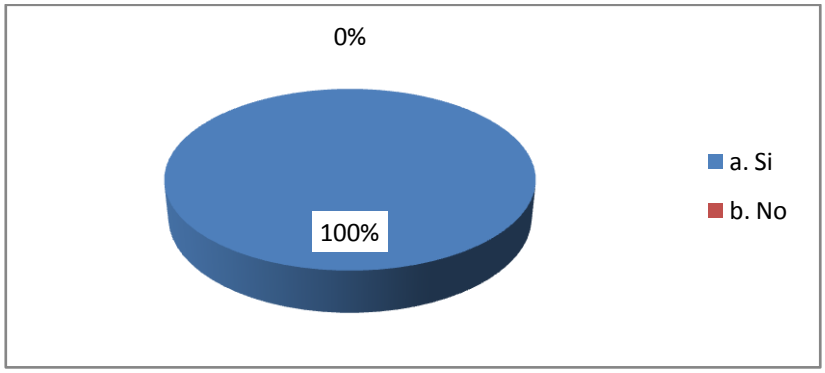
mente de los consumidores, el 28% siguiendo el mismo análisis, considero que seria necesario mejorar la distribución de este producto, el 12% por otro lado considera que realizar un ajuste en la presentación del producto contribuiría mejor la comercialización de este producto. Por lo que concluyeron en un 100% que estarían dispuestos a comercializar el Helado PIL Tarija, si mejorarían estas condiciones, como se puede apreciar en el grafico Nº 4

Pregunta 04.- ¿Estaría dispuesto (a) a comercializar los Helados PIL Tarija S.A. si mejoraría las anteriores condiciones de su producto?

Tabla Nº 42

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	56	100
b. No		
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 40

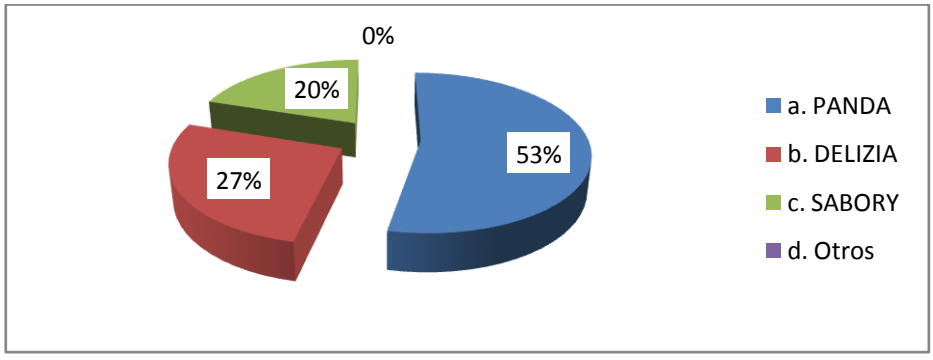


Pregunta 05.- ¿Qué otras Marcas de Helado, prefiere aparte, del Helado PIL Tarija S.A.?

Tabla N º 43

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Panda	29	53
b. Delizia	15	27
c. Sabory	11	20
d. Otros	1	0.5
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 41



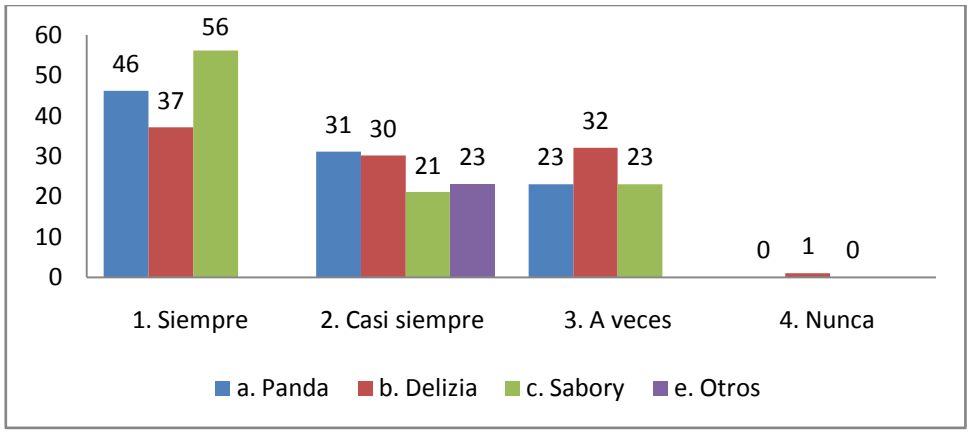
Los comercializadores de helado a los cuales se entrevisto en la ciudad de Tarija indicaron que la marca preferida para ser comercializada por estos es el Helado Panda, en 53% seguido de la marca Delizia con 27%, la marca Sabory aparece en tercer lugar con 20%, lo que representa que la marca dominante y mayor competidora para el Helado PIL Tarija en el mercado tarijeño esta constituida por estas tres empresas.

Pregunta 06.- ¿Cuales son las Marcas de Helado que salen a la Venta con mayor regularidad?

Tabla Nº 44

Alternativa	1. Siempre	2. Casi siempre	3. A veces	4. Nunca	Total
a. Panda	46	31	23	0	**100**
b. Delizia	37	30	32	1	**100**
c. Sabory	56	21	23	0	**100**
d. PIL Tarija					
e. Otros		23			

Grafico Nº 42



Las personas entrevistadas indicaron que la marca de helado que sale con mayor frecuencia a la venta lo constituyen los helados Sabory con 56%, seguida de la marca Panda con 46%, terminando con la marca Delizia con 37%. Marcando la tendencia de los competidores lideres del mercado.

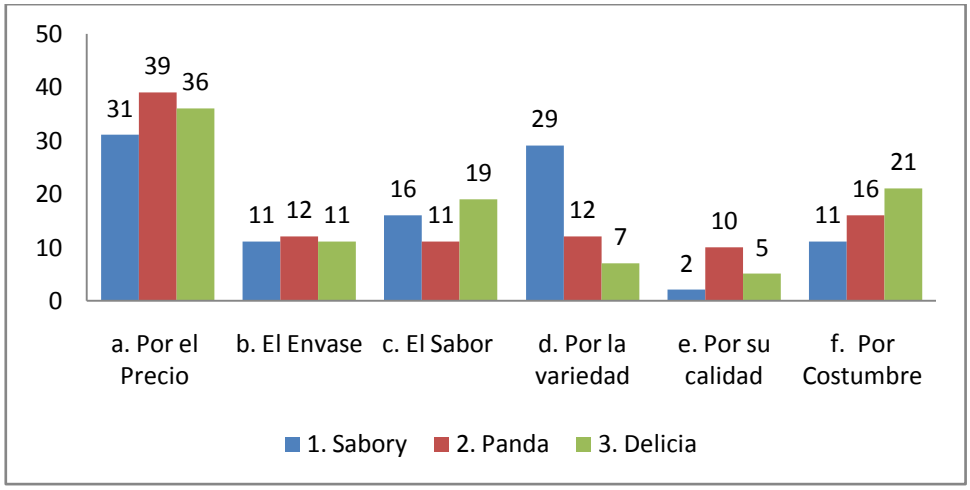
Entre las razones más importantes por los que los vendedores entrevistados prefieren vender otra marca de helado diferente a los productos elaborados por PIL Tarija S.A. lo constituyen tanto los precios de los productos de la competencia a decir por los entrevistados en 31%, seguido por la variedad de sabores y presentaciones de los productos en 29% y 19% respectivamente. Como se puede apreciar en el grafico Nº 7.

Pregunta 07.- ¿Por qué cree que vende más de esa Marca?

Tabla Nº 45

Alternativa	Grado de importancia de la característica			
	a. Sabory	**b. Panda**	**c. Delicia**	**d. Nunca**
1. Por el Precio	31	39	36	32
2. El Envase	11	12	11	14
3. El Sabor	16	11	19	16
4. Por la variedad	29	12	7	14
5. Por su calidad	2	10	5	25
6. Por Costumbre	11	16	21	2
Total (%)	**100**	**100**	**100**	**100**

Grafico Nº 43

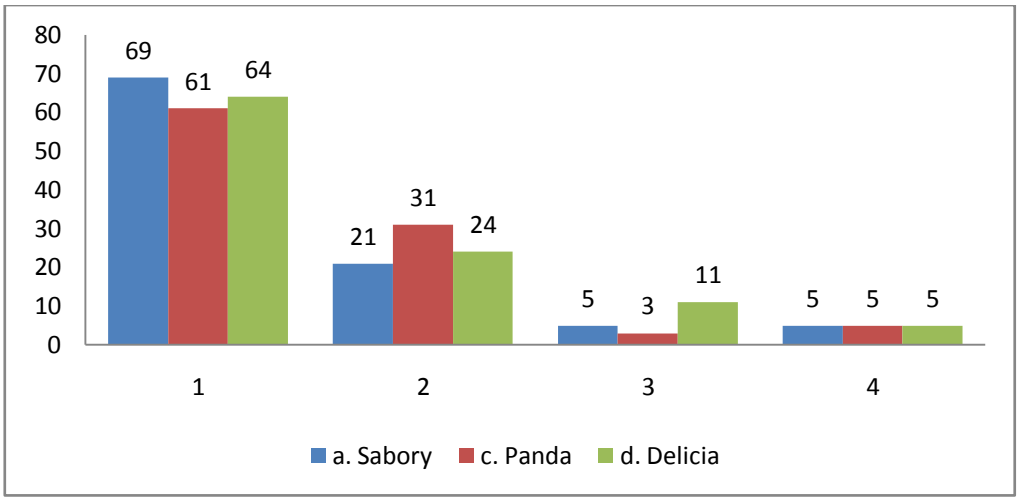


Pregunta 08.- ¿Cómo es el trato que Ud. recibe de los diferentes distribuidores o proveedores de Helado?

Tabla Nº 46

Alternativa	Grado de importancia de la característica				Total
	1. Muy buena	2. Buena	3.Regular	4. Mala	
a. Sabory	69	21	5	5	100
b. PIL Tarija					
c. Panda	61	31	3	5	100
d. Delicia	64	24	11	5	100

Grafico N º44



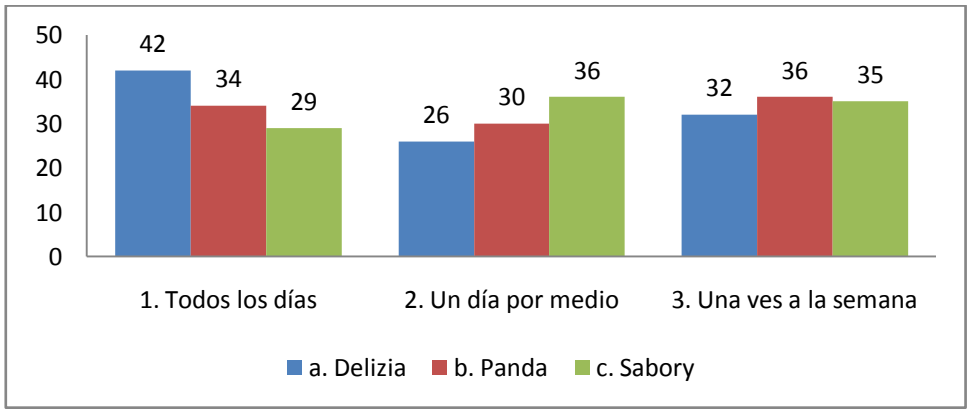
Como se puede apreciar el servicio de distribución prestado por estas empresas es bastante buena.

Pregunta 09.- ¿Con que frecuencia le abastecen de Helado estas empresas**?**

Tabla Nº 47

Marcas de Helado	1. Todos los días	2. Un día por medio	3. Una ves a la semana	Total (%)
a. Delizia	42	26	32	**100**
b. Panda	34	30	36	**100**
c. Sabory	29	36	35	**100**
d. PIL Tarija S.A.				

Grafico Nº 45

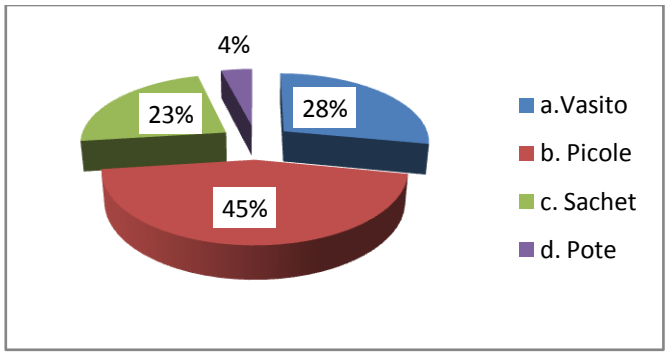


Pregunta 10.- ¿Cuál es la presentación de Helado que más vende?

Tabla Nº 48

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Vasito	16	28
b. Picole	25	45
c. Sachet	13	23
d. Pote	2	4
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 46



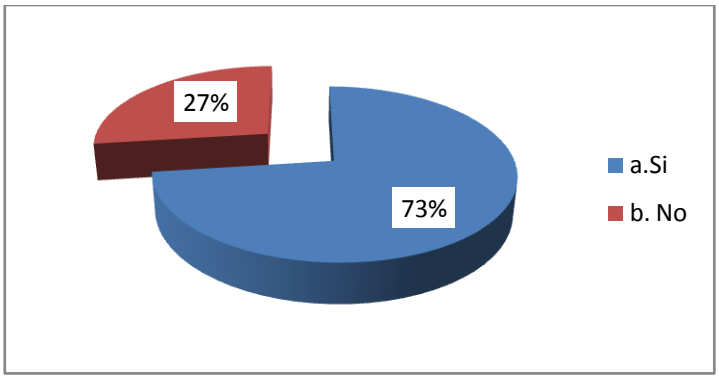
La presentación de helado que con mayor frecuencia es comercializado y que posee mayor demanda según los vendedores de este producto, con excepción de los helados PIL Tarija, es la que corresponde al Picole con 45% de aceptación por los consumidores, seguido por la presentación en Vasito y Sachet con 28% y 23% por ciento respectivamente.

Pregunta 11.- ¿Las empresas que le proveen de Helado, le brindan algún tipo de apoyo para su comercialización?

Tabla Nº 49

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Si	41	73
b. No	15	27
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 47



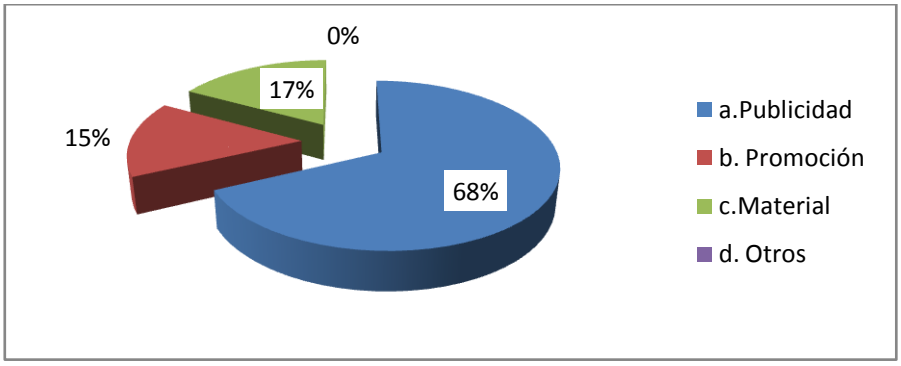
Analizando los resultados de las respuestas de los vendedores encuestados estos afirmaron recibir apoyo destinado a facilitar la comercialización de sus productos en un porcentaje del 73%, el resto de afirmo que lo contrario. En el mismo análisis el 68% de las personas que afirmaron recibir apoyo en la comercialización del helado en forma de publicidad, seguido por el apoyo de tipo material y promocional de sus productos en 17% y 15% respectivamente. Como se puede apreciar en el siguiente grafico.

Pregunta 11-1. ¿Qué tipo de apoyo?

Tabla Nº 50

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Publicidad	38	68
b. Promoción	8	15
c. Material	9	17
d. Otros	0	0
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 48

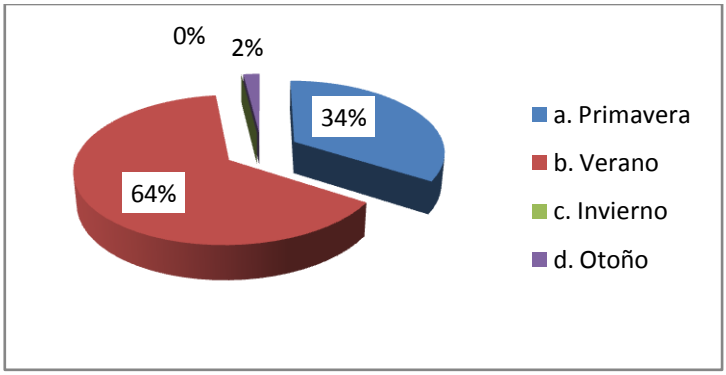


Pregunta 12.- ¿Hay alguna época del año en la que vende más Helado

Tabla Nº 51

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Primavera	19	34
b. Verano	36	64
c. Invierno	0	0
d. Otoño	1	2
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 49



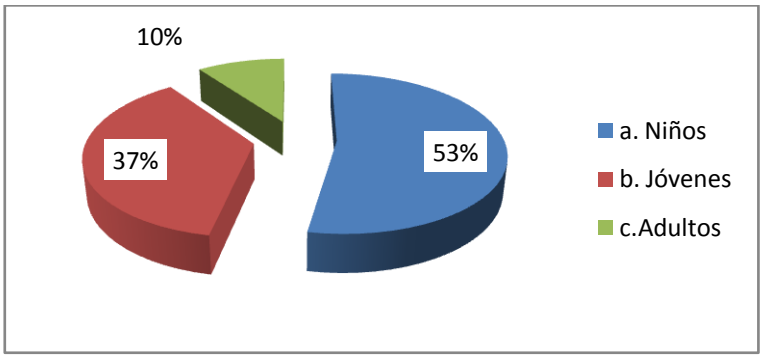
La temporada del año en la cual se comercializa mejor el helado corresponde al verano y la primavera según la afirmación de los entrevistados.

Pregunta 13.- ¿Quiénes consumen o le compran Helado con más frecuencia?

Tabla Nº 52

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Niños	30	53
b. Jóvenes	21	37
c. Adultos	6	10
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 50



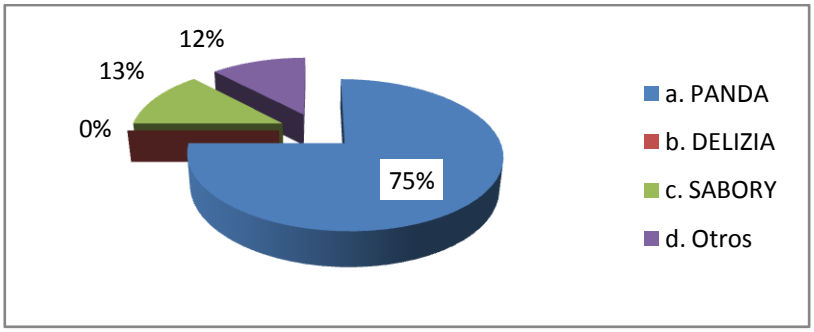
Las personas que en su mayoría consumen con más periodicidad estos productos son los niños en un 53% seguido de los jóvenes y los adultos en un 37% y 10%, a decir por los entrevistados.

Pregunta 14.- ¿Qué Marca de Helado realiza más promociones?

Tabla Nº 53

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Panda	42	75
b. Delizia	0	0
c. Sabory	7	13
d. Otros	6	12
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 51



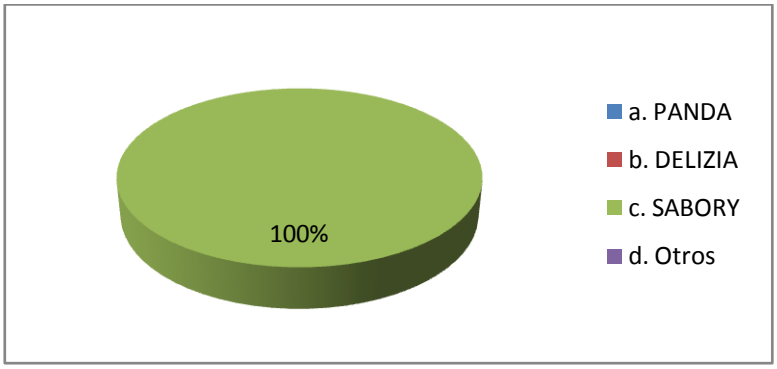
El 75% de los vendedores entrevistados afirmaron que la empresa productora de helado, que realiza promociones periódicas e importantes en la comercialización de sus productos es la marca Panda, El 13% manifestó que la marca de helado que realiza mayores esfuerzos promocionales es la marca Sabory. Sin embargo el 100% de estos afirmaron que la marca (SABORY) les ofrece mayores ganancias. Como muestra el siguiente cuadro.

Pregunta 15.- ¿La venta de cual de las marcas de Helado le trae mayores ganancias?

Tabla Nº 54

Alternativa	**Frecuencia**	**Porcentaje (%)**
a. Panda		
b. Delizia		
c. Sabory	56	100
d. Otros		
Total	**56**	**100**

Grafico Nº 52



CAPITULO IV

PROPUESTA

DISEÑO Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MARKETING PARA LA COMERCIALISACION DEL HELADO PIL TARIJA

4.1. INTRODUCCION

Una vez realizado el análisis, tanto de la información primaria y secundaria y haber concluido nuestra investigación de campo, llegamos a determinar que es indispensable poner en marcha, el diseño y desarrollo de acciones estratégicas de carácter competitivos, que vayan a solucionar y a dar respuestas a un conjunto de problemáticas por las que atraviesa la Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A. en la comercialización de uno de sus productos, la cual es el; *"HELADO PIL TARIJA S.A."* hecho que en la actualidad no ocurre, ya que no se cuenta en la empresa, con este tipo de acciones comerciales formalmente definidas para este producto en particular, razón por la cual se presume la baja participación y la reducida cuota de mercado de este producto, frente a sus competidores.

Para determinar las estrategias competitivas a aplicar, y con el objetivo de mejorar la competitividad del Helado PIL Tarija en el mercado tarijeño, y el enfoque que se dará a las mismas, se tomaran en cuenta, como se menciono anteriormente, los resultados obtenidos y las conclusiones definidas en la etapa del marco operativo o investigación de mercados, que muestran a la rivalidad competitiva, a la amenaza de productos sustitutos y a las características propias del producto en si (precio, variedad, presentación, etc.), como las principales variables comerciales más influyentes en la industria del Helado en la ciudad de Tarija. También se pudo conocer que las

principales empresas que generan o representan cierto grado de competencia para PIL Tarija S.A. en cuanto a la comercialización del Helado se refiere, (PANDA, SABORY Y DELICIA), aplican con éxito algunas estrategias competitivas, de las cuales carece PIL Tarija S.A. y a los cuales se debe apuntar.

Con base en este conocimiento, proponemos la aplicación de acciones estratégicas de carácter competitivos, consistentes en actividades destinadas a alcanzar la ***Diferenciación del Producto,*** con el propósito de actualizar las condiciones del Helado PIL Tarija, consiguiendo alargar de esta manera el ciclo de vida del producto, evitando también que este sea desahuciado y que mas al contrario pueda ser reintroducido al mercado y pueda competir de manera mas efectiva con el resto de los productos ofrecidos por la competencia,

El objetivo de llevar adelante una estrategia dirigida a diferencia las condiciones del helado PIL Tarija, será intentar consolidar una *Ventaja Competitiva sostenible*, en algunas de las características del producto y la cual sea difícil de imitar por el resto, en esta misma lógica y con el objetivo de elevar la *Participación o Cuota del producto en el mercado*, se propondrán estrategias de **Crecimiento**, consistentes en la ***Penetración de Mercados***, ***Desarrollo del Producto y estrategias de Integración con los distintos componentes del entorno***, todas estas estrategias englobadas dentro de una *Estrategia Corporativa General;* **Del Seguidor,** consistente en la aplicación por parte de PIL Tarija S.A. de las mejores estrategias comerciales empleadas por la competencia. Todas estas acciones destinadas a coadyuvar al Helado PIL Tarija, a hacer frente, con un mayor nivel competitivo a las fuerzas de gran influencia en la industria del helado, lo cual supondrá la planificación, programación y ejecución de un conjunto de medidas a desarrollarse de manera sistemática y ordenada.

4.2. FORMULACION DE LA ESTATEGIA GENERAL

Con el propósito de que las acciones estratégicas diseñadas en el presente proyecto de tesis, puedan ser aplicadas y desarrolladas de manera adecuada y dentro un marco organizacional mucho mas adecuado, proponemos a continuación la reformulación o redefinición tanto de la Visión como de la Misión de la empresa PIL Tarija S.A. con la finalidad de que ambos conceptos puedan ser dirigidos de manera mas solida a consolidar y adoptar un pensamiento estratégico mucho mas competitivo al interior de la organización.

4.2.1. Visión

La visión de la empresa PIL Tarija S.A. esta planteada como sigue:

"Consolidarse como empresa líder en el ramo de los lácteos en Tarija, manteniendo una presencia predominante en el punto de venta, con el mejoramiento en la atención al cliente y en la elaboración de los lácteos más competitivos, saludables y sabrosos de la ciudad"

4.2.2. Misión

La Misión de la empresa PIL Tarija S.A. está planteada como sigue:

"Satisfacer siempre las necesidades del cliente en el mercado de los lácteos, al mejor precio para el público, con un fuerte compromiso de proporcionarlos con calidad y buena preparación, con el profesionalismo en la atención al cliente y con precios competitivos, los cuales permitan nuestro crecimiento, manteniendo un ambiente de trabajo en equipo, limpio, ordenado, seguro y con profundo sentido de respeto entre sus integrantes"

4.2.3. Valores estratégicos

De la misma manera se proponen a continuación la inclusión de Valores Estratégicos y de un Pensamiento estratégico, dentro de la organización, con el propósito de que las acciones a ser emprendidas en ella puedan tener un marco adecuado de referencia.

a. **Respeto al cliente:** En PIL Tarija S.A. estamos siempre atentos, y comprendemos mejor las necesidades de nuestros clientes y buscamos las mejores vías para satisfacerlas. "Al elegirnos, el cliente se convierte en el jefe de la empresa."
b. **Eficiencia:** En PIL Tarija S.A. nos esforzamos por que el manejo de los recursos sea el adecuado, para reducir los costos de nuestros productos finales.
c. **Respeto a las personas:** En nuestra empresa, queremos crear un entorno que permita a los trabajadores desarrollar sus capacidades, su creatividad con una adecuada motivación para beneficio de nosotros y de nuestros clientes.
d. **Respeto al medio ambiente:** Formamos parte del medio ambiente, dando importancia a su preservación mediante el tratamiento adecuado de nuestros desechos. "No existe responsabilidad a medias: cada uno a su nivel es totalmente responsable de sus actos: frente a las personas y a la sociedad."

4.2.4. Pensamiento estratégico

"Queremos que las Unidades Estratégicas de Negocio, de la Planta Industrializadora de Leche PIL Tarija S.A. respondan mejor a los cambios del contexto pero que sean más estables y coherentes en su identidad, propósito y visión"

4.3. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

4.3.1. Objetivo General

Llegar a tener en la comercialización del Helado PIL Tarija, mayor cobertura de mercado en la ciudad de Tarija, teniendo accesibilidad a los puntos de venta y a los consumidores finales de helado. Logrando la fidelidad y la lealtad tanto de los puntos de venta como de los consumidores.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar y adoptar las mejores acciones estratégicas comerciales, desarrolladas por la marca de Helado líder en el mercado tarijeño, con el propósito de asimilarlas y ponerlas en práctica a favor de la marca de Helado elaborado por la empresa PIL Tarija S.A.
- Realizar esfuerzos constantes para mantener y mejorar la calidad del Helado PIL Tarija, para satisfacer las necesidades de los distintos segmentos del mercado. (Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado, para disminuir la brecha con el principal competidor directo de PIL Tarija S.A.)
- Diseñar planes, estrategias, trimestralmente para aumentar la Preferencia, Fidelidad e Identificación de los Clientes con la marca de Helado PIL Tarija.
- Mejorar la calidad y atención a los Clientes día a día.
- Dirigir y enfocar los gastos de inversión, hacia oportunidades estratégicas para desarrollar la participación y para aumentar el crecimiento en volumen de unidades del Helado PIL Tarija.

- Usar al máximo el talento de nuestro personal y proporcionarles la oportunidad y capacitación para que exploten su potencial total cada seis meses.
- Destacar y medir la eficiencia operativa en todas las áreas de la empresa, para aumentar el rendimiento en las ventas sin sacrificar la calidad.

4.3.3. Objetivos de Mercadotecnia

- Incrementar en un 5 % la participación en el mercado.
- Incrementar el volumen de ventas en un 25% anual.
- Realizar innovaciones en el producto, de acuerdo a exigencias del mercado
- Crear una ventaja competitiva por diferenciación en los productos.
- Mantener los precios de ventas en función a la competencia
- Buscar que el cliente este satisfecho con el producto y el servicio prestado por la empresa PIL Tarija S.A.
- Realizar investigaciones de mercado cada seis meses, en las cuales se permitan identificar el comportamiento y la reacción del mercado frente al actualizado Helado PIL Tarija.
- Establecer sucursales en puntos claves de la ciudad.
- Aumentar el nivel de ventas, lanzando promociones en fechas importantes
- Fortalecer la imagen de la marca.
- Alcanzar mayores ingresos por las ventas de helado, con una orientación al cliente.
- Realizar promociones que apoyen el crecimiento del Helado PIL Tarija.

4.4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

4.4.1. Formulación de la Estrategia Competitiva General para la empresa PIL Tarija S.A.

4.4.1.1. Estrategia Competitiva del Seguidor

En el presente proyecto de tesis, y en base a las evaluaciones realizadas en las etapas del diagnostico y la investigación de campo, sobre las relaciones existentes entre las fuerzas del mercado en cuanto a la competencia y al posicionamiento del Helado PIL Tarija en el mercado, y observando de antemano que la empresa dispone en este rubro industrial de una cuota de mercado reducida, que ha convertido al producto en un articulo de cuarto orden, proponemos que la empresa PIL Tarija S.A. adopte un comportamiento estratégico alineado con las decisiones comerciales de la competencia, es decir permanecer en el mercado adaptando e imitando de manera selectiva las innovaciones estratégicas y la eficiencia del mejor competidor o líder dominante del mercado. Se trata entonces de desarrollar estrategias comerciales, alineadas a las decisiones comerciales, de las tres principales marcas de helado que participan y compiten en la ciudad de Tarija; PANDA, DELIZIA y SABORY, respectivamente en ese orden de preferencia, y que permitan a PIL Tarija S.A.:.

- competir y comercializar el Helado PIL Tarija, de mejor manera.
- Segmentar el mercado de manera creativa para conseguir segmentos donde el Helado PIL Tarija, sea mejor valorado por los consumidores y en donde no se coincida con los competidores dominantes
- Mejorar el producto (diferenciación y desarrollo del producto) utilizando de manera mas eficaz la I&D.
- Aumentar el beneficio de la empresa fomentando el crecimiento o la cuota de mercado del Helado PIL Tarija.

- Participación del personal directivo en todas estas tareas.

4.5.ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA A UTILIZAR (VC)

4.5.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Una vez realizado el análisis competitivo del Helado PIL Tarija en el mercado tarijeño, y haber identificado las fuerzas y debilidades del mismo respecto de su competencia, hemos de llevar a cabo acciones estratégicas encaminadas a conseguir cierto grado de singularidad o diferenciación del producto en si y de las demás actividades desarrolladas en su comercialización (logística, servicio post-venta, promoción, distribución, etc.), con el propósito de que el Helado PIL Tarija, pueda lograr una posición mas defendible a largo plazo el mercado y que sobresalga de mejor manera en su sector industrial respecto de su competencia, a fin de otorgarle al consumidor mayor satisfacción y que esto repercuta positivamente en consolidar una ***Ventaja Competitiva*** final mas solidad e inimitable para el Helado PIL Tarija.

Las estrategias de diferenciación del Helado PIL Tarija S.A consistirán en realizar acciones destinadas a ampliar la gama de sabores y presentaciones del producto, incluyendo también la incorporación de nuevas cualidades físico-químicos en la composición misma del producto en si.

4.5.1.1. Estrategia de Diferenciación para el Helado Batido PIL Tarija S.A.

Para llevar a cabo la estrategia de diferenciación del producto es necesario tener conocimiento de tres factores, SI:

- ¿El Helado PIL Tarija S.A. cuenta en la actualidad con algún grado de diferenciación entre sus consumidores?
- ¿Los principales productos competidores del Helado PIL Tarija S.A. están diferenciados?
- ¿Cuáles son las principales razones por las que la gente consume Helado?

En cuanto se refiere a la diferenciación del Helado PIL Tarija S.A., se pudo notar a través de la investigación de campo, que a pesar de que PIL Tarija S.A. en la actualidad no desarrolla ningún tipo de actividad, productiva ni estratégica, destinadas a diferenciar a este producto del resto de su competencia, este producto sin embargo es percibido por sus consumidores como un producto de buen sabor, sano y natural, pero a pesar de que esta percepción es positiva, no contribuye a que el Helado PIL Tarija S.A. sea competitivo en el mercado tarijeño, debido a que dicho grupo de consumidores representa un porcentaje muy reducido de la muestra.

Por otra parte en lo que se refiere a los principales productos competidores del Helado PIL Tarija S.A., los productos PANDA son percibidos en el mercado tarijeño como productos de buen sabor y SABORY como productos de alta calidad y buen precio, sin menospreciar también a los productos DELIZIA, que representan un segmento importante de la competencia. Por lo que es necesario poner énfasis en estas condiciones, al momento de desarrollar las acciones diferenciales para el Helado PIL Tarija.

Tomando en cuenta los datos anteriores, que muestran los atributos que la gente busca a la hora de consumir un Helado, se optara por la aplicación de una ***estrategia de diferenciación para el Helado PIL Tarija,*** centrada no solo en mejorar los atributos del producto mismo (envase, presentación, diseño, etc.), sino que la diferenciación también radique en las demás actividades del marketing que

intervienen en la comercialización del producto, como ser la distribución, promoción y precio del producto. De tal manera que el servicio final que preste la empresa PIL Tarija S.A. al público pueda ofrecer mayores ventajas competitivas que el resto de la competencia y el cual pueda ser difícil de imitar.

Las acciones para llevar a cabo esta estrategia en el segmento elegido se describen a continuación.

4.5.1.2. Lineamientos Generales y Específicos para el Desarrollo de las Estrategias

4.5.1.2.1. Acciones para Diferenciar al Helado PIL Tarija S.A.

Consistirá en desarrollar acciones destinadas a diferenciar al Helado PIL Tarija S.A. de sus competidores en base al desarrollo de nuevas cualidades en el producto, incluyendo la ampliación de la gama de nuevos sabores y presentaciones.

En primer lugar se necesita identificar un atributo único que pueda diferenciar al Helado PIL Tarija S.A. de sus competidores, por este motivo se optó por adicionar al Helado PIL Tarija, un componente novedoso que otorgará cierta singularidad al producto y varios beneficios al organismo humano. Se trata de un cultivo compuesto por los siguientes microorganismos: *Lactobacillus Acidophilus, Bifidocterias* y un microorganismo protector, los cuales convertirán al Helado PIL Tarija S.A. en un producto "PROVIOTICO".

Es decir que la adición, de estos microorganismos, anteriormente mencionados, al Helado PIL Tarija, proporcionaran a este producto, mayores propiedades nutricionales, dietéticas y terapéuticas, capaces de producir efectos beneficiosos para la salud humana, estos beneficios se muestran en el cuadro Nº 20.

Como se puede apreciar las ventajas para la salud, resultado de consumir productos PROVIOTICOS, es enorme La leche Materna por ejemplo, contiene las Bifidobacterias, estos microorganismos beneficiosos para las personas, están presentes en el organismo de los lactantes, pero poco a poco van desapareciendo a medida que éstos crecen. Una de las ventajas del Helado PIL Tarija PROBIÓTICO, es que repondrá estos microorganismos al cuerpo humano y conseguirá diferenciar nuestro producto del resto de la competencia.

Cuadro Nº 19 **Beneficios para la salud humana provenientes del consumo de productos lácteos cultivados con Bífido Bacterias y Lactobacillus Acidophilus**
Mejoran la tolerancia a la leche en personas incapaces de digerir la lactosa.
El consumo regular de estos productos puede producir una disminución de los Niveles de colesterol en algunas personas.
Mejoran la digestibilidad de las proteínas.
Inhiben el desarrollo de gérmenes patógenos especialmente Salmonella y Cambilobacter.
Facilitan la absorción del Calcio, Fósforo y Hierro contenido en los alimentos.
Evitan el sobre crecimiento de hongos y de Escherichia-Coli después de una enfermedad o de un tratamiento antibiótico.
Evitan la proliferación de bacterias de la putrefacción que son capaces de degradar residuos alimentarios y producir sustancias tóxicas, lo cual podría explicar un potencial efecto anti-cancerígeno.
Producen ácidos orgánicos.
Estimulan el sistema inmunológico.

Fuente: Elaboración Propia, en base a datos proporcionados por el Área de producción de la empresa PIL Tarija S.A.

4.5.1.2.2. Costos de la Diferenciación

La adquisición del cultivo para convertir al Helado PIL Tarija S.A. en un Producto PROVIOTICO, tiene un costo de Bs. 125, por cada 500 litros de materia prima o leche cruda, lo que representa un incremento económico de ctvs. 0.03, por cada unidad de helado producido (1 unidad), lo cual desde la perspectiva de la administración de PIL Tarija S.A. no representa un costo significativo ni elevado para la empresa, por lo cual constituye un hecho factible añadir al Helado PIL Tarija S.A. este nuevo componente en su composición química, este hecho se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 20: Cuadro Comparativo En Costos de Producción Envase de 120 ml.

Producto	Costo/Unitario
Helado PIL Tarija Actual	Bs. 0.55
Helado PIL Tarija PROBIÓTICO Mejorado	Bs. 0.58

En conclusión el incremento del 0.05% en el costo de producción del Helado PIL Tarija, no afectara al precio final del producto, ya que es posible compensarlo, con la disminución de otros costos incurridos en su elaboración.

Cuadro Nº 21: Cuadro Comparativo En Costos de Producción Envase de 1 Litro.

Producto	Costo/Unitario
Helado PIL Tarija Actual	Bs. 4.58
Helado PIL Tarija PROBIÓTICO Mejorado	Bs. 4.83

En conclusión el incremento del 0.05% en el costo de producción del Helado PIL Tarija, no afectara al precio final del producto, ya que es posible compensarlo con una disminución en otros costos incurridos en su elaboración.

4.5.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Siguiendo la línea encaminada a conseguir diferenciar al Helado PIL Tarija, del resto de la competencia, se empleara en esta parte del proyecto, estrategias de crecimiento consistentes en el desarrollo del producto, posteriormente se continuaran con estas mismas estrategias, pero esta ves relacionadas con la penetración de mercados e integración, con el propósito de elevar la cuota de mercado del producto.

La estrategia de Desarrollo del Producto estará orientada a incrementar las ventas del Helado PIL Tarija, a través de la adición de algunas características al producto en si, por ej.; ampliar la Gama de Sabores en la línea del producto, mejorar la calidad de los envases, ampliar la Gama de presentaciones del Helado PIL Tarija, todo esto dirigidos a mostrar una imagen renovada y fresca del producto en el mercado, consiguiendo así aumentar la cuota de mercado del Helado PIL Tarija S.A. en la ciudad de Tarija.

Para implementar la estrategia de Desarrollo de Producto para el Helado PIL Tarija S.A. es necesario conocer primero cómo se define este producto:

"El Helado es un producto básico y de consumo masivo, ya que se trata de un producto que es adquirido con frecuencia y con un mínimo esfuerzo por los consumidores"

4.5.2.1.Ampliación de la Línea de Producto

La ampliación de la línea del producto para el Helado PIL Tarija S.A. consistirá en realizar cambios e innovaciones en cuanto se refiere al diseño de los envases, de las etiquetas y de va inclusión de nuevos sabores y presentaciones.

a. Envase.

El envase actual del Helado PIL Tarija S.A. es un vasito de 120 ml. dirigido al segmento infanto-juvenil, el cual no es suficiente para atender a este grupo del mercado en su totalidad, por lo tanto es necesario contar con una variedad más amplia de presentaciones de helado. Por esto, se adicionará un nuevo envase familiar con características diferentes en cantidad y precio, de la misma manera se incluirá también una nueva presentación del producto, en forma de Picole o "HELADO EN PALITO" ya que esta presentación del producto, según los resultados de la investigación de campo, es la mas popular en el mercado por la comodidad en su consumo y de la cual carece la empresa.

b. Diseño

Los cambios en el diseño del envase actual, como los cambios en el diseño de la etiqueta, la introducción de un nuevo logotipo y un slogan para el envase del nuevo producto, se describen a continuación.

c. Vaso de 120 ml.

Para este envase el diseño de la litografía incluirá una imagen más moderna y renovada. En la parte frontal se observara varias frutas fotografiadas, que inspiren frescura. Los colores serán vivos y llamativos, en esta cara se observara claramente el nombre del producto resaltando la palabra PROBIÓTICO, incluido el logo característico de PIL Tarija S.A. y la cantidad de helado (ml.) que contiene el envase. En la parte posterior estarán especificados los ingredientes del producto, toda la información sanitaria y los datos de la empresa que lo fabrica.

d. Vaso de 1 Litro

La diferencia principal del diseño de la etiqueta en este producto, radica en que la información contenida en esta, se mostrara mas ampliada, los colores, las imágenes y las fotografías se mantendrán constantes en todas las presentaciones. El diseño de la etiqueta para este envase estará dirigido a mostrar la forma de consumo o usos alternativos de este producto como primer plano, acompañado de varias frutas que

inspiren frescura, incluido en este el nombre del producto realzando la palabra PROBIÓTICO y la cantidad. Por otro lado en la parte inferior de la etiqueta se mostrara los ingredientes, información sanitaria y datos de la empresa que lo produce.

e. Slogan

También se propone la inclusión de un slogan en la etiqueta de los productos, que refuerce un mensaje orientado a la conservación y protección de la salud, indicando "LA FUERZA Y LA SALUD VIENEN DE PIL TARIJA PROBIOTICO"

f. Logotipo

También se ha propuesto que el Helado PIL Tarija, debe llevar un logotipo propio diferenciado del logo corporativo, que identifique a la empresa y diferencie al producto de la competencia. Como por ejemplo:

g. Sabores

Dentro de la ampliación de la línea del producto, se encuentra el desarrollo de nuevos sabores. Para tener la seguridad de que los sabores nuevos que se incluirán tengan buena aceptación por parte de los consumidores de Helado se recurrió a los resultados de la investigación de campo.

En primer lugar se tomaron en cuenta los resultados que muestran cuales son los sabores de Helado más gustados de marcas productos de la competencia, ya que muchos de estos sabores no están dentro de los que produce PIL Tarija S.A. Los sabores Frutilla y Chocolate son los más gustados entre los consumidores, por lo tanto con base en esta información PIL Tarija S.A. puede optar por sacar al mercado el Helado PIL Tarija S.A. con sabor a Chocolate ya que no cuenta actualmente con este sabor y trabajar en mejorar el sabor Frutilla.

Para tener información más completa acerca de los gustos de los consumidores se tomaron en cuenta también los siguientes resultados:

Sabores de Helado que a los consumidores les gustaría probar

Sabores	Porcentaje
Mango	19%
Maracuyá	2%
Tumbo	22%
Uva	17%
Sandia	28%
Otro	12%

Cuadro Nº 22: Sabores de Helado que a los consumidores les gustaría probar

El cuadro anterior, muestra los sabores nuevos de Helado mas gustados por los consumidores, a parte de los ya mencionados, se debe resaltar la inclinación notoria de los consumidores a los sabores; Sandia, Mango y Tumbo, por esto dentro del desarrollo de nuevos sabores se incluirán alguno de estos.

h. Presentaciones

Según los resultados de la investigación de campo, se pudo evidenciar que la oferta de helado por parte de la competencia asía el mercado tarijeño, comprende una amplísima gama y variedad de presentaciones y formas de este producto, como por ejemplo; Helados en forma de Picole, Sándwich de Helado, Helados en forma de Cono, Helados con rellenos y cobertura especial, Helados múltiples, etc. En este sentido, y siguiendo la estrategia planteada anteriormente "Estrategia del SEGUIDOR" se propone la introducción dentro de la mescla comercial de la empresa en este sector industrial, de nuevas formas de presentar el Helado PIL Tarija al mercado, con el propósito de atraer la atención del consumidor dotándoles de mayores opciones de elección al consumidor final.

Es así que en base a los resultados de la investigación de campo, que muestran, que la forma de helado que mayor demanda tiene en el mercado tarijeño es el PICOLE y el SANDWIVH de helado, en este sentido se propone la incorporación de las siguientes innovaciones en la mescla comercial del Helado PIL Tarija.

a. Helado PIL Tarija en forma de CONO
b. Helado PIL Tarija en forma de SANDWICH
c. Helado PIL Tarija en forma de PICOLE
d. Helado PIL Tarija con SABORES MULTIPLES (combinación de varios sabores en
e. una sola unidad de helado)

4.5.2.2. Costos de Desarrollo del Producto

Para llevar a cabo las propuestas planteadas destinadas a desarrollar y diferenciar al Helado PIL Tarija de sus competidores, es necesario conocer si los costos son elevados y si la empresa está en posición de invertir los fondos necesarios para este propósito, en este sentido se tomaran en cuenta los siguientes aspectos.

Los costos en los que se incurrirá para contar con la nueva presentación del Helado PIL Tarija S.A. se detallan a continuación:

CUADRO COMPARATIVO EN COSTOS DE FABRICACIÓN

Producto	Volumen	CºT Producción	Precio de Venta
Helado PIL Tarija PROBIÓTICO	120 ml	0.58	0.80
Helado PIL Tarija PROBIÓTICO	1 Litro	4.83	9.00

Cuadro Nº 23: Cuadro comparativo en costos de fabricación

Fuente: Elaboración propia. En base a datos proporcionados por el área de producción PIL Tarija S.A.

Es necesario recalcar que el costo total se refiere al Helado PIL Tarija PROBIÓTICO, el cual está diseñado para lograr su diferenciación en el mercado de Tarija. Por otro lado, es importante también conocer el margen de contribución que cada unidad del producto le dará a la empresa, para realizar el cálculo se utilizo la siguiente formula:

Precio de Venta – Costo Variable Unitario = **Margen de Contribución**

Vaso de 120 ml
Bs. 0.8 – Bs. 0.58 = **Bs. 0.22**

Vaso de 1 Litro
Bs. 9 – Bs. 4.83 = **Bs. 4.17**

En cuanto a la adición de nuevos sabores, la empresa no sufrirá ningún incremento importante en el costo de producción total del Helado PIL Tarija, debido a que el costo de los insumos necesarios (esencias y colorantes) requeridos para la fabricación de nuevos sabores es el mismo al destinado actualmente a los productos ya existentes.

En cuanto a la modificación del empaque o la etiqueta del producto se refiere, el costo incurrido en este, tampoco influirá en gran medida ni provocara modificaciones considerables en el costo total incurrido en la producción del Helado PIL Tarija.

4.5.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Con el propósito de obtener una mayor Cuota de Mercado e incrementar las ventas del Helado PIL Tarija, se proponen desarrollar estrategias de Crecimiento enfocadas en: Satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes en segmentos de mercado específicos, al igual que mejorar la imagen de la empresa, aprovechando la actual tecnología que posee PIL Tarija S.A. afrontando así de mejor manera la oferta de la competencia. En este sentido las acciones estratégicas destinadas a desarrollar

una mayor cuota de mercado, consistirán en la Penetración de Mercados y las Estrategias de Integración.

4.5.3.1.Penetración de Mercado; a través de:

Las estrategias de penetración a ser emprendidas para el Helado PIL Tarija, consistirá en modificar los actuales componentes de la mescla comercial 4 Ps (precio, plaza y promoción) de tal manera que el ingreso del producto renovado al mercado y su posterior desenvolvimiento en el tiempo, pueda ser lo mas sostenible posible, lo que permita elevar mas rápido la cuota de mercado del producto.

4.5.3.1.1. Precio

4.5.3.1.1.1.Estrategia de precio de penetración

El precio es para la empresa el valor que tiene el producto; entre tanto el precio para el cliente es la suma de dinero que tiene que pagar por recibir los beneficios del producto. Es decir es el valor de intercambio del producto. No siempre el precio es igual al valor asignado.

Según el análisis realizado en la etapa del diagnostico se pudo evidenciar que uno de los atributos mas negativos del Helado PIL Tarija, observado por los encuestados, lo constituía el elevadísimo precio con el cual se comercializa el producto en el mercado, lo cual nos permite presumir que dicha característica no le ha permitido a este producto alcanzar un nivel adecuado de popularidad en el mercado y que mas al contrario ha favorecido a que el producto haya visto disminuido en gran medida su cuota de mercado.

En este sentido y siguiendo la lógica establecida anteriormente, respecto a las acciones estratégicas encaminadas a alcanzar una mayor participación en el mercado, con el relanzamiento del Actualizado Helado PIL Tarija, se propone establecer un precio de penetración para este producto, consistente en: *Fijar el precio simultáneamente a los precios del Líder delmercado.*es decir:

1. El precio del Helado PIL Tarija para el mercado tarijeño, será fijado en base a un análisis minucioso sobre la situación de la competencia en este sector de negocios, pues muchas empresas en el medio fabrican productos prácticamente iguales. En este caso, se fijara un Precio para el Helado PIL Tarija, dirigido al mercado tarijeño, el cual no permita modificaciones, y que sea lo más aproximado al precio manejado por los competidores, ya que la fijación de un precio superior al de estos conducirá a los consumidores a elegir los productos de la competencia.

2. En este sentido se propone también realizar acuerdos de precios con la competencia a fin de evitar entrar en una guerra de precios, porque será perjudicial para ambos sectores en el largo plazo.

3. De la misma manera y con el objetivo de que el precio establecido para el Helado PIL Tarija, permita incrementar su cuota de mercado, se propone explotar al máximo las nuevas ventajas añadidas al producto, a través de un programa de promoción en relación al diseño del producto, su apariencia, su imagen de marca, la reputación de PIL Tarija S.A., etc.

4. La demanda en el mercado tarijeño es elástica al precio, por lo que se tendrá que dirigirse a el, con un precio suficiente y reducido, para adaptarse a las posibilidades de la mayor cantidad de consumidores.

4.5.3.1.1.2.Política de precios

Una vez establecidas los parámetros en relación al precio, se tendrá que proceder a elaborar y aplicar políticas de precio, de acuerdo a la demanda del mercado, con el fin de que la empresa se asegure clientes potenciales a mediano y largo plazo. Como por ejemplo, políticas de:

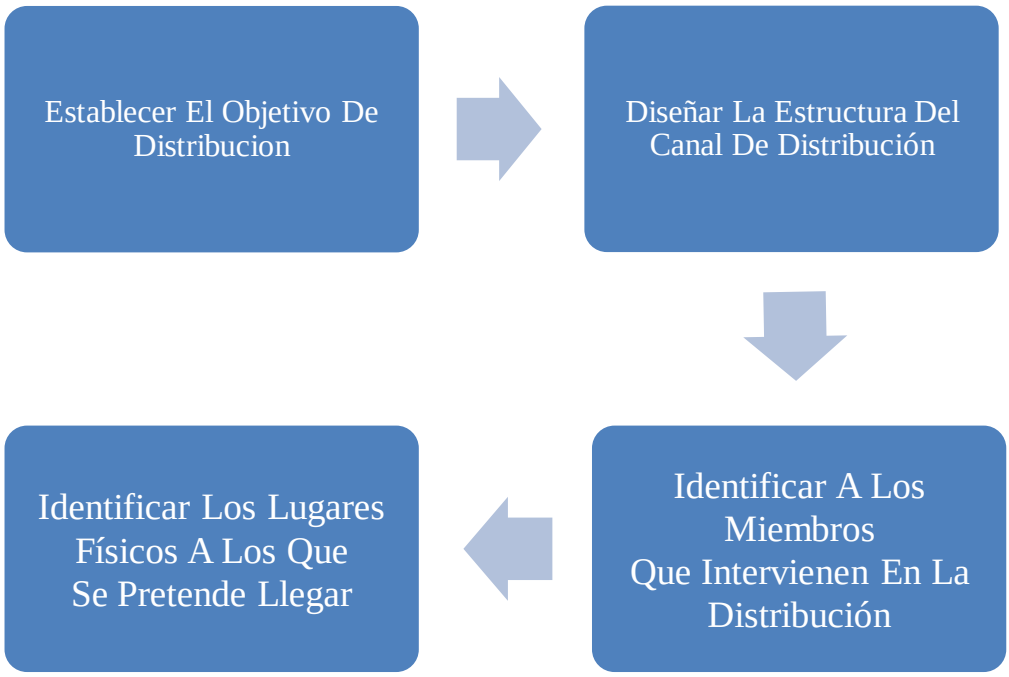
- **Pronto Pago:** Descuento en efectivo, es una reducción de precios para los puntos de venta que pagan sus facturas oportunamente.
- **Cantidad:** Descuentos por la adquisición de grandes cantidades de Helado.
- **Temporada:** Un descuento por temporada baja en la venta de Helado, es decir los meses correspondientes al invierno.

4.5.3.1.2. Plaza ó Distribución

Una ves caracterizados y desarrollados los atributos diferenciales para el Helad PIL Tarija, corresponde en este apartado, forjar lo que se va ha constituir, en el canal de distribución destinado a la comercialización de este producto en el mercado tarijeño, un sistema de distribución adecuado que lleve a los consumidores finales el actualizado Helado PIL Tarija, superando las principales brechas de tiempo y lugar, logrando así que el usuario pueda usar o consumir el producto que PIL Tarija S.A. le ofrece.

4.5.3.1.2.1.Proceso de Distribución del Helado PIL Tarija S.A.

El proceso de distribución que se propone para el Helado PIL Tarija S.A. es de tipo selectivo y los pasos que se van a seguir están estructurados de la siguiente manera:



Cuadro Nº 24: Estrategia de Distribución Halado PIL Tarija S.A.

Fuente. Elaboración Propia

A. Objetivo de Distribución.

El objetivo principal es conseguir distribuir 500.000 unidades de 120 ml y 5.000 unidades de 1 litro de Helado PIL Tarija S.A. al año en la ciudad de Tarija, alcanzando a cubrir como primer paso, el 60% del mercado de la ciudad de Tarija. Logrando así que este producto esté disponible en los principales puntos de venta, recurridos por los consumidores potenciales de este producto, en las zonas cercanas a las universidades y colegios, de manera que el producto se encuentre al alcance del mercado objetivo.

Objetivos específicos

- Con el canal de distribución propuesto, contribuir a lograr la diferenciación del Helado PIL Tarija.
- Mantener un número adecuado de distribuidores y que el rendimiento por distribuidor sea del 9%.
- Que los distribuidores sean personas con experiencia en el ramo, de por lo menos dos años, y que la empresa los capacite en la distribución y comercialización de este producto.

B. Estructura del Canal de Distribución.

Actualmente la distribución del Helado PIL Tarija no alcanza a cubrir todas las zonas del mercado por igual, es decir que a pesar de que la empresa tiene en la actualidad una cobertura comercial en el mercado del 90% de los puntos de venta, esto no significa que llegue a estos con todos sus productos, por ejemplo el Helado PIL Tarija solo se comercializa en el 10% de los puntos de venta, del total que cubre la empresa con sus demás productos. Es por esto, que lo que se quiere lograr es optimizar los canales de distribución ya existentes en la empresa, para aprovechar las ventajas que nos ofrecen estas, con otros productos de la empresa como el KARPIL, para que el segmento objetivo tenga al Helado PIL Tarija, al alcance en los puntos de venta más utilizados por la empresa.

En este sentido se propone la distribución del Helado PIL Tarija, de la siguiente manera:

1. Se empleara el canal de distribución directa de la empresa (Productor-Consumidor), realizando la venta directa del producto, a los consumidores finales en las instalaciones mismas de la empresa PIL Tarija S.A. a precios de planta. De la misma manera se cerraran las ventas de este producto con instituciones públicas y privadas con las cuales se pueda lograr algún tipo de convenio. En este sentido el proceso de venta debe ser de carácter informativo, promocional para introducir en la mente del consumidor las ventajas que el producto actualizado le ofrece.

2. La distribución del Helado PIL Tarija, también se la realizara, aprovechando las ventajas del segundo canal de distribución empleado por PIL Tarija, la cual consistirá en el empleo de distribuidores, los cuales se encargaran de hacer llegar el producto, de manera oportuna al 60% de los puntos de venta, de la cobertura total de la empresa. Este tipo de distribución se la realizara de manera selectiva e incluirá principalmente puntos de venta recorridos con mayor regularidad por los consumidores potenciales del helado como Universidades, Colegios, Clubes deportivos, etc.

3. Se propone también que la distribución y comercialización del Helado PIL Tarija, incluya el empleo de las agencias autorizadas por PIL Tarija S.A. para la comercialización del Heleado, elaborado por la empresa, en donde la venta de este producto se acompañe de promociones planteadas en las siguientes secciones de esta propuesta comercial. Se trata al final, de una estructura vertical y un canal de distribución indirecto, ya que se cuenta con intermediarios en el proceso de distribución. Como se puede apreciar en la siguiente figura muestra este proceso.

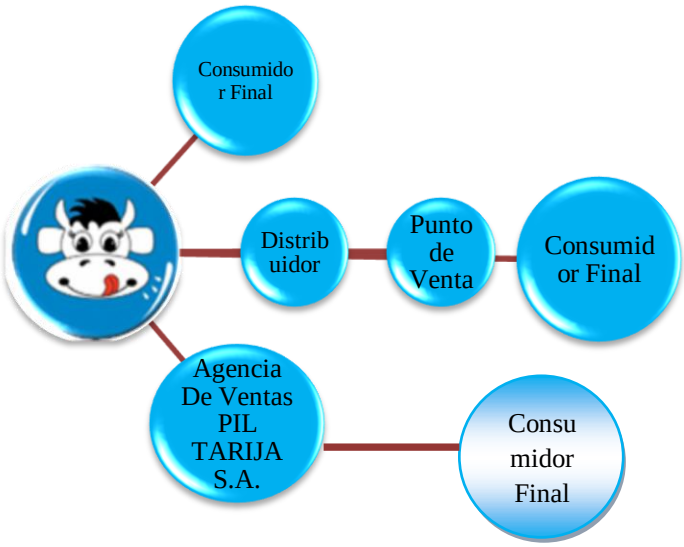


Figura Nº 8: Estructura de Distribución Helado PIL Tarija S.A.
Fuente: Elaboración propia. Basado en LAMBIN

C. Miembros que intervienen en el proceso de distribución.

Los 10 distribuidores con los que cuenta en la actualidad PIL Tarija S.A. son comisionistas externos o micro empresas que distribuyen los productos de la empresa a los puntos de venta por una comisión sobre sus ventas totales, en este sentido se procederá a determinar, en base al rendimiento por distribuidor establecido anteriormente (9%) la cantidad exacta de estos a ser empleados en la distribución del helado.

Como se puede mostrar en el siguiente análisis matemático la cantidad ideal de distribuidores destinada a la dispersión comercial del Helado PIL Tarija, en el mercado tarijeño es de 6 o 7 distribuidores.

$$\text{Nº de Distribuidores} = \frac{\text{\% Total del mercado a cubrir} * 100}{\left\{\frac{\text{\% De rendimiento deseado por distribuidor}}{100}\right\}}$$

Nº de Distribuidores = (0.60 * 100 / 0.09)/100

Nº de Distribuidores = 6.66 = 6 o 7 Distribuidores Requeridos

Se propone ofrecer a los distribuidores, comisiones adicionales fuera de las ya establecidas por la empresa siempre y cuando cumplan con ciertas especificaciones.

D. Lugares Físicos.

Por otro lado es necesario conocer también cómo y dónde operan geográficamente los puntos de venta a los que se pretende llegar con el Helado PIL Tarija, Los resultados del marco operativo mostraron que los puntos de venta preferidos por el segmento objetivo son las tiendas de barrio y supermercados. Por lo que la distribución física incluirá necesariamente da cobertura exclusiva a tiendas de barrio y supermercados que se encuentren cerca de Universidades Colegios y centros deportivos.

Por otro lado, es importante establecer la cantidad de puntos de venta a los que se pretenda llegar en estas zonas geográficas, en base al numero de distribuidores ya establecidos, será de 100 puntos de venta en todo el mercado tarijeño

Otro aspecto importante para tener una distribución efectiva es conocer la opinión de los puntos de venta, una manera de lograrlo es obteniendo sus sugerencias periódicamente mediante entrevistas muy cortas, de manera que esto permita a la empresa saber si es necesario aumentar la distribución que se realiza o detectar a tiempo otros requerimientos que puedan surgir.

4.5.3.1.2.2.Costos de la Distribución

Los costos de distribución se limitaran a la comisión otorgada a cada distribuidor por sus ventas y a comisiones extraordinarias otorgadas en base a ciertos parámetros establecidos por la empresa.

4.5.3.1.2.3.Almacenamiento

El almacenamiento de los Helados es muy importante ya que este producto debe contar con una cadena de frío acorde a sus características por lo que los vehículos distribuidores deberán contar con las siguientes especificaciones:

a. Almacenamiento adecuado de los productos.
b. Movilidades en buen estado con el equipamiento necesario para la conservación de los productos, entre -10 y -15 Cº
c. Personal motivado.

4.5.3.1.3. Promoción

Con el propósito de reforzar las acciones estratégicas establecidas anteriormente para el Helado PIL Tarija, se propone desarrollar un programa promocional, destinado a incrementar las ventas de este producto en el mercado tarijeño, a través del empleo intensivo de las cuatro clases de promoción conocidas; Promoción de ventas, Relaciones publicas, Publicidad y Ventas personales.

4.5.3.1.3.1.Promoción de ventas

Se propone aplicar promociones de venta para el Helado PIL Tarija, de manera diferenciada, es decir, tanto para los consumidores y puntos de venta, como para los distribuidores y el equipo de producción de la empresa.

Para los consumidores y puntos de venta:

- Ofrecer descuentos sobre el precio, por la compra de volúmenes importantes del Helado PIL Tarija.
- Ofrecer premios especiales PIL Tarija, en ciertas temporadas, en las cuales la sociedad tarijeña se reúne para compartir estas festividades, Por ejemplo; Primavera, día del niño, día del estudiante, etc.

Para los distribuidores y para el equipo de producción de la empresa:

- Ofrecer reconocimientos en especie, a los distribuidores que consigan colocar cantidades importantes del producto en el mercado.
- Para el equipo de producción se propone establecer reconocimientos en especie, con productos PIL Tarija, en base a la reducción de productos defectuosos y pérdidas de materia prima.

4.5.3.1.3.2. Relaciones públicas

Se propone:

- Participar como patrocinadores, en actividades culturales y deportivas las cuales implique la participación de manera masiva de individuos identificados como consumidores potenciales de los productos PIL Tarija en general y del Helado PIL Tarija en particular.

- Realizar convenios con agencias publicitarias, como periódicos, canales de televisión, radios, imprentas, etc. A fin de buscar minimizar los costos en publicidad.
- Mantener y asegurar por parte de la empresa una relación mas estrecha con los puntos de venta, y también con los distribuidores
- Realizar cursos de actualización para los distribuidores sobre el trato a los clientes.

4.5.3.1.3.3.Publicidad

En este caso se propone recurrir al empleo de los medios de comunicación masivos ubicados en la ciudad de Tarija, como; radio televisión, periódicos, carteles, etc. Con el propósito de que estos informen, aconsejen y persuadan a los consumidores sobre la conveniencia de consumir el Helado PIL Tarija.

4.5.3.1.3.4.Acciones para Posicionar el Helado Batido PIL Tarija S.A.

a. Asociación de Marca

La asociación de marca va muy ligada a la publicidad cuando se quiere posicionar a un producto, por lo tanto, para lograr una asimilación positiva del Helado PIL Tarija S.A. en el mercado tarijeño, se pretende lograr que los consumidores asocien a este producto con el logotipo de su marca (PIL Tarija S.A.), por ser ésta, una de las marcas más reconocidas en el mercado tarijeño, de la misma manera el Helado PIL Tarija, se publicitara centrado un su propio SLOGAN; LA SALUD Y LA FUERZA VIENEN DE PIL PROBIOTICO.

b. Acciones Publicitarias

En base a los resultados de la investigación de campo, las cuales reflejaron que las principales razones por las cuales las personas jóvenes consumen helado, son: por antojo, como postre y para calmar la sed, en este sentido y para que la estrategia publicitaria tenga mayor influencia, se propone:

a) La realización de un Spot y Jingle publicitario que:

- Destaque el atributo único del producto, es decir que destaque el Helado PIL Tarija como el "Ú*nico Helado PROBIÓTICO existente en el mercado"* y exponga los beneficios de este nuevo componente.
- Muestre al Helado PROBIÓTICO PIL Tarija S.A. como un producto nutritivo, adecuado para el postre con el objetivo de atraer a los consumidores que prefieren consumir este producto en ese momento del día.
- Mencione el buen sabor del Helado PROBIÓTICO PIL Tarija S.A., para atraer a las personas que lo consumen por antojo.
- Mencione la variedad de sabores del Helado PROBIÓTICO PIL Tarija S.A.
- Mencione la marca del producto mostrando el logotipo de PIL Tarija S.A.
- Transmitir los mensajes anteriormente descritos de una manera consistente a través de voceros reconocidos y/o personas de apariencia saludable.

b) El Spot anteriormente descrito tendrá una duración de 30 segundos y se difundirá en todos los espacios, en los medios de comunicación que la empresa PIL Tarija S.A. tiene contratos de publicidad pagada, optimizando la medición de los puntos de rating tomando en cuenta los canales y horarios más vistos por los consumidores potenciales.

c. Merchandising

Se define Merchandising como el método utilizado para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente y la promoción a través de medios de comunicación no masivos. El Merchandising incluye folletos, visualización del producto en el punto de venta, posters, y cualquier otra forma de comunicar las características del producto, su posicionamiento, su precio e información de promoción a través de vehículos de comunicación no pagados.

Es así que se propone el empleo de carteles, los cuales estén diseñados de manera diferenciada de la competencia, de tal modo que puedan ser visualizados y reconocidos por los consumidores, permitiéndoles a estos poder identificar los diferentes atributos del Helado PIL Tarija, en cuanto a la variedad de sabores, tamaños, precios de los productos y la marca de la empresa. De la misma manera estos carteles deberán ser ubicados en todos los puntos de venta y en lugares visibles de sus instalaciones.

4.5.3.1.3.5.Costo del Programa de Publicidad

El costo de realización del Spot anteriormente descrito será de 350$us, los costos de difusión serán los que se tienen previstos dentro del presupuesto de la gestión.

4.5.3.1.4. Estrategia de Integración

4.5.3.1.4.1.Estrategia de integración hacia adelante

Se propone aplicar una estrategia de integración asía adelante, por lo cual le permita controlar a la empresa sus sistemas de ventas y distribución. Es necesario asegurar la

venta del Helado PIL Tarija, de la empresa PIL Tarija S.A. mediante una capacitación a los distribuidores sobre el trato que deben tener con los puntos de venta, la accesibilidad y la puntualidad del reabastecimiento, siempre buscando la satisfacción del cliente en la venta y la postventa

Dentro de la postventa se va a tomar en cuenta una política en un lapso de 8 meses de aceptar devoluciones de productos defectuosos o no vendidos en el plazo de duración, sustituyéndolos con productos recientes, con lo cual le permita a la empresa ganar imagen y fidelidad de los puntos de venta del producto. Posteriormente solo se aplicara una política de devolución sobre ventas de productos defectuosos.

4.5.3.1.4.2.Estrategia de integración Horizontal

Es muy importante tomar en cuenta a la competencia, puesto que tiene mucha influencia en el cambio del mercado de los productos relacionados lácteos.

Se propone realizar investigación de mercados cada seis meses y tener conocimiento de los movimientos que haga la competencia, dado que las iniciativas en innovaciones son dinámicas en el mercado del helado. Para estos el personal de ventas tiene que ser el radar de la empresa que informe cualquier susceptibilidad que exista en el mercado donde se enfocarían a saber: ¿Quienes? ¿Como? ¿Cuando? La competencia hará dichos movimientos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Según los resultados del trabajo de campo, el porcentaje de consumidores de Helado PIL Tarija en la ciudad de Tarija, es bastante bajo, en el mismo sentido, el porcentaje de puntos de venta, que no comercializan este producto en el mercado, también es elevado, es decir que la existencia del Helado PIL Tarija, en los almacenes de los comercializadores de este producto no es significativo, lo cual provoca la baja cuota y cobertura del producto.

2. Actualmente, el Helado PIL Tarija S.A. no es un producto competitivo en el mercado tarijeño, debido a que tiene una participación de mercado muy reducida razón por la cual la marca no está posicionada en la mente de los consumidores.

3. La disminución de la participación del Helado PIL Tarija en el mercado tarijeño, se debe principalmente a un número considerable de falencias presentes en la mescla comercial del mismo producto, que parten desde la ausencia de un programa estratégico de marketing formalmente establecido para este, pasando por la poca atención de la empresa en esta línea de producto, terminando en el elevado precio, y la escasa variedad de sabores y presentaciones presentes en el Helado PIL Tarija, lo que no permite posicionar la marca, en la mente de los consumidores..

4. Tomando en cuenta que son pocos los consumidores de Helado PIL Tarija en el mercado, la marca PIL Tarija S.A. en general, goza de una popularidad y una percepción buena por parte de los consumidores, con sus demás productos, lo cual constituye una ventaja bastante favorable que tendría que ser aprovechada para mejorar la comercialización del Helado PIL Tarija y así elevar su competitividad.

5. La empresa PIL Tarija S.A. a diferencia de sus principales competidores Panda y Sabory, cuenta con una canal de distribución establecido, está instalada en el mercado y tiene una elevada capacidad de producción, factores que deberán ser aprovechadas para llevar a cabo las estrategias de distribución y desarrollo de producto propuestas.

6. La marca líder en el mercado del Helado en la ciudad de Tarija, lo representa la empresa PANDA, ya que esa empresa según los resultados de la investigación de campo, posee una mezcla comercial bastante amplia y sus productos poseen las condiciones y cualidades más destacadas por los entrevistados, lo que hace presumir que esta empresa también posee un programa de comercialización muy efectivo al cual PIL Tarija debe de igualar con el propósito de incrementar su nivel competitivo.

7. La preferencia que tienen los puntos de ventas hacia la comercialización de helado, está marcada por la inclinación asía la marca PANDA ocupando el primer lugar después de la marca SABORY y DELIZIA dejando al producto elaborado por PIL Tarija en ultimo.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Es importante que para la aplicación de la estrategia de diferenciación, se consideren con más atención, la renovación de las características del productos tales como el sabor del producto, los atributos y ventajas que podría ofrecer el Helado PIL Tarija PROBIOTICO, en comparación con las demás marcas, como así también mejorar el precio del producto y la calidad del mismo.

2. Intentar ajustar las condiciones del Helado PIL Tarija PROBIOTICO, en función de la certificación IBNORCA, ya que los productos de la competencia, al pertenecer muchos de ellos a productos de origen transnacional (SABORY-NESTLE) poseen características de empaque y etiquetado de alta competitividad.

3. El desarrollo del plan de marketing propuesto, debe incluir la participación comprometida de todo el personal del área de comercialización de la empresa PIL Tarija S.A. como así también de la Gerencia General de la planta, para que la aplicación del plan de marketing competitivo pueda desarrollarse de manera efectiva.

4. Realizar las inversiones necesarias, destinadas a implementar las acciones estratégicas propuestas para el Helado PIL Tarija S.A. a fin de poder captar una mayor participación de mercado.

5. Realizar permanentes estudios de mercado, de manera que se pueda obtener información adecuada, en cuanto a la evolución del comportamiento del Helado PIL Tarija PROBIOTICO, en el mercado.

6. Aprovechar las ventajas que posee PIL Tarija S.A. en cuanto a la distribución se refiere, de manera que se mantenga cautivo al mercado actual y lograr posteriormente atraer nuevos segmentos de mercado.