



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre - Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN
“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN
PRODUCTOS “SOBRE LA ROCA”

Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
“Administración de Empresas”

Alumna: Lic. Karen Blanca Suárez Quevedo

Sucre - Bolivia
2010



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre - Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN
“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN
PRODUCTOS “SOBRE LA ROCA”

Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
“Administración de Empresas”

Alumna: Lic. Karen Blanca Suárez Quevedo
Tutor: Msc. Clory Sauma

Sucre - Bolivia
2010

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser la luz del camino y a mi familia por el apoyo incondicional.....

Resumen

En la actualidad la industria de productos naturales, se ha constituido en una de las más dinámicas en el mercado de Sucre, donde compiten un importante número de unidades de negocios por satisfacer las mismas necesidades de clientes cada vez más exigentes, uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es el desconocimiento de estrategias de mercadotecnia, que garanticen su permanencia en el mercado.

La empresa Sobre la Roca en la actualidad cuenta con experiencia en el rubro, conocimiento del mercado, calidad de productos y personal calificado. Pero no tiene planes a mediano y largo plazo, la distribución y ubicación de los productos no es la más adecuada, no se tiene un buen manejo de inventarios, y no tiene un presupuesto asignado para marketing bien desarrollado, razones por las que se realizó el presente trabajo, que permitirá mejorar los niveles de venta de la empresa y su posicionamiento.

Las estrategias priorizadas en el presente trabajo son: la Reestructuración del punto de venta, que permitirá mejorar la distribución, exposición y acceso a los productos por parte de los clientes y establecer un punto de venta en la Ciudad de Santa Cruz. El presupuesto total para llevar adelante las estrategias propuestas es de 196.545 Bs. y los indicadores financieros calculados a partir de los flujos de caja son positivos, lo que permite afirmar que el proyecto es viable de realizar.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. Antecedentes Generales.....	1
1.1.2. Antecedentes de la Empresa.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
1.5. TIPO DE INVESTIGACION	5
1.5.1. Investigación Descriptiva	5
1.6. METODOLOGIA.....	5
1.6.1. Técnicas	7
1.6.1.1. La entrevista.....	7
1.6.1.2. La encuesta	7
1.7. PLAN DE MUESTREO	7
1.7.1. Universo o Población Meta.....	7
1.7.2. Marco Muestral.....	7
1.7.3. Determinación del Tamaño de la Muestra	8
1.7.4. Procedimiento de Muestreo	9
1.7.5. Prueba Piloto	9
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10

2.1. PLAN ESTRATÉGICO	10
2.1.1. Planeación estratégica corporativo	10
2.1.2. Importancia del Plan Estratégico	10
2.1.3. Estrategias	10
2.1.4 Planificación estratégica	12
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	13
2.2.1. Definición del Problema e Investigación de los Objetivos	13
2.2.2. Desarrollo del Plan de Investigación	14
2.2.3. Recolección de Información.....	14
2.2.4. Análisis de la Información	14
2.2.5. Presentación de Resultados	14
2.3. ANÁLISIS FODA	14
2.3.1. Fortalezas	16
2.3.2. Oportunidades	16
2.3.3. Debilidades	16
2.3.4. Amenazas	16
2.4. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	16
2.4.1. La Rivalidad entre las Firms Existentes	17
2.4.2. La Amenaza de la Entrada de Nuevas Firms a la Industria	18
2.4.3. La Amenaza de Productos Sustitutos	19
2.4.4. Los Compradores de Productos Industriales	19
2.4.5. El Poder de Regateo de los Proveedores	20
2.5. MEZCLA DE MARKETING	21
2.5.1. Producto	21
2.5.2. Precio.....	22
2.5.2.1. Estrategias de precios.....	24

2.5.2.2. Selección del objetivo de fijación de precios.....	26
2.5.2.3. Estrategias de precios.....	26
2.5.2.4. Importancia del precio.....	27
2.5.3. Promoción.....	27
2.5.4. Plaza o (Distribución).....	28
2.5.4.1. Para escoger cuál es el canal más apropiado se debe ver.....	28
2.5.4.2. La distribución puede ser.....	29
2.6. EL MARKETING MIX AMPLIADO.....	29
2.7. Decisión sobre la mezcla de promoción.....	31
2.7.1. Naturaleza de cada instrumento promocional.....	31
CAPITULO III.....	35
DIAGNOSTICO.....	35
3.1. LA EMPRESA.....	35
3.2. ANALISIS DE LA EMPRESA.....	35
3.2.1. Misión.....	35
3.2.2. Visión.....	36
3.3. VALORES.....	36
3.4. PRODUCTOS.....	36
3.4.1. Tamaños de los envases.....	38
3.5. SEGMENTOS DE MERCADO.....	38
3.6. COBERTURA GEOGRAFICA.....	40
3.7. ANALISIS ORGANIZACIONAL.....	40
3.7.1. Tipo de organización legal.....	40
3.7.2. Recursos humanos.....	42
3.7.3. Sistema de selección.....	42
3.7.4. Entrenamiento y capacitación.....	42

3.7.5. Manuales de funciones y atribuciones	43
3.7.6. Evaluación del desempeño.....	43
3.8. ANÁLISIS DE MERCADO.....	44
3.8.1. Posicionamiento	44
3.8.2. Calidad.....	44
3.8.3. Embalaje.....	44
3.8.4. Envase	44
3.8.4.1. Tamaños de envase.....	44
3.9. PRECIO	45
3.9.1. Precio de los Productos	45
3.9.2. Estructura de Costos.....	47
3.9.3. Estrategia Fijación de Precios	48
3.9.4. Canales de distribución o plaza	48
3.9.5. Longitud	48
3.9.6. Amplitud	49
3.9.7. ¿Habilidad necesaria para comercializar este tipo de productos?.....	49
3.10. COMUNICACIÓN	49
3.10.1. Publicidad	50
3.10.2. Promoción.....	50
CAPITULO IV	51
ESTUDIO DE MERCADO.....	51
4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	51
4.1.1. Objetivos de la investigación	51
4.1.2. Plan de investigación para recopilar información	51
4.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
4.2.1. Enfoque de la Investigación.....	52

4.2.2. Plan de Muestreo	52
4.2.2.1. Unidad de Muestreo	52
4.2.2.2. Marco Muestral.....	53
4.2.2.3. Determinación del tamaño de la Muestra	53
4.2.2.4. Procedimiento de Muestreo	54
4.2.2.5. Instrumentos de Investigación	55
4.2.2.6. Diseño del Cuestionario.....	55
4.2.2.7. Prueba Piloto	55
4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	56
4.3.1. Clientes Potenciales.....	56
4.3.1.1. Edad.....	56
4.3.1.2. Sexo.....	57
4.3.1.3. Ocupación	58
4.3.1.4. Ingreso mensual promedio	59
4.3.1.5. Consume productos de origen natural	60
4.3.1.6. Porque no consume productos naturales: Porque no le agrada.....	61
4.3.1.7. Frecuencia de consumo de productos naturales	62
4.3.1.8. Porque prefiere comprar/consumir productos de origen natural.....	63
4.3.1.9. Lugar donde adquiere los productos de origen natural	64
4.3.1.10. Marcas de productos de origen natural que se le viene a la cabeza.....	65
4.3.1.11. Usted ha consumido/oído hablar de productos Sobre la Roca.....	66
4.3.1.12. Indique el medio por el que se entero de la existencia de productos naturales Sobre la Roca.....	67
4.3.1.13. De los siguientes productos Sobre la Roca ¿Cuáles ha consumido?.....	68
4.3.1.14. Que necesita mejorar productos naturales Sobre la Roca.....	69

4.3.2. Clientes Actuales.....	71
4.3.2.1. Edad.....	71
4.3.2.2. Sexo.....	72
4.3.2.3. Ocupación	73
4.3.2.4. Ingreso mensual promedio	74
4.3.2.5. Clientes actuales llegaron a la empresa por diversas razones	75
4.3.2.6. Evaluación del servicio prestado por la empresa Sobre la Roca	76
4.3.2.7. Evaluación del servicio prestado por la empresa Sobre la Roca	77
4.3.2.8. Cualidades de la empresa Sobre la Roca.....	78
4.3.2.9. Deficiencia de la empresa Sobre la Roca	79
4.3.2.10. Recomendación a otros clientes	80
4.3.2.11. Los motivos que se recomendaría la compra de productos en la empresa Sobre La Roca.....	81
4.3.2.12. Recomendación para mejorar el servicio.....	82
4.4. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR “CINCO FUERZAS DE PORTER”	83
4.4.1. Competidores del Sector.....	83
4.4.1.2. Esquema de Distribución.....	84
4.4.2. Competidores Potenciales: Amenaza de Nuevos Entrantes.....	86
4.4.3. Productos Sustitutos	87
4.4.4. Poder negociador de los proveedores.....	87
4.4.5. Poder de negociación de los compradores	88
4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	89
4.5.1. Factores Económicos.....	89
4.5.2. Factores Políticos	90
4.5.3. Factores Tecnológicos	91
4.5.4. Factores del Medio Ambiente	91

4.5.5. Factores Culturales	92
4.6. MATRIZ FODA	92
CAPITULO V	93
PROPUESTA.....	93
5.1. INTRODUCCIÓN.....	93
5.2. MISIÓN	93
5.3. VISIÓN.....	93
5.4. VALORES QUE RIGEN EN LA EMPRESA	94
5.5. MATRIZ ESTRATÉGICA FODA	94
5.6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	96
5.7. ACCIONES ESTRATÉGICAS Y PRIORIZACIÓN DE LAS MISMAS	96
5.7.1. Objetivo General	97
5.7.2. Objetivos Específicos.....	97
5.8. PLAN 1: REESTRUCTURACION DEL LOCAL COMERCIAL	97
5.8.1. Imagen de la empresa	97
5.8.2. Reestructuración	98
5.8.3. Estructura Organizacional.....	98
5.8.4. Planilla de Sueldos	100
5.8.5. Sistema de Control Administrativo	101
5.8.5.1. Objetivos	101
5.8.5.2. Requerimientos	101
5.8.5.3. Innovación	102
5.8.5.4. Propuesta	102
5.8.5.5. Reportes	104
5.8.6. Comunicación (Plan de Comercialización).....	105

5.8.7. Identificación del Mercado Meta	105
5.8.8. Mezcla de Mercadotecnia	106
5.8.9. Presupuesto de comunicación.....	118
5.8.9.1. Ventas.....	119
5.9. Evaluación Financiera.....	122
5.9.1. Inversión del Plan estratégico.....	122
5.10. COSTO DE OPERACIÓN.....	123
5.11. IMPACTO ECONOMICO	124
5.12. ESTADO DE RESULTADO	125
5.13. FLUJO DE CAJA.....	126
5.14. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	127
CAPITULO VI	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
6.1. CONCLUSIONES.....	129
6.2. RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro N° 1.1	Determinación de la población meta	8
Cuadro N° 3.1	Productos empresa Sobre la Roca	40
Cuadro N° 3.5	Precio de los Productos	47
Cuadro N° 4.1	Marco Muestral	55
Cuadro N° 4.2	Determinación de la población meta	56
Cuadro N° 4.3	Unidad de muestreo	58
Cuadro N° 4.4	Edad	59
Cuadro N° 4.5	Sexo	60
Cuadro N° 4.6	Ocupación	61
Cuadro N° 4.7	Ingreso mensual promedio	62
Cuadro N° 4.8	Consume productos de origen natural	63
Cuadro N° 4.9	Porque no consume productos naturales	64
Cuadro N° 4.10	Frecuencia de consumo de productos naturales	65
Cuadro N° 4.11	Porque prefiere comprar/consumir productos de origen natural	67
Cuadro N° 4.12	Lugar donde adquiere los productos de origen natural	68
Cuadro N° 4.13	Marcas de productos de origen natural que se le viene a la cabeza	69
Cuadro N° 4.14	Usted ha consumido/oido hablar de productos Sobre la Roca	70
Cuadro N° 4.15	Medio por el que se entero de la existencia de productos Sobre la Roca	71
Cuadro N° 4.16	De los siguientes productos Sobre la Roca ¿Cuáles ha consumido?	72
Cuadro N° 4.17	Que necesita mejorar productos Sobre la Roca	74
Cuadro N° 4.18	Edad	75
Cuadro N° 4.19	Sexo	76
Cuadro N° 4.20	Cual es su ocupación	77
Cuadro N° 4.21	Cual es su ingreso mensual que percibe	78

Cuadro N° 4.22	Conoce la empresa Sobre la Roca	79
Cuadro N° 4.23	Como califica la atención y el servicio recibido	80
Cuadro N° 4.24	Consideración de los precios	82
Cuadro N° 4.25	Que cualidades pudo encontrar en la empresa Sobre la Roca	83
Cuadro N° 4.26	Aspectos negativos de la empresa Sobre la Roca	84
Cuadro N° 4.27	Recomendaría la compra de algún producto en la empresa Sobre la Roca	85
Cuadro N° 4.28	Porque razón	87
Cuadro N° 4.29	Que recomienda usted a la empresa Sobre la Roca para mejorar su servicio	88
Cuadro N° 4.30	Empresas competidoras	90
Cuadro N° 4.31	Análisis FODA	98
Cuadro N° 5.1	FODA Matricial	101
Cuadro N° 5.2	Cruce de variables	102
Cuadro N° 5.3	Infraestructura propuesta	105
Cuadro N° 5.4	Presupuesto para adecuar la Infraestructura en Bs.	105
Cuadro N° 5.5	Planilla de Sueldos Sobre la Roca	108
Cuadro N° 5.6	Lista de productos	115
Cuadro N° 5.7	Margen de utilidad	117
Cuadro N° 5.8	Presupuesto para material Publipromocional	128
Cuadro N° 5.9	Presupuesto para medios	129
Cuadro N° 5.10	Imagen de la empresa	131
Cuadro N° 5.11	Inversión Total	132
Cuadro N° 5.12	Costo de operación de la empresa Sobre la Roca	133
Cuadro N° 5.13	Supuestos de la tasa de crecimiento en la participación del mercado	134
Cuadro N° 5.14	Estado de resultados Proyecto a 10 años (En Bs.)	135
Cuadro N° 5.15	Flujo de caja (En Bs.)	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico N° 3.4	Estructura de Costos	49
Gráfico N° 3.5	Matriz de competitividad	48
Grafico N° 4.1	Edad	60
Grafico N° 4.2	Sexo	61
Grafico N° 4.3	Ocupación	62
Grafico N° 4.4	Ingreso mensual promedio	63
Grafico N° 4.5	Consume productos de origen natural	64
Grafico N° 4.6	Porque no consume productos de naturales	65
Grafico N° 4.7	Frecuencia de consumo de productos naturales	66
Grafico N° 4.8	Porque prefiere comprar/consumir productos de origen natural	67
Grafico N° 4.9	Lugar donde adquiere los productos de origen natura	68
Grafico N° 4.10	Marcas de productos de origen natural que se le viene a la cabeza	69
Grafico N° 4.11	Usted ha consumido/oido hablar de productos Sobre la Roca	70
Grafico N° 4.12	Medio por el que se entero de la existencia de productos Sobre la Roca	71
Grafico N° 4.13	De los siguientes productos Sobre la Roca ¿Cuáles ha consumido?	73
Grafico N° 4.14	Que necesita mejorar productos Sobre la Roca	74
Gráfico N° 4.15	Edad	75
Gráfico N° 4.16	Sexo	76
Gráfico N° 4.17	Cual es su ocupación	77
Gráfico N° 4.18	Cual es su ingreso mensual promedio	78
Gráfico N° 4.19	Conoce la empresa Sobre la Roca	79
Gráfico N° 4.20	Como califica la atención y el servicio recibido	81
Gráfico N° 4.21	Consideración de precios	82
Gráfico N° 4.22	Que cualidades pudo encontrar en la empresa Sobre la Roca	83

Gráfico N° 4.23	Aspectos negativos de la empresa	84
Gráfico N° 4.24	Recomendaría la compra de algún producto en la empresa	86
Gráfico N° 4.25	Porque razón	87
Gráfico N° 4.26	Que recomienda usted a la empresa para mejorar su servicio	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 3.1	Estructura Organizativa	42
Figura N° 4.1	Esquema de distribución Ciudad de Sucre	90
Figura N° 4.2	Esquema de distribución interior del país	91
Figura N° 5.1	Organigrama propuesto	106

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES.

1.1.1 Antecedentes Generales.

La buena conducción de una organización supone tomar decisiones correctas.

Pero la decisión en si misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática, ordenada, abarca lo que conocemos como planificación. Entendida así esta, constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.

En alguna época se pensó que la respuesta a lo anterior consistía en incrementar la eficiencia en la producción. Más adelante, las empresas buscaron crecer y obtener utilidades mediante programas vigorosos de adquisición y diversificación.

Consideraban que los negocios constituían una cartera de inversión a la que agregaban compañías prometedoras y finiquitaban aquellas cuya operación mostraba deficiencias. Tiempo después, se sugirió a las empresas “que conservaran su estructura” y que continuarán operando en actividades empresariales que conocían bien y en las que su competencia era fundamental y superior.

Actualmente se utiliza la planificación estratégica dentro de una organización que es la herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios de mañana mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos.

Analizarla implica la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas, el proceso para identificar los aspectos decisivos de la formación de una estrategia, la consideramos una herramienta para integrarlos sistemáticamente factores externos e internos e implementar eficazmente las mejores

estrategias, la formación de premisas y del pronóstico ya que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre.

1.1.2 Antecedentes de la Empresa.

El Gerente Propietario de la empresa “Sobre la Roca”, el señor Hugo Aliaga trabajo durante 13 años como técnico de campo en diversas instituciones. Esto le permitió conocer la situación del campesino de la parte central de Chuquisaca y del norte de Potosí. No tardo mucho tiempo en darse cuenta que los productos que venden los agricultores de esas regiones tienen muy poco valor agregado. La papa, el maíz, el trigo y muchos otros alimentos se venden sin ningún tipo de proceso y sobre todo, el precio que se les paga no alcanza ni siquiera para cubrir los costos. Entonces decidió arriesgar y apostar por cultivos alternativos a los que se le pudiera agregar algún valor adicional y con el apoyo de su esposa decidió invertir el dinero que tenían en una empresa que parecía poco rentable.

Con el capital reducido empezó a trabajar en la cocina de su casa preparando galletas de quinua, golosinas con amaranto y miel; todos esos productos con alto valor nutritivo y sin aditivos químicos. Dos personas le ayudaban en esa labor.

La empresa se fue haciendo conocida y sus productos empezaron a tener demanda, pero aun sin grandes logros. Entonces el PNBS (Programa Nacional de Biocomercio Sostenible), supo de su trabajo y le ofreció su apoyo para la realización de un diagnostico para comercializar sus productos, lo que cambiaria la forma de proyectar su negocio, actualmente la empresa cuenta con 25 empleados y el año 2008 la municipalidad chuquisaqueña le dio la confianza de incluir sus productos dentro del desayuno escolar.

Los productos “Sobre la Roca”, no solo se venden en la capital del país, ya se los puede conseguir en supermercados de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y en tiendas especializadas en productos naturales como Superecológico y Naturalia.

1.2. Planteamiento del problema

Actualmente en nuestra región se encuentran establecidas varias unidades de negocios, emprendidas por empresarios y/o personas emprendedoras que tienen ahorro, los cuales ven oportunidades de inversión, sin tener conocimientos de estrategias de mercadotecnia que les pueda ayudar en su posicionamiento y garantizar su permanencia en el mercado. Hoy en día vivimos en un mundo globalizado lo que hace aun más necesario establecer estrategias de comercialización.

Si bien la empresa "Sobre la Roca" es una de las más grandes en la ciudad de Sucre, existen pequeñas empresas que ofrecen productos similares a precios competitivos, convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

La planeación estratégica enfocada a la toma de decisiones permitirá estimar el esfuerzo sistemático de la empresa para establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y los propósitos de la empresa "Sobre la Roca".

1.3. Justificación

En esta época de globalización, las empresas deben preocuparse ahora de temas muy importantes como los precios internos, la disponibilidad de insumos, barreras de entrada, productos sustitutos, nuevas empresas, poder negociador con proveedores, la demanda de los mercados y la tecnología.

Las empresas de hoy en día se enfrentan a entornos dinámicos y turbulentos, en los cuales se requiere de una adecuada planeación estratégica para sobrevivir y prosperar, de esta manera permitirá que los administradores desarrollen acciones eficaces, en la intención de lograr la inserción exitosa de las empresas en sus ámbitos de negocios.

La importancia que hoy se da a la planeación estratégica en las empresas, refleja el hecho de que existen beneficios significativos como el de permitir

conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.

La toma de decisiones, ya sea en relación con la tecnología, los negocios, la producción o los servicios, requiere el conocimiento de herramientas que pueden ayudar a determinar políticas factibles y el razonamiento cualitativo, para ser competitivamente viable en el futuro, las empresas necesitan sistemas de soporte de decisiones para comprender las complejas interacciones entre todos los componentes del sistema de una determinada organización, tanto en situaciones internas como externas.

Por lo tanto la correcta ejecución de una planeación estratégica permitirá a la empresa “Sobre la Roca”, lograr una mayor cobertura de mercado y un mejor posicionamiento del mismo, en razón a que los productos ofertados son de alta calidad y son conocidos a nivel local.

La viabilidad del trabajo esta dada por la predisposición de la empresa para brindar información, accesibilidad a fuentes de información primarias (clientes actuales, potenciales, competencia, procesos de producción, etc.)

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico de comercialización para la empresa “*Sobre la Roca*” que permita incrementar su participación de mercado en la ciudad de Sucre.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa “Sobre la Roca”, que posibilite identificar fortalezas y debilidades de la misma.
- Determinar el sector empresarial y el ambiente externo, donde compite “Sobre la Roca”, que posibilite identificar oportunidades y amenazas.

- Realizar una investigación de mercado que permita conocer las características de la demanda y la percepción de los clientes actuales y potenciales respecto a la empresa.
- Identificar factores claves de éxito que permitan formular estrategias acordes a las necesidades del mercado.
- Diseñar un plan estratégico de comercialización acorde a las necesidades de la empresa “Sobre la Roca”.

1.5. TIPO DE INVESTIGACION

Según la dimensión de la indagación el tipo de investigación es:

1.5.1. Investigación Descriptiva

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se analizan los elementos que forman parte de un plan estratégico y su relación con proceso de comercialización. Se busca especificar las propiedades importantes de un plan estratégico, donde se medirá o evaluará diversos aspectos, dimensiones que influyen en la decisión de demandar nuevos y mejores servicios.

1.6. METODOLOGIA

Para la presente investigación se aplicaran los siguientes análisis, que se detallan a continuación:

- **Análisis Externo**

Se investigara acerca de todas aquellas variables que definen el marco contextual, donde la empresa desarrolla su actividad, son variables externas a la empresa, por lo que no tiene capacidad para su determinación, su análisis permitirá identificar las afluencias positivas o negativas que ejercen y por tanto decidir la respuesta mas adecuada a las mismas.

Para el análisis externo se utilizara la Investigación de Mercados, de la

cual se realizara un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, para determinar la situación del mercado.

- **Análisis Interno**

El análisis interno del negocio permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, se evaluara la capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Para determinar las fortalezas y debilidades se utilizara como herramienta analítica el análisis FODA.

- **Opciones Estratégicas**

Se definirán opciones estratégicas a ser utilizadas de acuerdo a las características del producto o mercado.

- **Evaluación y selección de estrategias**

En la evaluación se tomara la decisión de elegir una estrategia identificada para su adaptación y puesta en marcha en función a los criterios de aceptabilidad para posteriormente elegir la mejor estrategia en función de los meritos relativos de cada una de ellas.

- **Puesta en practica**

La fase de implantación de la estrategia hará referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarios para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

- **Control estratégico**

Plantear mecanismos e índices de control sobre la fase de los objetivos planteados.

1.6.1. TÉCNICAS

1.6.1.1. La entrevista

La entrevista como técnica de investigación se utilizó para determinar los problemas por los cuales atraviesa la empresa, de esta manera se pudo establecer el planteamiento del problema.

1.6.1.2. La encuesta

Esta técnica servirá para conocer la percepción de las diferentes personas que estarán involucradas en el estudio de esta investigación. Dentro de la encuesta como instrumento se tiene, al cuestionario que fue utilizado para recoger información de clientes actuales y clientes potenciales.

1.7. PLAN DE MUESTREO

1.7.1. Universo o Población Meta

El universo del proyecto estará conformado por habitantes de la ciudad de Sucre mayores de 15 años adelante.

1.7.2. Marco Muestral

Conformado por personas comprendidas entre los 15 a 69 años de edad, que se constituyen en consumidores habituales de los productos “Sobre la Roca” en el mercado de Sucre. Según información recabada del Instituto Nacional de Estadística INE, la población sección Sucre Capital para la gestión 2009, corresponde a 288.290 habitantes de los cuales 196.151 corresponden a la población de 15 a 69 años.

Cuadro 1.1

Determinación de la población meta

EDAD	TOTAL
15-19	32.316
20-24	19.290
25-29	18.935
30-34	16.500
35-39	16.280
40-44	15.445
45-49	15.735
50-54	16.295
55-59	17.435
60-64	14.230
65-69	13.690
TOTAL	196.151

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

1.7.3. Determinación del Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluyen en el estudio.

La fórmula general que permitirá determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

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

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

Z: Margen de confiabilidad = 95%

p: Probabilidad de éxito del 50%

q: Probabilidad de que el evento no ocurra 50%

e: Error de estimación = 5%

N: Población (Universo a investigar)

$$n = \frac{196.151 * 0.5 * 0.5 * (1.96)^2}{0.05^2 * (196.151 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 383,4$$

De donde se determinó que el tamaño de la muestra para la presente investigación, corresponde a un total de 383 encuestas a ser aplicadas.

1.7.4. Procedimiento de Muestreo

El procedimiento de muestreo tiene como idea central que si un número pequeño de objetos (una muestra) se selecciona de una cantidad mayor de ellos (universo) ésta reunirá las mismas características y casi la misma proporción que el número más grande.

Para la obtención de información acerca del mercado, se empleo la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, que como su nombre lo indica esta basado al azar. Este método se adapta a las características y al tipo de investigación que se desea realizar.

1.7.5. Prueba Piloto

Se realizó una prueba piloto o aplicación previa a una muestra reducida en términos comprensibles para el grueso de la población y haciendo que las preguntas sean más precisas.

Después de realizar los cambios observados se efectuó la encuesta a la muestra correspondiente, obteniendo información para alcanzar el objetivo del trabajo.

Una vez que se recabo la información de mercado se procedió a la tabulación y a la representación gráfica y en cuadros de los resultados de la investigación, haciendo el uso de paquetes gráficos como el SPSS y el EXCEL para su fácil interpretación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PLAN ESTRATÉGICO

Proceso de administración de desarrollar y mantener una relación viable entre objetivos, recursos de una organización y oportunidades cambiantes en el mercado.

2.1.1 Planeación estratégica corporativo.

A las oficinas centrales corporativas corresponde la responsabilidad de echar a andar el proceso total de la planeación. Mediante la planeación de estados generales de las metas, políticas, estrategias y objetivos las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades de negocios individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales para fijar sus propias metas y estrategias con relación a las ventas y las utilidades. (Philip Kotler Pag.66).

2.1.2 Importancia del Plan Estratégico

Permite identificar una posición clara de donde desenvolverse para saber donde se encuentra y hacia donde va, buscando con el plan estratégico eficiencia y eficacia en los resultados.

Los beneficios de esta investigación están destinados tanto a la **Empresa de Productos Sobre la Roca**, como a los consumidores de la ciudad de Sucre.

2.1.3 Estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. “Estrategos” o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: estratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los

juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son: la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Estrategia es un conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. *(Tabatorny y Jarniu en 1975)*

Estrategia es un proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica" *(K, J. Halren: (1987)*

Dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación *(George Morrissey 114J)*

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal

manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". (*H. Koontz. Estrategia, planificación y control 1991*).

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

Por lo tanto podemos definir a las estrategias como proceso de organización basada en los objetivos.

2.1.4 Planificación estratégica

Proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" (*G. A. Steiner 154J. Planificación de la alta dirección 1991*)

Por lo tanto es la herramienta que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos. Además aporta a la empresa muchas otras cosas valiosas, sin embargo, la más importante es desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio.

Este método consta esencialmente de las siguientes actividades:

- 1) Objetivos (referente a cuales son los objetivos o fines que se persiguen).
- 2) Formulación de estrategias (Que es un proceso de decisiones secuenciales que indica la guía de acción para conseguir los objetivos de la organización).
- 3) Proceso de implementación (Cuando se implementa una estrategia es fundamental concebir una estructura organizacional y un sistema de rutinas y prácticas administrativas adecuadas).

4) Proceso de evaluación estratégica (Es aquella base en que los altos ejecutivos determinan si su elección estratégica, tal como se ha implementado, está alcanzando los objetivos que la empresa se ha prefijado).

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

“Es un proceso sistemático para obtener información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos”.¹

Otra definición: “*Investigación de Mercados* es una técnica sistematizada de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la adecuada toma de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado”.²

Investigación de mercados: “Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa”.³

La investigación de mercados intenta identificar y comprender a los posibles clientes para el producto o servicio que se ofrece.

“En tanto que las pruebas finalmente nos indican qué listas, publicaciones o programación de difusión electrónica obtendrá el público con mayor interés al menor costo, la investigación de mercados nos revela quiénes son los posibles clientes, independientemente de cómo podemos llegar a ellos”.⁴

Para llevar a cabo la investigación de mercado se necesita de un proceso que consta de 5 pasos:

2.2.1 Definición del Problema e Investigación de los Objetivos.

La investigación exige que el director de mercadotecnia e investigador de mercados, definan el problema cuidadosamente y estén de acuerdo con los

¹ “Fisher Laura y Navarro Alma: ob. cit, P.7”

² “Fisher Laura: ob. cit., P.106”

³ “Kotler Philip: ob.cit. , P.130”

⁴ “Nash L. Edward, *Mercadotecnia Directa*, 2º.Edición, Mac.Graw Hill, México, 1990, P. 183”

objetivos de la investigación.

2.2.2 Desarrollo del Plan de Investigación

Debes ser eficiente para recurrir a la información necesaria que consiste en tener fuentes de investigación (datos primarios), métodos de investigación (observación, análisis de grupo, encuestas, experimentos), instrumentos de investigación (cuestionarios, instrumentos mecánicos), plan de muestreo (unidad de muestreo, tamaño de la muestra, procedimiento de muestreo) y métodos de contacto (teléfono, correo personal).

2.2.3 Recolección de Información.

Esta es la fase más costosa y la más propensa a errores. En el caso de encuestas pueden negarse y cooperar o dar respuestas desviadas. Tratándose de una investigación experimental, se debe efectuar un estricto control y hacer que los grupos que acoplen sin influir en los participantes; en cambio los métodos de recolección de información han mejorado con el desarrollo de la tecnología de informática y las telecomunicaciones.

2.2.4 Análisis de la Información.

El investigador tabula la información incluso con técnicas estadísticas y modelos de decisión para descubrir los resultados adicionales.

2.2.5 Presentación de Resultados.

El investigador debe tratar de no abrumar a la administración con muchos números y técnicas estadísticas complejas, esto los perdería. Debe presentar los resultados que sean relevantes para las decisiones importantes de mercadotecnia.

2.3 ANÁLISIS FODA

“En los últimos 30 años el análisis FODA ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

El análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) establece el diagnóstico estratégico que junto con el diagnóstico financiero y el funcional conforman las tres partes básicas para el análisis interno de una empresa.

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa, cuestión clave que es reunida en una tabla. Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (factores críticos de éxito -FCE) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

Una vez definidos los FCE se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativo con las mejores empresas competidoras. Este proceso nos puede llevar incluso a identificar nuevas oportunidades. El análisis FODA es parte fundamental de un Plan de Mercadotecnia, y se le bautiza de esa manera por las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

F de fortalezas

O de Oportunidades

D de Debilidades

A de Amenazas

La aplicación del análisis FODA, consiste en determinar los factores que puedan favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades o Amenazas) el logro de los objetivos generales de cada empresa.

Es importante considerar que cualquier debilidad o amenaza que se logre resolver, se convierte automáticamente, en una fortaleza o una oportunidad.

2.3.1 Fortalezas

Se denominan fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de la empresa, que facilitan o favorecen el logro de los objetivos de Mercadotecnia.

2.3.2 Oportunidades

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

2.3.3 Debilidades

Se denominan debilidades o "puntos débiles" aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

2.3.4 Amenazas

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa, y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos de Mercadotecnia.”⁵

2.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

“El desarrollo estratégico de negocios ha recibido quizás más atención que la estrategia corporativa. Al respecto, la más importante contribución en este rubro, ha sido el trabajo de Michael E. Porter; quien ha desarrollado un valioso esquema para el análisis de la estructura industrial, así como para formular la estrategia competitiva de negocios.

⁵ « Internet, <http://www.franquiciapemex.com/vi21.html> »

El modelo de Porter identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial.

Él subraya cinco fuerzas en su modelo: La rivalidad entre las firmas existentes, La amenaza de la entrada de nuevas firmas, La amenaza de productos sustitutos, El poder de regateo o de negociación de los compradores, El poder de regateo o de negociación de los proveedores.

2.4.1 La Rivalidad entre las Firmas Existentes.

Es lo más familiar, las tácticas como competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento de servicios para el consumidor. La fuerte rivalidad se desarrolla cuando una o más firmas sienten la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.

La lucha competitiva, en general, afecta a la industria entera y a las empresas. Algunas veces, de alguna manera, puede traer beneficios a las industrias, como cuando las batallas publicitarias incrementan la demanda de los productos de toda la industria del ramo.

La intensidad de la rivalidad en una industria resulta de la interacción de algunos factores estructurales. Si las firmas son numerosas y relativamente balanceadas en tamaño, la rivalidad tiende a ser más intensa que si la industria es dominada por una sola o por pocas firmas.

La tasa de crecimiento de la industria es un segundo factor significativo, porque la competencia por mercados tiende a ser más intensa si hay un bajo crecimiento industrial. Ejemplo de ello está en la amarga lucha entre las industrias productoras de cerveza y bebidas suaves. Industrias con altos costos fijos (tales como las del papel y del aluminio) y aquellas que carecen de productos diferenciados (por ejemplo de insumos químicos) son vulnerables a las luchas competitivas muy rudas.

2.4.2 La Amenaza de la Entrada de Nuevas Firms a la Industria.

Representa una importante fuerza competitiva, porque limita el margen de maniobra de los competidores existentes. La seriedad de las amenazas depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas de una potencial entrada y las barreras de entrada existentes en la industria.

Si hay expectativas de un fuerte contraataque por parte de los competidores existentes, la entrada de nuevas empresas se desalentará, por el contrario, si la respuesta esperada es diferente, se estimulará la entrada. Existen barreras estructurales que son reconsideradas cuando se evalúan seriamente las implicaciones de las amenazas de entrada:

Economías de Escala -reducción de costos unitarios por incrementos periódicos en los volúmenes- representan una barrera de entrada. Si las economías de escala prevalecen en la industria, las nuevas firmas deberán entrar a gran escala conjuntamente con fuertes inversiones, o bien deberán aceptar las implicaciones de su desventaja en cuanto a costos.

La Diferenciación de Productos, que crea en los consumidores total lealtad a la marca representa otra barrera. Las diferenciaciones obligan a los interesados en entrar a vencer las lealtades existentes. Esta barrera es particularmente importante en las industrias de insumos para la industria farmacéutica, de cosméticos, y de productos para el cuidado de bebés.

La presencia de Costos Cambiantes, que en cualquier momento pueden poner al comprador en condiciones de sustituir un artículo por otro, constituye otra barrera de entrada. Si los costos cambiantes son altos, para el recién entrado, significa la necesidad de mejoramiento y desarrollo y/o costos para persuadir a los compradores a cambiar hacia sus productos.

Ganar el Acceso a Canales de Distribución puede ser también una importante barrera. Las fábricas de nuevos productos alimenticios, por ejemplo, deben persuadir a los comerciantes al menudeo para obtener espacios en sus estantes. La propia limitación de espacio en la estantería, requiere de duros

esfuerzos promocionales para vencer esas barreras, algunas veces, la mayoría, para el que entra implica la creación de nuevos canales de distribución.

Las Políticas Gubernamentales, pueden servir de barrera de entrada. Este es obviamente el caso de las industrias controladas donde se requiere una licencia específica para su operación. Además, otras restricciones gubernamentales, tales como reglamentos de protección ambiental, regulaciones sanitarias y exámenes de alimentos e insumos, pueden crear sutiles barreras que para pasarse implican requerimientos de capitales y tecnologías sofisticadas si se quiere entrar.

2.4.3 La Amenaza de Productos Sustitutos

Es otra fuerza que afecta la estructura de la industria. En ese sentido, todas las firmas en una industria, compiten con industrias de productos sustitutos. Así, las industrias del aluminio y del acero compiten cada una con otras, y las del transporte aéreo compiten con las de autobuses y de ferrocarriles. La disponibilidad de productos sustitutos, sitúa los límites en los precios que las industrias pueden soportar, y también delimita sus utilidades potenciales.

El mayor peligro de los productos sustitutos, está en los probables mejoramientos a los precios, y desarrollos de las características vis a vis de los productos de la industria. En ocasiones, la demanda de azúcar declina considerablemente en respuesta a la diversidad de bajos precios, gustos y sustitutos de azúcares.

2.4.4 Los Compradores de Productos Industriales

Representan otra fuerza que debe ser considerada en el análisis del ambiente competitivo. El poder de compra puede reforzar precios bajos y puede obtener concesiones en calidad y servicio de las firmas en una industria, derivando en menores utilidades.

En general, si una empresa compra grandes volúmenes con relación a las

ventas totales de otra, la firma proveedora está en clara desventaja. Las firmas proveedoras pueden también estar en desventaja si ellas fabrican productos estandarizado o no diferenciados, y si estos productos sufren pocos cambios de costos.

Por otra parte, si la principal firma compradora representa una amenaza real de integración hacia atrás, obtendrá concesiones.

2.4.5 El Poder de Regateo de los Proveedores

Es la última de las fuerzas competitivas identificadas por Porter. El poder de los proveedores puede representar una considerable influencia sobre las firmas compradoras, asimismo puede tener impactos en las utilidades de la industria. Las compañías químicas, por ejemplo, erosionan las utilidades de los envasadores de aerosoles, mientras que éstos, han sido incapaces de sobrepasar estos precios ante la amenaza de que los compradores los manufacturen por sí mismos.

Las condiciones bajo las cuales los proveedores logran extender su poder de negociación, tienden a reflejar preferencias en sus compradores. Así, si la industria proveedora está dominada por pocas firmas y está más concentrada que la industria a la cual vende, esta será capaz de sobrepasar precios y términos.

Si la industria vende productos diferenciados, tiene una estructura de costos cambiantes, o no está obligada a competir con productos realmente sustitutos, estará también en una posición retadora para las firmas compradoras. Por otra parte, si el grupo proveedor representa una amenaza creíble de integración hacia adelante, no está en una posición de exprimir a las empresas compradoras.

Las cinco fuerzas que conducen la competencia industrial, deben ser cuidadosamente analizadas por la administración cuando se comienza a formular una estrategia competitiva. Porter señala, que la clave de una exitosa estrategia está en el desarrollo de una posición que evite al máximo hacer a la

empresa vulnerable a dichas fuerzas.

Por supuesto, las fuerzas individualmente asumen diferentes niveles de importancia en cada industria".⁶

2.5 MEZCLA DE MARKETING

Conjunto de herramientas, tácticas de marketing controlables (Producto precio plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (*kotler. 1996; 640*)

Kotler define a la mezcla de marketing como la combinación de tácticas controlables como producto, precio, plaza y promoción.

Cada empresa tendrá que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios.

¿Cuáles son los 4 pilares básicos del marketing?

Los cuatro componentes del Marketing que se debe tener en cuenta son: El producto, el precio, la promoción y la plaza (o distribución).

Como cada una de estas palabras empiezan con la letra P, a esta combinación se le conoce como las 4 P's (o los cuatro Pilares) del Marketing o "Mezcla de Marketing". Así cuando se vende un producto se busca lograr una buena mezcla de marketing que asegure altas ventas.

2.5.1 Producto

Un producto es un conjunto de características visibles y no visibles del bien que estamos ofreciendo. Parte de un producto es el bien en sí (por ejemplo: galletas), pero también incluye el envase, el color, la calidad, la marca. Dentro de las características no visibles están los servicios que se puede ofrecer a los clientes que compren un producto, la reputación que se tiene como empresario,

⁶ « Internet, <http://spin.com.mx/rjaguado/amb.html> »

etc. Cualquier cambio en alguno de los aspectos mencionados significa un cambio en el producto.

Los productos se clasifican en:

➤ **Productos de consumo**

Estos productos se los hace para que los utilicen los consumidores finales. Por ejemplo: un buzo, un jean, una cama, artesanía, etc.

➤ **Productos industriales**

Son aquellos bienes y servicios que se emplean como insumos para la producción de algún otro bien. Por ejemplo: hacer cajas de madera para que un artesano la pinte (como la artesanía cajamarquina); asas para ollas; hornos para pan, filtros para maquinaria, etc.

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. *(Rafael Muñís Gonzáles, 26)*

Es cualquier cosa que puede ser ofrecida al mercado para su compra, para su utilización o para su consideración. Es un producto de bien y servicio capaz de motivar y satisfacer a un comprador. *(Stanton; 26)*

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. *(Kotler. 1996; 149)*

2.5.2 Precio.

Es lo que se entrega a cambio de un bien o servicio o el dinero que suele intercambiarse por un bien o servicio, el precio significa una cosa para el consumidor y algo diferente para el vendedor, para el consumidor es el costo de algo, mientras que para el vendedor, representa ingresos. *(Stanton 36)*

Bien o servicio como el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio. *(MC. carth y jeromen en " Comercialización " Pág. 48)*

Monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio. *(Romero. 1996; 37)*

El precio no tiene que ser necesariamente igual al "valor" del bien o servicio, o al costo del mismo, ya que el precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, el precio varía de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

Es el valor expresado en soles, dólares, etc., que se da a un producto. Se debe tener en cuenta una serie de aspectos al momento de fijar el precio. Por ejemplo, los siguientes:

- ☞ Dependiendo del precio que se establezca afectará las utilidades.
- ☞ Dependiendo del precio que se asigne, se logrará aumentar las ventas.
- ☞ Se debe considerar cuál ha sido el costo de producción y el margen de ganancias que se desea obtener. En épocas inflacionarias no es conveniente utilizar el costo de producción histórico sino el costo de reposición de los insumos, o sea, cuánto costaría reponer ese artículo.
- ☞ Se debe considerar los precios de los competidores y decidir cuál será la posición frente a ellos.
- ☞ Se debe considerar como se comportará la demanda del producto ante un cambio de precio. Por ejemplo, supongamos que la situación económica se ha puesto más difícil. El fin de semana suben los precios de la mayoría de los productos. Si se produce y se vende sal, y el precio sube 30%, probablemente las ventas no cambien mucho pues éste es un bien básico que se seguirá consumiendo. Si vendemos ganchos, adornos para el pelo y el precio también sube en 30%, las ventas probablemente disminuirán pues éste es un bien no

básico, que será fácil dejar de consumir.

Cuales son los criterios que se siguen para fijar los precios:

a) Costos

- a. La competencia
- b. El mercado o la demanda.

b) Factores que condicionen el precio del producto.

- a. marco legal
- b. el mercado: los hábitos de compra y la competencia.
- c. los objetivos de la empresa.
- d. la elasticidad cruzada de las demandas de productos ofertados (interdependencia).
- e. costos.
- f. ciclo de vida del producto.

c) Diferentes Estrategias De Promoción

- a. Estrategias diferenciales (utilizan métodos basados en el mercado y en la demanda)
- b. Estrategias competitivas (la referencia son los precios de la competencia).
- c. Estrategias basadas en la psicología del consumidor.
- d. Estrategias para líneas de productos.
- e. Estrategias para nuevos productos.

2.5.2.1 Estrategias de precios

Se basan en los objetivos de la empresa.

a) Estrategias diferenciales (discriminación de precios)

Precios fijos o variables.

Descuentos aleatorios (ofertas).

Descuentos periódicos (rebajas).

Descuentos en segundo mercado.

Precios profesionales.

Precios éticos.

b) Estrategias competitivas

Precios similares a la competencia.

Precios primados.

Precios descontados.

Venta a pérdida.

Licitaciones y concursos.

c) Estrategias de precios psicológicos

Precio habitual.

Precio "par" o "impar".

Precio alto (de prestigio).

Precio según valor percibido.

d) Estrategias de precios para líneas de productos

Líder en pérdidas.

Precio de paquetes.

Precio de productos cautivos.

Precio con dos partes.

Precio único.

e) **Estrategias de precios para nuevos productos**

Estrategia de "descremación".

Estrategia de "penetración".

2.5.2.2 Selección del objetivo de fijación de precios

Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio. Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios:

- Supervivencia
- Utilidades actuales máximas
- Participación máxima de mercado
- Captura máxima del segmento superior del mercado
- Liderazgo en calidad de productos

También existen algunas condiciones que favorecen la fijación de bajos:

El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento. Los costos de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción. El precio bajo desalienta la competencia real y potencial

Los precios son la clave de los ingresos que a su vez, son para las utilidades de la empresa, ingreso es el precio cobrado por los clientes, multiplicado por el número de unidades vendidas, el ingreso es el que paga por cada una de las actividades de la empresa, producción, finanzas, distribución, ventas etc.

2.5.2.3 Estrategias de precios

➤ **Los precios orientados a los ingresos:** Se enfocan en llevar al máximo el excedente, de ingresos sobre costos, una limitación es que la determinación de los costos es difícil para muchos servicios

- **Los precios orientados a las operaciones:** Buscan acoplar la oferta y la demanda, variando los precios
- **Los precios orientados al patrocinio:** Tratan de llevar al máximo, el número de clientes que utilizan el servicio, los precios varían con la capacidad de pago, de diferentes segmentos del mercado, y se ofrecen métodos de pago, que aumentan la posibilidad de compra, los clientes también pueden tener capacidad de negociar los precios.

2.5.2.4 Importancia del precio

La empresa debe decidir donde posicionará su producto en cuanto a calidad y precio. En algunos mercados, como el de los automóviles, es posible encontrar hasta ocho puntos de precio

2.5.3 Promoción

Las empresas pueden empear las mismas campañas de publicidad y promoción que utilizan en el mercado nacional o bien cambiarlos para cada mercado local. La compañía puede cambiar en tres niveles diferentes: podría utilizar un mensaje en todo el mundo, cambiando sólo el idioma, nombre y colores.

A través de la promoción o publicidad se encarga de informar, persuadir y recordar al mercado el producto que se tiene.

Existen diferentes métodos de promoción:

- La venta personal: un representante de la empresa va donde el posible cliente a ofrecer sus productos.
- La publicidad: es la comunicación masiva en la que se informa sobre el producto. Se Puede hacerla por televisión, radio, periódicos, Internet, revistas, folletos, etc.
- La promoción de ventas: incluye actividades como concurso para los

vendedores, o para los consumidores, ferias comerciales, exhibiciones en las tiendas, uso de muestras, premios, etc.

La promoción que se escoja debe estar de acuerdo con el mercado objetivo hacia el cual se dirige y de acuerdo a las posibilidades los clientes.

2.5.4 Plaza o (Distribución)

Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume. *(Stanton 1997; 45)*

Es un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen al sitio en que se pueden tomar posesión de ellos y utilizarlos. *(Frye 1998; 67)*

Stanton y frye define a la distribución como un sistema de entrega de productos donde se elaboran hasta el consumidor final.

Por lo tanto la distribución es un sistema de entrega que consiste en transportar los productos desde el lugar donde se producen hasta el consumidor final.

Cuando se produce un bien se lo debe llevar a través de un canal de distribución para que de igual manera pueda llegar a los clientes. Los posibles canales que se utilizan son:

- ***Productor-consumidor final:*** es el más corto y directo. Consiste en ofrecer directamente los productos al consumidor final.
- ***Productor-minorista-consumidor final:*** es la venta a establecimientos comerciales. Se puede llegar a más clientes con menos esfuerzo de ventas.
- ***Productor-mayorista-minorista-consumidor final:*** este canal es apropiado cuando tenemos producción a gran escala.

2.5.4.1 Para escoger cuál es el canal más apropiado se debe ver:

- El mercado: dónde están ubicados los clientes, cuan concentrados están,

qué tamaño de pedido hacen.

- El producto: es un producto de precio alto, es una vida corta (deberá escogerse el canal que permita llevar el producto lo más rápido posible al cliente), es un producto que requiere explicaciones técnicas, etc.
- Los intermediarios: servicios que éstos proporcionan, disponibilidad de los intermediarios, actitud hacia el producto.
- La empresa: cuánto control se desea tener sobre el canal, recursos financieros, etc.

2.5.4.2 La distribución puede ser:

- **Intensiva:** quieres vender tu producto en la mayor cantidad de establecimientos posibles?
- **Selectiva:** ¿escoges a los mayoristas y/o minoristas que sean más buscados por nuestros clientes?
- **Exclusiva:** aceptas que tu producto sea vendido sólo por un intermediario. Le damos la exclusividad de la venta de nuestro producto?

2.6 EL MARKETING MIX AMPLIADO

La versión del marketing Mix “apellida” *ampliado* porque utiliza los cuatro componentes clásicos, pero incluye, además, otros cuatro elementos que, *son determinantes y, en consecuencia, requieren de un tratamiento y atención individualizados, constantes y precisos*. Nos referimos a:

PERSONAS.

PROCESOS.

PRESTACIÓN/ENTREGA.

PRUEBAS FÍSICAS.

En el marketing de productos como de servicios, esos cuatro elementos deben

ser considerados como componentes independientes del marketing Mix con el fin de darles la atención tan especial que requieren. La razón de la inclusión de los cuatro elementos adicionales radica en que:

SUB-COMPONENTES DE LAS “8PS”

En listas que incluimos sólo a título indicativo (no exhaustivo) mostramos los sub-componentes que intervienen en cada uno de los ocho elementos del modelo ampliado; son los siguientes:

PRODUCTO*	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
Rango Calidad Nivel Nombre de marca Línea de servicios Garantías Servicio post-venta Y similares	Niveles Descuentos Bonificaciones Comisiones Plazos de pago Valor percibido por el cliente Diferenciación en calidad y/o precio Y similares	Localización Accesibilidad Cobertura Distribución Alcance de la cobertura Y similares	Publicidad Venta personal Promoción de ventas Publicaciones Relaciones públicas <i>Publicity</i> Y similares

PERSONAS	PROCESOS	PRESTACIÓN ENTREGA	PRUEBAS FÍSICAS
Entrenamiento Compromiso Incentivos Aspecto Conducta Actitudes Profesionalidad Participación Contacto con el cliente Marketing interno Trabajo en equipo Cultura de empresa Participación de los clientes Y similares	Políticas Procedimientos Tecnificación Participación de la dirección Flujo de actividades Línea de visibilidad e interacción Nivel de participación de los clientes Y similares	Diseño del contacto cliente-empresa Formación del personal de contacto con los clientes Protocolos y procedimientos Estándares de calidad durante la prestación Listas de comprobación Y similares	Medio ambiente Muebles Colores Disposición Nivel de ruido Equipos Bienes auxiliares Señalización Forma de vestir del personal Cartas, informes, instructivos, tarjetas, manuales Y similares

* En los servicios se le conoce más como ***servicio básico***.

Como puede verse, cualquiera de los elementos incluidos en la versión ampliada del marketing Mix, puede tener un impacto positivo o negativo en la percepción de los clientes. Si este impacto es negativo, por descuido, desconocimiento o porque los responsables no le prestan la debida atención individualizada, las consecuencias pueden ser desastrosas para el éxito de mercado del producto o servicio en cuestión. De ahí el gran peligro que implica limitarse a considerar sólo los cuatro elementos clásicos.

2.7 Decisión sobre la mezcla de promoción.

Las compañías enfrentan la tarea de distribuir el presupuesto de promoción total en los cinco instrumentos promocionales: promoción de venta, mercadeo directo, relaciones públicas y fuerzas de ventas. En la misma industria, las compañías pueden diferir en forma considerable en la forma en que distribuyen su presupuesto promocional. Avon concentra sus fondos promocionales en la venta personal, en tanto que Revlon gasta mucho en publicidad. Las compañías siempre buscan maneras de lograr eficiencia al sustituir un instrumento promocional por otro conforme su economía se torna más favorable. Muchas compañías han reemplazado alguna actividad de ventas de campo con anuncios, correo directo y telemercadeo. Otras empresas han aumentado sus erogaciones de promociones de ventas en relación con la publicidad con objeto de lograr ventas más rápidas.

¿Hay una secuencia lógica para estructurar el presupuesto de promoción? Por lo regular, se establece primero el costo de la fuerza de ventas porque en gran parte es un costo fijo. Luego se tiene la pregunta de si se establece después el presupuesto de promoción de ventas o el presupuesto de publicidad.

2.7.1 Naturaleza de cada instrumento promocional.

Cada instrumento promocional tiene sus propias características únicas y costos. Los comerciales tienen que entender estas características al seleccionar.

a) PUBLICIDAD. Puesto que existen muchas formas y uso de publicidad, es difícil hacer generalizaciones completas acerca de sus cualidades distintivas

como un componente de la mezcla promocional. Además se puede notar las siguientes cualidades:

- **Presentación pública:** La publicidad es una forma de comunicación pública.
- **Capacidad de penetración:** La publicidad es un medio penetrante que permite que el vendedor repita un mensaje muchas veces.
- **Mayor capacidad de expresión:** la publicidad ofrece oportunidades para dramatizar a la compañía y sus productos a través de un uso hábil de la impresión.
- **Impersonalidad:** la publicidad no puede ser tan apremiante como un representante de ventas de la compañía.

b) PROMOCIONES DE LA VENTA. A pesar de que los instrumentos para la promoción de ventas (cupones, concursos, premios, y similares) son muy diversas, tienen tres características distintivas:

- **Comunicación:** captan la atención y por lo general proporciona informaciones que puede llevar al consumidor al producto.
- **Incentivo:** incorporan alguna concesión, incentivo o contribución que da valor al consumidor.
- **Invitación:** incluyen una invitación distintiva para iniciar la transacción HOR.

Las compañías utilizan instrumentos para la promoción de las ventas a fin de crear una respuesta más fuerte y rápida.

c) MERCADEO DIRECTO. Aunque el mercadeo directo tiene varias formas (correo directo, telemercadeo, mercadeo electrónico y demás), tiene pocas características distintivas:

- **No público:** El mensaje por lo regular se dirige a una persona específica y no llega a otras.

➤ **Diseño según especificaciones:** Se puede diseñar el mensaje según especificaciones para atraer al individuo a quien éste se dirige.

➤ **Actualizaciones:** se puede preparar un mensaje con gran rapidez para entregarlo a un individuo.

d) RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD: el atractivo de las relaciones públicas se basa en las tres cualidades distintivas:

➤ **Gran credibilidad:** la historia y características nuevas parecen más auténticos y creíbles que los anuncios para los lectores.

➤ **Sin defensas:** las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos que podrían evitar a los vendedores y anuncios.

➤ **Dramatización:** Las relaciones públicas, al igual que la publicidad, tiene una potencialidad para dramatizar a una compañía o producto.

Los comerciantes tienden a hacer un uso deficiente de las relaciones públicas o a utilizarlas como una idea nueva. Además, un programa de relaciones públicas bien manejada que se coordina con otros elementos de la combinación promocional puede ser en extremo efectivo.

e) VENTAS PERSONALES: La venta personal es el instrumento con costos más efectivos en las últimas etapas del proceso de compra, en particular crear la preferencia, convicción y acción de los compradores.

➤ **Confrontación personal:** la venta personal implica una relación personal, inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte puede observar de cerca las necesidades y características de las demás y realizar ajuste necesario.

➤ **Cultivo:** La venta personal permite que se de todo tipo de relaciones, yendo de una relación de ventas reales a una amistad personal profunda.

➤ **Respuestas:** la venta personal hace que el comprador sienta una obligación por haber escuchado la plática del vendedor. El comprador tiene una mayor

necesidad de atender y responder, aún si la respuesta es un gentil “gracias”

Estas cualidades distintivas tienen un costo. Una fuerza de venta representa un mayor compromiso de costo a largo plazo que la publicidad. La publicidad se puede activar y desactivar, pero es más difícil alterar el tamaño de la fuerza de ventas. (Philip Kotler 8^{VA} edición)

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

3.1 LA EMPRESA

En el presente capítulo se realizará el análisis de la Empresa denominada “Sobre la Roca”, la cual es dirigida por la Familia Aliaga Oviedo y cuenta con una planta de producción situada en la zona central de la ciudad de Sucre; y con una agencia situada en la Calle Urcullo N° 644 donde se exponen los productos.

Esta actividad productiva genera empleo permanente a diez personas, hombres y mujeres por igual; además crea empleos de medio tiempo a una similar cantidad de personas; beneficiando a aproximadamente 60 agricultores del área rural de Chuquisaca productores de miel, maca, amaranto y otros; los cuales son los proveedores de materia prima a la empresa.

La empresa “Sobre la Roca”, nace con el propósito de coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Inicia actividades el 4 de enero del año 2006, con una pequeña planta y tienda donde se comercializaban 4 productos.

Hoy en día se cuenta con una amplia línea de productos que son comercializados en diferentes supermercados y tiendas especializadas en productos naturales del país.

3.2 ANALISIS DE LA EMPRESA

Servirá de guía para realizar el análisis interno de la empresa “Sobre la Roca”.

3.2.1 Misión

“Servir a Dios a través de la elaboración y comercialización de alimentos naturales con eficiencia, calidad y solidaridad que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas que intervienen en la cadena productiva”

3.2.2 Visión

“Constituirse en los próximos años en una Empresa referente y líder en el rubro de los alimentos naturales, sirviendo al pueblo boliviano con calidad, capacidad, compromiso y creatividad; mejorando con responsabilidad la salud y bienestar de nuestros clientes como mandato de Dios”

3.3 VALORES

En el presente trabajo se plantearon valores que deberían primar en la empresa y ser del conocimiento de todos los empleados. Esto se pudo plantear gracias a la colaboración de todo el personal de la Empresa.

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

3.4 PRODUCTOS

La Empresa comercializa diferentes líneas de productos de origen natural, divididos en Cereales, Colmena, Energizantes, Galletas, Cuerpo y Salud. Los productos con mayor aceptación son los cereales, galletas y energizantes.

A continuación se detalla las líneas de productos que oferta la empresa:

PRODUCTOS “SOBRE LA ROCA”	
Cereales	
<ul style="list-style-type: none"> • Provita • Sésamo • Pop de Quinoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pop de Amaranto • Harina de Amaranto • Salvado de Trigo
Colmena	
<ul style="list-style-type: none"> • Melcochas • Propóleo • Jalea Real 	<ul style="list-style-type: none"> • Polen de Flores • Miel de abejas nativas • Miel de abejas

Energizantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Barras energéticas de chocolate • Barras energéticas con miel • Barras energéticas con sésamo • Energía vital • Propomiel • Ecopoder • Kallpa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kallpa chocolatada • Vital Plus • Maca • Guaraná • Guaraná con polen • Guaraná con maca
Galletas	
<ul style="list-style-type: none"> • Galletas de amaranto • Galletas de quinua • Galletas de tarwi • Galletas de avena 	<ul style="list-style-type: none"> • Galletas de maca • Cookies de amaranto • Cookies con chip de chocolate
CUERPO Y SALUD	
Adelgazantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Caigua • Camu Camu 	<ul style="list-style-type: none"> • Lecitina de soya • Vinagre de manzana
Cuidado Integral	
<ul style="list-style-type: none"> • Noni • Carne de soya 	<ul style="list-style-type: none"> • Almidón de papa
Diabéticos	
<ul style="list-style-type: none"> • Stevia • Biovital Light • Galletas de Amaranto con Stevia • Galletas de Quinua con Stevia 	<ul style="list-style-type: none"> • Galletas de Tarwi con Stevia • Galletas de Avena con Stevia • Galletas de Maca con Stevia

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro la empresa cuenta con una gran variedad de productos, producidas a base de diferentes productos naturales como ser: quinua, amaranto, tarwi, trigo, miel, maca, guaraná, avena; todos estos productos se caracterizan por ser de alta calidad.

3.4.1 Tamaños de los envases

Cereales: Envase bolsa plástica 500 gr.

Colmena: Melcochas envase bolsa plástica 250 gr, propóleo 20 ml y 30 ml, jalea real, polen de flores, miel de abejas nativas, miel de abejas 1000 gr y 300 gr.

Energizantes: Barras energéticas en paquetes plásticos, energía vital, propomiel, ecopoder, kallpa, kallpa chocolatada, vital plus, guaraná con maca, guaraná, guaraná con polen, maca en envases de 300 y 500 gr.

Galletas: Envase bolsa plástica de 300 gr y caja de cartón de 300 gr.

Cuerpo y salud: Envases bolsas plásticas de 300 gr para las galletas diabéticas, stevia, carne de soya y almidón de papa, envases plásticos para los adelgazantes, noni y biotal light.

Los envases de presentación de los productos varían de acuerdo a la variedad de los mismos, estos se llenan en envases de bolsas plásticas, cajas de cartón y envases plásticos, con su marca, logotipo y etiqueta, para su comercialización y manipuleo, son depositados en cajas con capacidad de 12 y 24 productos.

Los productos que ofrece la empresa Sobre la Roca son de calidad ya que los productos pasan por un control de calidad antes de ser embalados, el cual se realiza por personal especializado.

3.5 SEGMENTOS DE MERCADO

La empresa define su mercado de referencia desde el punto de vista del comprador (con enfoque de mercado), identificando las necesidades reales de los clientes usuarios, que producto satisface estas necesidades, el grupo o segmento objetivo y definiendo las actividades necesarias para la venta de los productos que oferta.

En función al consumo de los diferentes productos ofertados por la Empresa y tomando en cuenta que la mayoría de este tipo de productos son complementarios a la alimentación diaria de cada persona, donde los clientes usuarios requieren a la vez un mix de las diferentes líneas de productos que posee la Empresa. Se identificaron en principio tres segmentos:

- Clientes Particulares
- Clientes Institucionales
- Clientes Mayoristas

Ahora bien si tomamos en cuenta las diferentes líneas y la variedad de productos ofertados por la Empresa, podremos observar que estos están orientados a diferentes segmentos de mercado, en el siguiente cuadro muestra las diferentes líneas de productos de la empresa “Sobre la Roca” y los segmentos que atiende.

Cuadro N° 3.1

Productos Sobre la Roca

Línea de Productos	Segmentos de Mercado
Cereales, Galletas, Colmena, Energizantes, Cuerpo y Salud	Supermercados, mini mercados.
Cereales, Galletas, Cuerpo y Salud	Personas Particulares.
Galletas, Energizantes, Cereales	Instituciones Públicas y Privadas.
Galletas, Energizantes, Cereales	Tiendas de barrio, kioscos.
Galletas, turrone	Escuelas publicas (desayuno escolar)

En el cuadro se puede ver que la Empresa ha segmentado su mercado por tipo de cliente, donde se tienen identificados cuatro segmentos, es necesario aclarar nuevamente que debido a las características y uso de los productos, un cliente puede requerir una mezcla de los mismos.

3.6 COBERTURA GEOGRAFICA

La empresa Sobre la Roca satisface las necesidades de clientes ubicados en los mercados de Sucre, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, para lo cual posee un punto de venta ubicado en la ciudad de Sucre, mencionar que la Empresa no cuenta con un promotor de ventas que se encargue de los mercados del interior del país, donde no se tiene presencia física, realizando la empresa las ventas a través de pedidos que son encargados directamente de los locales a los cuales provee los productos.

3.7 ANALISIS ORGANIZACIONAL

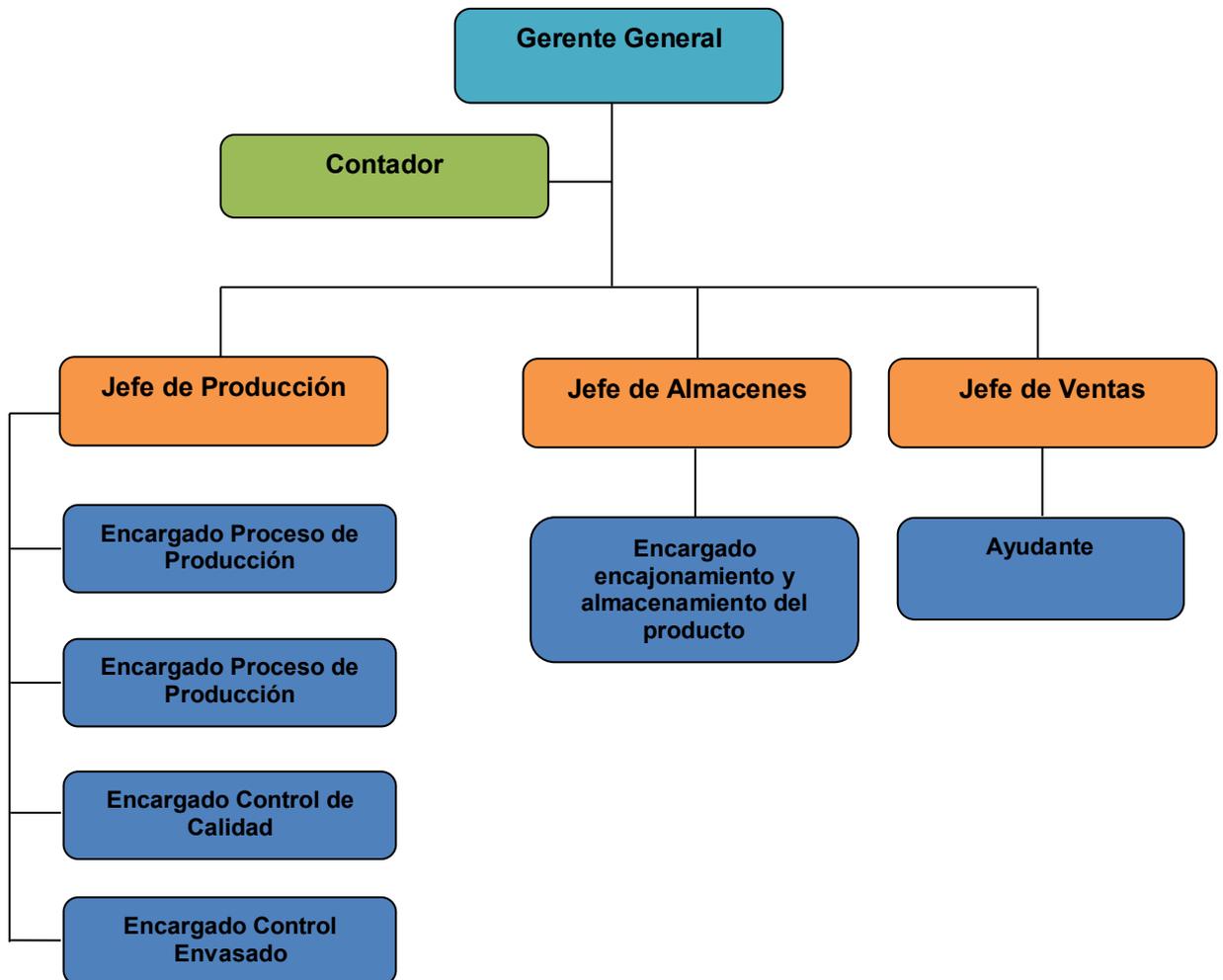
3.7.1 Tipo de organización legal

Productos naturales “Sobre la Roca” es una empresa unipersonal, a nombre del Sr. Hugo Aliaga con NIT 1306123019, por lo que paga los impuestos que de acuerdo a Ley le corresponde (IVA, IT y IUE).

Mencionar que la empresa se encuentra registrada en la Dirección Departamental de Trabajo; realiza aportes a la seguridad social, por lo que todos los empleados se encuentra asegurados; de la misma forma realiza aportes a la AFP que permitan garantizar una renta de vejez para los empleados. Importante señalar que se paga el aguinaldo a los empleados y que se realiza previsión para el pago de beneficios que de acuerdo a Ley y que por derecho les corresponde a los trabajadores.

Figura N° 3.1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Elaboración propia

La gerencia general que tiene su campo de acción en los mercados de: Sucre, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, se encarga de ejecutar y hacer cumplir los objetivos de la empresa; le sigue el encargado del departamento de ventas que cumple las siguientes actividades: despachos, ventas por mayor y menor, atención de pedidos, kardex de ventas, recepción de los ingresos provenientes de las ventas, a su vez este tiene a cargo de los pedidos del interior del país.

El jefe de producción tiene a cargo al personal de planta que realiza el seguimiento de la producción en la fabrica, insumos, productos en proceso y

terminados, dos encargados (operarios) en el proceso de producción, un encargado del control de calidad, un encargado del control del envasado, el jefe de almacenaje tiene a su cargo al encargado del encajonamiento y almacenamiento del producto.

Departamento de Contabilidad; esta formado por 1 funcionario: un Contador, el mismo cumple las siguientes funciones: contabilidad general, costos de existencias, planillas presupuestarias, libros de activos fijos, tesorería y caja.

3.7.2 Recursos humanos

El personal de la Empresa esta calificado para desempeñar las funciones propias del giro del negocio, puesto que el gerente general el Sr. Hugo Aliaga trabajó durante 13 años como técnico de campo en diversas instituciones, a través de los cuales adquirió conocimientos prácticos y teóricos asistiendo a cursos y seminarios organizados por El Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS), SOBOCE y otros instituciones.

La empresa Sobre la Roca cuenta con diez empleados de confianza que trabajan en la misma hace 3 años, podríamos calificarlos como empleados competitivos, puesto que conocen a profundidad la elaboración, el manejo de los productos y sus atributos.

3.7.3 Sistema de selección

Para la contratación de personal la empresa Sobre la Roca utiliza medios de comunicación local como ser el periódico Correo del Sur, los interesados deben presentar su hoja de vida directamente en la Empresa, luego se realiza una selección en función a las características del puesto y la experiencia de los solicitantes, posteriormente el Gerente General conjuntamente la Gerente Comercial realizan entrevistas a los tres mejores candidatos, eligiendo a la personas que posean las mejores cualidades requeridas para ocupar el puesto.

3.7.4 Entrenamiento y capacitación

Como se menciona anteriormente el Gerente General asiste periódicamente a

cursos de capacitación organizados por El Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS), SOBOCE y otras instituciones, transmitiendo estos conocimientos al resto del personal de la empresa. Si bien el personal está capacitado técnicamente para ofertar los diferentes productos, se ha descuidado la parte de relaciones humanas y atención al cliente.

3.7.5 Manuales de funciones y atribuciones

Se pudo observar y de acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General de la Empresa que el personal conoce perfectamente sus funciones y atribuciones, aunque estas no se hallan descritas en ningún manual, lo anterior se debe a la antigüedad de la mayoría de los empleados por lo que estos conocen perfectamente sus tareas, es entonces que se ha descuidado la elaboración del mencionado manual. Necesario mencionar que la gerencia está consciente que se debe elaborar esta herramienta, puesto que si alguno de los empleados decide retirarse de manera voluntaria o forzosa el costo de aprendizaje sería elevado.

3.7.6 Evaluación del desempeño

La empresa solo planifica que productos son los que debe producir, para ello se determina la rotación de inventario de cada una de las líneas, en función a lo anterior se planifican visitas a los proveedores de la materia prima con los que se tiene alianzas estratégicas.

Al no existir un plan operativo anual y al no estar definidos los objetivos o metas individuales, al finalizar la gestión no se puede determinar el grado o porcentaje de cumplimiento de lo que se había planificado. Sumado a lo anterior la Empresa no cuenta con un instrumento que permita evaluar al personal, por lo que el personal es evaluado de forma empírica en función a los niveles de venta.

El no tener un plan estratégico de comercialización imposibilita determinar si las acciones que se están realizando, contribuyen o no al logro de la visión.

3.8 ANÁLISIS DE MERCADO

3.8.1 Posicionamiento

La empresa busca posicionarse en el mercado a través de la variedad de líneas de productos que elaboran en la planta y con las que comercializa. Actualmente se trata de competir en base a precio y calidad, haciendo énfasis en los atributos de sus productos.

3.8.2 Calidad

La calidad, principalmente de los productos que ofrece la empresa se ve reflejada en la frecuencia de compra de algunos clientes, donde lo que realmente recibieron estos, supera sus expectativas. Es entonces importante comunicar a los clientes externos que existe una correlación positiva entre precio y calidad.

3.8.3 Embalaje

Los productos en todos los casos son embalados en cajas de cartón y bolsas de plástico haciendo que durante su traslado no sufran ningún deterioro.

3.8.4 Envase

Por las características propias de los productos, todos tienen envase cumpliendo de esta manera con todas las normas de higiene requeridas para la producción y comercialización de estos productos, se utilizan bolsas plásticas, envases plásticos y cajas de cartón dependiendo el tipo de producto.

3.8.4.1 Tamaños de envase

- *Cereales*: Envase bolsa plástica 500 gr.
- *Colmena*: Melcochas envase bolsa plástica 250 gr, propóleo 20 ml y 30 ml, jalea real, polen de flores, miel de abejas nativas, miel de abejas 1000 gr y 300 gr.

- *Energizantes*: Barras energéticas en paquetes plásticos, energía vital, propomiel, ecopoder, kallpa, kallpa chocolatada, vital plus, guaraná con maca, guaraná, guaraná con polen, maca en envases de 300 y 500 gr.
- *Galletas*: Envase bolsa plástica de 300 gr y caja de cartón de 300 gr.
- *Cuerpo y salud*: Envases bolsas plásticas de 300 gr para las galletas diabéticas, stevia, carne de soya y almidón de papa, envases plásticos para los adelgazantes, noni y biotal light.

Los envases de presentación de los productos varían de acuerdo a la variedad de los mismos, estos se llenan en envases de bolsas plásticas, cajas de cartón y envases plásticos, con su marca, logotipo y etiqueta, para su comercialización y manipuleo, estos son depositados en cajas con capacidad de 12 y 24 productos.

Los productos que ofrece la empresa Sobre la Roca cumplen con todas las normas de calidad ya que los productos pasan por un exhaustivo control de calidad antes de ser embalados, el cual se realiza por personal especializado.

3.9 PRECIO

3.9.1 Precio de los Productos

CUADRO N° 3.2

PRECIO DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTOS	PRECIO UNITARIO	PRECIO CAJA	PRECIO UNIT AL PUBLICO
Cereales	25%	12 UNID	
• Provita 500 gr	9,75	156,00	13,00
• Sésamo 500 gr	9,75	156,00	13,00
• Pop de Quinoa 500 gr	9,00	144,00	12,00
• Pop de Amaranto 500 gr	6,75	144,00	12,00
• Harina de Amaranto 500 gr	6,75	108,00	9,00
• Salvado de Trigo 500 gr	6,75	108,00	9,00
Colmena	25%	12 UNID	
• Melcochas (Paquete 5 unid)	4,50	72,00	6,00
• Propóleo 30 ml	7,50	120,00	10,00

• Jalea Real 60 ml	22,50	360,00	30,00
• Polen de Flores 100 gr	15,00	240,00	20,00
• Miel de abejas nativas 60 ml	25,00	300,00	25,00
• Miel de abejas 80 ml	15,00	240,00	20,00
Energizantes	25%	12 UNID	
• Barras energéticas de chocolate (Paquete 1 unid.)	2,63	42,00	3,50
• Barras energéticas con miel (Paquete 1 unid.)	2,63	42,00	3,50
• Barras energéticas con sésamo (Paquete 1 unid.)	2,63	42,00	3,50
• Energía vital 100 gr	12,75	204,00	17,00
• Propomiel 100 gr	12,75	204,00	17,00
• Ecopoder 100 gr	12,75	204,00	17,00
• Kallpa 200 gr	23,63	378,00	31,50
• Kallpa chocolatada 200 gr	23,63	378,00	31,50
• Vital Plus 50 ml	15,00	240,00	20,00
• Maca 50 ml	13,50	216,00	18,00
• Maca 100 gr	12,75	204,00	17,00
• Guaraná 50 ml	13,50	216,00	18,00
• Guaraná con polen 50 ml	16,50	264,00	22,00
• Guaraná con maca 50 ml	16,50	264,00	22,00
Galletas	25%	12 UNID	
• Galletas de amaranto	9,75	156,00	13,00
• Galletas de quinua	9,75	156,00	13,00
• Galletas de tarwi	9,75	156,00	13,00
• Galletas de avena	9,75	156,00	13,00
• Galletas de maca	9,00	144,00	12,00
• Cookies de amaranto	10,50	168,00	14,00
• Cookies con chip de chocolate	10,50	168,00	14,00
CUERPO Y SALUD			
Adelgazantes	25%		
• Caigua 50 ml	22,50	360,00	30,00
• Camu Camu 50 ml	22,50	360,00	30,00
• Lecitina de soya 100 ml	26,25	420,00	35,00
• Vinagre de manzana 50 ml	22,50	360,00	30,00
Cuidado Integral	25%		
• Noni 50 ml	15,00	240,00	20,00
• Carne de soya 300 gr	11,25	180,00	15,00
• Almidón de papa 500 gr	9,75	156,00	13,00
Diabéticos	25%		
• Stevia 50 ml	7,50	120,00	10,00
• Biovital Light 80 ml	18,75	300,00	25,00
• Galletas de Amaranto con Stevia	11,25	180,00	15,00
• Galletas de Quinoa con Stevia	11,25	180,00	15,00
• Galletas de Tarwi con Stevia	11,25	180,00	15,00
• Galletas de Avena con Stevia	11,25	180,00	15,00
• Galletas de Maca con Stevia	11,25	180,00	15,00

Fuente: Gerencia Productos Sobre la Roca

La empresa vende sus productos a los clientes mayoristas con el 25% de descuento, para que los productos tengan un precio atractivo y estos los adquieran y los comercialicen.

3.9.2 Estructura de Costos

Para poder entender con mayor claridad la estructura de costos que se utiliza en la empresa, se utilizó el siguiente cuadro en el cual se indica cuanto del precio de venta (100%) representan los costos directos e indirectos. Por motivos de confidencialidad la gerencia de productos Sobre la Roca no nos permitió acceder a la estructura de costos de la empresa razón por la cual se desarrolla dicha estructura en base al precio de venta de uno de sus productos en este caso los cereales. Donde se podrá observar lo siguiente:

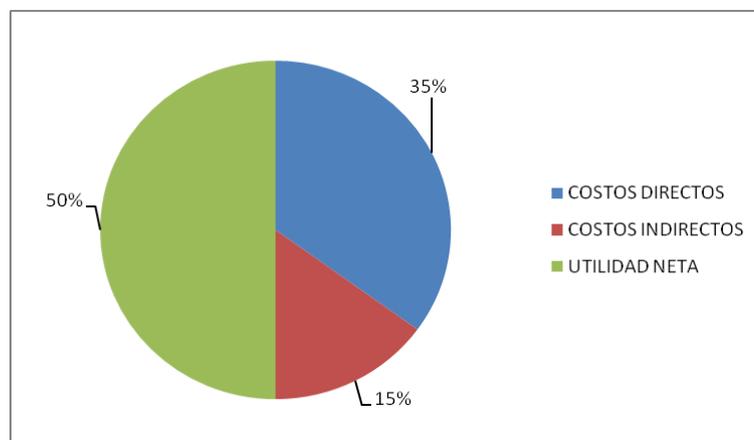
Precio de venta: Por ejemplo Cereales: 18,00 Bs

Costos Directos	35%	}	20%	Materias Primas
			10%	Mano de obra
			15%	Suministros e Insumos
Costos Indirectos	15%	}	10%	Sueldos
			5%	Gastos Administrativos
Total	<u>50%</u>			
Utilidad Neta	50%			

Donde los costos directos ascienden al 35% y los indirectos al 15%, sumados ambos hacen un total del 50%, generando una utilidad neta del 50%.

Gráfico N° 3.3

Estructura de Costos



Fuente: Elaboración propia

3.9.3 Estrategia Fijación de Precios

La empresa al momento de fijar o determinar sus precios siempre toma en cuenta:

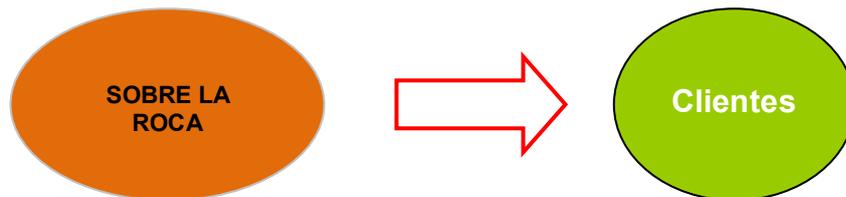
- Los precios de los proveedores.
- Los precios de la competencia.
- El precio que el cliente esta dispuesto a pagar.
- Margen de utilidad deseado.

3.9.4 Canales de distribución o plaza

En esta parte del área de mercadotecnia, se analizaron componentes de la mezcla de distribución o plaza. Tomando para ello la longitud de los canales, la amplitud de los mismos y las habilidades necesarias para la comercialización de estos artículos.

3.9.5 Longitud

La empresa en la actualidad, para la comercialización de sus productos en la ciudad de Sucre, utiliza canales de nivel cero, considerando que estos se venden directamente a los clientes en la empresa.

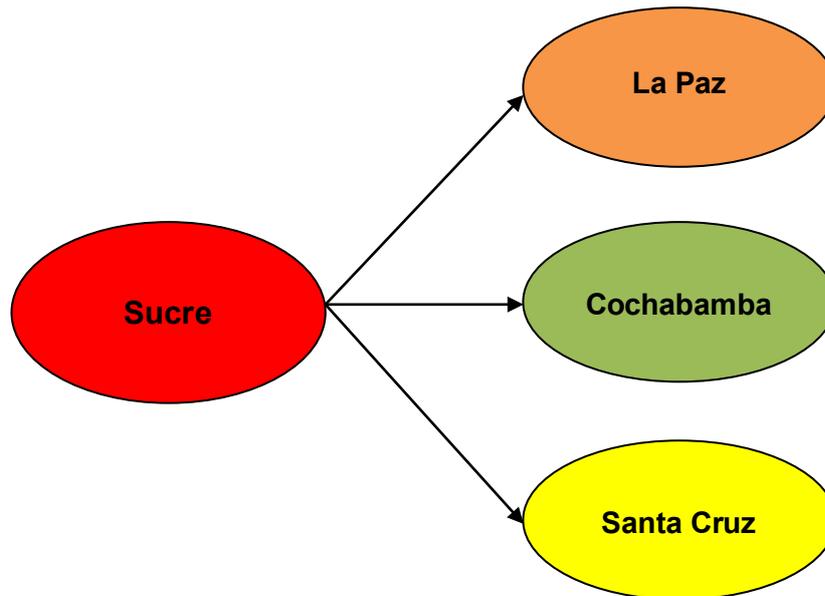


Para la comercialización de productos en el interior del país se utilizan canales de nivel uno, donde intervienen intermediarios, puntos de venta ajenos a la empresa, ubicados en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.



3.9.6 Amplitud

La empresa comercializa sus productos en el interior del país, para realizar esta actividad cuenta con una tienda propia en la ciudad de Sucre, de donde se realizan todas las tareas de logística para la distribución a intermediarios ubicados en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.



3.9.7 ¿Habilidad necesaria para comercializar este tipo de productos?

Para poder comercializar este tipo de productos la empresa cuenta con un conjunto de habilidades que se detallan a continuación:

- Tiene líneas de productos conocidas por el mercado
- Falta personal capacitado en Ventas
- Existe buena relación con los clientes
- Infraestructura adecuada y propia

3.10 COMUNICACIÓN

A continuación se determina la estrategia de comunicación que se está utilizando en la empresa.

3.10.1 Publicidad

Actualmente la empresa no cuenta con estrategias de publicidad definida, aunque en ocasiones utiliza medios de comunicación masivos como la televisión y la radio, a manera de recordatorio.

Sin embargo, la nueva estrategia de diversificación de productos, origina que la empresa replantee su política de comunicación.

3.10.2 Promoción

En cuanto a promociones se refiere, la empresa no cuenta con una estrategia de promoción definida que le permita incrementar el nivel actual de ventas que tiene, sin embargo, en ciertas ocasiones, dependiendo el tipo de cliente con el que trata y la cantidad de productos que adquiere, aplica descuentos de productos.

CAPITULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La presente investigación tiene por objeto determinar la magnitud, tendencias y características del mercado actual y potencial de la empresa, información que se constituirá en la base para la formulación del plan estratégico.

4.1.1 Objetivos de la investigación

- Determinar el mercado potencial para la empresa “Sobre la Roca”
- Conocer la inclinación o preferencia del cliente potencial, por un determinado producto de origen natural.
- Conocer la percepción de clientes actuales y potenciales respecto a la empresa.
- Identificar las necesidades o requerimientos reales del cliente meta.
- Determinar quienes y cuántos son los competidores en el mercado meta definido.
- Conocer la actividad y el nivel de ingreso de los encuestados.

4.1.2 Plan de investigación para recopilar información

La investigación de campo se realizó principalmente en base a fuentes de información primarias externas y referidas estrictamente al tema de investigación. Pero también se utilizó fuentes de información secundaria para completar el análisis y lograr los objetivos planteados al comienzo de la investigación.

4.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Dadas las características del objeto de estudio, no existe en nuestro medio

información precisa sobre la oferta o demanda de este tipo de productos (productos de origen natural), por tanto para determinar la población potencial, se ha considerado la población mayor de edad comprendida entre los 18 años adelante, como posibles demandantes de productos de origen natural.

Como fuentes de información secundaria se consideró a la empresa “Sobre la Roca” que proporcionó toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo, datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística – INE, además de aquellos documentos, informes y boletines que coadyuvaron al enriquecimiento del documento.

4.2.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque utilizado para el presente trabajo es el de la Investigación por encuesta, por considerarse el más adecuado para procurar información descriptiva del mercado potencial en relación a sus preferencias, opiniones, comportamientos, satisfacción, etc.

4.2.2 Plan de Muestreo

4.2.2.1 Unidad de Muestreo

El marco muestral para la presente investigación estaría constituido por la población de Sucre en general, donde se distinguen dos tipos de demandantes, personas que se encuentran directamente relacionadas con el rubro como: supermercados, mini mercados tiendas de barrio, kioscos, etc. y personas particulares que en caso de demandar estos productos los adquieren directamente.

Cuadro N° 4.1

Marco Muestral

Población Meta	Unidad de Muestreo	Tiempo
Ciudad de Sucre	Personas involucradas con el rubro	Año 2010
	Personas particulares	

En lo que a clientes actuales se refiere, se tuvo que recurrir a la lista de clientes frecuentes registrados en la empresa, que corresponde a un total de 30 clientes actuales.

4.2.2.2 Marco Muestral

Conformado por personas comprendidas entre los 15 a 69 años de edad, que se constituyen en consumidores habituales de los productos “Sobre la Roca” en el mercado de Sucre. Según información recabada del Instituto Nacional de Estadística INE, la población sección Sucre Capital para la gestión 2009, corresponde a 288.290 habitantes de los cuales 196.151 corresponden a la población de 15 a 69 años.

Cuadro 4.2

Determinación de la población meta

EDAD	TOTAL
15-19	32.316
20-24	19.290
25-29	18.935
30-34	16.500
35-39	16.280
40-44	15.445
45-49	15.735
50-54	16.295
55-59	17.435
60-64	14.230
65-69	13.690
TOTAL	196.151

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

4.2.2.3 Determinación del Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluyen en el estudio.

La fórmula general que permitirá determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

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

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

Z: Margen de confiabilidad = 95%

p: Probabilidad de éxito del 50%

q: Probabilidad de que el evento no ocurra 50%

e: Error de estimación = 5%

N: Población (Universo a investigar)

$$n = \frac{196.151 * 0.5 * 0.5 * (1.96)^2}{0.05^2 * (196.151 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 383,6$$

De donde se determinó que el tamaño de la muestra para la presente investigación, corresponde a un total de 384 encuestas a ser aplicadas.

4.2.2.4 Procedimiento de Muestreo

La idea central en que se funda el muestreo es que, si un número pequeño de objetos (una muestra) se selecciona adecuadamente de una cantidad mayor de ellos (un universo) reunirá las mismas características y casi en la misma proporción que el número más grande. Para conseguir datos confiables con este método, hay que aplicar la técnica correcta al seleccionar la muestra.

La técnica de muestreo utilizada fue la técnica de **muestreo probabilística**, ya que este muestreo permite que todos los individuos (elementos muestrales de la población) tengan la misma probabilidad de ser encuestados.

Como se explicó anteriormente, las encuestas fueron aplicadas de manera proporcional al grupo de clientes particulares y clientes relacionados con el rubro para contar con información más precisa y real del mercado potencial.

Cuadro N° 4.3

Unidad De Muestreo

Unidad de Muestreo	%	N° encuestas
Personas involucradas con el rubro	50%	192
Personas particulares	50%	192
TOTAL	100%	384

Para el levantamiento de información tanto de clientes actuales como potenciales, se tomó una muestra de forma **aleatoria simple**, y luego se procedió a realizar encuestas de forma sistemática.

4.2.2.5 Instrumentos de Investigación

Para realizar las entrevistas o encuestas, se procedió a la elaboración de cuestionarios dirigidos a clientes actuales y particulares, con el propósito de obtener una información más completa y precisa que facilite la interpretación de resultados.

4.2.2.6 Diseño del Cuestionario

Para que los encuestados pudieran responder con rapidez y facilidad las preguntas del cuestionario, se elaboró el mismo, con preguntas claras y cortas.

El diseño de la boleta de encuesta utilizada para el levantamiento de información se presenta en el (*anexo 1*)

4.2.2.7 Prueba Piloto

Se realizó una prueba piloto o aplicación previa a una muestra reducida en términos comprensibles para el grueso de la población y haciendo que las preguntas sean más precisas.

Después de realizar los cambios observados se efectuó la encuesta a la muestra correspondiente, obteniendo información para alcanzar el objetivo del trabajo.

Una vez que sea recabada la información de mercado se procedió a la tabulación y a la representación gráfica y en cuadros de los resultados de la investigación, haciendo el uso de paquetes gráficos como el EXCEL para su fácil interpretación.

4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

4.3.1 Clientes Potenciales

4.3.1.1 Edad

Cuadro N° 4.4

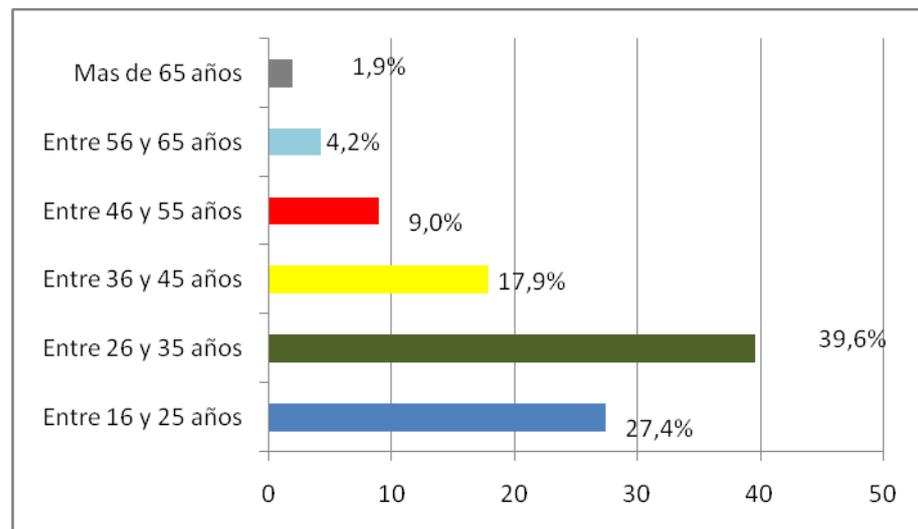
Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Entre 16 y 25 años	105	27,4	27,4
Entre 26 y 35 años	152	39,6	67,0
Entre 36 y 45 años	69	17,9	84,9
Entre 46 y 55 años	35	9,0	93,9
Entre 56 y 65 años	16	4,2	98,1
Mas de 65 años	7	1,9	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.1

Edad



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la edad de los encuestados se puede observar a través del gráfico. El 39.6% de las personas encuestadas se encuentran entre 26 y 35 años. El 27.4% están entre 16 – 25 años de edad. El 17.9% entre 36 – 45 años. El 9% entre 46 y 55 años. El 4,2% entre 56 y 65 años. Y por último el 1.9% son mayores de 65 años.

4.3.1.2 Sexo

Cuadro N° 4.5

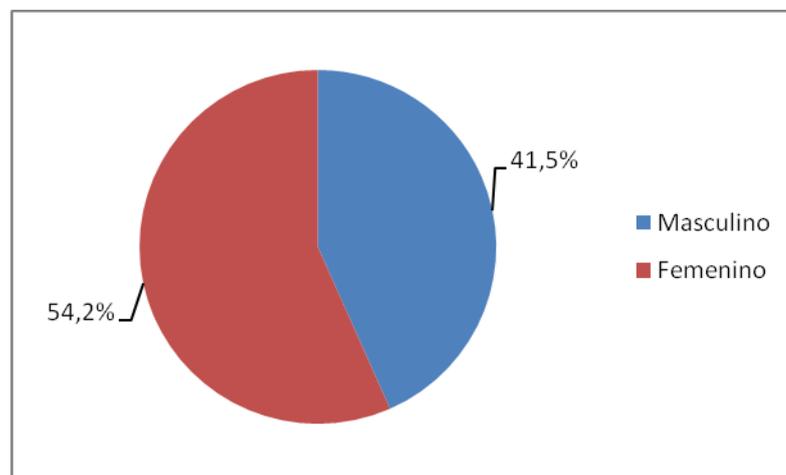
Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Masculino	159	41,5	95,7
Femenino	225	54,2	100,0
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.2

Sexo



Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas se tiene un total de 384, en porcentajes se puede observar a través del gráfico que el 41.5% son de sexo masculino y el 54.2% son de sexo femenino.

4.3.1.3 Ocupación

Cuadro N° 4.6

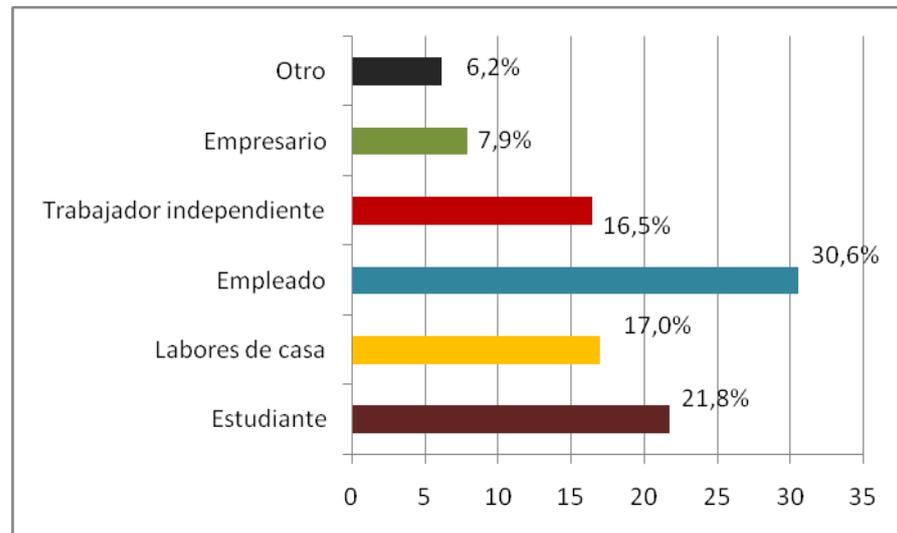
Ocupación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Estudiante	84	21,8	21,8
Labores de casa	65	17,0	38,8
Empleado	117	30,6	69,4
Trabajador independiente	63	16,5	85,9
Empresario	30	7,9	93,8
Otro	25	6,2	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.3

Ocupación



Fuente: Elaboración propia

La ocupación de las personas encuestadas varía, teniendo como resultados observados en el gráfico los siguientes: El 30,6% son empleados. El 21,8% son estudiantes. El 17% encargada de labores de casa. El 16,5% son trabajadores independientes. El 7,9 son empresarios. Y el 6,2% tienen otras ocupaciones no mencionadas en el cuestionario.

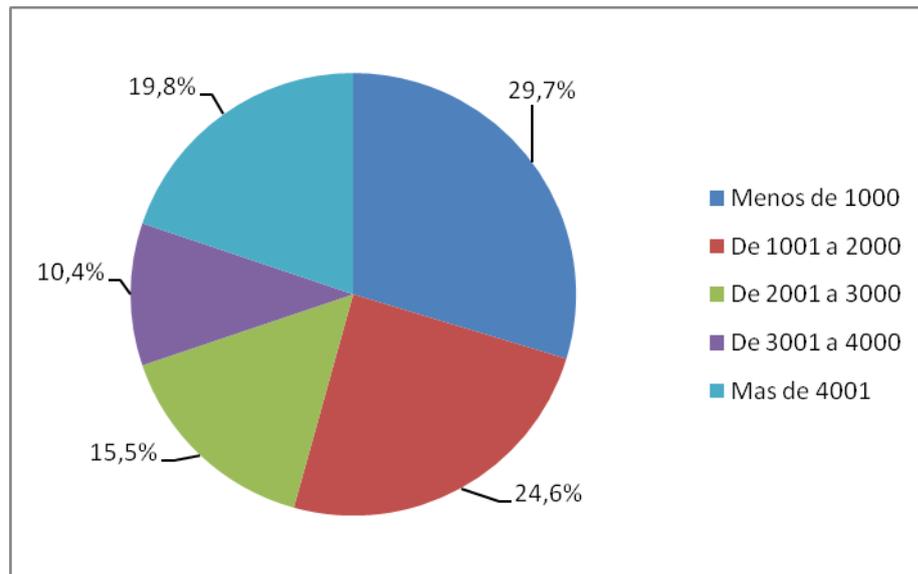
4.3.1.4 Ingreso mensual promedio

Cuadro N° 4.7
Ingreso mensual promedio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Menos de 1000	114	29,7	29,7
De 1001 a 2000	94	24,6	54,3
De 2001 a 3000	59	15,5	69,8
De 3001 a 4000	40	10,4	80,2
Mas de 4001	77	19,8	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.4
Ingreso mensual promedio



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos que perciben oscilan en Menos de 1000 Bs. con un 29.7%. El 24.6% sus ingresos están entre 1001 a 2000 Bs. El 19.8% mas de 4000 Bs. El 15,5% de 2001 a 3000 Bs. Por ultimo con un 10.4% perciben ingresos de mas de 3001 a 4000 Bs. Resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada, los mismos que se los puede observar en el gráfico.

4.3.1.5 Consume productos de origen natural

Cuadro N° 4.8

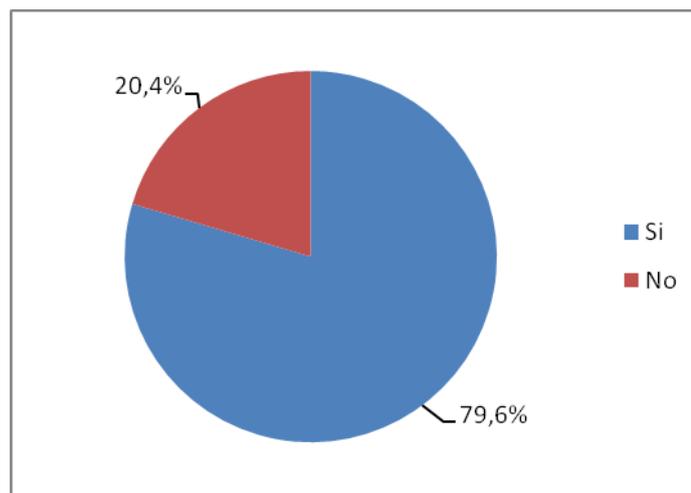
Consume productos de origen natural

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Si	305	79,6	79,6
No	79	20,4	100,0
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.5

Consume productos de origen natural



Fuente: Elaboración propia

De los clientes encuestados, en cuanto a si consumen productos de origen natural, se obtuvieron los siguientes resultados. El 79.6% indica que si consume productos de origen natural. El 20.4% no consume productos naturales, resultados que se los puede observar en el gráfico.

4.3.1.6 Porque no consume productos naturales: Porque no le agrada

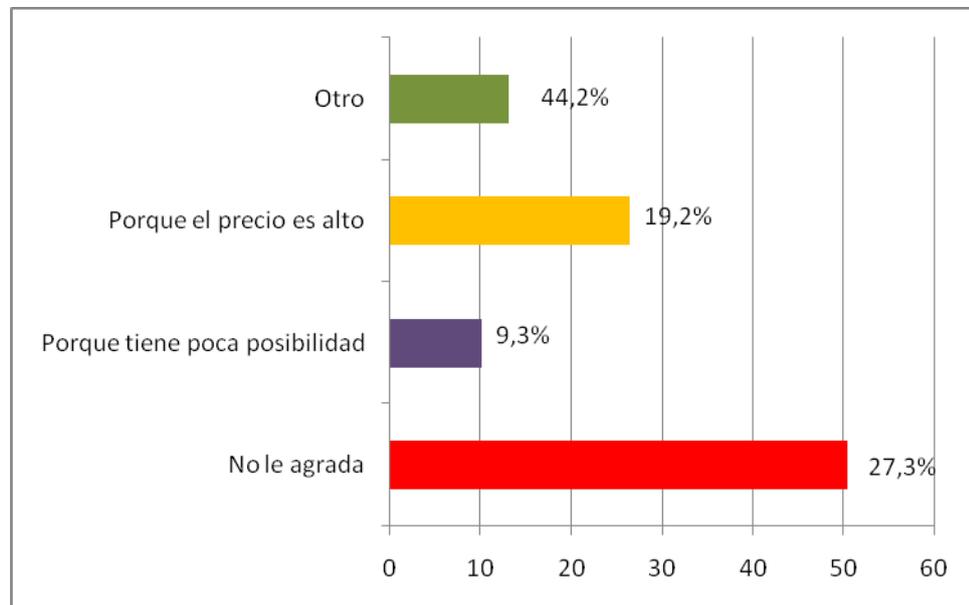
Esta pregunta fue formulada para conocer las razones por las que las personas no consumen productos de origen natural.

Cuadro N° 4.9
Porque no consume productos naturales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos No le agrada	193	50,4	50,4
Porque tiene poca posibilidad	39	10,1	60,5
Porque el precio es alto	101	26,4	86,9
Otro	50	13,1	100,0
	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.6
Porque no consume productos naturales



Fuente: Elaboración propia

4.3.1.7 Frecuencia de consumo de productos naturales

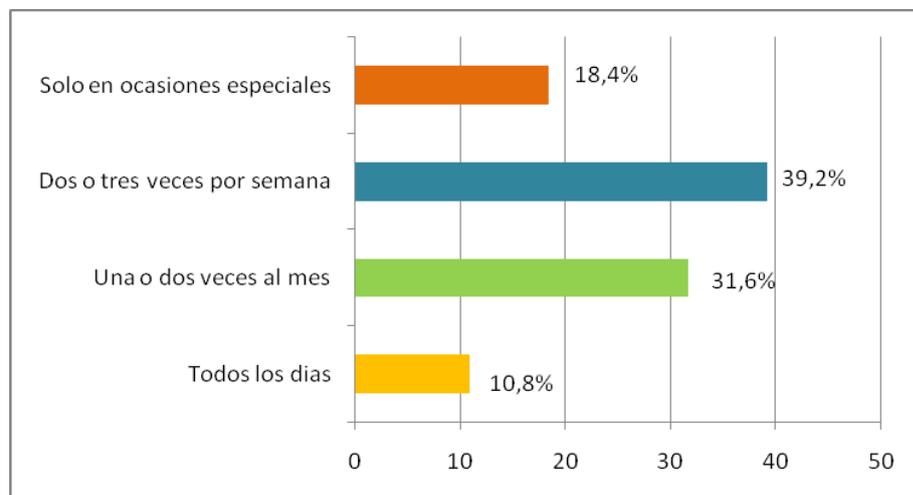
Esta variable, permitirá conocer la frecuencia de consumo de los productos naturales que los consumidores potenciales estarían dispuestos a gastar para su nutrición.

Cuadro N° 4.10
Frecuencia de consumo de productos naturales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Todos los días	41	10,8	10,8
Una o dos veces al mes	121	31,6	42,4
Dos o tres veces por semana	150	39,2	81,6
Solo en ocasiones especiales	72	18,4	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.7
Frecuencia de consumo de productos naturales



Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, el 39,2% de usuarios potenciales consume dos o tres veces por semana, el 31,6% consume una o dos veces al mes, el 18,4% consume solo en ocasiones especiales, finalmente el 10,8% consume productos naturales todos los días. Estos porcentajes permiten conocer la frecuencia de consumo por persona.

4.3.1.8 Porque prefiere comprar/consumir productos de origen natural

Mediante el estudio de mercado se pudo determinar porque las personas prefieren comprar o consumir productos naturales, podemos ver en el cuadro y grafico.

Cuadro N° 4.11

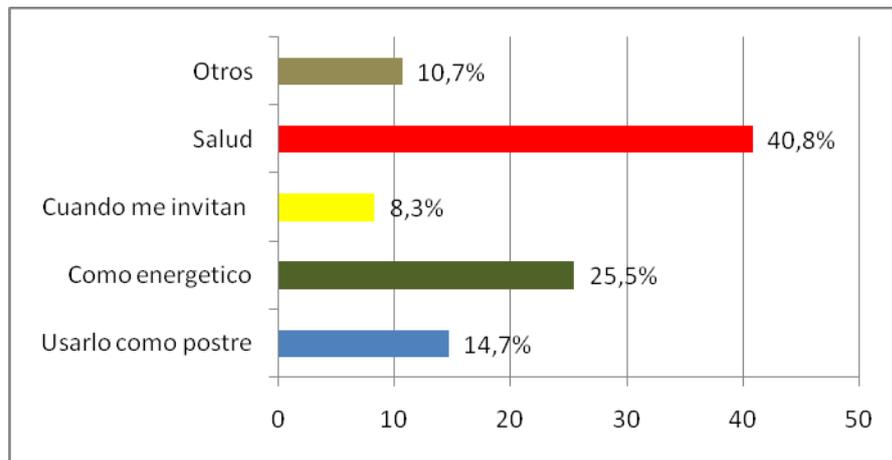
Porque prefiere comprar/consumir productos de origen natural

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Usarlo como postre	56	14,7	14,7
Como energético	98	25,5	40,2
Cuando me invitan	32	8,3	48,5
Salud	156	40,8	89,3
Otros	42	10,7	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.8

Porque prefiere comprar/consumir productos de origen natural



Fuente: Elaboración propia

El 40,8% de los encuestados prefiere consumir productos de origen natural por salud, el 25,5% consumen estos productos como energético, el 14,7% utilizan los productos como postre, el 10,7% otros y finalmente el 8,3% cuando alguien le invita un producto natural.

4.3.1.9 Lugar donde adquiere los productos de origen natural

Mediante el estudio de mercado realizado se pudo constatar la inclinación de los clientes por diferentes centros de abasto establecidas en la ciudad de Sucre, se puede apreciar con claridad en el cuadro y gráfico.

Cuadro N° 4.12

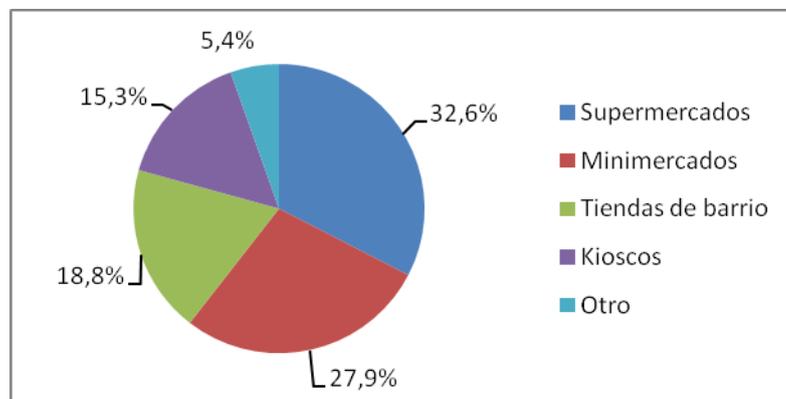
Lugar donde adquiere los productos de origen natural

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Supermercados	125	32,6	32,6
Mini mercados	107	27,9	60,5
Tiendas de barrio	72	18,8	79,3
Kioscos	59	15,3	94,6
Otro	21	5,4	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.9

Lugar donde adquiere los productos de origen natural



Fuente: Elaboración propia

A través del gráfico se puede observar los resultados obtenidos, de la variable cuando requiere productos naturales a que empresa acude generalmente, siendo los siguientes. Un 32.6% acude generalmente a supermercados. El 27.9% indica que cuando requieren productos naturales acuden a Mini mercados. El 18.8% acude a tiendas de barrio. El 15,3% acuden a kioscos.

Con un porcentaje de 5,4% algunos de los clientes acuden a otros lugares para adquirir productos naturales.

4.3.1.10 Marcas de productos de origen natural que se le viene a la cabeza

Mediante el estudio de mercado realizado se pudo constatar la inclinación de los clientes por diferentes marcas de productos naturales establecidas en la ciudad de Sucre y en el interior del país, se puede apreciar con claridad en el cuadro y gráfico.

Cuadro N° 4.13

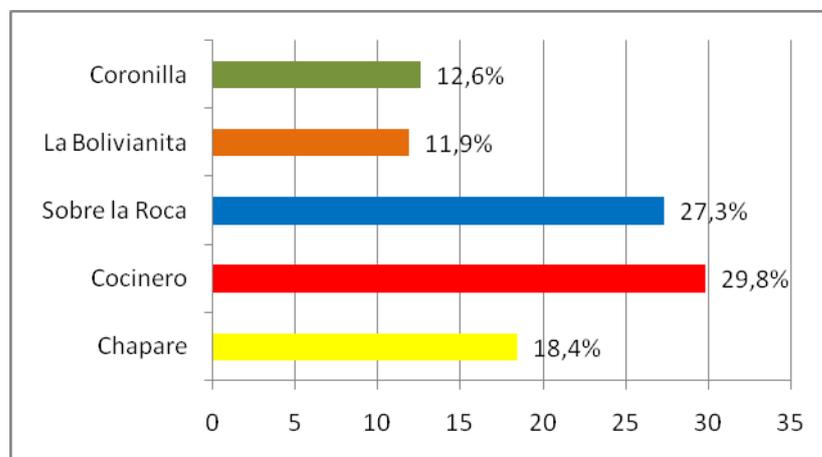
Marcas de productos de origen natural que se le viene a la cabeza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Chapare	70	18,4	18,4
Cocinero	114	29,8	48,2
Sobre la Roca	105	27,3	75,5
La Bolivianita	46	11,9	87,4
Coronilla	49	12,6	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.10

Marcas de productos de origen natural que se le viene a la cabeza



Fuente: Elaboración propia

A través del gráfico se puede observar los resultados obtenidos, de la variable marcas de productos naturales que conoce, siendo los siguientes. Un 29.8% productos Cocinero, que vendría a ser uno de los principales competidores de la empresa. El 27.3% indica productos Sobre la Roca, dato muy importante para el análisis ya que la empresa es reconocida por una gran mayoría de los encuestados. El 18.4% productos Chapare. El 12,6% productos Coronilla. Y el 11,9% productos la Bolivianita.

4.3.1.11 Usted ha consumido/oído hablar de productos Sobre la Roca

Cuadro N° 4.14

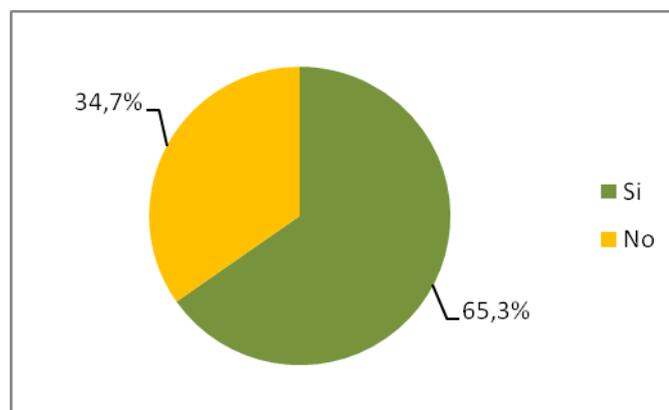
Usted ha consumido/oído hablar de productos Sobre la Roca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Si	250	65,3	65,3
No	134	34,7	100,0
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.11

Usted ha consumido/oído hablar de productos Sobre la Roca



Fuente: Elaboración propia

4.3.1.12 Indique el medio por el que se entero de la existencia de productos naturales Sobre la Roca

Es importante saber cuales son los medios de comunicación por los que se entero de la existencia de la empresa para poder establecer estrategias de publicidad por estos medios de comunicación.

Cuadro N° 4.15

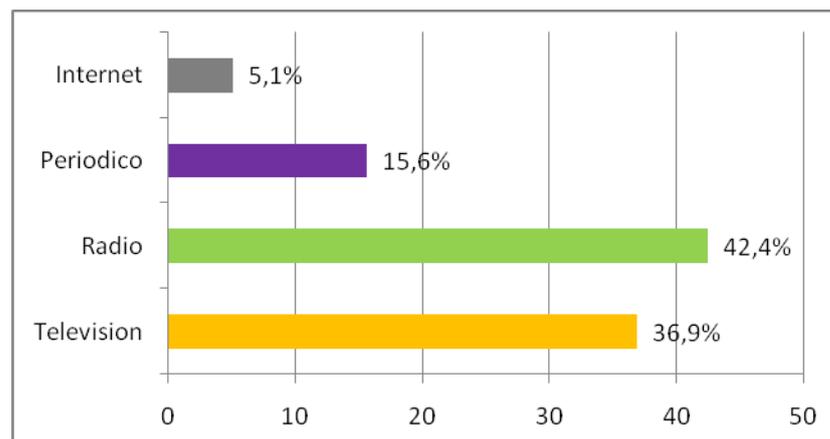
Medio por el que se entero de la existencia de productos Sobre la Roca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Televisión	141	36,9	36,9
Radio	162	42,4	79,3
Periódico	60	15,6	94,9
Internet	21	5,1	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.12

Medio por el que se entero de la existencia de productos Sobre la Roca



En cuanto a los medios de comunicación por los cuales los encuestados se enteraron de la existencia de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados, los mismos que se los puede observar en el gráfico. El 42,4% se informó por la radio, uno de los medios más escuchados por la población en

general. El 36.9% de los encuestados se informó a través de la televisión. El 15,6% a través del periódico y por último el 5.1% se informó a través de Internet.

4.3.1.13 De los siguientes productos Sobre la Roca ¿Cuáles ha consumido?

Se formuló esta pregunta en la encuesta para poder determinar los productos de preferencia de la población encuestada.

Cuadro N° 4.16

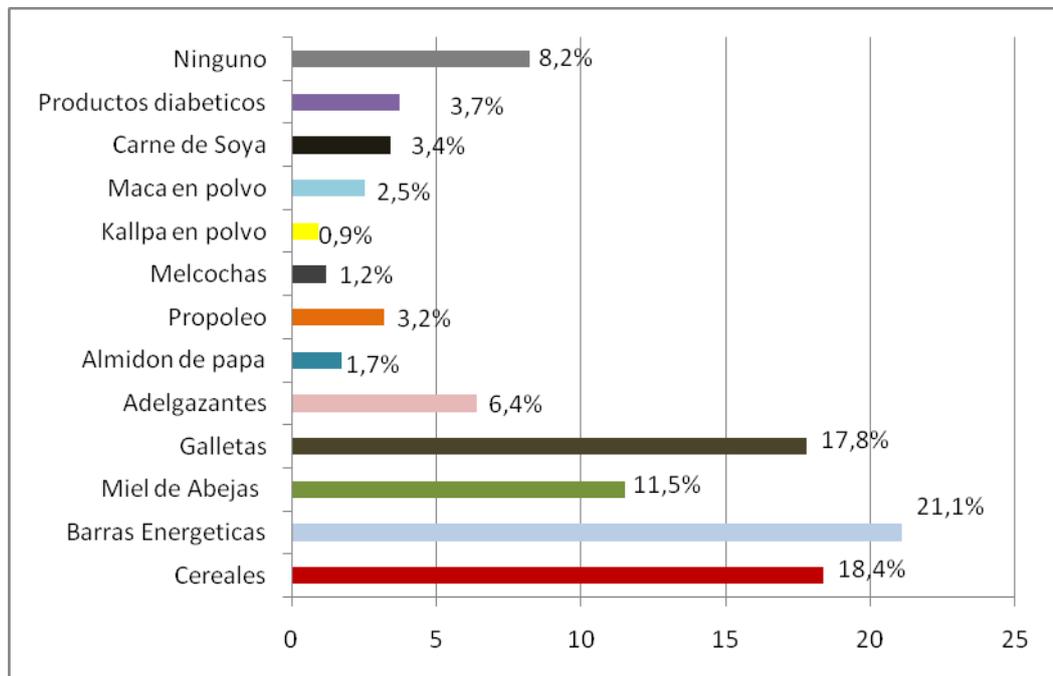
De los siguientes productos Sobre la Roca ¿Cuales ha consumido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Cereales	70	18,4	18,4
Barras Energéticas	81	21,1	39,5
Miel de Abejas	44	11,5	51,0
Galletas	68	17,8	68,8
Adelgazantes	25	6,4	75,2
Almidón de papa	7	1,7	76,9
Propóleo	12	3,2	80,1
Melcochas	5	1,2	81,3
Kallpa en polvo	3	0,9	82,2
Maca en polvo	10	2,5	84,7
Carne de Soya	13	3,4	88,1
Productos diabéticos	14	3,7	91,8
Ninguno	31	8,2	100
Total	383	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.13

De los siguientes productos Sobre la Roca ¿Cuales ha consumido?



Fuente: Elaboración propia

Los productos de preferencia de los encuestados son las siguientes. El 21,1% de las personas encuestadas consumieron las barras energéticas. El 18,4% ha consumido los cereales. El 17,8% indica que consumió galletas. El 11,5% probó la miel de abejas. El 8,2% de los encuestados manifiesta que no consumió ninguno de los productos. El 6,4% adquirió productos adelgazantes. Con porcentajes mas bajos, se tiene para los productos diabéticos 3,7%. Carne de Soya un 3,4%. Propóleo un 3,2%. 2,5% Maca en Polvo. Almidón de Papa 1,7%. 1,2% Melcochas. Y por último con un 0,9% Kallpa en Polvo. Resultados que se los puede observar en el gráfico

4.3.1.14 Que necesita mejorar productos naturales Sobre la Roca

Resulta importante conocer las sugerencias que las personas pueden realizar en cuanto a mejoras para su mayor comodidad, sugerencias que deberían formar parte del plan de comercialización a plantearse.

Cuadro N° 4.17

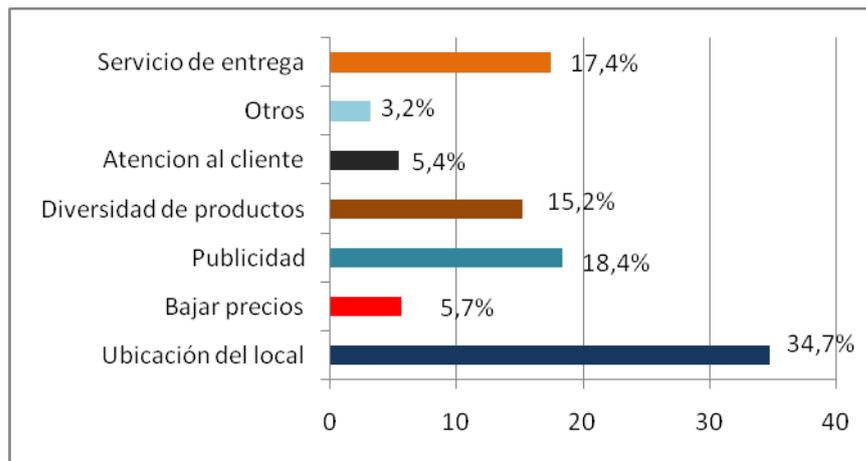
Que necesita mejorar productos naturales Sobre la Roca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Ubicación del local	132	34,7	34,7
Bajar precios	22	5,7	40,4
Publicidad	70	18,4	58,8
Diversidad de productos	58	15,2	74
Atención al cliente	21	5,4	79,4
Otros	12	3,2	82,6
Servicio de entrega	69	17,4	100
Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.14

Que necesita mejorar de los productos naturales Sobre la Roca



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de los usuarios, las características que sugieren para su comodidad están principalmente en la ubicación del local que corresponden al 34,7% de los entrevistados, seguido del 18,4% que sugiere que se mejore la publicidad de la empresa, el 17,4% opina que el servicio de entrega debería mejorar, el 15,2% sugiere contar con mayor diversidad de productos para el agrado de los clientes, el 5,7% opina bajar los precios, el 5,4% sugiere mejorar la atención al cliente y finalmente el 3,2% otros. Estas sugerencias deberán ser tomadas en cuenta en el diseño del plan de comercialización.

4.3.2 Clientes Actuales

4.3.2.1 Edad

Los resultados obtenidos en esta parte son de los clientes actuales que evaluaron diferentes aspectos de la *empresa Sobre la Roca*.

Cuadro N° 4.18

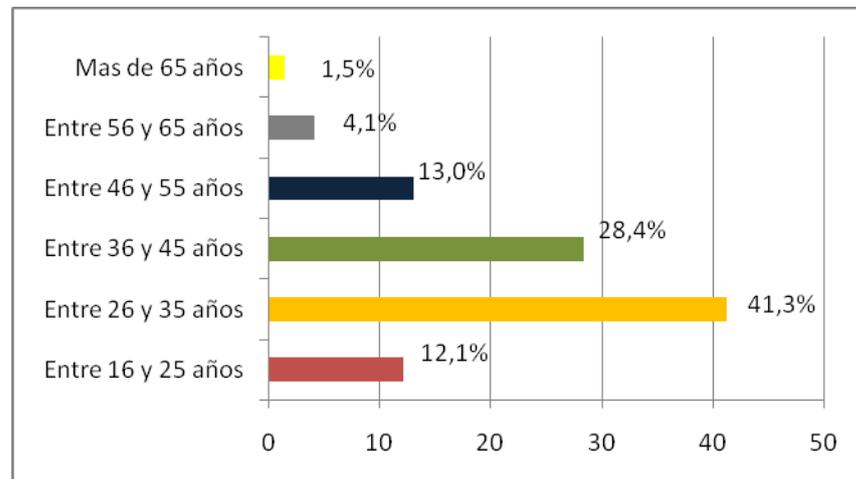
Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Entre 16 y 25 años	46	12,1	12,1
	Entre 26 y 35 años	158	41,3	53,4
	Entre 36 y 45 años	109	28,4	81,8
	Entre 46 y 55 años	49	13,0	94,8
	Entre 56 y 65 años	16	4,1	98,9
	Mas de 65 años	6	1,5	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.15

Edad



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la edad de los encuestados se puede observar a través del gráfico. El 41.3% de las personas encuestadas se encuentran entre 26 y 35 años. El 28.4% están entre 36 – 45 años de edad. El 13% entre 46 – 55 años. El 12,1% entre 16 y 25 años. El 4,1% entre 56 y 65 años. Y por último el 1.5% son

mayores de 65 años.

4.3.2.2 Sexo

Cuadro N° 4.19

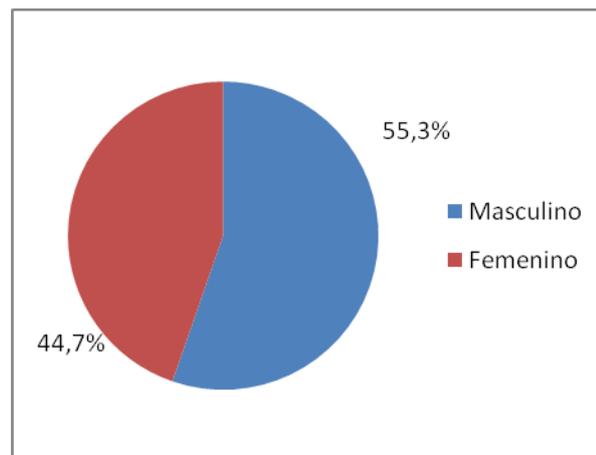
Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Masculino	212	55,3	55,3
	Femenino	172	44,7	100,0
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.16

Sexo



Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas se tiene un total de 384, en porcentajes se puede observar a través del gráfico que el 55.3% son de sexo masculino y el 44.7% son de sexo femenino.

4.3.2.3 Ocupación

Cuadro N° 4.20

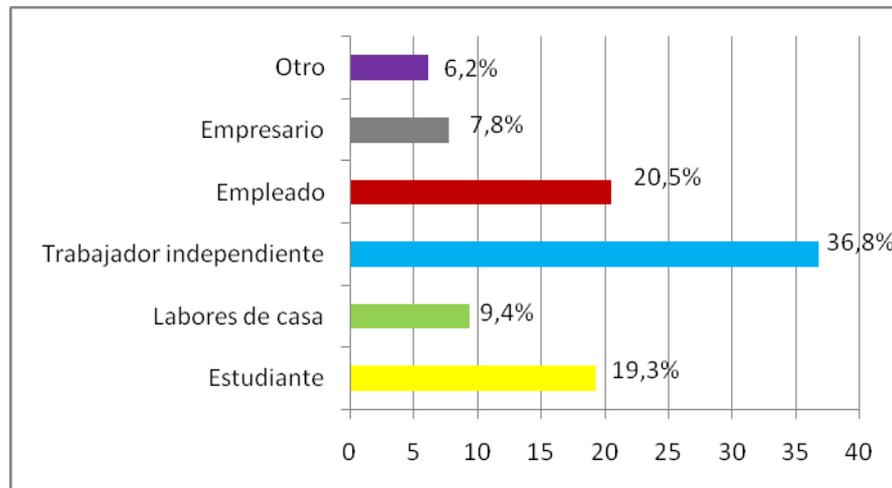
Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Estudiante	74	19,3	19,3
	Labores de casa	36	9,4	28,7
	Trabajador independiente	141	36,8	65,5
	Empleado	79	20,5	86
	Empresario	30	7,8	93,8
	Otro	24	6,2	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.17

Ocupación



Fuente: Elaboración propia

La ocupación de las personas encuestadas varía, teniendo como resultados observados en el gráfico los siguientes: El 36,8% son trabajadores independientes. El 20,5% son Empleados. El 19,3% son estudiantes. El 9,4% son amas de casa. El 7,8% son empresarios. Y el 6,2% tienen otras ocupaciones no mencionadas en el cuestionario.

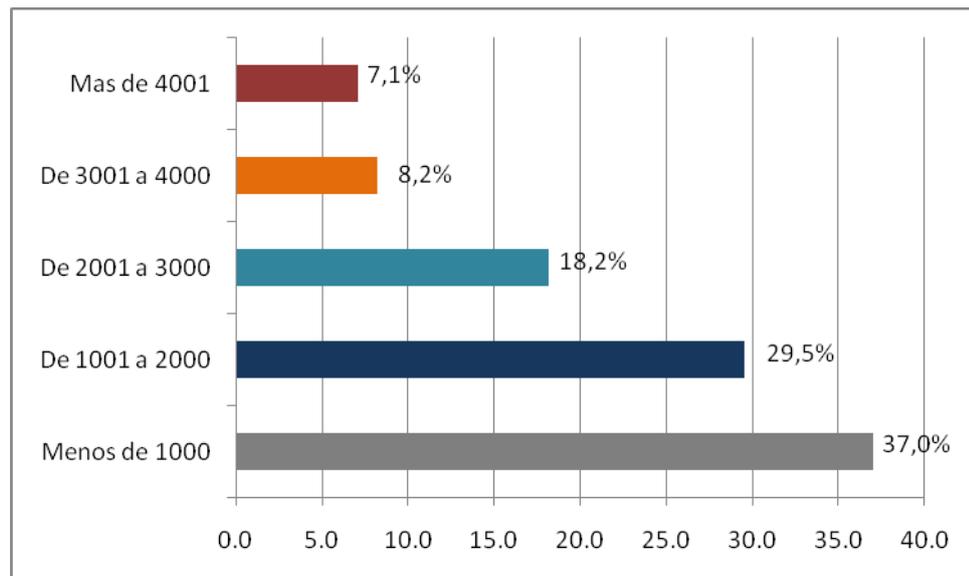
4.3.2.4 Ingreso mensual promedio

Cuadro N° 4.21
Ingreso mensual promedio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Menos de 1000	142	37,0	37,0
	De 1001 a 2000	114	29,5	66,5
	De 2001 a 3000	70	18,2	84,7
	De 3001 a 4000	31	8,2	92,9
	Mas de 4001	27	7,1	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.18
Ingreso mensual promedio



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos que perciben oscilan en Menos de 1000 Bs. con un 37.0%. El 29.5% sus ingresos están entre 1001 a 2000 Bs. El 18.2% entre 2001 a 3000 Bs. El 8,2% de 3001 a 4000 Bs. Por ultimo con un 7.1% perciben ingresos de mas de 4001 Bs. Resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada, los mismos que se los puede observar en el gráfico.

4.3.2.5 Clientes actuales llegaron a la empresa por diversas razones

Mediante el estudio de mercado se pudo determinar como los clientes actuales llegaron a la empresa Sobre la Roca, podemos ver en el cuadro y gráfico.

Cuadro N° 4.22

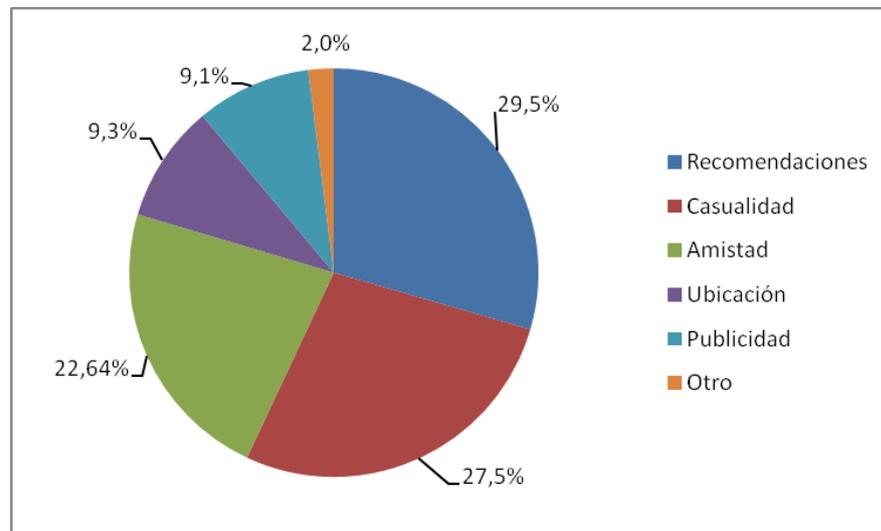
Conoce la empresa Sobre la Roca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Recomendaciones	113	29,5	29,5
	Casualidad	106	27,5	57,0
	Amistad	87	22,6	80
	Ubicación	36	9,3	89
	Publicidad	35	9,1	98
	Otro	7	2,0	100
	Total	384	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4.19

Conoce la empresa Sobre la Roca



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable como conoció a la empresa Sobre la Roca, se obtuvo los siguientes datos, observados a través del gráfico. El 29.5% de las personas encuestadas indican que conoció a la empresa Sobre la Roca por recomendaciones de terceras personas, por casualidad al buscar o cotizar algunos productos requeridos por este tipo de empresas el 27,5%. El 22.64%

conoció la empresa por la Amistad, que se tiene con la Familia y el Propietario. Con porcentajes poco significativos se tiene que el 9,3% de las personas encuestadas conoció la empresa por la ubicación, el 9,1% por la publicidad que realiza la empresa y el 2% otros.

4.3.2.6 Evaluación del servicio prestado por la empresa Sobre la Roca

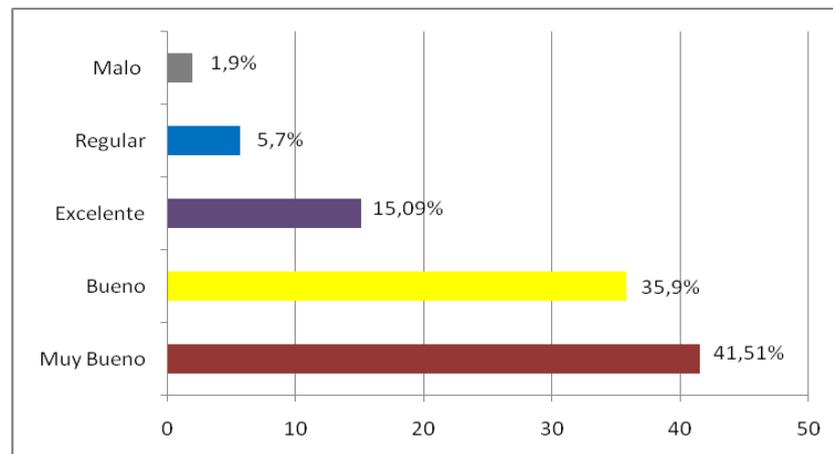
Los clientes actuales califican el servicio que presta en cuanto a la atención de la siguiente manera.

Cuadro N° 4.23
Conoce la empresa Sobre la Roca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Muy Bueno	159	41,51	41,51
	Bueno	138	35,9	77,4
	Excelente	58	15,09	92,5
	Regular	22	5,7	98,2
	Malo	7	1,9	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.20
Conoce la empresa Sobre la Roca



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la calificación de la atención y el servicio que reciben los clientes actuales de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados, observados en el gráfico. El 41,51% califica la atención y el servicio que ofrece la empresa Sobre la Roca como Muy Buena, el 35,9% califica la atención y el servicio

como Bueno, el 15,09% califica como Excelente, el 5,7% califica como Regular y por último el 1,9% califica como Mala la atención y el servicio que ofrece la empresa Sobre la Roca.

4.3.2.7 Evaluación del servicio prestado por la empresa Sobre la Roca

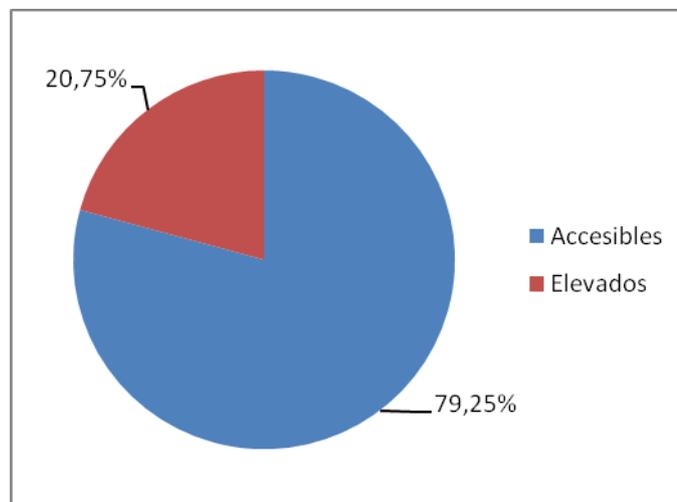
Es de mucha importancia evaluar este aspecto, ya que vivimos en una economía muy débil y este hace que la gente evalúe los servicios a la hora de comprar productos naturales.

Cuadro N° 4.24
¿Considera que los precios de sus productos son?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Accesibles	304	79,25	79,25
	Elevados	80	20,75	100,0
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.21
Conoce la empresa Sobre la Roca



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a como consideran los clientes encuestados los precios de los productos ofertados por empresa Sobre la Roca se obtuvieron los siguientes resultados, observados a través del gráfico. El 79.25% considera que los precios son accesibles para toda la población que requieren estos productos.

Solo el 20.75% considera que los precios son elevados.

4.3.2.8 Cualidades de la empresa Sobre la Roca

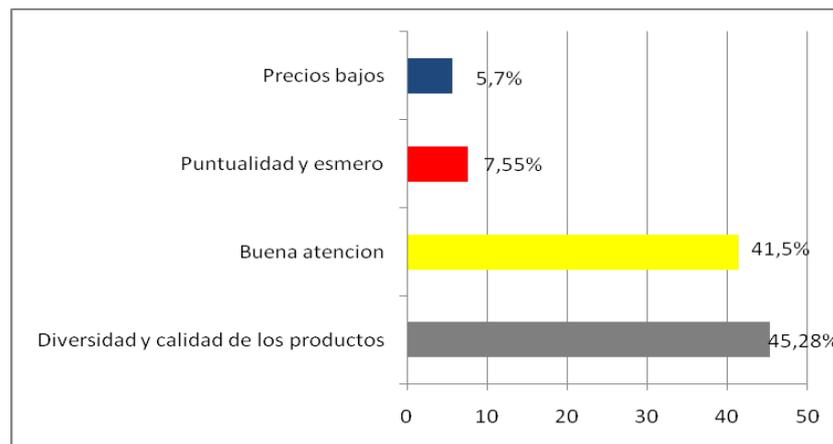
En cuanto a las cualidades que tiene la empresa son las siguientes:

Cuadro N° 4.25
¿Qué cualidades pudo encontrar en la empresa Sobre la Roca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Diversidad y calidad de los productos	174	45,28	45,28
	Buena atención	159	41,5	86,8
	Puntualidad y esmero	29	7,55	94,33
	Precios bajos	22	5,7	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.22
¿Qué cualidades pudo encontrar en la empresa Sobre la Roca?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las cualidades que encuentran los clientes encuestados en la empresa Sobre la Roca, se puede observar a través del gráfico. El 45.28% encontró como una de las principales cualidades de la empresa la diversidad y calidad de los productos que ofrecen, esto beneficia a los clientes en el momento en que deben elegir entre precios, calidad y diversidad. El 41.5% considera que otra de las cualidades que tiene la empresa es la atención, que se tiene y se brinda al cliente. Solo el 7.55% de los clientes encuestados consideran una cualidad para la empresa la puntualidad y esmero en el trato,

en la entrega de los productos y en la atención misma. Con un porcentaje poco significativo, solo el 5.7% de los clientes encuestados consideran como una cualidad de la empresa el tener precios bajos de los productos que ofrecen.

4.3.2.9 Deficiencia de la empresa Sobre la Roca

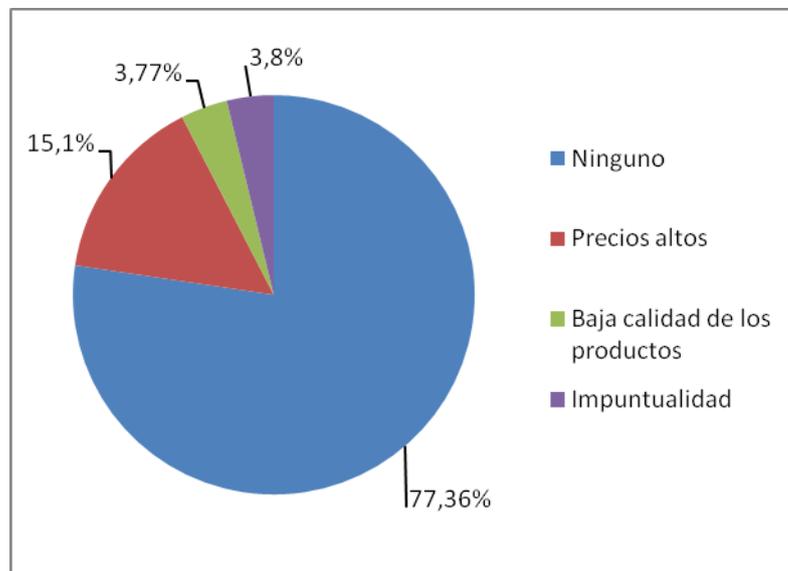
Los clientes actuales de la empresa Sobre la Roca consideran que se debe mejorar en los diferentes aspectos:

Cuadro N° 4.26
¿Aspectos negativos de la empresa Sobre la Roca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Ninguno	297	77,36	77,36
	Precios altos	58	15,1	92,5
	Baja calidad de los productos	14	3,77	96,23
	Impuntualidad	15	3,8	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.23
¿Aspectos negativos de la empresa Sobre la Roca?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los aspectos negativos que los clientes actuales encuentran en la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados, observados a través del gráfico. El 77.36% no encuentra ningún aspecto negativo en la empresa, existe una conformidad en todo aspecto por parte de los clientes actuales que fueron

encuestados. El 15.1% considera que los precios son altos, a diferencia de los ofertados por otras Empresas del mismo rubro, siendo un aspecto negativo para la empresa. El 3.8% de los clientes encuestados, consideran como aspectos negativos para la empresa la Impuntualidad y el 3,77% la baja calidad de los productos.

4.3.2.10 Recomendación a otros clientes

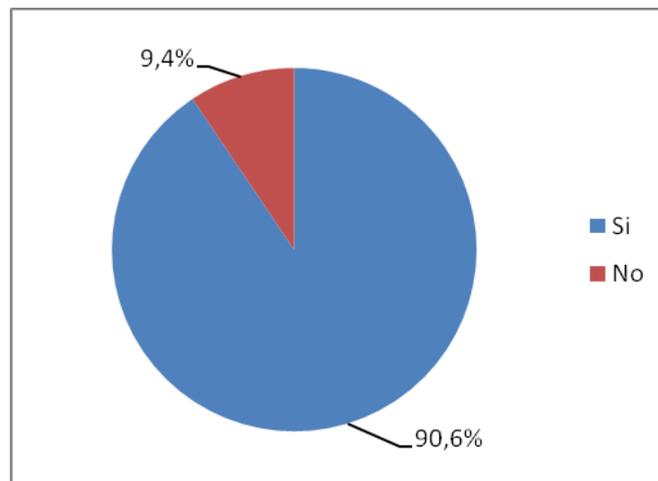
La publicidad boca a boca es la más barata y la más efectiva para poder persuadir a clientes nuevos, en cuanto a este detalle se obtuvo el siguiente resultado.

Cuadro N° 4.27
¿Recomendaría la compra de algún producto de la empresa Sobre la Roca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	348	90,6	90,6
	No	36	9,4	100,0
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.24
¿Recomendaría la compra de algún producto de la empresa Sobre la Roca?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable, recomendaría la compra de algún producto en la empresa Sobre la Roca, se obtuvieron los siguientes resultados. El 90.6% de los clientes encuestados si recomendarían comprar en la Empresa. Tan solo el

9.4% no recomendaría comprar en la empresa, resultados que se los puede observar en el gráfico.

4.3.2.11 Los motivos que se recomendaría la compra de productos en la empresa Sobre la Roca

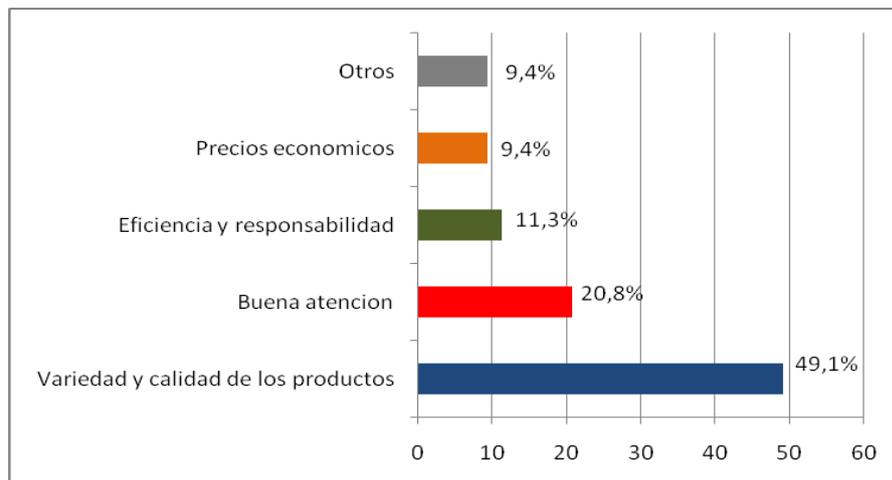
Los clientes actuales recomendarían la compra de productos por diferentes motivos, podemos ver en el respectivo cuadro.

Cuadro N° 4.28
¿Por qué razón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Variedad y calidad de los productos	189	49,1	49,1
	Buena atención	80	20,8	69,9
	Eficiencia y responsabilidad	43	11,3	81,2
	Precios económicos	36	9,4	90,6
	Otros	36	9,4	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.25
¿Por qué razón?



Fuente: Elaboración propia

Las razones por las que recomendarían comprar algún Producto en la empresa, señaladas por los clientes encuestados son las siguientes, resultados observados a través del gráfico. El 49.1% indica que recomendaría comprar en

esta empresa por la variedad y calidad de los productos que ofrecen, siendo esta una de las razones más importantes para todo cliente. El 20.8% de los clientes encuestados la recomendarían por la buena atención que brindan a los clientes. Solo el 11.3 % de los clientes encuestados la recomendarían por la eficiencia y responsabilidad que existe en la empresa. Por último el 9.4% de los clientes recomendaría comprar en la empresa, por los precios económicos, porcentaje poco significativo.

4.3.2.12 Recomendación para mejorar el servicio

Cuadro N° 4.29

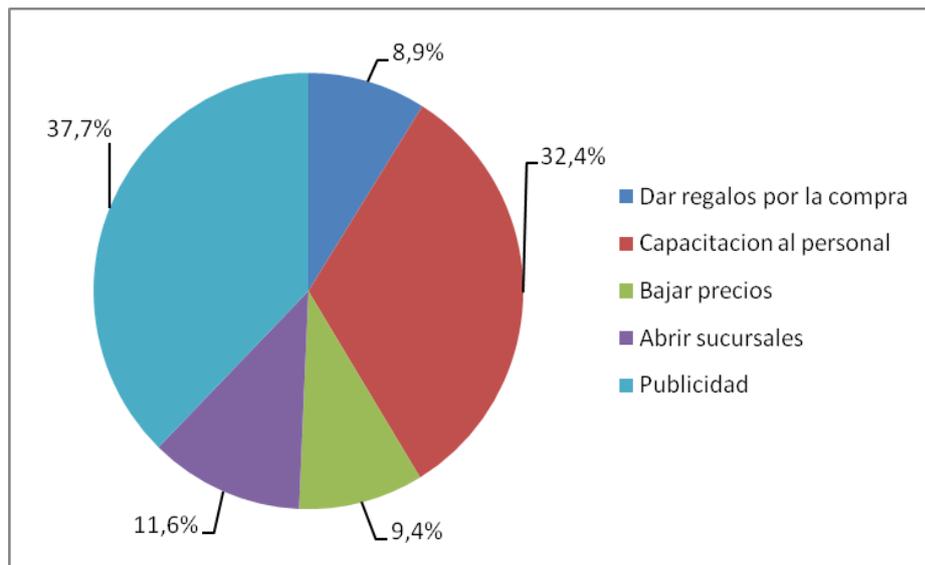
¿Qué recomienda usted a la empresa para mejorar el servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Dar regalos por la compra	34	8,9	8,9
	Capacitación al personal	124	32,4	41,3
	Bajar precios	36	9,4	50,7
	Abrir sucursales	45	11,6	62,3
	Publicidad	145	37,7	100
Total		384	100	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4.26

¿Qué recomienda usted a la empresa para mejorar el servicio?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las recomendaciones que los clientes tienen para la empresa “Sobre la Roca” se obtuvieron los siguientes resultados observados en el gráfico. El 37.7% recomienda mejorar y aumentar la Publicidad de la empresa. El 32,4% recomienda que existan capacitaciones para el personal, en cuanto atención al cliente, manejo, conocimiento y especificaciones de los productos, etc. y otros relacionados con el desenvolvimiento de la empresa al servicio de la población. El 11,6% recomiendan abrir sucursales tanto en el interior del departamento como en la ciudad misma. El 9,4% recomienda bajar los precios de los productos, que indican los clientes ser un poco elevados a diferencia de los ofertados por otras empresas del rubro. El 8,9% emplear la estrategia de dar regalos a los clientes por la compra de cierta cantidad de productos, de acuerdo a la cantidad y la especificación del producto comprado.

4.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR “CINCO FUERZAS DE PORTER”

Con este análisis competitivo de la industria y de sus empresas se busca determinar los factores estructurales que definen la rentabilidad deseada a largo plazo, así poder identificar y caracterizar a los competidores más potenciales del sector.

Con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial, en 1980 Michael Porter, desarrolló el método de las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia de una industria. Para tal efecto se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

4.4.1 COMPETIDORES DEL SECTOR

Los principales competidores son Cocinero, Chapare, Coronilla, La Bolivianita y algunas marcas importadas.

Cuadro N° 4.30
Competidores del sector

DESCRIPCIÓN	PROCEDENCIA
Cocinero	Local
La Glorieta	Local
Chapare	Cochabamba
Coronilla	Cochabamba
La Bolivianita	La Paz
Ecológico	Importado
Yerba Buena	Importado
Natural	Importado
Kellogs	Importado
Mabel	La Paz
Ferrari Jetzzi	Oruro
Nestlé	Importado

Fuente: Datos Empresa Sobre la Roca

4.4.1.2 Esquema de Distribución

La distribución en la ciudades del interior del país, se la hace mediante clientes directos a los cuales se les concede un descuento de hasta el 15% para hacer atractiva su participación y generar un margen de utilidad sin afectar el precio final.

Figura N° 4.1
Esquema de Distribución Ciudad de Sucre

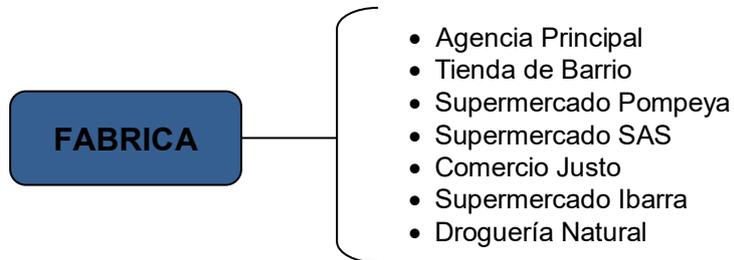
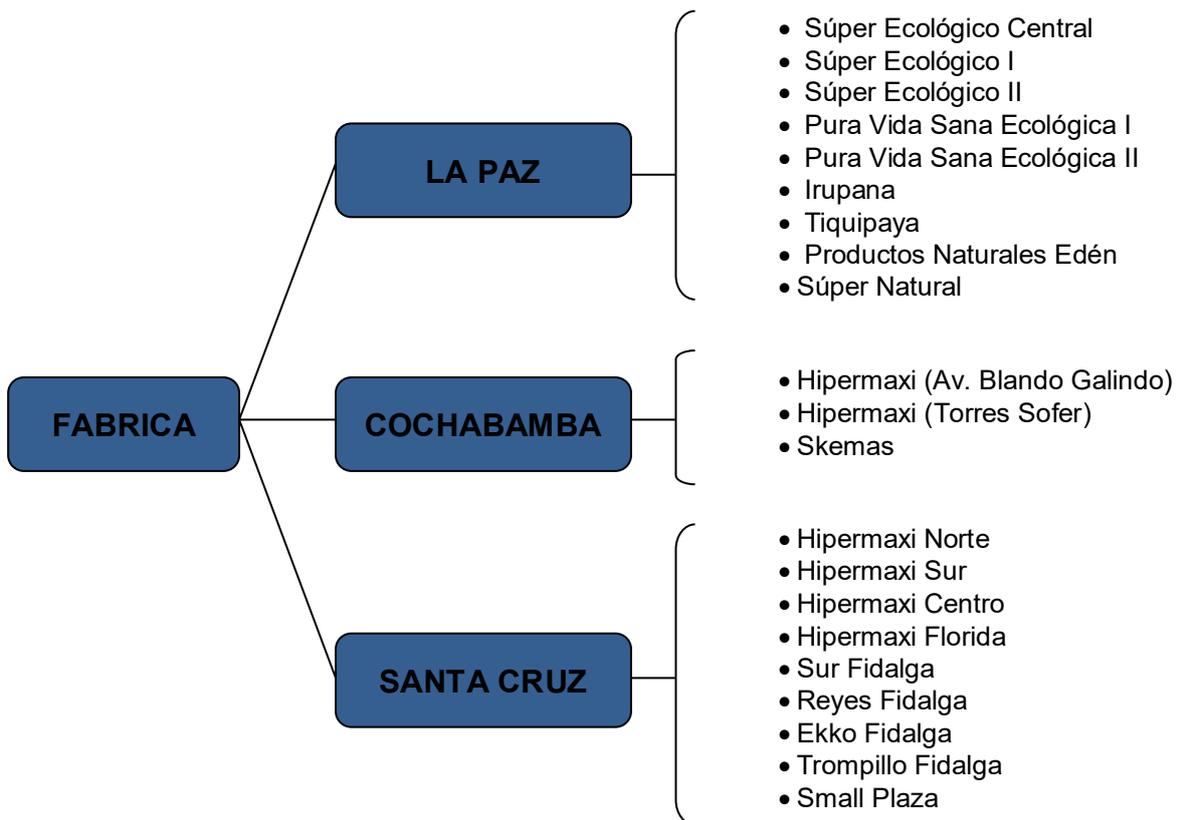


Figura N° 4.2
Esquema de Distribución Interior del País



4.4.2 COMPETIDORES POTENCIALES: Amenaza de Nuevos Entrantes

Actualmente la industria de los productos naturales tiene por protagonistas a empresas que tienen identificación de marca y lealtad entre sus clientes, lo cual deriva de la publicidad del pasado y diferencia del producto o simplemente por haber sido el primero en el sector.

Ello implica una barrera de ingreso que obliga a los nuevos entrantes a realizar grandes gastos para revertir la lealtad creada en los consumidores.

Simultáneamente, la diferenciación del producto proviene de la receta o el know how del proceso, el que necesita de un periodo de prueba muy largo antes de alcanzar los estándares de calidad aceptables en las condiciones actuales de mercado.

La necesidad de invertir capitales frescos para competir en esta industria, crea una barrera de entrada, debido a la recesión que atraviesa el país, a la falta de políticas gubernamentales de incentivo a la inversión y a la desconfianza generalizada de la población en el futuro del país. El capital es necesario no solamente para la inversión en infraestructura, equipo y maquinaria sino también para financiar las ventas al crédito, los inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales de un proyecto nuevo.

El acceso a canales de distribución es vital para cualquier empresa de alimentos. Una de las barreras mas poderosas es el ingreso a los supermercados importantes del país, donde el costo por alquiler de las góndolas de exhibición es elevado así como los costos por impulsación del producto, lo cual hace difícil el ingreso mediante el uso de esta vía por el enorme poder de negociación que emplean este tipo de empresas. En general son productos importados los que tienen preferencia, por el importante soporte económico de los importadores.

El efecto de la experiencia además de ser una fuente clave de ventaja en costes, es una barrera de entrada cuyo peso, muchas veces no es debidamente ponderado en nuestro medio.

4.4.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

El estudio de mercado ha revelado que el producto sustituto que mayor amenaza representa para los productos naturales son las galletas, cereales, nacionales e importados seguidas por las papas fritas, nachos, chisos, etc.

Posteriormente se ubican los caramelos y chocolates. Todos estos productos son mas baratos que los productos naturales como ser los cereales, galletas, por lo que la amenaza de sustitución en épocas de crisis es mucho mas alta.

La demanda de los productos naturales es elástica, pues una variación porcentual dada en el precio, origina una variación mayor en la cantidad vendida. Esto coloca a los productos naturales en una situación desfavorable con relación a otros productos como el pan que es el alimento básico de la canasta familiar y cuya demanda es preferiblemente inelástica. Por otro lado, tanto las galletas, turrone, papas fritas, chisos, pipocas, chocolates, son productos muy masivos que se comercializan en tiendas de barrio, tiendas mayoristas, tiendas al detalle, supermercados, etc. Y tienen cobertura geográfica muy amplia a un costo mas reducido. Por todo lo mencionado se puede concluir que la presión de los productos sustitutos de los productos naturales es muy intensa.

4.4.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los principales insumos que utiliza la empresa para la elaboración de sus productos son:

- Quinoa
- Trigo
- Amaranto
- Tarwi
- Soya
- Papa

Estos productos se los adquiere de la parte central de Chuquisaca y del norte de Potosí, se cuenta con alianzas estratégicas con los representantes de estas comunidades para la compra de la materia prima.

- Cacao: Se adquiere este producto de la cooperativa de recolectores de cacao de Pando.
- Kallpa
- Maca
- Guaraná
- Manzana

Estos productos se los adquiere de productores de kallpa, maca, guaraná y manzana que se encuentran en el Chapare Cochabambino, con los cuales se esta trabajando para realizar alianzas estrategias para la compra de la materia prima, puesto que no se tiene un proveedor especifico se cambia cada vez que la empresa necesita comprar estos insumos.

Por lo antes expuesto podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

4.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

- **Clientes Particulares:** El consumidor particular es el que adquiere el producto motivado por un impulso o antojo para preparar su desayuno, té o postre, este tiene alto poder de negociación debido a la competencia que existe en el sector.
- **Clientes Institucionales:** Son de dos tipos los que adquieren el producto de manera semanal y mensual por el transcurso del año generalmente estos clientes son escuelas públicas que adquieren el producto para el desayuno escolar, y los que adquieren los productos determinadas épocas del año como ser navidad, existen empresas e instituciones que realizan grandes pedidos para que el producto forme parte de un canastón navideño, en este caso ellos si ejercen cierto poder

de negociación en cuanto al precio y ciertas exigencias que pueden condicionar la compra o no, por ejemplo la inclusión del logo en el producto, en el envase, etc.

- **Cientes al por mayor:** Muchas veces se realizan ventas en cantidades relativamente importantes a personas interesadas en comercializar el producto en el interior del país, en este caso se realiza un descuento para que el precio final no se modifique otorgando al margen de utilidad para los intermediarios.

Los clientes institucionales y clientes al por mayor, poseen un alto poder de negociación debido a la alta competencia que existe en el sector, además que estos clientes realizan cotizaciones previas a la compra de los productos, forzando una baja de precios, exigiendo calidad superior y una mejor atención al cliente.

4.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En este análisis se identificarán las amenazas y oportunidades que se desarrollan en el ambiente externo de la empresa, aspectos que responden a los principales factores que se analizan a continuación:

4.5.1 FACTORES ECONÓMICOS

- a) Deflación.-** La economía en Sucre, en el primer cuatrimestre del año, muestra una contracción en los precios del Índice de Precios al Consumidor (IPC). En lo que va del año, la Capital de Bolivia experimentó una leve deflación con un indicador acumulado al primer cuatrimestre de -0.44%, a diferencia de lo que sucede a nivel nacional que registró una inflación positiva, aunque pequeña, del 0.31%.

La deflación es el fenómeno contrario a la inflación, es decir, la bajada continuada y sustancial en los niveles de precios. Se trata de un grave problema económico porque, al disminuir los precios y si se mantienen constantes los costes y los salarios, las empresas obtienen menos

beneficios y se reducen entonces la inversión y el empleo. Se genera así un auténtico círculo vicioso pues con menos empleo hay menos rentas y menos compras que vuelven a hacer que se reduzcan los beneficios, la inversión y el empleo, afectando directamente a la empresa Sobre la Roca.

- b) **Balanza de pagos.-** La economía del país se ve seriamente afectada, en cuanto a la exportación de sus productos, pues las importaciones han aumentado vertiginosamente, mientras que las exportaciones van desapareciendo día a día; en consecuencia esta balanza de pagos representa también a la empresa una amenaza seria y contundente dentro de su economía.

4.5.2 FACTORES POLÍTICOS

- a) **Política.-** La situación política por la que atraviesa el país en los últimos años no permite a las empresas fijarse objetivos a largo plazo, tampoco incentiva las inversiones. La inseguridad jurídica pone en una etapa de recesión a las actividades industriales y comerciales.
- b) **Normas Impositivas.-** Aquellas cuyas disposiciones son de carácter obligatorio y cumplimiento forzoso, en el que no realiza ningún tipo de distinción y menos de incentivo, pues las fábricas y la industria en general en Bolivia, están obligadas a cubrir estos impuestos. Las normas impositivas para todas las empresas incluyendo a “Sobre la Roca”, deben cumplir el pago de impuesto al valor agregado, impuesto a las transacciones, impuesto a las utilidades, impuesto a la transacción financiera, y el ICE (Impuesto al consumo específico) cobros que se efectúan sin ningún espíritu de fomento a la exportación, lo que constituye un obstáculo para poder esparcir su producto fuera de las fronteras del país.

4.5.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

- a) **Conocimiento científico y tecnológico.**- El conocimiento científico y tecnológico es una oportunidad para la empresa, ya que la misma puede adquirir tecnología adecuada para el proceso de elaboración de sus diferentes líneas de productos, que cubra todas las expectativas que persigue la empresa.
- b) **Patentes y regulaciones.**- Las patentes y regulaciones no son ningún obstáculo para la empresa porque todos sus productos cuentan con normas de sanidad y calidad brindando al mercado nacional y en especial al mercado capitalino un producto altamente confiable y seguro.
- c) **Políticas de Investigación y desarrollo.**- Las políticas de investigación y desarrollo, se encuentran estancadas, por no existir dentro de la empresa, tecnología y un plan orientado a mejorar e innovar la producción.

4.5.4 FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE

- a) **Disponibilidad de Materia prima.**- La disponibilidad de materia prima, depende de los acuerdos estratégicos que se tiene con productores que se encuentran en las provincias de Chuquisaca, las cuales deben realizarse con antelación, para la continuidad de la producción.
- b) **Disponibilidad de recursos energéticos.**- Los altos costos que rigen en el país especialmente en el Departamento de Chuquisaca encarecen la producción, poniendo automáticamente a la empresa en desventaja con otras del mismo rubro en el país.
- c) **Clima.**- El clima es óptimo para el consumo de la producción de la empresa en el Departamento y el País, por contar este con distintos climas (altiplano, valle y llano).

4.5.5 FACTORES CULTURALES

- a) **Culturas y Subcultura.**- la diversidad de culturas existentes en el país, hace que los productos sean consumidos en toda la nación; por la migración interna que existe en el país.

Los productos barras energéticas, galletas y cereales tienen más aceptación en relación a su línea de productos colmena, salud y cuerpo.

- b) **Grupos Sociales.**- Los grupos sociales no afectan en gran medida a la empresa puesto que la producción y envases están desarrollados y dirigidos a todos los grupos sociales existentes en la región y el país.

4.6 MATRIZ FODA

A continuación se presenta la matriz FODA tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para el logro del objetivo.

CUADRO N° 4.31
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia línea de productos. - Personal dinámico y calificado - Habilidad técnica y de manufactura. - Efectividad en la producción. - Valor agregado al producto. - Precio respecto a la competencia. - Relaciones con organizaciones públicas y privadas. - Buenos niveles de rentabilidad. - Productos de calidad, reconocidos y aceptados por el consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para responder a la tecnología cambiante. - Falta de capacidad de innovación. - Falta de inversión en investigación y desarrollo para nuevos productos. - Carencia de adecuada Publicidad, promoción y comercialización. - Carencia de un sistema informático. - Costos de distribución elevados. - Remuneración al personal bajo. - Poca actualización tecnológica.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Política de desarrollo industrial. - Ubicación de la empresa - Creciente demanda del mercado nacional (La Paz, Santa Cruz y Cochabamba) - Posibilidad de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas impositivas - Baja tasa de difusión e innovación - Competencia Estatal - Estrategias de expansión de competidores - Nivel de contrabando e informalidad fiscal imparable. - Dificultad de transporte. - Alto costo de tecnología nueva (maquinaria)

Fuente: elaboración propia

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 INTRODUCCIÓN

La pregunta central en estrategia es ¿cómo organizar una empresa para ganar dinero, consistentemente, en competencia con otras empresas de la industria? No sólo se trata de comprender como los competidores ganan dinero, sino también de escoger el negocio en el que deseamos competir, y escoger las actividades de la empresa para obtener un rendimiento consistente a largo plazo, superior a la media de los competidores.

La estrategia es, además de un plan para el futuro, un modelo extraído del pasado, no todas las estrategias son deliberadas; algunas surgen en cualquier momento, a medida que las empresas introducen innovaciones y responden a las expectativas del mercado, no hay un sistema perfecto de formulación de estrategias. Las estrategias eficaces cobran cuerpo con la experimentación o el diseño o con una mezcla de ambos.

5.2 MISIÓN

La misión propuesta para la empresa en el presente trabajo es la siguiente:

“Constituirse en los próximos años en una Empresa referente y líder en el rubro de los alimentos naturales, sirviendo al pueblo boliviano con calidad, capacidad, compromiso y creatividad; mejorando con responsabilidad la salud y bienestar de nuestros clientes como mandato de Dios”.

5.3 VISIÓN

“Ser la empresa líder en la comercialización de productos naturales en el País, ofreciendo diferentes líneas de productos que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes, donde estos valoren la calidad que la empresa les provee”

5.4 VALORES QUE RIGEN EN LA EMPRESA

En el presente trabajo se plantearon valores que deberían primar en la empresa y ser del conocimiento de todos los empleados. Esto se pudo plantear gracias a la colaboración de todo el personal de la Empresa.

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

5.5 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

Mediante este análisis se formularán estrategias comerciales que posibiliten incrementar los niveles de venta y la participación de mercado de productos naturales Sobre la Roca, manteniendo relaciones duraderas con proveedores y clientes usuarios, en la que ambas partes se sientan beneficiadas.

Cuadro N 5.1
Matriz Estratégica FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Buena imagen de marca. 2. Portafolio diversificado de productos. 3. Explotación de la curva de aprendizaje.	1. Baja cuota de mercado en el interior del país. 2. Precios de venta elevados de los intermediarios. 3. Publicidad mediocrementemente desarrollada, inexistencia de promociones.
OPORTUNIDADES (O)	Estrategia – FO	Estrategia - DO
1. Población consumidora de productos naturales. 2. Interés en conocer los productos Sobre la Roca. 3. Percepción como un producto de excelente calidad.	- Entrar con una campaña de publicidad muy bien desarrollada, agresiva con todos los medios para hacer conocer el producto, impulsar y promocionar en los supermercados, mini mercados, kioscos y tiendas de barrio	- Apertura de agencias propias en el interior del país, con un precio de venta igual al de las agencias de Sucre para incrementar las ventas y la cuota de mercado.
AMENAZAS (A)	Estrategia – FA	Estrategia – DA
1. Liderazgo en el mercado de los productos naturales Coronilla. 2. Elevada presencia de productos de similares características de origen extranjero. 3. Niveles de contrabando incontrolables.	- Incrementar las ventas mediante los intermediarios para que los productos Sobre la Roca, sean vendidos de forma masiva como los productos Coronilla.	- Consolidarse en el mercado del interior del país, específicamente en la ciudad de Santa Cruz, con los precios más bajos que los de la competencia.

En este análisis, se pueden apreciar los cruces realizados en la matriz estratégica FODA, con la intención de identificar líneas estratégicas a partir del análisis de los cuadrantes:

En el primer cuadrante se establecen Fortalezas que refuercen las Oportunidades del subsector; en el segundo, Fortalezas que resten fuerza a las Amenazas o revertir estas Amenazas con las Fortalezas del entorno.

En el tercer cuadrante, como aprovechar las Oportunidades de la empresa, para hacer frente a las Debilidades, y en el cuarto cuadrante, la manera de intervenir para que las Amenazas no sean profundizadas por las Debilidades.

Como resultado del cruce de las variables se tiene algunas estrategias que han sido consideradas por los empresarios del subsector y que se las presenta a continuación:

Cuadro N° 5.2
Cruce de variables

ESTRATEGIAS
Entrar con una campaña de publicidad agresiva para hacer conocer el producto, impulsar y promocionar en los supermercados, mini mercados, kioscos y tiendas de barrio.
Mejorar la distribución de los productos al interior del país, para incrementar las ventas.
Mejorar la imagen de la empresa.
Establecer un punto de venta en la Ciudad de Santa Cruz (expandir el negocio).

A partir de esta identificación, se pueden separar las líneas estratégicas en base al nivel o escenario donde pueden ser encaradas adecuadamente. De este análisis, y en consenso con los empresarios del sector, se han priorizado y jerarquizado las siguientes líneas estratégicas de acción.

5.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

En función al Análisis FODA de la empresa “SOBRE LA ROCA” se pudo identificar factores claves de éxito para competir en el mercado de productos naturales.

- Personal dinámico y calificado; el personal que trabaja actualmente en la empresa SOBRE LA ROCA tiene bastante experiencia y años en el rubro, además de la participación en cursos, seminarios, talleres, organizados por diferentes instituciones.
- Productos garantizados; los mismos son productos que se consideran de calidad superior, ya que son producidos en base a productos naturales. La empresa ofrece además asesoramiento en cuanto al uso de los productos especialmente en la línea de productos cuerpo y salud.
- Variedad de productos; la empresa produce y comercializa diferentes líneas de productos naturales, divididos en: cereales, colmena, energizantes, galletas, cuerpo y salud, además de productos adelgazantes y diabéticos.
- Conocimiento del mercado; la experiencia que tiene la empresa le permite que tenga bastante conocimiento en cuanto al mercado, referente ha: proveedores, segmentos de mercado, exigencias y necesidades de los compradores, productos de mayor oferta, etc.

La presente propuesta tiene por objeto realizar un plan estratégico de comercialización, que contribuya y permita a la empresa “SOBRE LA ROCA” incrementar su participación de mercado.

5.7 ACCIONES ESTRATÉGICAS Y PRIORIZACIÓN DE LAS MISMAS

Mediante una entrevista con el Gerente General se pudo priorizar las estrategias comerciales a ser desarrolladas en el presente trabajo. Es así que se decidió:

1. Mejorar la distribución de los productos al interior del país
2. Establecer un punto de venta en la Ciudad de Santa Cruz.
3. Mejorar la imagen de la empresa.

5.7.1 Objetivo General

Incrementar las ventas y mejorar la utilidad de la empresa SOBRE LA ROCA.

5.7.2 Objetivos Específicos

- a) Brindar comodidad a los clientes, mediante la mejora en la distribución de los productos al interior del país.
- b) Generar un nuevo punto de venta en la ciudad de Santa Cruz.

5.8 PLAN 1: REESTRUCTURACION DEL LOCAL COMERCIAL

Para poder dar cumplimiento a este objetivo estratégico, se deberá establecer un programa de ejecución, las tareas o acciones específicas, plazos, responsables y se deberán asignar recursos. A continuación detallaremos la estrategia propuesta:

5.8.1 Imagen de la empresa

La empresa actualmente cuenta con un punto de venta en la ciudad de Sucre que no reúne las características necesarias para ofrecer las distintas líneas de los diferentes productos, además que no cuenta con un almacén para poder tener productos en existencia y de esta manera distribuirlos desde la agencia, por lo que será necesario adecuar la infraestructura actual, misma que cuenta con una planta. Se propone utilizar todo la casa bajo el siguiente esquema:

Cuadro N° 5.3

Infraestructura propuesta

CASA	DIVISION
Planta baja	<ul style="list-style-type: none"> - Local comercial - Almacén (deposito de productos) - Sala de reuniones promotores

Para poder adecuar la infraestructura se deberán realizar las siguientes tareas:

Cuadro N° 5.4
Presupuesto para la imagen de la empresa
(Expresado en Bolivianos)

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Adecuar Planta Baja	M ²	100,00	650,00	65,000

Fuente: Elaboración propia

Dado que se tiene planeado mejorar la imagen de la empresa, se plantea realizar una reestructuración para la empresa Sobre la Roca, lo cual demanda una inversión para poder realizar dicha ampliación. La inversión requerida por la ampliación es de 65,000 bolivianos. Resaltando que estos cálculos fueron realizados tomando en cuenta los datos de la escuela de ingenieros.

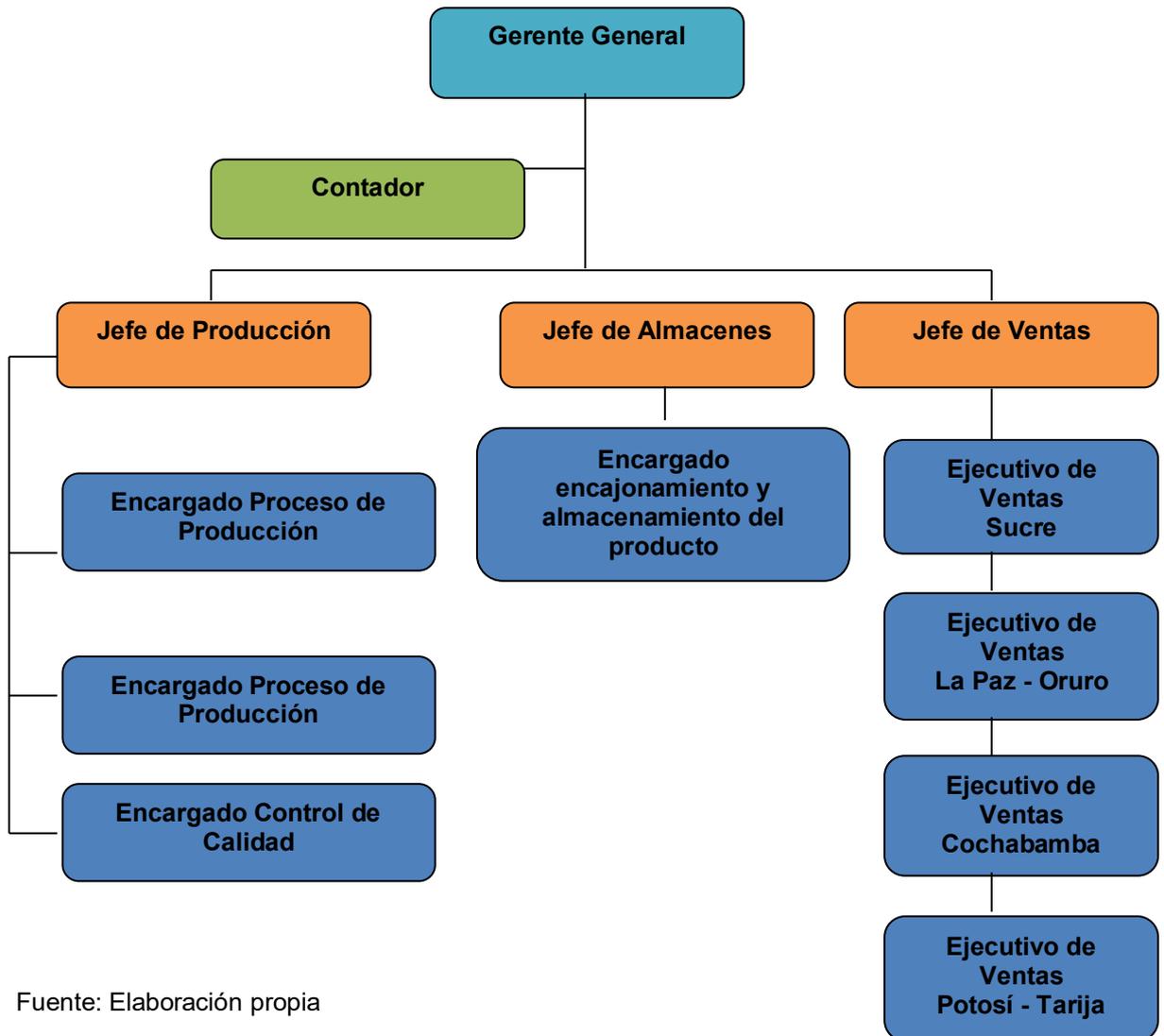
5.8.2 Reestructuración

La reestructuración de la empresa, implica adecuar la estructura organizacional y los sistemas de control administrativos a la nueva forma de hacer negocios que pretende implementar la empresa Sobre la Roca.

5.8.3 Estructura Organizacional

La empresa deberá funcionar bajo la siguiente estructura organizacional:

Figura N° 5.1
ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia

Formó parte del trabajo definir las funciones o responsabilidades de cada uno de los puestos descritos en el organigrama propuesto para la empresa Sobre la Roca. El manual de funciones de la empresa se puede observar en anexos de los diferentes puestos de trabajo.

En esta sección se describe claramente el objetivo y las responsabilidades del cargo; la relación de trabajo con otras dependencias dentro y fuera de la empresa; el directorio, supervisión y personal a su cargo; condiciones de trabajo; Calificaciones donde se incluye la educación, habilidades, experiencia profesional.

5.8.4 Planilla de Sueldos

El siguiente cuadro muestra los sueldos y salarios del personal propuesto para la empresa “Sobre la Roca”

Cuadro N° 5.5

Planilla de Sueldos Empresa Sobre la Roca (Expresado en Bolivianos)

Personal	Cantidad	Haber Básico	Aporte laboral	Líquido Pagable	Aporte Patronal	Aguinaldo	Previsión por Indemnización	Costo Mensual	Costo Anual
			12,21%		13,71%		8,33%		
Gerente General	1	1600	195,36	1.404,64	219,36	1600	133,28	1757,28	22.687,36
Contador	1	1000	122,10	877,90	137,10	1000	83,30	1098,30	14.179,60
Jefe de Producción	1	1200	146,52	1.053,48	164,52	1200	99,96	1317,96	17.015,52
Jefe de Almacenes	1	1200	146,52	1.053,48	164,52	1200	99,96	1317,96	17.015,52
Jefe de Ventas	1	1200	146,52	1.053,48	164,52	1200	99,96	1317,96	17.015,52
Encargado Proc. Producción	2	1800	219,78	1.580,22	246,78	900	149,94	1976,94	24.623,28
Encargado Control Calidad	1	900	109,89	790,11	123,39	900	74,97	988,47	12.761,64
TOTAL	8								125.298,44

Fuente: Elaboración propia

La planilla alcanza a 125.298,44 bolivianos al año, este monto incluye la previsión para prestaciones salariales.

5.8.5 Sistemas de Control Administrativo

El sistema tiene como propósito mejorar los servicios ofrecidos por “La Empresa Sobre La Roca” a través de la automatización de ciertos módulos. Se tiene previsto para este objetivo el realizar una serie de pasos para obtener un producto acorde al requerimiento de los clientes potenciales.

5.8.5.1 Objetivos

El principal objetivo es el de mejorar los servicios en cuanto a distribución de “La Empresa Sobre La Roca”, a través de la automatización de ciertas tareas que tiene dentro de su funcionamiento diario, de esta forma se podrá mejorar la atención de sus clientes, así como mejorar su desempeño.

La Empresa Sobre La Roca no cuenta con ninguna forma de automatización de su sistema administrativo, por lo que se hizo un estudio previo para detectar y luego sugerir una forma de mejorar el manejo de su información.

5.8.5.2 Requerimientos

Acorde al estudio preliminar realizado en su instalación se pudo determinar los siguientes requerimientos según la información ofrecida por la Gerencia.

1. Registro de Clientes y Proveedores, se registrará toda la información general de los clientes
2. Manejo de Almacenes, se registrará todo el movimiento de los Almacenes.
3. Contabilidad Básica, llevar una contabilidad básica del negocio
4. Reportes, se generará todos los reportes que sean necesarios, diagnosticados en el análisis de requerimientos, para poder satisfacer la demanda de La Empresa Sobre La Roca.

5.8.5.3 Innovación

El proyecto innovará el funcionamiento de La Empresa Sobre La Roca, cuyo funcionamiento hasta la fecha es manual, registrándose todo en cuadernos.

En el estudio preliminar al Sistema Actual de funcionamiento de La Empresa Sobre La Roca, es manual en su mayor parte, pudiendo ser deficiente en caso de saturaciones. Como todo cálculo manual este exige más tiempo y dedicación ya que es más propenso a que se cometan errores a veces desapercibidos.

El sistema integral permitirá mejorar el funcionamiento de La Empresa Sobre La Roca a través de un sistema que maneje los módulos requeridos y propuestos, lo que le permitirá ahorrar tiempo y disminuir el esfuerzo que actualmente emplea en estas tareas.

Se prevé que mediante el sistema La Empresa Sobre La Roca tenga un mejor rendimiento, en lo referido a atención del cliente y seguimiento de ingresos y egresos del mismo, podrá controlar las existencias exactas en mercadería.

5.8.5.4 Propuesta

En base a los requerimientos se elaboró la correspondiente propuesta que es producto del diagnóstico realizado en la empresa, que incluye los módulos adicionales que permitirán una mejor atención al cliente, mediante la mejora de la agencia, para que de esta manera la distribución a nuestros clientes mejore considerablemente y la implementación del Sistema Integral.

El sistema tendrá módulos que ayudarán en el control de ventas, gestión de compras y existencias.

1. Control de Usuarios vinculados al Sistema. Se hará todo el control de los usuarios del sistema con niveles de seguridad.
2. Registro de Clientes y Proveedores. El sistema será capaz de registrar toda la información general de los clientes frecuentes a La Empresa

Sobre La Roca contará con:

- Registro de clientes.
- Eliminación de clientes.
- Edición de clientes.
- Búsquedas de clientes.
- Reportes y estadísticas.

3. Manejo de Almacenes:

- Entrada y Salida Productos.
- Control de Cantidad Mínima para el pedido del Producto.

4. Manejo de Pedidos. Se automatizará el movimiento de productos en La Empresa Sobre La Roca.

- Registro de Pedidos.
- Eliminación de Pedidos.
- Edición de Pedidos.
- Búsquedas de Pedidos.
- Reportes y estadísticas de Pedidos.

5. Contabilidad Básica. Se realizará libros y registros de venta, compra, gasto, deudores, acreedores, y sus respectivos Estados Financieros Básicos.

6. Búsquedas. Permitirá poder hacer Búsquedas de cualquier tipo en la base de datos, brindando información muy detallada acerca del parámetro buscado.

7. Reportes. Se generará todos los reportes que sean necesarios, diagnosticados en el análisis de requerimientos, para poder satisfacer la demanda.

5.8.5.5 Reportes

A continuación se describe de manera global algunos reportes que generará el sistema:

a) Clientes y Proveedores

- General.- Información general de todos los clientes y proveedores.
- Por Categoría.- Reportes de clientes y proveedores agrupados por ciudad.
- Generales.- Información general de deudas a proveedores.
 - Por Categoría.
 - Por Proveedor.
- Cierres de caja (único):
- Reporte general.- Información general del cierre de caja / día.
- Reportes de ventas al contado.

b) Pedidos

- General.- Información general de todos los pedidos.
- Clasificación de listado de existencias a una fecha.
- Reporte de existencias de pedidos:
 - Con movimiento.
 - Sin movimiento.
 - Con saldo mínimo.
- Inventario final de mercaderías:
 - Por productos.
 - Por unidad.

c) Contabilidad

- Diario
- Mayores

- Balance de Sumas y Saldos
- Balance General
- Estado de Resultados
- Reimpresión de Comprobantes

5.8.6 Comunicación (Plan de Comercialización)

El desarrollo y la ejecución del presente Plan de Comercialización debe estar a cargo del Gerente General y el Jefe de Ventas de la empresa.

Este plan tiene por objeto comunicar e informar al mercado acerca de los cambios realizados en la empresa con el fin de proporcionar al cliente un mejor servicio que le permita diferenciarse de sus principales competidores y posicionarse en la mente de sus clientes.

5.8.7 Identificación del Mercado Meta

Considerando que los productos de la empresa Sobre la Roca están orientados al sector de la alimentación, el segmento de mercado objetivo estaría conformado por todas aquellas personas que estén directamente relacionadas con la adquisición de productos comestibles como ser: supermercados, mini mercados, tiendas de barrio, kioscos, instituciones públicas - privadas y también las personas particulares interesadas en adquirir productos de origen natural, para su alimentación.

Segmento A: Se consideró a personas particulares que en caso de demandar productos naturales los adquieren directamente. Este segmento se caracteriza por demandar estos productos en cantidades menores.

Segmento B: Conformado por Instituciones Públicas y Privadas, alguna de ellas demandan el producto todo el año y otras solo en ocasiones especiales.

Segmento C: Conformado por supermercados, mini mercados, tiendas de barrio, kioscos, mayoristas.

Para llegar a estos clientes de manera efectiva, se utilizará la siguiente mezcla de mercadotecnia.

5.8.8 Mezcla de Mercadotecnia

a) Producto

Considerando la variedad de productos que elabora y comercializa la empresa Sobre la Roca, vale la pena señalar la clasificación realizada para la mejora en la infraestructura para así mejorar la distribución, esta se divide en cinco ambientes, donde en cada ambiente estarán las líneas de producto: Cereales, Colmena, Energizantes, Galletas, Cuerpo y Salud.

Cuadro N° 5.6
Lista de productos

Línea de Productos	Productos
Cereales	Provita, Sésamo, Pop de quinua, Pop de amaranto, Harina de amaranto, Salvado de Trigo.
Colmena	Melcochas, Propóleo, Jalea Real, Polen de Flores, Miel de abejas nativas, Miel de abejas.
Energizantes	Barras energéticas con chocolate, Barras energéticas con miel, Barras energéticas con sésamo, Energía Vital, Propomiel, Ecopoder, Kallpa, Kallpa chocolatada, Vital Plus, Maca, Guaraná, Guaraná con polen, Guaraná con maca.
Galletas	Galleta de amaranto, Galletas de trigo, Galletas de quinua, Galletas de tarwi, Galletas de avena, Galletas de maca, Cookies de amaranto, Cookies con chips de chocolate.
Cuerpo y Salud	Adelgazantes: Caigua, Camu Camu, Lecitina de Soya, Vinagre de manzana. Cuidado Integral: Noni, Carne de Soya, Almidón de papa. Diabéticos: Stevia, Biotal Ligth, Galletas de Amaranto con stevia, Galletas de quinua con stevia, Galletas de tarwi con stevia, Galletas de avena con stevia, Galletas de maca con stevia.

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las líneas de productos que elabora y comercializa la empresa, las acciones que se deberán tomar en relación a esta variable, son:

- ❖ **Calidad:** Destacar en los anuncios publicitarios, que la empresa comercializa con productos de calidad y productos enteramente naturales, lo que demuestra que se trata de productos cien por cien naturales y de excelente calidad, esto con el propósito de ganar confiabilidad y credibilidad del mercado.
- ❖ **Servicio post venta.** Una variable decisiva a la hora de realizar una compra, por esto, la empresa deberá entregar los productos en el lugar, si la cantidad de producto solicitada es significativa, caso contrario el cliente deberá pagar el transporte, en el caso del interior del país, el cliente deberá pagar el flete de transporte pero el producto será entregado por el ejecutivo de ventas encargado en cada región. En caso de que la entrega del producto sufra demoras la empresa deberá retribuir al cliente por el retraso con un incentivo del mismo producto.

Plazo máximo de entrega Sucre: 3 días

Plazo mínimo de entrega Sucre: entrega inmediata

Plazo máximo de entrega interior del país: 5 días

Plazo mínimo de entrega interior del país: 3 días

- ❖ **Productos en stock.** Es importante que la empresa cuente con una reserva de producto permanente en almacén para evitar quiebres de stock, de manera que las entregas de producto al cliente sean en el menor tiempo posible y cumpliendo los plazos de entrega acordados con el cliente.

b) Precio

El precio es una variable muy importante que influye en la decisión de compra, ya que el comprador o cliente potencial suele tener un buen conocimiento de los precios de los competidores y efectúa comparaciones.

Por tanto, los precios que maneja la empresa para sus diferentes productos deberán estar por debajo de los establecidos por sus competidores, lo cual se puede lograr reduciendo sus márgenes de utilidad y consiguiendo mayor

rotación de productos. Esto se realizará en una etapa inicial del plan hasta alcanzar un posicionamiento de mercado.

La reducción del margen de utilidad puede realizarse por línea de productos:

Cuadro N° 5.7
Margen de Utilidad

Procedencia	Margen de utilidad actual	Margen de utilidad propuesta
Cereales	50%	45%
Colmena	50%	
Energizantes	50%	
Galletas	50%	
Cuerpo y Salud	40%	38%

La empresa Sobre la Roca en caso de no ofertar precios más económicos puede considerar la posibilidad de realizar ofertas de descuentos que son más atractivas para el cliente.

En este sentido, la empresa deberá establecer una serie de precios que determinará en función de uno a más descuentos, en éste caso, el precio inicialmente establecido constituye un punto de partida del que hay que deducir los descuentos por cantidad.

La empresa utilizará la diferenciación de precios con los clientes que demandan productos de manera frecuente.

1. Los clientes con mayor demanda en el mercado

La negociación del precio beneficia tanto al comprador como a la empresa porque lleva a discutir las especificaciones del producto; ésta negociación también da la oportunidad al vendedor para dar a conocer los servicios que brinda la empresa. Para esta labor se proporcionará a los supermercados, mini mercados, tiendas al detalle en forma mensual las nuevas tarifas, descuentos, condiciones de pago y la promoción de productos. El descuento aplicado para este segmento de mercado tendrá una variación entre el 5% y el 7%, tomando en cuenta siempre la línea de los productos.

Descuentos por pago al contado

Estos descuentos se ofertarán dependiendo la cantidad demandada y el tipo de cliente, esto para alentar al comprador a que pague sus cuentas al momento de la compra o a un plazo especificado.

Descuentos por cantidad

También son importantes mediante una reducción al precio que alentará a los clientes a comprar grandes volúmenes de productos naturales.

2. Clientes con volúmenes de compras reducidas

Estos clientes conformados por tiendas de barrio, kioscos y personas particulares, que demandan cantidades menores de producto, pero que lo hacen continuamente, podrán ser parte de un programa comprador frecuente, por la fidelidad a la empresa, recibirán un descuento o un plazo de 7 días para realizar el pago, dependiendo del tipo y cantidad de producto adquirido.

c) Plaza o Distribución

Canal Directo

Supone una relación inmediata entre comprador y vendedor, este canal es adecuado para poder brindar una mejor asistencia técnica y demás servicios que desee el cliente o comprado

En este caso el canal directo lo constituye el mismo punto de venta ampliado y dividido en departamentos, para facilitar al cliente la compra de los productos.

Las acciones que se deberán tomar respecto al punto de venta son:

Ajuste y arreglo de la agencia (merchandising)

Esta acción tiene que ver con el concepto de merchandising, herramienta que permite presentar el producto o servicio en óptimas condiciones, incorporándole todo lo que puede hacerlo más atractivo al consumidor en un

punto de venta; esto es marca, forma, color, despliegue, ubicación, colocación, envase, exhibición, etc.

El propósito de aplicar la técnica de merchandising en el punto de venta, es la de exhibir los productos de cada una de las líneas de productos, de la mejor manera posible, procurando mostrar mayor variedad y no cantidad de productos.

La distribución de la superficie total de venta del establecimiento se realizará por línea de productos, en la planta baja que conforma la infraestructura actual de la empresa Sobre la Roca.

La clasificación y distribución del surtido de productos a ser exhibido según línea de productos.

Una vez establecidos los ambientes, se determinarán los elementos requeridos para la exhibición de los productos: escaparates, estantes, vitrinas, etc. en función al tipo de producto.

Contratación y Capacitación del personal de ventas

Es necesario que la empresa, una vez establecidos los ambientes, cuente con el personal necesario para la atención de los mismos. Para esto deberá realizar la selección y contratación de cuatro vendedores, que tendrán a su cargo el manejo y control de cada departamento asignado, esta tarea deberá realizarse en la fase de estructuración, ajuste y arreglo de los mismos, durante un periodo máximo de un mes, de manera que para la implementación del plan de comunicación, la empresa ya pueda disponer de su personal de ventas.

Este personal deberá estar lo suficientemente capacitado para brindar asesoramiento al cliente. La capacitación deberá abarcar temas relacionados con técnicas de atención al cliente y conocimiento pleno de las características, usos y ventajas de los diferentes productos, precios, políticas de descuento, promociones y condiciones de venta establecidas en la empresa.

d) **Promoción**

Los instrumentos de comercialización y promoción serán utilizadas para llegar al cliente, con la intención de posicionar a la empresa en el mercado de Sucre y el interior del país.

Para mejorar la mezcla de mercadotecnia, es importante delimitar las subvariables de éste acápite.

Publicidad

Desarrollar campañas publicitarias dirigidas al mercado objetivo que apoyen la estrategia de posicionamiento.

En este punto, un aspecto importante a considerar es el raiting de audiencia de los medios o programas para la difusión de la publicidad, debiendo tener especial cuidado en seleccionar los programas de mayor audiencia y sintonía. Lo importante es la calidad y no la cantidad de spots difundidos.

La televisión, radio se consideran los medios más adecuados para llegar al mercado objetivo.

- **La televisión y radio** son medios de comunicación que se utilizará en diferentes periodos de tiempo, ya que no se los considera dentro del marketing industrial, como los medios más adecuados para llegar al mercado objetivo.

Los canales televisivos por los cuales la empresa deberá emitir sus anuncios publicitarios son la Red Uno y ATB, por ser los canales con mayor audiencia televisiva en programas informativos en horario nocturno y medio día, también en los programas deportivos en los mismos horarios. Se escogieron estos programas para llegar de manera efectiva al segmento de clientes potenciales. La transmisión por radio se efectuará en radio Loyola y Panamericana porque se consideran medios de preferencia del segmento objetivo.

- También se publicitará la empresa a través de **bípticos informativos** que serán entregados a los clientes para informar acerca de los productos de la empresa y sus características.
- Publicidad en el punto de venta, a través de la colocación de un letrero llamativo con el logotipo y nombre de la empresa, para hacer notar al cliente que se trata de una empresa de productos naturales con un surtido de productos para la alimentación, colocado en la parte superior del punto de venta.

Promoción de ventas

Dirigidas al segmento que demanda altos volúmenes de producto (supermercados, mini mercados, tiendas al detalle.)

El objetivo es lograr una relación estrecha y sólida con ellos, las acciones que se pretenden desarrollar serán las siguientes:

- Entrega de diversos objetos publi-promocionales como ser: Llaveros, lapiceros serigrafiados, adhesivos. Todo esto en diferentes fechas del año como ser Aniversario de la empresa, Navidad, Año Nuevo para reforzar el posicionamiento de la empresa.



Los stickers tendrán el siguiente formato, para que la gente se familiarice con la empresa.

Los llaveros tendrán el siguiente diseño y se los confeccionaran en dos colores.



- Realizar la entrega de presentes en el aniversario de las empresas supermercados, mini mercados y canastones para Navidad a los clientes que sean realmente significativos y que están catalogados como clientes principales.
- Realizar la entrega de armazones para que puedan colocar los productos en sus negocios y de esta manera mejorar la imagen de la empresa.



Los armazones se los realizara en dos modelos para ver la comodidad de los clientes.

Dirigidas a tiendas de barrio, kioscos

Es importante que la empresa considere este segmento de mercado ya que si bien no realizan las compras de producto en volúmenes grandes, sus compras o pedidos son frecuentes, en este sentido se propone:

- Los elementos promocionales para este segmento estarían más orientados al regalo de mini estantes para que puedan exhibir los productos en su puesto de venta, además de pequeñas pizarras con el logo de la empresa.

 <p>España Nº 320 Telf.: 64 26359 www.sobrelarocabolivia.com</p>	<p>CEREALES Provita – Sésamo Pop de Quinua y Amaranto Harina de Amaranto – Salvado trigo</p> <p>COLMENA Melcochas – Propoleo – Jalea Real – Polen Miel de Abejas – Miel de Abejas Nativas</p> <p>ENERGIZANTES Barras Energeticas Chocolate – Miel – Sesamo Energia Vital – Propomiel – Ecopoder – Kallpa - Maca</p> <p>GALLETAS Amaranto – Quinua – Tarwi – Avena – Maca Cookies de Amaranto – con chips de chocolate</p> <p>CUERPO Y SALUD Adelgazantes – Cuidado Integral - Diabeticos</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Fuerza de ventas

Por otro lado, considerando que en estos tiempos las empresas ya no adoptan un comportamiento pasivo, por el contrario se va en busca del cliente, es que se propone contar con cuatro agentes o representantes (ejecutivos de venta). Son personas dependientes de la empresa que formarán parte de ella y tendrán a cargo la venta de productos en el interior del país, a cambio de una comisión; no adquiere la propiedad de los productos vendidos, ni tampoco la posesión. La venta se realiza de forma personal.

El proceso de la venta personal del agente o vendedor es la función más completa, es decir, la de conseguir pedidos. Las fases y actividades que se realizarán serán las siguientes:

a. Preparación

Consiste en la localización del cliente potencial (prospección), lo que consiste en recorrer las diferentes zonas de la ciudad para detectar los puntos donde existen supermercados, mini mercados, escuelas, colegios, guarderías,

pequeñas tiendas de barrio y/ kioscos, etc. Una vez identificado se establecerá contacto con el dueño y se concertará una entrevista.

b. Argumentación/persuasión

La entrevista es el momento en el que tiene lugar la presentación de venta, esta presentación consiste en mostrar los productos, con sus características y ventajas para persuadir al cliente potencial a que realice la compra. La argumentación consiste en utilizar los recursos del razonamiento, el vocabulario y la expresión para que el cliente se decida a comprar. En esta fase el vendedor tendrá que responder a las objeciones o contra argumentaciones del cliente potencial. El vendedor, además de ser un buen comunicador, tiene que ser un hábil negociador.

c. Transacción

Todas las acciones del vendedor deben conducir al cierre de la negociación y a obtener el pedido. Una vez superadas las objeciones, el vendedor debe hacer tentativas para cerrar la venta (cuando desea que se lo entreguemos? Que cantidad de material desea?) La respuesta que obtenga el vendedor le indicará si el cliente se ha decidido o no a la compra. La relación entre comprador y vendedor no termina con la venta, la relación se intensifica después de la primera compra. Con las relaciones postventa se fomenta la fidelidad del cliente. Las tareas del agente o vendedor son:

1. Relacionadas con el producto a vender

- Tener un completo conocimiento de las características y ventajas de los productos
- Conocer los precios y condiciones de venta

2. Relacionadas con el Mercado

- Informar al cliente las condiciones de pago y los tipos de descuento que existen.

- aconsejar al cliente que tipo de producto le conviene más para el tipo de obra o trabajo que realiza.
- Efectuar demostraciones del producto, dando a conocer las características y atributos.
- Adiestrar en el uso del producto, brindando asesoramiento técnico
- Atender los reclamos del cliente cuando existan aspectos como producto defectuoso, mala facturación, tardanza en la entrega, etc.
- Explicar las promociones de venta de los productos.
- Conocer las características e importancia de los clientes, si es un cliente fiel, puntual en los pagos y poco problemático
- Obtener Información del mercado, preguntar al cliente que le parece el producto y que requerimiento tiene, como también conocer sus sugerencias

3. Relacionadas con la competencia

- Conocer las empresas competidoras, quienes son nuestros competidores y cuál de ellos es el más importante.
- Conocer los productos de la competencia, la calidad y los productos.

4. Relacionadas con la empresa

- Obtener pedidos, que requiere para sus clientes
- Vender los productos asignados
- Prospectar nuevos clientes e identificar posibles compradores.
- Planificar las visitas, recorrer las diferentes zonas de la ciudad para conocer en qué lugares se realizan obras de infraestructura y equipamiento donde requieran los productos de la empresa
- Controlar los gastos de venta, movilizarse a las zonas donde se realizan la

mayor cantidad de obras, para que no se incurra en gastos de transporte innecesarios.

5.8.9 Presupuesto de comunicación

La siguiente información indica el monto de inversión que la empresa requiere para concretar las acciones propuestas.

**CUADRO N° 5.8
PRESUPUESTO PARA MATERIAL PROMOCIONAL**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO EN Bs.
100	Letreros	800
25	Armazones de Pared	5.000
25	Armazones Centrales	5.000
100	Porta productos	2.500
1000	Llaveros	2.000
1000	Bipticos a full color en papel couche	1.200
TOTAL		16.500

Fuente: Elaboración propia

Los materiales escogidos, fueron cotizados en distintas empresas dedicadas a estos trabajos de todas esas se escogió la que ofrecía mayor ventaja para la empresa en cuanto a calidad y costo.

**CUADRO N° 5.9
PRESUPUESTO PARA MEDIOS**

MEDIO	EMPRESA	PROGRAMA	COSTO Bs./mes	TIEMPO MESES	COSTO TOTAL
TELEVISION	Red Uno	Deportivo	875	3	2.625
	PAT	No mentiras Noticias Edición Central	770	3	2.310
RADIO	Loyola	Deportes	250	3	750
	Panamericana	Noticiero Central	400	3	1.200
TOTAL					6.885

Fuente: Elaboración propia

La emisión de anuncios publicitarios será realizada a través de éstos medios de comunicación en diferentes temporadas del año, sobre todo en periodos de ventas bajas.

5.8.9.1 Ventas

Show room para el lanzamiento de la nueva infraestructura

Resulta necesario que la empresa organice un evento para comunicar a sus clientes la remodelación de su establecimiento comercial, esta actividad contempla las siguientes tareas:

- Alquiler de un local para la realización del evento
- Contratación de azafatas
- Impresión y distribución de invitaciones
- Alquiler de equipos y otros accesorios y servicios inherentes para el evento.

Participación en Ferias

Una forma estratégica y efectiva de promocionar los productos y posicionar la imagen de la empresa a nivel local y nacional, es a través de la participación de la empresa en Ferias de Exposición locales como ser la FEMEXPO, y nacionales la EXPOCRUZ, la primera importante feria a nivel regional, generalmente realizada el mes de octubre, en la cual se puede informar al cliente las facilidades y ventajas que ofrece la empresa y en la feria EXPOCRUZ que se realiza en la ciudad de Santa Cruz informar a los clientes a nivel nacional e internacional acerca de las ventajas de los productos naturales Sobre la Roca y de esta manera abrir nuevos mercados para la empresa.

Cuadro N° 5.10
IMAGEN DE LA EMPRESA

Objetivo	Programa	Tareas	Responsable	Plazos		Costos (en Bs.)
				Desde	Hasta	
IMAGEN DE LA EMPRESA Remodelar y Comunicar e informar al mercado la reestructuración de la empresa	Adecuar Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contratar los servicios de un profesional (Ingeniero o Arquitecto) 	Gerente General y Profesional	02/04/10	02/07/10	2.000
	Reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura organizacional ○ Sistema de control Administrativo 	Gerente General	15/06/10	15/07/10	584
	Acciones sobre Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la calidad de sus productos - Ofertar servicio de Post venta - Contar siempre con productos en stock 	Gerente de Comercialización	16/07/10	31/03/11	4.131
	Acciones sobre Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Rebajar los precios de los productos a través de una reajuste en los márgenes de utilidad - Aplicar descuentos de precio a clientes 	Gerente de Comercialización	16/07/10	16/10/10	1.100
	Acciones sobre Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Remodelación del establecimiento comercial. Ajuste y arreglo de los ambientes (merchandising) - Contratación y capacitación del personal de ventas 	Gerente de Comercialización	15/06/10	15/07/10	146.336

	Acciones sobre Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de material publicitario y promocional - Contratación y capacitación de los Ejecutivos de ventas - Colocación de letreros en todas las tiendas de barrio y kioscos. - Publicaciones en prensa y revistas especializadas - Campaña publicitaria en radio y televisión - Campaña promocional 	Gerente de Comercialización	15/06/10	31/03/11	2.750
	Lanzamiento de la infraestructura renovada	<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler del stand - Mobiliario y equipos - Decoración e iluminación del stand - Contratación de azafata Otros servicios necesarios para la exposición 	Gerente de Comercialización	16/07/10	30/07/10	2.891
	Participación en FEMEXPO	<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de un local para la realización del evento - Contratación de azafatas - Impresión y distribución de invitaciones Alquiler de equipos y otros accesorios servicios inherentes para el evento. 	Gerente de Comercialización	04/08/10	11/08/10	1.513
TOTAL						184.545

Fuente: Elaboración propia

5.9 Evaluación Financiera

Para poder demostrar la factibilidad de la apertura de una sucursal en el mercado de la ciudad de Santa Cruz, necesariamente se tendrá que realizar una evaluación financiera que permita demostrar la conveniencia o no.

- Para lo cual se tendrá que determinar la inversión total.
- Se proyectarán los estados de resultados y el Flujo de caja que permitirá realizar la evaluación correspondiente.
- Se calculará los indicadores financieros
 - VAN
 - TIR

5.9.1 Inversión del Plan estratégico

Para poder llevar adelante el plan se requiere de una inversión de Bs. 196.545 (bolivianos).

Cuadro N° 5.11

INVERSIÓN TOTAL

Costo Total Inversión
88.385,00

Fuente: Elaboración propia

5.10 COSTO DE OPERACIÓN

El costo de operación para la empresa Sobre la Roca esta en función de la ampliación propuesta, este fue elaborado en base ha datos obtenidos de la empresa Sobre la Roca.

Cuadro N° 5.12
Costo de operación de la empresa Sobre la Roca.

COSTO DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA SOBRE LA ROCA										
Concepto/año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo de producto vendido	357.481,86	370.035,84	383.029,22	396.477,35	410.396,18	424.802,16	439.712,37	455.144,42	471.116,59	487.647,80
Salarios ADM	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92
Sueldos	87.913,52	87.913,52	87.913,52	87.913,52	87.913,52	87.913,52	87.913,52	87.913,52	87.913,52	87.913,52
Transporte	5.380,28	5.568,59	5.763,49	5.965,21	6.173,99	6.390,08	6.613,74	6.845,22	7.084,80	7.332,77
Servicios Básicos	43.042,24	44.634,80	46.286,29	47.998,88	49.774,84	51.616,51	53.526,32	55.506,79	57.560,54	59.690,28
Publicidad	5.380,28	5.568,59	5.763,49	5.965,21	6.173,99	6.390,08	6.613,74	6.845,22	7.084,80	7.332,77
Compras netas	178.380,62	188.965,42	199.917,51	211.249,61	222.974,92	235.107,05	247.660,13	260.648,75	274.088,01	287.993,54
Costo de operación	7.273,64	7.528,22	7.791,71	8.064,42	8.346,67	8.638,81	8.941,16	9.254,10	9.577,99	9.913,22
Gastos generales	189,76	196,4	203,28	210,39	217,75	225,38	233,26	241,43	249,88	258,62
Impuesto a las transacciones	6.697,94	6.932,37	7.175,00	7.426,13	7.686,04	7.955,05	8.233,48	8.521,65	8.819,91	9.128,60
Depreciación	385,94	399,45	413,43	427,90	442,88	458,38	474,42	491,02	508,21	526
Costo total	364.755,50	377.564,06	390.820,93	404.541,77	418.742,85	433.440,97	448.653,53	464.398,52	480.694,58	497.561,02

Fuente: Elaboración propia

El costo de operación elaborado se puede denotar claramente los diferentes gastos al que incurre la empresa Sobre la Roca, para la primera gestión se tiene un costo de Bs. 364.755,50,

5.11 IMPACTO ECONOMICO

Cuadro Nº 5.13

Supuestos de la tasa de crecimiento en la participación del mercado

SUPUESTOS	AÑOS	
	2009	2010
Tasa de crecimiento población	3,50%	3,50%
Demanda Aparente (Expresado en Bs.)	2.038,56	2.109,91
Participación de Mercado Empresa Sobre la Roca	13%	20%
Demanda Real Empresa Sobre la Roca	265,01	421,98

5.12 ESTADO DE RESULTADO

Con la implementación de estrategias de marketing en la empresa Sobre la Roca, se espera incrementar la participación de mercado en 7%. La empresa Sobre la Roca actualmente tiene una participación de mercado de 13% se espera que esta tasa se incremente a 20%. Sobre la base de estos supuestos se realiza el impacto económico que generaría el plan.

Cuadro N° 5.14

Estado de Resultados Proyecto a 10 años (Expresado en Bolivianos)

Concepto/año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	421.982,70	436.752,10	452.038,42	467.859,77	484.234,86	501.183,08	518.724,49	536.879,84	555.670,64	575.119,11
Costo de operación	357.481,86	370.035,84	383.029,22	396.477,35	410.396,18	424.802,16	439.712,37	455.144,42	471.116,59	487.647,80
Ingreso bruto	64.500,84	66.716,26	69.009,20	71.382,42	73.838,68	76.380,92	79.012,12	81.735,42	84.554,05	87.471,31
Impuesto (IVA, IT)	10.320,14	10.674,60	11.041,47	11.421,19	11.814,19	12.220,95	12.641,94	13.077,67	13.528,65	13.995,41
Utilidad bruta	54.180,71	56.041,66	57.967,73	59.961,23	62.024,49	64.159,97	66.370,18	68.657,76	71.025,40	73.475,90
IUE (25%)	13.545,18	14.010,41	14.491,93	14.990,31	15.506,12	16.039,99	16.592,54	17.164,44	17.756,35	18.368,98
Utilidad neta	40.635,53	42.031,24	43.475,80	44.970,92	46.518,37	48.119,98	49.777,63	51.493,32	53.269,05	55.106,93

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el estado de resultados la utilidad neta que genera dicha propuesta, el primer año de operación con la propuesta emprendida generara utilidades netas de Bs. 40.635,53

5.13 FLUJO DE CAJA

Cuadro N° 5.15
Flujo de caja (expresado en bolivianos)

CONCEPTO /PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso	421.982,70	436.752,10	452.038,42	467.859,77	484.234,86	501.183,08	518.724,49	536.879,84	555.670,64	575.119,11
Costo de producto vendido	290.136,29	298.681,15	307.613,75	316.813,34	326.287,92	336.045,69	346.095,10	356.444,88	367.104,01	378.083,14
Utilidad bruta	131.846,41	138.070,95	144.424,67	151.046,43	157.946,94	165.137,39	172.629,39	180.434,96	188.566,63	197.035,97
COSTO DE OPERACIÓN	68.043,56	58.180,18	58.443,67	58.316,38	58.598,63	58.890,77	59.193,12	59.506,06	59.829,96	60.164,89
Sueldos ADM	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92	37.384,92
Publicidad	6.885,00	6.885,00	6.885,00	6.885,00	6.885,00	6.885,00	6.885,00	6.885,00	6.885,00	6.885,00
Gastos imagen	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00
Gastos generales	189,76	196,4	203,28	210,39	217,75	225,38	233,26	241,43	249,88	258,33
Impuesto a las transacciones	6.697,94	6.932,37	7.175,00	7.426,13	7.686,04	7.955,05	8.233,48	8.521,65	8.819,91	9.128,60
Depreciación	385,94	385,94	385,94	385,94	385,94	385,94	385,94	385,94	385,94	385,94
Utilidad antes de impuesto	63.802,85	68.284,63	68.534,14	68.792,38	69.336,29	69.336,29	69.622,60	69.918,94	70.225,65	70.542,79
Impuesto 25%	15.950,71	17.071,15	17.133,53	17.198,09	17.334,07	17.334,07	17.405,65	17.479,73	17.556,41	17.635,69
Utilidad neta	47.852,14	51.213,47	51.400,60	51.594,28	52.002,21	52.002,21	52.216,95	52.439,20	52.669,23	52.907,09
Inversión de reestructuración	-61.515,00	-61.515,00	-61.515,00							
Flujo de caja	-16.662,86	-10.301,53	-10.114,39	51.594,28	52.002,21	52.002,21	52.216,95	52.439,20	52.669,23	52.907,09

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja elaborado para la ferretería América demuestra el movimiento de dinero que se da durante diez años, donde se tiene una inversión **Bs. 184.545**, inversión que será empleado en la ampliación y remodelación de la infraestructura, esto con la finalidad de poder tener una mejor organización de la exposición y distribución de los productos.

En el flujo de caja se puede apreciar los ingresos y gastos de operación que genera la empresa Sobre la Roca, obteniendo flujos de caja negativos para los tres primeros años. El primer año de operación el flujo de caja es negativo de (Bs. 16.662,86), esto debido a que se castiga los tres primeros años la inversión emprendida. En el cuarto año de operación se tiene ingreso positivo de Bs. 69.868,46

5.14 EVALUACIÓN FINANCIERA

El VAN es uno de los indicadores financieros mas utilizados a la hora de evaluar un negocio. Donde este indicador acepta cuando su resultado es igual a cero y positivo.

Para poder determinar el VAN se utilizo la siguiente formula.

Formula del VAN.

$$VAN(i) \approx \sum Beneficios.Netos - \sum Inv.Actualizada$$

Formula para actualizar los beneficios netos.

$$BN.Actualizado \approx BN \frac{1}{(1 \pm i)^n}$$

Formula para actualizar la inversión.

$$Inv.Actualizado \approx (1 \pm i)^n$$

Aplicando la formula se tienen los siguientes resultados:

Donde:

Sumatoria de beneficio neto actualizado: Bs. 67.214,30

$$VAN(16\%) \approx 67.214.30$$

TIR

La TIR expresa la rentabilidad del capital invertido, por tanto representa la tasa de retorno de la inversión realizada. Para su cálculo se toma en cuenta dos tasas arbitrarias que permite tener dos valores uno negativo y otro positivo deduciendo la inversión.

$$TIR_{36\%} \pm 0.87 \approx 36.87\%$$

El proyecto genera una TIR del 36.87% la cual es superior a la tasa de corte de 16% lo cual corrobora la factibilidad del proyecto.

Tasa de corte		TIR
16,00%	<	36,87%

Se puede decir que el proyecto cumple con la exigencia de los inversionistas a cabalidad y también con las expectativas que tienen en cuanto al uso de su dinero.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En el presente estudio se pudo determinar que la empresa Sobre la Roca, oferta al público en general una variedad de productos de calidad. La disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de gestión del Gerente Propietario han permitido que la empresa diversifique la línea de productos que elaboran y comercialización en la planta.

En relación al consumo de productos naturales se pudo determinar que el 79,6% de los encuestados consumen productos naturales, y tan solo el 20,4% no consumen porque no les agrada, poca disponibilidad, precios altos. En la frecuencia de consumo de productos naturales se pudo determinar que el 39,2% de los encuestados consume productos naturales dos o tres veces por semana, una o dos veces al mes el 31,6%, el 10,8 consume productos naturales todos los días, y en ocasiones especiales tan solo el 18,4%. También se determino la participación de mercado se pudo determinar que la empresa Cocinero tiene una cuota de mercado del 29,8%. Esta empresa está bien posicionada, puesto que la mayoría de los encuestados pudo identificar el nombre de la empresa de productos naturales que se le venia a la mente. La empresa Sobre la Roca cuenta con una participación del 29.8%, Chapare con el 18.40%, con un 12.6% Coronilla, y con un porcentaje 11.9% la Bolivianita.

A través de la investigación de mercados se pudo determinar que de los clientes actuales, el 29.50% de las personas acudió a la empresa Sobre la Roca por recomendación de terceras personas, un 25.50% indico que conoció a la empresa por casualidad, un 22.64% adquirió productos de la empresa por Amistad, y el 9.03% de las personas encuestadas conoció la empresa por la ubicación y el 9,10 por publicidad.

Entre los aspectos que evalúan los clientes encuestados para el consumo de productos naturales, se obtuvieron los siguientes resultados, el 40.8%

considera que el aspecto más importante para consumir productos de origen natural radica en la salud. El 25.5% consume productos naturales como energéticos. El 14.7% consume productos naturales para utilizarlos como postre.

Mediante el Plan Estratégico de Comercialización se prevé que las utilidades de la empresa se incrementen. El VAN de la propuesta es de 67.214.30, la TIR 36.87%, este panorama fue evaluado a una tasa de corte es de 16%.

6.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el presente plan estratégico de comercialización, que permita contribuir a dar respuestas a las demandas identificadas y la vez realizar ajustes que garanticen el incremento en la participación de mercado de la empresa Sobre la Roca.

En vista de que los consumidores se encuentran rodeados de una infinidad de productos, se recomienda a la empresa realice una capacitación intensa del personal de ventas en técnicas de venta y atención al cliente, para que éste brinde un servicio que sea diferente al de la competencia, y de esta manera posicionar y mejorar los niveles de ventas actuales.

Se recomienda a la empresa que realice investigaciones acerca del impacto y el retorno de la inversión realizada en la reestructuración del punto de venta.

El presente plan estratégico de comercialización debe ser evaluado constantemente para que éste sea reformulado en caso necesario y pueda ser ajustado de manera que se consigan rápidamente los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ◉ Academia Regional Fundación Proydesa, disponible en <http://www.proydesa.org/> (Acceso el 9-12 de junio de 2010)
- ◉ Hernandez, R; Fernadez, C y P Baptista (2003) Metodología de la Investigación 3ra edición. Mexico. McGraw Hill Interamericana de Mexico S.A. de C.V.
- ◉ Kotler, p y G. Armstrong (2004) Marketing, 10ma. Edición, Mexico, Pretince-Hall Hispanoamericana S.A. Mexico
- ◉ AMA Amarican Marketin Asociation: MarketingPower.com, Sección Dictionary of Marketing Terms, URL disponible en <http://www.marketingpower.com/> (Accesado el 15 de noviembre de 2008)
- ◉ Lamb, Ch. J. Hair, y C. McDaniel. (2003) Marketing 6ta. Edición, Mexico, nInternacional Thomson Editores S.A. de C-V. Mexico.
- ◉ Kotler Philip ·1996 “Dirección de Mercadotécnia“ 8^{VA} edición México Prentice Hall
- ◉ Nava, C. (2004), Estrategia y Publicidad: el Mercado vs. La Mente de los Clientes. Disponible en <http://www.sappiens.com/comunidades/publarti.nsf/Estrategia%20> (Accesado el 21 junio 2010)

ANEXOS

Anexo 1
ENCUESTA

La presente encuesta tiene por finalidad de recabar información actual del mercado del sector de productos de origen natural, toda la información recabada son con fines académicos, para la elaboración de una tesis denominada plan estratégico de comercialización.

1. Indique los siguientes datos socio demográficos

Edad:

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Entre 16 y 25 años | <input type="checkbox"/> | Entre 46 a 55 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> | Entre 56 a 65 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 36 y 45 años | <input type="checkbox"/> | Mas de 65 años | <input type="checkbox"/> |

Sexo:

- Masculino Femenino

Ocupación:

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Estudiante | <input type="checkbox"/> | Trabajador Independiente | <input type="checkbox"/> |
| Labores de Casa | <input type="checkbox"/> | Empresario | <input type="checkbox"/> |
| Empleado | <input type="checkbox"/> | Otro especificar..... | |

Ingreso mensual promedio:

- | | | | |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Menos de 1000 | <input type="checkbox"/> | De 3001 a 4000 | <input type="checkbox"/> |
| De 1001 a 2000 | <input type="checkbox"/> | Mas de 4001 | <input type="checkbox"/> |
| De 2001 a 3000 | <input type="checkbox"/> | | |

2. Consume usted productos de origen natural

- Si No

3. Si contesto negativamente, favor indicar la razón

No le agrada

Precio alto

Poca disponibilidad

Otra especificar.....

4. Por favor, indique con que frecuencia consume usted productos de origen natural

Todos los días

Dos o tres veces por semana

Una o dos veces al mes

Solo en ocasiones especiales

5. Por favor indique las razones por las que prefiere comprar/consumir productos de origen natural

Usarlo como postre

Cuando me invitan

Como energético

Salud

6. Por favor indique el lugar donde adquiere los productos de origen natural

Supermercados

Kioscos

Micromercados

Otro especificar.....

Tiendas de barrio

7. Por favor indique las marcas de productos de origen natural que se le viene a la cabeza en el siguiente orden:

.....

.....

.....

8. Por favor indique si usted ha consumido/oído hablar de productos naturales Sobre la Roca

Si

No

(Pase a la pregunta 15)

9. Por favor indique el medio por el que se entero de la existencia de productos naturales Sobre la Roca

TV

Radio

Amigos

Otro especificar:.....

10. De los siguientes productos Sobre la Roca ¿Cuáles ha consumido?.

Marque con una X

Cereales

Propóleo

Barras energéticas

Melcochas

Miel de abejas

Kallpa

Galletas

Maca

Adelgazantes

Carne de soya

Almidón de papa

Productos diabéticos

11. Respecto a los productos Sobre la Roca, consumidos señale su percepción en base a los atributos siguientes:

	SI	NO
Precio ajustado a la calidad		
Textura suave		
Bien fresco		
Producto natural		
Suave sabor a productos naturales		
Productos energizantes		

12. Lo que necesita mejorar productos naturales Sobre la Roca es:

.....

13. Con lo expuesto anteriormente, le gustaría a usted recibir mayor información acerca de los productos Sobre la Roca

Si

No

Anexo 2
ENCUESTA A LOS CLIENTES ACTUALES

La presente encuestas tiene por finalidad de recabar información actual del mercado del sector de alimentos, toda información recabada son con fines académicos, para la elaboración de una tesis denominada plan estratégico de comercialización.

1. Indique los siguientes datos socio demográficos

Edad:

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Entre 16 y 25 años | <input type="checkbox"/> | Entre 46 a 55 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> | Entre 56 a 65 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 36 y 45 años | <input type="checkbox"/> | Mas de 65 años | <input type="checkbox"/> |

Sexo:

- Masculino Femenino

Ocupación:

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Estudiante | <input type="checkbox"/> | Trabajador Independiente | <input type="checkbox"/> |
| Labores de Casa | <input type="checkbox"/> | Empresario | <input type="checkbox"/> |
| Empleado | <input type="checkbox"/> | Otro especificar..... | |

Ingreso mensual promedio:

- | | | | |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Menos de 1000 | <input type="checkbox"/> | De 3001 a 4000 | <input type="checkbox"/> |
| De 1001 a 2000 | <input type="checkbox"/> | Mas de 4001 | <input type="checkbox"/> |
| De 2001 a 3000 | <input type="checkbox"/> | | |

Datos de mercado

2. ¿Como conoció a la empresa Sobre la Roca?

- Recomendaciones
- Publicidad
- Casualidad
- Mayor calidad y variedad
- Amistades

3. ¿Cómo califica la atención y el servicio recibido?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

4. Considera que los precios de sus productos son:

- Elevados
- Accesibles

5. ¿Qué cualidades pudo encontrar en *la empresa Sobre la Roca*?

- Precios bajos
- Buena atención
- Diversidad y calidad de productos
- Puntualidad y esmero

6. Aspectos negativos de la empresa Sobre la Roca

- Mala atención
- Baja calidad de producto
- Precios altos
- Impuntualidad
- Ninguno

7. ¿Recomendaría la compra de algún producto de la empresa Sobre la Roca?

- Si
- No

8. Si la respuesta es no fin de la encuesta.

9. ¿Por qué razón?

Eficiencia y responsabilidad

Buena atención

Variedad y calidad de productos

Precios económicos

Otro especifique.....

10. ¿Qué recomienda usted a la Empresa para mejorar su servicio?

Bajar precios

Abrir sucursales

Dar regalos por la compra

Publicidad

Capacitación al personal

Otro especifique.....