

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DE GRADO**

**ESTRATEGIA DE MARKETING BTL PARA  
POSICIONAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA  
LACTEOSBOL EN LA CIUDAD DE LA PAZ-BOLIVIA**

**POSTULANTE: BRIAN BUSTILLOS GARCÍA**

**LA PAZ**

**2015**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1.1. Justificación teórica.....	2
1.1.2. Justificación práctica.....	2
1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA CIENTÍFICO.....	5
1.4. OBJETO DE ESTUDIO.....	5
1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1. Alcance espacial.....	5
1.5.2. Alcance temporal.....	6
1.6. OBJETIVOS.....	6
1.6.1. Objetivo general.....	6
1.6.2. Objetivos específicos.....	6
1.7. HIPÓTESIS.....	7
1.7.1. Variables.....	7
1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	8
1.9. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	12
CAPÍTULO II. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS.....	14
2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	14
2.1.1. La Empresa.....	14
2.1.1.1. Concepto.....	14
2.1.1.2. Empresa Pública.....	16
2.1.2.2. Mezcla de marketing (Marketing mix).....	23
2.1.2.3. Marketing Directo.....	26
2.1.3. El Plan de Marketing.....	27
2.1.4. La Publicidad.....	29
2.1.5. El comportamiento del consumidor.....	32
2.1.6. El Posicionamiento en Marketing.....	35
2.1.7. Placement.....	38
2.1.8. Below The Line (BTL).....	39

2.1.8.1. Definición .....	39
2.1.8.2. Características del BTL.....	40
2.1.8.3. Ventajas del BTL para estrategias de marketing .....	41
2.1.9. Normativa boliviana sobre las empresas públicas.....	43
2.1.9.1. Constitución Política del Estado.....	43
2.1.9.2. Decreto Supremo 29254 de creación de LACTEOSBOL .....	49
2.1.9.3. Ley de Empresas Públicas 466.....	52
2.1.9.4. Decreto Supremo 0590.....	61
2.1.9.5. Código de Comercio .....	62
2.1.9.6. Ley 204 de Creación del Fondo Proleche .....	63
2.2. CONTEXTO REFERENCIAL-LACTEOSBOL .....	65
2.2.1. Naturaleza jurídica .....	65
2.2.2. Misión y Visión .....	66
2.2.2.1. Misión .....	66
2.2.2.2. Visión.....	66
2.2.3. Objetivos estratégicos.....	66
2.2.4. Normativa interna.....	67
2.2.5. Estructura orgánica.....	69
2.2.6. Establecimiento de alianzas.....	70
2.2.7. Alianzas con productores de materia prima .....	71
2.2.8. Productos .....	72
2.3. CIUDAD DE LA PAZ.....	72
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN.....	76
3.2. UNIVERSO Y MUESTRA .....	77
3.3. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	79
3.3.1. Métodos de investigación.....	79
3.3.2. Técnicas de investigación .....	80
3.3.2.1. Fuentes primarias .....	81
3.3.2.2. Fuentes secundarias.....	81
3.4. INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO DE DATOS .....	82
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	83

4.1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO (ENCUESTAS) .....	83
4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	84
4.3. RESULTADOS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	102
4.4. PROPUESTA.....	105
4.4.1. Fundamentos.....	105
4.4.1.1. Teóricos.....	105
4.4.1.2. Normativos.....	107
4.4.1.3. Técnico-prácticos.....	108
4.4.2. Objetivos de la propuesta .....	108
4.4.3. Estrategias de marketing para el posicionamiento de los productos de la empresa LACTEOSBOL.....	109
4.4.4. Fundamentos del empleo de supermercados y tiendas de EMAPA y SEDEM para la estrategia de marketing BTL .....	110
4.4.5. Estrategia de marketing BTL.....	112
4.4.6. Presupuesto.....	120
4.4.7. Empleo de las redes sociales y la red internet para el posicionamiento de los productos de la empresa LACTEOSBOL en el mercado con la estrategia de marketing 124	
4.4.8. Mercados objetivo principales.....	129
4.4.9. Posicionamiento actual y esperado de LACTEOSBOL con la estrategia de marketing BTL .....	130
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	132
5.1. CONCLUSIONES POR OBJETIVO ESPECÍFICO.....	132
5.2.1. CONCLUSIONES DEL OBJETIVO GENERAL Y COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	136
5.3. RECOMENDACIONES .....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	144
ANEXO I.....	151

## INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Incremento del valor de las ventas en supermercados .....	74
Gráfico 2. Sexo .....	85
Gráfico 3. Edad.....	86
Gráfico 4. Origen étnico .....	87
Gráfico 5. Estilo de vida .....	88
Gráfico 6. Intereses alimentación.....	89
Gráfico 7. Lealtad a la marca .....	90
Gráfico 8. Buscadores de beneficios.....	91
Gráfico 9. Precio .....	92
Gráfico 10. Publicidad en TV .....	93
Gráfico 11. Publicidad en Radio.....	94
Gráfico 12. Publicidad en Periódico .....	95
Gráfico 13. Preferencias de plaza .....	96
Gráfico 14. Preferencia de uso de redes sociales .....	97
Gráfico 15. Medio publicitario preferido.....	98
Gráfico 16. Preferencia de marca de lácteos .....	99
Gráfico 17. Atributos del producto lácteo .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables .....	8
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	12
Tabla 3. Estructura organizativa de la empresa LACTEOSBOL.....	69
Tabla 4. Resultados de la operacionalización de variables .....	102
Tabla 5. Objetivo primero de la estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL.....	114
Tabla 6. Objetivo primero de la estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL.....	116
Tabla 7. Objetivo tercero de la estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL.....	118
Tabla 8. Presupuesto de la propuesta BTL.....	121

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

	Pág.
Esquema 1. Estrategias de marketing ATL y BTL para LACTEOSBOL .....	110
Esquema 2. Estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL.....	112

## ÍNDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Ejemplos de íconos de desarrollo .....	125
Imagen 2. Imagen que aduce a un coordinador de redes sociales .....	126
Imagen 3. Ejemplo de promoción de productos en un sitio web por la empresa Alquería de Colombia .....	127

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis de grado en la carrera de Administración de Empresas tiene como objetivo general determinar cómo un plan de marketing BTL puede posicionar los productos de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz. En primera instancia se consideran los aspectos generales de la investigación, presentes en el capítulo primero. Se plantean el problema de investigación, los objetivos, la hipótesis con sus respectivas variables, los alcances del estudio, su adecuada justificación y las matrices de operacionalización de variables y de consistencia, que dan una lógica a todos los aspectos anteriormente señalados.

El capítulo segundo trata de los distintos conceptos y teorías relacionadas al ámbito teórico del estudio. Se desarrollan los temas referentes al marketing, a la publicidad, al comportamiento del consumidor, al posicionamiento en marketing y a una descripción de las estrategias de marketing BTL. También se abordan los aspectos normativos relacionados a la regulación de las empresas públicas en el país y en concreto a la empresa LACTEOSBOL, realizando posteriormente un señalamiento de los aspectos institucionales de la empresa.

En el capítulo tercero se señalan los aspectos metodológicos con los cuales se procede a desarrollar el presente trabajo de investigación, como el tipo de investigación, su diseño, el enfoque adoptado y los métodos, las técnicas e instrumentos. Además se delimitan el universo y la muestra del trabajo de campo.

Con esos aspectos en el capítulo 4 se exponen los resultados obtenidos en el trabajo de campo, que comprende los resultados de la encuesta de

investigación de mercado que se realizó para poder identificar los aspectos considerados importantes para plantear una estrategia de marketing para la empresa LACTEOSBOL. Por ello, en el capítulo quinto se presenta una propuesta de estrategia, que parte de los distintos fundamentos que se identifican para mostrar que LACTEOSBOL emprenda en realidad una estrategia de marketing BTL.



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de estrategias de marketing directo y estrategias BTL para la promoción y posicionamiento de productos en segmentos de clientes es un aspecto fundamental en el actual contexto de mercado competitivo. La existencia de varias empresas y personas que ofertan los mismos productos, lleva a que se necesite tener un contacto de mayor cercanía con los clientes, para que tengan el conocimiento de los productos y sus atributos. De esa manera se permite el posicionamiento de una empresa en un determinado mercado, mejorando sus niveles de ventas.

La competitividad en el mercado se da en Bolivia actualmente, lo cual debe ser considerado no sólo por las empresas privadas, sino también por las empresas públicas, que deben ajustar su forma de trabajo y oferta de productos y servicios a las necesidades de la población. Esta realidad debe considerarse por los cambios en la política económica que se dieron en Bolivia durante los últimos años, con la creación de empresas públicas que producen y venden bienes al mercado en un ámbito de competencia con empresas privadas. Una de esas empresas es LACTEOSBOL, empresa pública dedicada a la producción de leche, derivados lácteos y productos derivados de cítricos. Para que los productos de LACTEOSBOL puedan tener un mayor posicionamiento en los mercados del país, debe llevar adelante estrategias de marketing efectivas, que permitan competir a la empresa con las empresas privadas de lácteos, y así ser rentable a largo plazo.

El propósito en el presente trabajo se orienta en ese sentido. Se propone mediante a la empresa pública LACTEOSBOL una estrategia de marketing para mejorar el posicionamiento de sus productos en el mercado de la ciudad de La Paz. La estrategia se fundamenta en el marketing BTL, para acercar al público consumidor a la empresa y sus productos de manera directa.

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. JUSTIFICACIÓN

El propósito principal del presente trabajo de investigación radica en efectuar un estudio de caso de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL, y el empleo del marketing BTL como medio para posicionar sus productos elaborados en el mercado boliviano. El estudio se realiza considerando la coyuntura actual del país, con un modelo económico de economía plural definido por la Constitución Política del Estado, donde las empresas públicas se constituyen en parte integrante de la organización económica de Bolivia, incluyendo la producción y comercialización de bienes de consumo.

Para efectuar la investigación se realiza un estudio teórico de conceptos y nociones importantes para la temática tratada, y se realiza un trabajo práctico de campo de acuerdo a los aspectos presentes en la metodología de la investigación, obteniendo resultados y estableciendo conclusiones de carácter objetivo que pueden ser recurridas por futuras investigaciones y por los requerimientos académicos de las casas de estudio superior.

Respecto al ámbito económico, la relevancia radica en los beneficios que obtendría la empresa LACTEOSBOL por la información obtenida en el trabajo de investigación, mismo que brinda un panorama para desarrollar planes de marketing futuros que empleen el BTL para aumentar la posición de los productos de la empresa en el mercado y mejorar las utilidades e imagen de la compañía.

Con relación al ámbito social, el trabajo de investigación brinda información y un estudio objetivo sobre la posición de la empresa LACTEOSBOL, lo cual expone las condiciones en las cuales se encuentran la empresa en el mercado del Municipio de La Paz, conociendo el efecto que tuvo el ingreso de esa empresa pública nacional estratégica en el mencionado mercado.

### **1.1.1. Justificación teórica**

Por último, en cuanto al ámbito académico el presente trabajo de investigación tiene relevancia porque brinda conocimientos teóricos y resultados y conclusiones prácticas, que pueden ser recurridas en el futuro por los estudiantes como consulta en la elaboración de sus trabajos durante su formación profesional, así como en el desarrollo de futuros trabajos de investigación que versen sobre la temática del marketing BTL en empresas públicas.

### **1.1.2. Justificación práctica**

La objetividad de la información recopilada y de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, le brindan al trabajo la relevancia práctica, porque a futuro la información puede ser empleada por la empresa LACTEOSBOL, para que tenga una mayor comprensión de su posición en el mercado, así como para que se lleven adelante estrategias de marketing que permitan una mayor penetración de sus productos en el mercado. De manera concreta, la empresa puede hacer uso en el futuro del presente trabajo para el diseño y aplicación de un futuro plan de marketing BTL, para la promoción de sus productos.

## 1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En Bolivia, durante los últimos años fueron creadas una serie de empresas públicas denominadas como empresas públicas nacionales estratégicas, que se encuentran bajo la tuición del Ministerio de Producción y Microempresa, encargadas de la producción de bienes de consumo. Se tienen por ejemplo la empresa PAPELBOL que fabrica papel, la empresa CARTONBOL con la manufactura de productos de cartón, la empresa EVA con la industrialización de la castaña, o la proyectada ECEBOL con la producción de cemento (Ministerio de Producción y Microempresa, 2014).

La empresa Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL, es una empresa pública nacional estratégica encargada de la producción de productos derivados de la leche y frutos cítricos (LACTEOSBOL, 2014), comprando la producción a pequeños productores agrícolas y pecuarios. Esa producción adquirida se la industrializa para la posterior venta de productos como queso, leche y jugos a la población en competencia con las empresas privadas dedicadas a esos rubros, teniendo como finalidades poder ofertar productos lácteos a todos los segmentos de la población en todos los territorios del país, y de beneficiar a los pequeños productores de las áreas rurales fomentando su actividad productiva (LACTEOSBOL, 2014).

Sin embargo, los productos de la empresa LACTEOSBOL parecieran no estar debidamente posicionados, pudiendo observarse en los distintos mercados una preponderancia de los productos elaborados por empresas privadas y tradicionales en el rubro, como PIL o Delicia, cuyos productos son conocidos por toda la población por su presencia a nivel nacional, lo cual no se observa con los productos ofertados por LACTEOSBOL. Por dicho contexto, la empresa LACTEOSBOL debe recurrir a planes de marketing que permitan posicionar sus productos en los mercados de Bolivia, y así poder cumplir con

su finalidad como empresa, colocándose como un referente del país en la producción de derivados de los lácteos y obtener las utilidades pertinentes para que sea un emprendimiento rentable en un mercado de libre competencia.

Para que se tenga un posicionamiento adecuado de los productos, la empresa LACTEOSBOL debiera pensar en medios modernos de marketing, como el marketing directo, con un contacto con la población a la cual se brindan los productos para su degustación, de manera adicional a planes de marketing que utilizan los medios de comunicación masivos como la televisión o los medios impresos. Como medio directo, el marketing que se basa en el Below the line es una nueva forma de pensar el marketing, estableciendo segmentos de público objetivo para llegar de manera directa a los mismos.

Como empresa que oferta productos en un mercado competitivo junto a empresas privadas que aplican gran cantidad de recursos en el área publicitaria de sus productos, LACTEOSBOL debe hacer uso del marketing para posicionar sus productos en el mercado. Ese marketing debe ser emprendido no solo mediante medios de comunicación masivos, sino que también lo debe hacer con el marketing directo, siendo en el presente trabajo el marketing estudiado el basado en below the line.

El BTL se diferencia del denominado Above the line, o ATL, el cual es entendido por todo lo que es transmitido a través de medios de comunicación masiva, como la televisión, la radio, las Revistas la prensa la publicidad exterior convencional, como las vallas, y el Internet, mientras que BTL agrupa acciones de Marketing Directo, relaciones públicas, patrocinios, activaciones, actividades en punto de venta de carácter promocional, producto placement, y otras que usan medios no convencionales y experiencias con las marcas en

los sitios de compra, consumo o en los lugares de tránsito y confluencia de consumidores (Ramirez, 2009).

### **1.3. PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Es conveniente un plan de marketing BTL para poder posicionar los productos de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia- LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz?

### **1.4. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación comprende a la Empresa Nacional Pública Estratégica Lácteos de Bolivia- LACTEOSBOL.

### **1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. Alcance espacial**

El trabajo de investigación se desarrolla en la ciudad de La Paz, Provincia Murillo del Departamento de La Paz, Bolivia, ciudad donde se encuentran las oficinas centrales de la empresa sujeta a estudio Lácteos de Bolivia- LACTEOSBOL. El espacio geográfico se delimita a la jurisdicción del Municipio de La Paz.

#### **1.5.2. Alcance temporal**

El tiempo dentro el cual se desarrolla el trabajo de investigación, partiendo de la recolección de la información, su procesamiento y obtención de resultados hasta las conclusiones y recomendaciones se realiza durante las gestiones 2014 y 2015.

### **1.5.3. Alcance temático**

Respecto al contenido de carácter teórico del presente trabajo de investigación, se consideran los contenidos relativos al marketing, a la planificación estratégica, a los planes de marketing, a la publicidad, al posicionamiento, al comportamiento del consumidor, al BTL "*below the line*" y a la naturaleza de las empresas públicas, desde los puntos de vista teórico y normativo

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar cómo un plan de marketing BTL puede posicionar los productos de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- 1) Determinar el concepto, las características y ventajas del marketing Below The Line.
- 2) Determinar la naturaleza del posicionamiento en marketing.
- 3) Diagnosticar la empresa Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL.
- 4) Identificar la posición en el mercado del Municipio de La Paz alcanzado por la empresa Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL y sus productos.
- 5) Diseñar una propuesta para estrategias de marketing que permitan posicionar productos de la empresa LACTEOSBOL

## **1.7. HIPÓTESIS.**

Una estrategia de marketing BTL puede posicionar los productos de la Empresa Pública Nacional Estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz.

### **1.7.1. Variables.**

**Variable dependiente:** Posicionar los productos de la Empresa Pública Nacional Estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz.

**Variable independiente:** Estrategia de marketing en BTL.



## 1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Potenciales respuestas	Valores de las respuestas	Preguntas de la encuesta
<b>Sociodemográfica</b>	Género	Femenino	1	1
		Masculino	2	
	Edad	11-20	1	2
		21-30	2	
		31-40	3	
		41-50	4	
		51-60	5	
		61-70	6	
		71-80	7	
		81-90	8	
		91-100	9	
	Origen étnico	Mestizo	1	3
		Aymara	2	
		Quechua	3	
Otro		4		
Estilo de vida	Trabajo	1	4	
	Hogar	2		
	Estudio	3		
	Diversión	4		
	No definido	5		
<b>Comportamiento de consumo</b>	Interés alimenticio	Orgánicos	1	5
		Ecológicos	2	
		Sintético	3	
		Indiferente	4	
		No definido	5	
	Lealtad de la marca	Muy leal (A)	1	4
		Leal (B)	2	
		Indiferente (C)	3	
		Sin interés (D)	4	

Buscador de beneficios	Novedad	1	6	
	Rendimiento	2		
	Desempeño	3		
	Personalización	4		
	Diseño	5		
	Estatus de la marca	6		
		7		
	Precio	8		
	Reducción en costo	9		
	Reducción en riesgos	10		
		11		
	Accesibilidad	12		
Precio	Comodidad	1	7	
	Otros			
	Superior 5 (muy importante)	2		
		3		
	Superior (importante)	1		4
	Igual			
	Inferior 1 (no importante)	5		
Inferior 5 (nada importante)				

<b>Publicidad</b>	Medio publicitario	Internet	1	8
		Periódico	2	
		Televisión	3	
		Radio	4	
	Televisión	Canal 2	1	9
		Canal 4	2	
		Canal 7	3	
		Canal 7	4	
		Canal 9	5	
		Canal 13	6	
		Cable	7	
	Radio	Otro	8	10
		Panamericana	1	
		Fides	2	
		Radios de baladas, clásica	3	
		Radios Chicha	4	
		Radios Cristiana	5	
		Otras	6	
	Prensa escrita (periódicos)	La Razón	1	11
		Prensa	2	
Página siete		3		
Diario		4		
Vanidades 1		5		
Espectáculos (Vanidades 2)		6		
Deportivos		7		
Otros		8		
<b>Marketing directo</b>	Plaza	SEDEM-EMAPA	1	12
		Supermercados	2	
		Agencias de la empresa	3	
		Mercados	4	
		Tiendas de Barrio	5	
			6	

		Otros	7	
	Redes sociales	Facebook	1	13
		Youtube	2	
		Twitter	3	
		Otros	4	
<b>Posicionamiento</b>	Lácteos	PIL	1	14
		Buena Vida	2	
		LACTEOSBOL	3	
		Otros (Delicia, etc.)	4	
	Atributos	Precio	1	
		Calidad	2	
		Marca	3	
		Valor nutritivo	4	
		Envase, paquete	5	
		Otros	6	

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.9. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 2. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS
¿Es conveniente un plan de marketing BTL para poder posicionar los productos Kumis de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz?	Determinar cómo un plan de marketing BTL puede posicionar los productos de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz.	Un plan de marketing BTL puede posicionar los productos de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de literatura</li> <li>- Análisis de contenido</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Descripción de datos estadísticos</li> </ul>	- Cuestionario de encuestas (Véase Anexo I).
<b>Objetivo Específico 1</b>	<b>Objeto de Estudio</b>	<b>Campo de Acción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Técnicas</b>
<b>Determinar el concepto, las características y ventajas del marketing Below The Line</b>	Marketing Publicidad Marketing BTL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- BTL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de bibliografía</li> <li>- Comparación entre conceptos y postulados teóricos.</li> <li>- Transcripción y análisis del contenido identificado como relevante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de literatura</li> <li>- Análisis de contenido</li> </ul>
<b>Objetivo Específico 2</b>	<b>Objeto de Estudio</b>	<b>Campo de Acción</b>	<b>Tareas</b>	<b>Técnicas a Emplear</b>
<b>Determinar la naturaleza del posicionamiento en marketing.</b>	Posicionamiento. Comportamiento del consumidor Marketing BTL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing y publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación entre conceptos y postulados teóricos.</li> <li>- Transcripción y análisis del contenido identificado como relevante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de literatura</li> <li>- Análisis de contenido</li> </ul>

<b>Objetivo Específico 3</b>	<b>Objeto de Estudio</b>	<b>Campo de Acción</b>	<b>Tareas</b>	<b>Técnica</b>
<b>Diagnosticar la empresa Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL.</b>	LACTEOSBOL	- Administración	- Recopilar información sobre la empresa. - Determinar los aspectos importantes sobre LACTEOSBOL	- Revisión de literatura
<b>Objetivo Específico 4</b>	<b>Objeto de Estudio</b>	<b>Campo de Acción</b>	<b>Tareas</b>	<b>Técnicas</b>
<b>Identificar la posición en el mercado del Municipio de La Paz alcanzado por la empresa Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL y sus productos Kumis</b>	LACTEOSBOL Productos de la empresa	Posición de los productos de LACTEOSBOL en el mercado del Municipio de La Paz	- Recolección de información de campo mediante el cuestionario de encuestas.	Encuesta
<b>Objetivo Específico 5</b>	<b>Objeto de Estudio</b>	<b>Campo de acción</b>		
<b>Diseñar una propuesta para estrategias de marketing que permitan posicionar productos de la empresa LACTEOSBOL</b>	Estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL	Diseño de propuesta	Diseñar propuesta de marketing BTL para los productos de la empresa LACTEOSBOL	

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO II

### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

#### 2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES

##### 2.1.1. La Empresa

###### 2.1.1.1. *Concepto*

La empresa es una entidad económica que tiene por finalidad producir bienes y servicios, obteniendo de esa actividad un beneficio, siendo por ello las empresas el principal factor dinámico de la economía de un país y a la vez un medio de distribución que influye en la vida de sus habitantes (Rodríguez, 1985). Por ser un factor de distribución de la producción, la empresa es un elemento básico de la economía, porque en él se origina la oferta de bienes en el mercado, oferta que se relaciona con la demanda existente (Lidón Campillo y Lidón, 1998).

El autor James Rey (2009) por su parte define a la empresa como “una entidad económica de producción; en ella se da la combinación de una serie de factores (materiales, maquinaria, personal, etc.) que son necesarios para obtener productos que luego se venden en un mercado”. (p.5). En ese sentido, la empresa comprende la entidad que se encarga de cubrir la oferta mediante la producción, pudiendo ser de bienes o servicios, donde se combinan factores para alcanzar esa finalidad en su actividad, como el capital, los recursos humanos, los bienes de capital, los insumos, etc.

La clasificación de empresa que tiene relevancia para el presente trabajo de investigación, es el que diferencia a las empresas en públicas y privadas.

Santiago García Echeverría (1994) señala que existen varias clasificaciones para las empresas, pero que la mencionada considera la propiedad del capital de la empresa, siendo una tipología clásica considerando ese “criterio de propiedad” (p. 104).

- *Empresa pública*: Es aquella cuya propiedad pertenece al Estado.
- *Empresa privada*: Es aquella cuya propiedad está repartida entre particulares. (Rey, 2009: 7)

También existen las empresas mixtas, cuyo control propietario está tanto en manos privadas como públicas. Los criterios de gobernanza de la empresa estarían repartidos de acuerdo al porcentaje de control societario por parte de las entidades privadas y públicas dentro la empresa, al igual que la repartición de las utilidades (Dávalos, 2003). La importancia del estudio de Dávalos respecto a las empresas mixtas radica en el actual contexto de la economía, donde la competencia y la liberalización del comercio, en contraposición de la búsqueda del control por parte de los Estados de determinados vectores de su economía, llevan a adoptar formas de economía mixta. Bolivia no está exenta de esa concepción, en especial con la concepción del nuevo modelo de economía plural reconocido en la Constitución Política del Estado.

García (1994) señala que esa clasificación de las empresas en públicas y privadas tiene incidencia en dos aspectos relevantes de la empresa. Por un lado está la dimensión política de la misma, relacionada a la toma de decisiones a nivel ejecutivo (Directorio) y el otro es la dimensión del management de la empresa, direccionada más a temas gerenciales y operativos. El diseño de ambas dimensiones debe ser adecuado para que tengan una buena interrelación, a tal punto que de ese equilibrio depende el éxito de una actividad económica (García, 1994).



Los aspectos señalados en el texto de García son relevantes, porque la empresa pública está bajo el control propietario público de la administración pública. La existencia de criterios políticos en el manejo de una empresa pública, o los cambios y transformaciones que se pueden presentar con el cambio de autoridades en la administración pública pueden incidir en la empresa, ocasionando incluso su quiebra. Por ese motivo, es preciso que el control ejecutivo y el operativo-administrativo de una empresa pública sean manejados con criterios de mercado, de manera coordinada y en beneficio del crecimiento de la propia empresa.

Para el presente trabajo de investigación se hará un estudio de una empresa pública, LACTEOSBOL. En ese sentido, es preciso ahondar en la definición de la empresa pública, para detallar los elementos que hacen a este tipo de empresas.

#### **2.1.1.2. Empresa Pública**

De acuerdo a Guido Menegazzi (1970), la empresa pública es “aquella productora de bienes y servicios que el Estado controla directamente mediante sus propios órganos o indirectamente mediante entes públicos instituidos al efecto, con la finalidad de satisfacer necesidades de naturaleza individual en interés general de la colectividad” (p. 127). Para Jean de Soto (1971), el concepto de empresa pública abarca a “todas las empresas de orden económico y comercial cuya gestión está sometida a la autoridad del Estado o de una colectividad o pública”. (p. 87)

Se puede además entender a la empresa pública como toda organización empresarial que opera un servicio de carácter económico y social en beneficio del gobierno, pero con independencia jurídica (Friedman, 1954). Esta postura

es relevante en el presente trabajo, porque el autor señala que en esencia, la empresa pública está para brindar un beneficio al Estado. Además, la empresa pública, si bien está sujeta al control del Estado, tiene independencia en cuanto a entidad jurídica propia.

Ese tema es importante en el presente trabajo, porque la empresa LACTEOSBOL se creó bajo una concepción de que el Estado debe también tener participación en distintos sectores económicos, para beneficio de la población en cuanto a la distribución de recursos económicos derivados de la explotación de los recursos naturales. De esa manera, LACTEOSBOL responde a una necesidad del Estado y beneficia las políticas emergentes del mismo. Eso lo efectúa como una empresa propia, con personalidad jurídica individual. Así además LACTEOSBOL satisface fines sociales, como señala Menegazzi en su definición. Esos fines son la oferta de productos lácteos y cítricos para la población, y en beneficiar a los productores pagando por la materia prima precios superiores a los del mercado.

Una postura crítica sobre la gestión empresarial pública la realiza Jorge Olivera Toro, quien señala que “la empresa pública aparece como la forma que revisten ciertas entidades jurídico-económicas que requieren libertad, iniciativa, flexibilidad y espíritu empresarial, y a las que perjudica la rigidez de una administración burocrática (citado por Olivera, 1975: 109). Esta postura se vincularía con la temática vista por García y sealada en el subtítulo anterior (1994) relacionado al tema del control de la dirección de la empresa y su management. La administración pública puede responder en el control y manejo de una empresa pública en razón de sus fines políticos, los cuales no siempre estarán en concordancia con el contexto donde la empresa realiza sus actividades.

Esos aspectos deben considerarse en el desarrollo de cualquier plan de marketing que permita un mejor posicionamiento de los productos de LACTEOSBOL, satisfaciendo las necesidades de la población como lo busca la administración pública del país, y al mismo tiempo bajo una lógica empresarial en un mercado competitivo.

### **2.1.2. La empresa como imagen**

La empresa para estar debidamente posicionada entre el público consumidor debe proyectar una imagen adecuada, competitiva y positiva que resalte sus atributos y bondades frente a la competencia. En ese caso se habla de la imagen corporativa, que es la imagen que de la empresa tiene el público consumidor por las distintas actividades relacionadas de marketing que realiza. La imagen corporativa es la "...estructura o imagen mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar esa compañía de las demás" (Capriotti, 2009, p. 23).

Norberto Mínguez (2014) señala cuatro componentes diferenciables presentes en la imagen corporativa de la empresa frente al público consumidor, los cuales pertenecen a distintos niveles de la imagen. Los componentes son la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación, mientras que los niveles son la imagen esencial, la imagen contextual, la imagen factual y la imagen conceptual:<sup>1</sup>

- **Imagen esencial:** Compuesta por los rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. Emanada de lo que la organización

---

<sup>1</sup> Los componentes, los niveles y su interrelación entre ellas se encuentra en el documento fuente de: Norberto Mínguez, *Un marco conceptual para la imagen corporativa*, Universidad Complutense de Madrid, España, artículo disponible en formato pdf, descargado en fecha 17-03-2014, p. 7-8.

es incluso antes de hacer o decir nada y por eso su raíz se encuentra en la carta de identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión (Mínguez, 2014: 7).

- **Imagen contextual:** Deriva de un hecho determinante para la empresa. Toda organización opera en un escenario preexistente y difícilmente modificable, pues se ubica en un lugar específico. Son las peculiaridades de este escenario las que determinarán una cierta imagen contextual, la cual dependerá de la imagen del país y del sector en el que opere la organización. Esto significa que la imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental. Así, una organización se puede beneficiar de pertenecer a un país con una imagen internacional fuerte o por el contrario deberá luchar para desmentir imágenes que afecten negativamente a su país (Mínguez, 2014: 7).
  
- **Imagen factual:** Producto de la conducta de la organización. Si la imagen esencial y la contextual son imágenes en alguna medida previas, la imagen factual es necesariamente consecuencia de una actuación, de un comportamiento. La imagen factual es enormemente compleja pues tiene ramificaciones en un gran número de ámbitos diferentes: financiero, comercial, mediático, social, interno, etc. (Mínguez, 2014: 8)
  
- **Imagen conceptual:** concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Este componente de la imagen corporativa ha de facilitar la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás. Las

acciones publicitarias que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial (Mínguez, 2014: 8).

La imagen corporativa es relevante para la empresa, porque mediante la imagen de la misma que se construya, el público consumidor tendrá aceptación y adquirirá los productos de la misma. Ese es el caso de la empresa LACTEOSBOL, que requiere construir una imagen corporativa que sea identificada por el público, además de asociar a la empresa con los beneficios de sus productos y su accesibilidad de precios.

## **2.1.2. El Marketing**

### ***2.1.2.1. Definición***

La American Marketing Association (1960) definió al Marketing como “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor”. De acuerdo a esta definición, el marketing comprende la realización de toda actividad de índole comercial para que los productos de una empresa (bienes y servicios) lleguen al consumidor final. Si una empresa produce un bien o servicio, pero no realiza las actividades necesarias para que ese producto llegue al público consumidor, no lograría las ventas que se desean para todo emprendimiento empresarial.

Otros conceptos de marketing son los señalados a continuación:

De acuerdo a Lambin (1994), el marketing es "...todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, que no produce como resultado ninguna propiedad, la cual puede o no vincularse a un producto físico".

Bernat López (2001) entiende el marketing como "...el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad" (p. 18).

Philip Kotler (2003) entiende dos acepciones del Marketing. Existe primero una definición social, que entiende el concepto como un proceso dentro el cual los individuos obtienen lo que requieren, necesitan y desean, mediante el intercambio entre la oferta y la demanda de productos y servicios con otros individuos, mientras que la concepción gerencial refiere más que todo a un arte de vender productos y posicionarlos en el mercado. Esa concepción de Kotler y la proporcionada por López son las que se consideran como fundamentales en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Por su parte, Cantú (2001) señala que el marketing es, "...una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad".

De las definiciones presentadas se puede señalar que el marketing comprende toda actividad realizada por la empresa para que sus productos sean distribuidos y adquiridos por los compradores para la satisfacción de sus necesidades. En el caso del presente trabajo, la empresa LACTEOSBOL tiene por actividad la producción de derivados lácteos y cítricos. Esos productos deben ser colocados en el mercado, llegar al consumidor, satisfacer su demanda, para que la empresa sea auto sostenible en el tiempo.

Esteban Ayala señala que el marketing comprende una ciencia, la “ciencia del intercambio” (p. 4). Explicar las relaciones de intercambio de valores cuya pretensión es satisfacer las necesidades conjuntas para los clientes, los productores y distribuidores sería la naturaleza misma del marketing (Esteban, 2008). El autor señala que el intercambio de valores no se limita solamente a los elementos físicos que el consumidor recibe, sino a la utilidad que le proporciona el intercambio, la cual le brinda satisfacción.

Para el presente trabajo de investigación se considera como relevante la clasificación del marketing, que diferencia entre el marketing estratégico y marketing operativo. El Marketing Estratégico permite identificar las necesidades existentes en el mercado para detectar las necesidades y servicios a cubrir (Sainz de Vicuña, 2013). Respecto al Marketing Operativo, tiene por finalidad aplicar medidas para la conquista de posición en mercados ya existentes (Sainz de Vicuña, 2013).

Partiendo de la clasificación del marketing en Marketing Operativo y Marketing Estratégico, se procederá a desarrollar el tema del marketing mix y el marketing directo, de acuerdo a formas o tipos de marketing que se engloban en la clasificación general mencionada. Por otro lado, de acuerdo a esa diferenciación, un plan propuesto para posicionar los productos de LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz tendría que ser un Marketing Estratégico.

El marketing estratégico debiera ser aplicado porque permite identificar necesidades a ser cubiertas por un producto o servicio, y para lo cual se debe investigar el mercado, analizarlo, descubrir las ventajas competitivas a largo plazo y haciendo previsiones globales (Sainz de Vicuña, 2013). De acuerdo a ello, se pretende conocer la posición actual de los productos de LACTEOSBOL en el mercado paceño, para poder, mediante el marketing BTL, mejorar su posicionamiento futuro.

### **2.1.2.2. Mezcla de marketing (Marketing mix)**

Un ámbito del marketing relacionado al *marketing* directo y la marketing relacional es la denominada mezcla de marketing, que en inglés se llama Marketing Mix. Para una estrategia de marketing, el Marketing Mix comprende en primer lugar la identificación de necesidades y deseos de los consumidores o usuarios del mercado meta al cual se va a dirigir, considerando una serie de variables que estarán consideradas para la realización del plan estratégico (Sierra, 2008).

El Mix de Marketing pretende volver operativas a las cuatro variables controlables, las “4 Pes”:

- i. Producto
- ii. Precio
- iii. Promoción
- iv. Plaza.

Sainz de Vicuña (2013) señala que las 4 pes del Marketing Mix dan a la empresa las variables pertinentes para posicionar sus productos en un mercado a través del marketing directo. Primero se tendrá el producto que se va a promocionar, luego se definirá el precio del mismo, de acuerdo a la competencia y las capacidades del público objetivo, la estrategia de promoción que se desarrollará y la plaza donde se promocionará el producto, considerando los lugares habituales donde se encuentra el público objetivo de la estrategia.

#### **a) Producto**



Para Staton, Etzel y Walker, el producto comprende “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Staton, Etzel & Walker, 2004: 248).

Por su parte, la American Marketing Association (A.M.A.), define el término producto, como:

Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización (AMA citado por Tompson, 2012: s.p.).

### ***b) Precio***

El precio comprende el “valor de transacción fijado por la empresa para intercambiar en el mercado los productos que fabrica y/o comercializa. Ese precios le debe permitir recuperar la inversión realizada y obtener un nivel de beneficios” (Casado, 2008: 97). El precio es el valor de transacción que se tiene del producto (bien o servicio) que se oferta por la empresa al público. De acuerdo a la definición de Ana Belén Casado, el precio debe ser el necesario para cubrir por un lado los costos del bien o servicio, y un margen de utilidad para la empresa, de acuerdo a las condiciones de mercado.

### ***c) Plaza***

En el ámbito del Marketing, la plaza comprende dos acepciones. La primera señala que es “el lugar concreto donde se vinculan la oferta y la demanda (Dvonskin : 28). La segunda acepción comprende a la plaza como el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra (la logística) (Dvonskin, 2004).

La plaza en el Marketing comprende en ese sentido, el lugar de encuentro entre los demandantes de los productos y los ofertantes, siendo el espacio físico del mercado. La plaza debe estar adecuadamente identificada por la empresa para poder colocar sus productos para su respectiva comercialización. La segunda acepción señalada por Dvonskin además refiere al tema de la logística, donde la plaza comprende el proceso de traslado del producto del lugar de su producción o posesión hasta el sitio de venta.

#### ***d) Promoción***

Para que el consumidor tenga conocimiento del producto ofertado por la empresa, es pertinente realizar la promoción. Se define a la promoción como “...el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas disímiles como la publicidad gráfica en los medios y en la vía pública, la publicidad televisiva, las acciones concretas en los puntos de venta...” (Dvoskin, : 27).

La promoción es un aspecto relevante del marketing, porque comprende ese conjunto de actividades que permitan a la empresa influir en las decisiones de consumo de las personas, para adquirir sus productos. En la estrategia de marketing propuesta en el presente trabajo, se tiene como propósito, además del posicionamiento de los productos de la empresa LACTEOSBOL, a efectuar promociones que permitan un crecimiento de las ventas.

Los distintos elementos que se presentan en el Marketing mix se consideran para efectuar la estrategia de marketing del presente trabajo de investigación. Partiendo de las características del Marketing Mix, se llevará adelante la propuesta de acuerdo al Marketing Directo.

### **2.1.2.3. Marketing Directo**

Para Kotler y Armstrong (2003) el marketing directo (mercadeo directo) consiste en establecer conexiones directas entre la empresa y los consumidores individuales, que son seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes.

Asimismo, los mencionados autores señalan que el marketing directo puede visualizarse desde dos puntos de vista:

- 1) Como una forma de distribución directa; es decir, como un canal que no incluye intermediarios y
- 2) Como un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing que se utiliza para comunicarse directamente con los consumidores.

Kotler y Armstrong (2003) indican que para tener un marketing directo eficaz, es preciso iniciar con una buena base de datos (colección organizada de datos extensos acerca de clientes o prospectos individuales; que incluye datos geográficos demográficos psicográficos y de comportamiento). Una vez dispuesta la base de datos, se pueden identificar a grupos pequeños de clientes para ajustar las ofertas y comunicaciones de marketing a sus características específicas (Kotler & Armstrong, 2003). Estos aspectos son relevantes, para tomar nota de la construcción de una base de datos que permita afianzar clientes individuales e institucionales para la empresa LACTEOSBOL en la estrategia de marketing propuesta.

El Marketing Directo tiene un vínculo estrecho con el denominado Marketing Relacional, que es un "...proceso global más que una función específica de un área de la empresa...como una orientación de la empresa al mercado y ya no como una tarea exclusiva de los responsables de marketing (Viscarri & Mas, 2010: 363). Además, Viscarri y Mas señalan que la aplicación del marketing relacional implica además el reconocimiento de un nuevo tipo de organización, que confluye una amplia red de relaciones que evolucionan en el tiempo (Viscarri & Mas, 2010).

Uno de los aspectos relevantes en el marketing relacional y que se considera como importantes en el presente trabajo de investigación es la gestión de los pedidos de los clientes. Partiendo de los distintos elementos relacionados con la calidad y eficiencia del servicio prestado, la empresa orienta a tener un conocimiento y gestión adecuada de clientes, para tener un sistema de entrega de sus productos adecuada, evitando la sobreoferta o la escasez de productos en sus mercados (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

El Marketing Directo, por las características que tiene, se considera el marketing a llevar adelante en el presente trabajo de investigación. Se consideran de acuerdo al marketing directo además las características del Marketing Mix en el diseño de la propuesta.

### **2.1.3. El Plan de Marketing**

El plan de marketing se puede definir como el documento escrito previo al comienzo de un negocio o al desarrollo de una actividad empresarial, que resulta del proceso de planificación, donde se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, su costo, el tiempo, los recursos a utilizar para su consecución y un análisis detallado de todos los pasos que han de hacerse para alcanzar los fines propuestos. (Equipo Vértice, 2006).

Según Newman (2006), el plan de marketing en su proceso de planificación debe implicar cuatro pasos: El reconocimiento de la necesidad de acción; la investigación, la información y el análisis de los datos disponibles; la propuesta de acción y decisión. Estos pasos en el proceso del plan de marketing son considerados para el presente estudio relacionado al desarrollo de un plan de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL.

Esteban Ayala señala que el marketing comprende una ciencia, la “ciencia del intercambio” (p. 4). Explicar las relaciones de intercambio de valores cuya pretensión es satisfacer las necesidades conjuntas para los clientes, los productores y distribuidores sería la naturaleza misma del marketing (Esteban, 2008). El autor señala que el intercambio de valores no se limita solamente a los elementos físicos que el consumidor recibe, sino a la utilidad que le proporciona el intercambio, la cual le brinda satisfacción.

Para el presente trabajo de investigación se considera como relevante la clasificación del marketing, que diferencia entre el marketing estratégico y marketing operativo. El Marketing Estratégico permite identificar las necesidades existentes en el mercado para detectar las necesidades y servicios a cubrir (Sainz de Vicuña, 2013). Respecto al Marketing Operativo, tiene por finalidad aplicar medidas para la conquista de posición en mercados ya existentes (Sainz de Vicuña, 2013).

De acuerdo a esa diferenciación, un plan propuesto para posicionar los productos de LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz tendría que ser un marketing estratégico. Este tipo de marketing debiera ser aplicado porque permite identificar necesidades a ser cubiertas por un producto o servicio, y para lo cual se debe investigar el mercado, analizarlo, descubrir las ventajas competitivas a largo plazo y haciendo previsiones globales (Sainz de Vicuña, 2013). De acuerdo a ello, se pretende conocer la posición actual de

los productos de LACTEOSBOL en el mercado paceño, para poder, mediante el marketing BTL, mejorar su posicionamiento futuro.

Respecto al marketing directo. Para Kotler y Armstrong (2003) el marketing directo consiste en conexiones directas con los consumidores individuales, que son seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes. Asimismo, los mencionados autores señalan que el marketing directo puede visualizarse desde dos puntos de vista:

- 1) Como una forma de distribución directa; es decir, como un canal que no incluye intermediarios y;
- 2) Como un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing que se utiliza para comunicarse directamente con los consumidores.

El marketing se traduce por tanto en planes para la empresa, que expongan los factores temporales, espaciales, humanos y financieros que se requieren para su concreción. En el presente trabajo se procede a realizar un plan de marketing que requiere posicionar productos en un determinado mercado, el de la ciudad de La Paz, producidos por la empresa LACTEOSBOL. Se considera el marketing directo como el relevante para el presente trabajo de investigación, porque las estrategias de marketing BTL se fundamentan en las características del marketing directo.

#### **2.1.4. La Publicidad**

Respecto a una definición de publicidad, Francisco Gil Tovar (1967) la define como un dispositivo, un accionar de la empresa orientado a reclamar o llamar la atención del público, de forma insistente y enérgica, sobre un producto que es ofertado por esa empresa, con fines especialmente comerciales.

Gil Tovar asimismo afirma que la publicidad reúne todo aquello que puede hacer vender:

- Llamar la atención y retenerla;
- Estimular las necesidades o crearlas;
- Aprovechar los instintos naturales e impulsar los deseos;
- Atacar por el blanco de los sentimientos;
- Formular llamadas al arte, al patriotismo, a la unidad personal o a los convencionalismos sociales.

La publicidad en consecuencia se convierte en una labor orientada a la venta de productos, cuyo objetivo principal es despertar y activar, por todos los medios, la necesidad o el deseo de comprar de la gente (Gil Tovar, 1967).

Otro autor estudiado es Salvador Mercado (1997, p. 395), quien define a la publicidad como “el conjunto de actividades que se ocupan de informar sobre la existencia y cualidades de bienes y servicios, de tal forma que estimule su adquisición”. El autor asimismo señala que la publicidad es importante, porque por su medio los consumidores se acercan al producto que una empresa desea vender. Esa importancia se traduce en una serie de objetivos de la publicidad señalados por Mercado:

- a) Incrementar las ventas a fin de lograr una mayor participación de la marca en el mercado.
- b) Crear y mantener una imagen adecuada del producto.

- c) Evitar la penetración de la competencia.
- d) Lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, esto se logra a través del tiempo y tiene como finalidad ir a mayores segmentos del mercado (Mercado, 1997, p. 395).

Asimismo, Mercado (1997) señala que existen diferencias entre la promoción y la publicidad. La Primera comprende una labor concreta orientada para difundir una idea, mientras que la publicidad es todo un conjunto de actividades utilizadas por una empresa para conquistar nueva clientela o ampliarla.

Emery, Ault y Agee (Margarita trad., 1967) por su parte definen a la publicidad como la difusión de mensajes de ventas, llegando la empresa a la adquisición de espacios u otros medios para difundir sus productos. La finalidad es que el público consumidor identifique, se informe y termine persuadido de adquirir los productos de la empresa.

En ese contexto, la publicidad puede ser de dos maneras:

*Descriptiva:* Si orienta su labor a exponer los atributos del producto.

*Persuasiva:* Si se emplea algún tipo de sugestión para manifestar instintos, emociones o sentimientos del consumidor para estimularlo a adquirir el producto (Emery, Ault & Agee, 1967).



La publicidad por tanto es un elemento importante en las actividades llevadas a cabo por cualquier empresa, que lleven a que sus productos sean adquiridos por la población consumidora. En ese contexto, la empresa LACTEOSBOL, siendo una empresa estatal, de igual manera lleva a cabo sus actividades en un mercado competitivo, debiendo considerar a la publicidad como un elemento primordial de su accionar para conquistar mercados.

### **2.1.5. El comportamiento del consumidor**

Jack y David Hishleifer (1998) indican que las personas efectúan muchas decisiones en su vida, siendo varias de ellas importantes. Esas decisiones se enmarcan en varios ámbitos de la vida, como el trabajo a escoger, los estudios, y en el tema de las comprar, cuál producto adquirir para satisfacer sus necesidades (Hishleifer & Hishleifer, 1998).

En ese aspecto concreto de la toma de decisiones de compra, las empresas que ofertan los productos entran con el marketing., que es un componente crucial para que el cliente pueda identificar los beneficios del producto vendido por la empresa, y en base a ello realizar las estrategias que sean adecuadas para poder hacer que el cliente efectivamente compre el producto (Molá Descals, 2006). En este ámbito, se trata del comportamiento del consumidor, que implica el conocimiento que se tiene sobre las decisiones que la población adopta para adquirir sus productos.

Este tema se orienta en sí en el estudio de la conducta humana, porque las personas se comportan al momento de adquirir productos como con cualquier otra labor en su vida (Rivera, Arellano & Molero, 2013). La conducta del consumidor es la misma que cuando trabaja, estudia o realiza actividades de esparcimiento. Esas conductas no difieren de las que adopta al momento de buscar un producto, observarlo y decidir su adquisición, considerando factores

como el precio, sus atributos, la necesidad que tiene o los beneficios (Rivera, Arellano & Molero, 2013).

El comportamiento del consumidor, según Rivas y Grande Esteban (2010), estudia la conducta de la persona respecto a la obtención, uso y consumo de productos, sean bienes o servicios. En sí trata de predecir y explicar las acciones humanas relacionadas a las compras realizadas por las personas (Rivas & Grande, 2010). Las dimensiones que el comportamiento del consumidor estudia son:

- El porqué
- El dónde
- Con qué frecuencia
- En qué condiciones se producen esos consumos (Rivas & Esteban, 2010)

El comportamiento del consumidor trata de indagar y conocer los actos individuales implicados en la obtención y uso de bienes y servicios por parte de los consumidores, además de los procesos de decisión que preceden y determinan estos actos (Engel, Blackell & Kollat, 1979). Asimismo, los autores señalan que el comportamiento del consumidor abarca incluso al comportamiento que se tiene de manera posterior a la compra, lo cual revela si el producto es satisfactorio para el cliente (Engel, Blackell & Kollat, 1979).

Toda decisión de compra requiere un proceso que puede ser más o menos consciente, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) señalan que existe un proceso uniforme al momento de realizar una compra por parte del comprador:

- a) *Reconocer la necesidad*: La persona reconoce una necesidad que le provoca insatisfacción, debiendo adquirir un producto para satisfacer esa su necesidad o deseo.

- b) *Buscar la información:* La persona busca información sobre los productos que pueden satisfacer su deseo o necesidad. Puede hacerlo de forma pasiva, esperando información sobre los productos existentes, o de forma activa, consultando a otras personas sobre los productos existentes, además de realizar una comparación entre las ofertas.
  
- c) *Evaluar las alternativas:* Una vez que la persona cuenta con la información, considera los beneficios que tienen los distintos productos, además de valorar factores como el precio, el sitio donde están disponibles los productos, las empresas que los venden, etc.
  
- d) *Decidir qué comprar:* Después de evaluar las alternativas, el comprador opta por un producto determinado, decidiendo la marca, la cantidad a adquirir, el lugar, el momento y el pago. Para esta decisión puede existir la influencia de terceras personas al momento de adquirir el producto.
  
- e) *Después de la compra:* Después de adquirir el producto, el cliente hará uso de él, y en ese momento evaluará si el producto efectivamente satisficció su necesidad o deseo, o en caso contrario, no fue beneficioso. Esto es importante, porque un producto que satisface plenamente las necesidades del cliente, hará que vuelva a adquirirlo en el futuro y pueda crear una fidelidad con él.

En ese proceso de compra, existen una serie de factores que influyen en el comprador. Estos factores pueden ser externos e internos. Leon Schiffman y Leslie Lazar (2010) indican que el factor interno refiere a la percepción del individuo para seleccionar, organizar e interpretar los estímulos que le permiten formar una imagen de los productos. Esa percepción, de acuerdo a los autores, tiene una serie de factores, internos (personalidad) y externos

(medio ambiente, sociedad, entorno), que influyen en la decisión del individuo (Schiffman & Lazar, 2010).

El comportamiento del consumidor es en ese sentido un tema importante para que la empresa tenga un conocimiento de la demanda. Ese es el caso de LACTEOSBOL que oferta sus productos en un mercado competitivo, junto a otras marcas, como los productos de la empresa PIL en el tema de lácteos, o la empresa DELICIA en el caso de los jugos cítricos.

Por ese motivo es importante que cualquier estudio de mercado orientado a conocer la percepción e las personas sobre los productos de LACTEOSBOL, y las demandas que tienen de informarse sobre esos productos, son importantes. Conociendo al consumidor, se tendrán las estrategias de marketing BTL o incluso las ATL necesarias para mejorar las ventas e la empresa y su aceptación entre el público.

#### **2.1.6. El Posicionamiento en Marketing**

De acuerdo a los autores del libro *Posicionamiento, el asalto a la mente*, Al Ries y Jack Trout, el posicionamiento está vinculado a un producto. Sin embargo, este producto no es solamente un bien o un servicio, porque pueden ser posicionados en marketing una marca, una empresa, una institución pública o privada, incluso los países y las personas (Ries & Trout, 1992). Asimismo, los autores señalan que el posicionamiento no está relacionado en si al producto que se quiere posicionar, sino a las características de la mente (demanda) de los clientes (Ries, A. y Trout, J., 1992).

Tony Harrison por su parte señala que la *posición* que se dice ocupa un producto o servicio se constituye en la *imagen*, simplificada al máximo, que el consumidor típico tiene de ese producto en su mente, como un compendio de

todos los atributos que le son conferidos por los consumidores, como su categoría o su calidad, su precio y valor (Harrison, 2002).

El autor además señala que existen cuatro factores importantes para poder determinar la posición actual de un producto en el mercado, para proyectar la proyección futura que se quiere del mismo:

- ✓ El producto en sí
- ✓ La empresa
- ✓ Los competidores y
- ✓ Los consumidores (Harrison, 2002).

En este tema es relevante señalar que existen dos acepciones sobre el término posicionamiento:

- ✓ Posición actual
- ✓ Posición deseada.

Harrison (2002) señala que ambas acepciones son relevantes para el marketing de una empresa, porque para emprender cualquier estrategia, se debe tener conocimiento primero de la posición actual que tiene el producto en el mercado, y la posición posterior o la deseada (futura). Esa posición deseada es la que la empresa quiere que tenga su producto en el futuro, debiendo para ello emprender las estrategias de marketing que le permitan lograr sus cometidos (Harrison, 2002).

Otro tema relevante en el posicionamiento señalado por Al Ries y Jack Trout (1992), es que este posicionamiento debe orientarse, más que a crear cosas nuevas, a manipular lo existente, y vincular con las ideas que tiene el cliente de los productos. En ese sentido, la importancia del posicionamiento radica en enfocar el producto existente en la mente del consumidor, para que sus

atributos estén presentes en su mente y los relaciones con sus necesidades (Ries & Trout, 1992).

De igual manera los autores señalan que la actual sociedad de consumo está super-comunicado, es decir, que recibe mucha información de distintos canales, lo que satura los datos recibidos. Ante esta situación, debe considerarse que la mente tiende a ser súper-simplificada (Ries, Al y Trout, Jack, 1992), porque rechazar gran parte de la información a la que considera como innecesaria, mientras que retiene la información que considera importante (Ries & Tout, 1992). En ese sentido, el posicionamiento en el marketing debe orientarse que la información brindada sobre el producto tenga un gran impacto en la mente de las personas, para que sea retenida a largo plazo.

Si el producto tiene una utilidad relevante ante la sociedad, ésta debe ser explotada en cualquier estrategia de marketing, para que el consumidor relacione al producto con esa utilidad y así demande más de él (Harrison, 2002). El factor referente a la empresa que respalda el producto también es importante, porque el consumidor asocia un producto con la empresa que lo oferta (Harrison, 2002). En ese ámbito, es importante que se realice un posicionamiento de la misma empresa que ofrece el producto, para que se asocie la buena imagen que se pueda formar de la empresa con su capacidad para tener un producto de calidad (Ries & Trout, 1993).

El posicionamiento por tanto comprende un accionar, que pretende fijar en la mente de los consumidores un producto determinado, y que las personas relacionen ese producto con atributos que sean beneficiosos al momento de adquirirlo. La empresa LACTEOSBOL requiere, en ese contexto, posicionar sus productos en un mercado competitivo, con varias empresas que ofertan productos lácteos y derivados de cítricos. Para ello empero es preciso conocer

la posición actual de esos productos y definir en base a ello la posición deseada, y cómo alcanzarla.

### **2.1.7. Placement**

La publicidad por emplazamiento (product placement), es una herramienta utilizada en el marketing y las comunicaciones a través de distintos canales de comunicación (cine, televisión publicidad radial, etc.), para que el público que está recibiendo la información conozca del producto promocionado y relacione atributos del mismo con la información que está viendo (película, programa televisivo) (Martí, José et al, 2010)

Esta publicidad por emplazamiento tuvo un crecimiento durante las últimas décadas, a la par de la globalización de la información que permite un mayor público que pueda acceder a la televisión, internet y otras tecnologías de información y comunicación. En el presente trabajo de investigación, se consideran aspectos relacionados a las características demográficas y culturales de Bolivia y en concreto de la ciudad de La Paz, para tomar en cuenta afinidades que puedan ser útiles para la publicidad por emplazamiento de los productos de LACTEOSBOL.

### **2.1.8. Below The Line (BTL)**

#### ***2.1.8.1. Definición***

Se tiene como concepto de marketing BTL el siguiente: El BTL comprende “aquellos servicios en los cuales las agencias de publicidad tradicionales no cuentan con la experiencia profesional para abordar las comunicaciones

mercadológicas necesarias que la publicidad al consumidor de productos o servicios requiere (Mac Cato, 1979; citado por AMAPRO, 2002:s.p.).

Miguel Ángel Bort (2004) señala que el below the line comprende los medios secundarios, que no son convencionales, sino los medios selectivos y directos, no masivos, que se utilizan para la publicidad, como los anuarios, la publicidad en el lugar de venta, el marketing directo. Siguiendo los postulados del autor, se comprende a la publicidad en el lugar de venta al conjunto de acciones publicitarias hechas en el establecimiento mediante las que se quiere influir en la decisión de compra del cliente (Bort, 2004).

Al planear, implementar y ejecutar una campaña BTL, se debe cumplir con parámetros que hagan de los medios no convencionales un espacio adecuado para decir algo que trascienda a una relación íntima con el grupo objetivo. En este sentido y con fin de crear experiencias únicas y memorables, el BTL ha dado lugar a teorías que se comentan y son consideradas en el afán de generar sustentación a los conceptos creativos y a las propuestas estratégicas de agencias y anunciantes, propuestas como "Through the line" TTL, (A través de o A lo largo de la línea): medios asimilados o híbridos, que se constituyen como un conjunto de herramientas donde los medios ATL y BTL se desarrollan sinérgicamente para una campaña (Ramirez, 2009:9-10).

En Bolivia se está utilizando cada vez con mayor frecuencia el BTL, especialmente en las empresas de telefonía móvil, los sectores de consumo masivo y el sector de higiene y productos cosméticos, y con la entrada de empresas publicitarias especializadas en el marketing BTL como BTL Publicidad o Publicorp Bolivia, reflejo de que las empresas consideran cada vez más importante en Bolivia el marketing *cara a cara*. (Campos, 2012). En el presente trabajo de investigación, se hace énfasis en el BTL para efectuar un plan de marketing en la empresa pública LACTEOSBOL, con la finalidad de mejorar su posición en el mercado de la ciudad de La Paz.



### **2.1.8.2. Características del BTL**

Por su parte, José Luis Chong (1979) señala que las áreas BTL constituyen aquellos servicios en los cuales las agencias de publicidad tradicionales no cuentan con la experiencia profesional para abordar las comunicaciones mercadológicas necesarias que la publicidad al consumidor de productos o servicios requiere, y que se establecen canales directos para poder llegar al consumidor y entender sus necesidades.

El BTL, es evolución en la comunicación comercial, durante años la publicidad ha generalizado el alcance de sus mensajes al usar medios masivos, que se hicieron convencionales, pero en las últimas décadas por el desarrollo de la telemática y la necesidad de personalizar las relaciones entre consumidores y marcas, los medios no convencionales se han potencializado, convirtiéndose en una forma eficiente de vender y posicionar productos (Ramirez, 2009:9).

Una noción acerca de la complementariedad del BTL con relación al marketing que emplea medios de difusión masivos la brinda Enrique Pérez del Campo (2002), quien indica que el BTL, como medio de marketing directo, comprende un efectivo complemento a las estrategias de marketing masivo de las empresas, para destinar la publicidad y el posicionamiento de los productos a sectores del público meta específicos en determinados espacios, mediante una relación directa con los consumidores, empleando sistemas interactivos que permitan exponer los atributos del producto ofertado de manera dirigida a cada cliente con el cuál se toma contacto directo.

Las características que se consideran más relevantes del BTL para el presente trabajo de investigación son:

- ✓ No utiliza generalmente medios convencionales.
- ✓ Es Espontánea

- ✓ Se utiliza el marketing directo
- ✓ Es Inesperada para el consumidor
- ✓ Tiene capacidad para atraer la atención,
- ✓ Genera una impresión positiva capaz de transmitirse de boca en boca (personal).
- ✓ Utiliza formatos publicitarios caracterizados por su no masividad (segmentos de población y plazas determinadas).
- ✓ Está dirigida a segmentos específicos
- ✓ Utiliza el elemento sorpresa y canales novedosos para comunicar el mensaje publicitario
- ✓ Se basa en la creatividad y la oportunidad
- ✓ Acerca las marcas al público
- ✓ Resultados medibles, proporcionando valiosa información sobre la tasa de retorno de la inversión
- ✓ Garantiza el recuerdo de la marca (QUEESPUBLICIDAD, 2014: s.p.).

### **2.1.8.3. Ventajas del BTL para estrategias de marketing**

En el estudio teórico, se identifican como las principales ventajas del marketing BTL las que menciona Armando Bonilla (2014), en la página *Informabtl*, sitio web especializado en el temas de actualidad sobre el marketing BTL:

- 1) Alto impacto en segmentos específicos: Al tratarse de esfuerzo focalizados y orientados a targets muy particulares, las acciones BTL permiten grandes niveles de influencia sobre los consumidores.
- 2) Menor costo de inversión: No sólo por tratarse de acciones a menor escala se logra menores niveles de inversión, sino también, al obtener la medición de resultados el balance es mucho más positivo -mayor alcance por cada peso invertido.

- 3) Experiencia de marca: Gracias al contacto directo con ciertos consumidores en particular, se logra una mejor impresión en las personas activadas, es decir, se logra una experiencia de marca que no se gana cuando se habla a las masas.
- 4) Mejor medición de efectividad: Toda vez que los objetivos son más claros y precisos (como incrementar las ventas en determinado canal), la medición de resultados también es más certera.
- 5) Sentido de oportunidad: Mayores niveles de interacción (marca-consumidor), también permiten entender mejor las necesidades y gustos del target, lo cual abre nuevas ventanas de oportunidad incluso durante la implementación de la estrategia.
- 6) Versatilidad: En las acciones BTL siempre existe la oportunidad de realizar cambios de dirección y corregir así ciertos errores.
- 7) Call to action: En el BTL, los mensajes pueden ser mucho más certeros y directos, como invitar a un consumidor a comprar determinado producto o servicio o a realizar otras acciones en favor de la marca (s.p.).

Ramírez señala asimismo que los beneficios que tiene el marketing BTL son, que la persona está en un contacto más cercano con la empresa, y que al mismo tiempo la empresa puede recibir consejos, sugerencias, reclamos y quejas por parte de los consumidores en las campañas de marketing directo BTL (Ramírez, 2009). Además, Ramírez señala que este contacto directo que existe entre el consumidor y la empresa puede proporcionar la información

adecuada para que se identifiquen las mejoras pertinentes en el producto que se está promocionando mediante campañas BTL (Ramírez, 2009).

Las ventajas expuestas son las que se consideran al momento de proponer la estrategia BTL para la empresa LACTEOSBOL. Además, en el tema de costos, las ventajas de la estrategia de marketing basada en BTL propuesta es más accesible a la empresa.

### **2.1.9. Normativa boliviana sobre las empresas públicas**

#### ***2.1.9.1. Constitución Política del Estado***

La constitución y dirección de empresas públicas consideradas por el Estado como estratégicas, se encuentra entre las competencias exclusivas y privativas del nivel central del Estado, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución Política del Estado. La máxima norma del ordenamiento jurídico boliviano entró en vigencia el mes de Febrero de 2009, después del referéndum constitucional, cuando la mayor parte de la población aprobó el texto redactado por la Asamblea Constituyente, además de las modificaciones planteadas desde el anterior Congreso de la República.

De esa manera, se constituyeron distintos niveles de gobierno en el país con autonomía. En primer lugar está el nivel central del Estado, y luego están los gobiernos autónomos departamentales, los gobiernos autónomos municipales, los gobiernos regionales, y las autonomías indígena originario campesinas. Para estructurar la administración del Estado, la Constitución Política del Estado dispone las competencias que rigen a los distintos niveles de gobierno. Por ello es preciso señalar en primer lugar el artículo 297, que define las distintas competencias existentes entre los niveles de gobierno del Estado:

Artículo 297. Las competencias definidas en esta Constitución son:

Privativas, aquellas cuya legislación, reglamentación y ejecución no se transfiere ni delega, y están reservadas para el nivel central del Estado.

Exclusivas, aquellas en las que un nivel de gobierno tiene sobre una determinada materia las facultades legislativa, reglamentaria y ejecutiva, pudiendo transferir y delegar estas dos últimas.

Concurrentes, aquellas en las que la legislación corresponde al nivel central del Estado y los otros niveles ejercen simultáneamente las facultades reglamentaria y ejecutiva.

Compartidas, aquellas sujetas a una legislación básica de la Asamblea Legislativa Plurinacional cuya legislación de desarrollo corresponde a las entidades territoriales autónomas, de acuerdo a su característica y naturaleza. La reglamentación y ejecución corresponderá a las entidades territoriales autónomas.

La competencia relacionada a la empresa LACTEOSBOL sería la presente en el artículo 298, que refiere a la “Creación, control y administración de las empresas públicas estratégicas del nivel central del Estado”.

La conformación de empresas públicas en la actividad productiva está acorde con el artículo 306 de la Constitución Política del Estado, establece el actualmente denominado modelo económico comunitario productivo plural. El artículo 306 que dispone lo siguiente:

Artículo 306°. El modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos.

La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.

La economía plural articula las diferentes formas de organización económica sobre los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia. La economía social y comunitaria complementará el interés individual con el vivir bien colectivo.

Las formas de organización económica reconocidas en esta Constitución podrán constituir empresas mixtas.

El Estado tiene como máximo valor al ser humano y asegurará el desarrollo mediante la redistribución equitativa de los excedentes económicos en políticas sociales, de salud, educación, cultura, y en la reinversión en desarrollo económico productivo.

En el ámbito concreto de la economía estatal, a la cual pertenece la empresa LACTEOSBOL, el artículo 309 dispone que esa forma de organización económica comprende a toda empresa o entidad económica que sea de propiedad estatal y que cumple con los siguiente requisitos:

Administrar a nombre del pueblo boliviano los derechos propietarios de los recursos naturales y ejercer el control estratégico de las cadenas productivas y los procesos de industrialización de dichos recursos.

Administrar los servicios básicos de agua potable y alcantarillado directamente o por medio de empresas públicas, comunitarias, cooperativas o mixtas.

Producir directamente bienes y servicios.

Promover la democracia económica y el logro de la soberanía alimentaria de la población.

Garantizar la participación y el control social sobre su organización y gestión, así como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los beneficios.

El modelo económico de economía plural dispuesto en la Constitución Política del Estado se rige bajo determinados aspectos, señalados en el artículo 311 del texto constitucional. Por ejemplo, las cuatro formas de organización económica establecidas gozan de igualdad ante las leyes del país. Asimismo, el Estado como ente rector de la economía ejercerá “la dirección integral del desarrollo económico y sus procesos de planificación”, bajo la lógica de que los recursos naturales son de propiedad del pueblo boliviano, y por ende tienen que ser administrados por el Estado, en especial para la búsqueda de la industrialización de esos recursos naturales.

Para ello, el Estado “podrá intervenir en toda la cadena productiva de los sectores estratégicos, buscando garantizar su abastecimiento para preservar la calidad de vida de todas las bolivianas y todos los bolivianos, considerando empero el respeto a la iniciativa empresarial y la seguridad jurídica de las empresas conformadas bajo las otras formas de actividad económica” (Art. 311).

Este aspecto es importante en el presente tema de investigación, porque la empresa LACTEOSBOL, se constituye como una empresa pública nacional estratégica, que se encarga de la recopilación de materia prima comprendida en productos lácticos y cítricos. De esa manera, la empresa, dentro del marco de la economía plural como entidad comercial de derecho público, orienta su actividad en la transformación e industrialización de materias primas para darles valor agregado.

De esa manera trabaja en el marco de las disposiciones de la Constitución Política del Estado de la industrialización de los recursos naturales en un ámbito económico plural, con la respectiva dirección del Estado. Por ese motivo, la presencia de LACTEOSBOL en el mercado se enmarca en los planteamientos constitucionales, los mismos que además de lo señalado buscan que “toda actividad económica debe contribuir al fortalecimiento de la soberanía económica del país. No se permitirá la acumulación privada de poder económico en grado tal que ponga en peligro la soberanía económica del Estado”.

Otro artículo que fundamenta las disposiciones constitucionales en materia económica es el artículo 318, que en su párrafo primero señala que “el Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora”. El tema de la provisión de productos lácteos es fundamental para la seguridad y soberanía alimentaria del país, y por tanto LACTEOSBOL está dentro de esa perspectiva de ofertar bienes alimenticios de vital importancia para la alimentación de los bolivianos.

El artículo 318 además dispone que “el Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo”. En ello el Estado contribuyó con el fortalecimiento del sector láctico con la implementación de la empresa LACTEOSBOL, para no solamente aumentar la oferta de los productos que la empresa vende, sino para que ese incremento de la oferta sea también en el ámbito de la naturaleza de las empresas que participan en el sector, incluyendo una empresa pública. Este aspecto se relaciona con lo dispuesto en el artículo 319, que señala que:



La industrialización de los recursos naturales será prioridad en las políticas económicas, en el marco del respeto y protección del medio ambiente y de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y sus territorios. La articulación de la explotación de los recursos naturales con el aparato productivo interno será prioritaria en las políticas económicas del Estado.

Con relación a la actividad productiva de LACTEOSBOL, la empresa trabaja en la transformación de productos lácteos y cítricos, que comprenden recursos naturales renovables, que se encuentran contemplados como tal en el primer párrafo del artículo 348: “Son recursos naturales los minerales en todos sus estados, los hidrocarburos, el agua, el aire, el suelo y el subsuelo, los bosques, la biodiversidad, el espectro electromagnético y todos aquellos elementos y fuerzas físicas susceptibles de aprovechamiento”. En ese sentido, el artículo estipula que esos recursos naturales son de carácter estratégico, así como de interés público para el desarrollo del país.

Por ese carácter estratégico de los recursos naturales del país, el Estado está en la obligación de asumir el control y la dirección, mismos que versen sobre su “exploración, explotación, industrialización, transporte y comercialización”, lo cual se llevará a cabo a través de “entidades públicas, cooperativas o comunitarias, las que podrán a su vez contratar a empresas privadas y constituir empresas mixtas”. (Art. 351).

Dentro de esa orientación de la economía plural y direccionada desde el Estado, el artículo 355 de la Constitución Política del Estado dispone que “la industrialización y comercialización de los recursos naturales será prioridad del Estado”. Las utilidades obtenidas por esa explotación e industrialización además deben ser distribuidas y reinvertidas con la finalidad de promover la diversificación económica. Además “los procesos de industrialización se realizarán con preferencia en el lugar de origen de la producción y crearán

condiciones que favorezcan la competitividad en el mercado interno e internacional”. (Art. 355).

### **2.1.9.2. Decreto Supremo 29254 de creación de LACTEOSBOL**

Este decreto supremo de fecha 5 de septiembre del año 2009, tiene por objeto “crear la empresa pública nacional estratégica denominada Lácteos de Bolivia, cuya sigla es LACTEOSBOL”, de acuerdo a lo dispuesto por su artículo primero. Asimismo, el objeto del decreto supremo comprende la determinación de la naturaleza jurídica, el objeto, las actividades, el patrimonio y creación del Directorio de la empresa LACTEOSBOL. LACTEOSBOL se constituye en una empresa estratégica, en el marco del Decreto Supremo 29190<sup>2</sup> de Julio de 2007 y lo dispuesto por este decreto supremo en su artículo 11.

La naturaleza jurídica de la empresa LACTEOSBOL está determinada en su artículo segundo, al disponer el mismo que la “empresa pública nacional estratégica Lácteos Bolivia-LACTEOSBOL, como una persona jurídica de derecho público”. La duración de la empresa es indefinida, además de encontrarse bajo tuición del Ministro de Producción y Microempresa (actual Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural). Dentro de esa tuición, LACTEOSBOL cuenta con un Directorio y un patrimonio, bajo un funcionamiento enmarcado en la autonomía de gestión.

La autonomía de gestión de la empresa, se extiende a los ámbitos administrativo, financiero, legal y técnico (Art. 2). Aunque la parte final del artículo 2 señala que la organización y funcionamiento de LACTEOSBOL se encontrarán sujetos a la Ley 1178 de Administración y Control gubernamental, así como la normativa orgánica del Poder Ejecutivo (actualmente denominado

---

<sup>2</sup> El Decreto Supremo 29190 establece el Sistema de Administración de Bienes y Servicios-SABS, en el marco de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental.

Órgano Ejecutivo), la empresa se encuentra actualmente sujeta a las disposiciones de la Ley de Empresas Públicas 466 (Véase subtítulo 4.3. del presente capítulo. Se fija como la sede de sus funciones, al Departamento de Cochabamba, aunque el Decreto Supremo 29254, aunque el decreto no determina el domicilio legal de la empresa.

El objeto de LACTEOSBOL, de acuerdo a la disposición presente en el artículo 3 del Decreto Supremo 29254, es “incentivar la producción nacional con valor agregado, generando mayores fuentes de empleo en procura de la soberanía productiva”. En ese sentido, el siguiente artículo 4 determina las actividades de la empresa, siendo la principal la “producción y comercialización de lácteos y productos relacionados”. Para ello la empresa arranca con un patrimonio proveniente del Estado, “el cual equivale a Bs21.546.000.- (VEINTIUN MILLONES QUINIENTOS CUARENTA Y SEIS MIL 00/100 BOLIVIANOS)” (Art. 5).

Para realizar la transferencia de recursos a la empresa, el artículo 6 dispone la autorización al entonces Ministerio de Hacienda, hoy Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a realizar los traspasos presupuestarios interinstitucionales, para la adquisición de bienes de capital y activos fijos en general, “a través de la emisión de certificados de Notas de Crédito Fiscal, para el pago de impuestos por la importación de la maquinaria y equipos, para la implementación de LACTEOSBOL”.

Además, con la creación de LACTEOSBOL el Decreto Supremo 29254 autorizó en su artículo 7 la transferencia de recursos a LACTEOSBOL del antiguo Ministerio de Producción y Microempresa, previa presentación de documentación y establecimiento del presupuesto necesario para arrancar la empresa. Aprobado el presupuesto, para su posterior aprobación y solicitud del entonces Ministerio de Hacienda para la transferencia de los recursos.

Se enmarcan en las disposiciones presentes en el Plan Nacional de Desarrollo,<sup>3</sup> de acuerdo al artículo 8, donde se señala que en el marco de la dimensión de la Bolivia Productiva, “una vez que LACTEOSBOL sea auto sostenible financieramente y genere utilidades netas, su Directorio definirá el monto de recursos que podrá ser transferido al Tesoro General de la Nación-TGN, para la implementación del plan Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática Para Vivir Bien”.

El Directorio de LACTEOSBOL definido en el decreto supremo que constituyó la empresa está integrado por los siguientes integrantes:

- Un representante del Ministerio de la Presidencia.
- Un representante del Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Un representante del Ministerio de Hacienda.
- Un representante del Ministerio de Producción y Microempresa.
- Un representante del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente.

Asimismo, el artículo 9 del Decreto Supremo 29254 dispone que los “miembros del Directorio serán designados mediante Resolución Suprema de una terna propuesta por cada Ministro, con una duración en el cargo de un (1) año. Estará presidido por el presidente del Directorio que será el representante del Ministerio de Producción y Microempresa. Ningún miembro del Directorio percibirá dietas por las sesiones a las que asista, sean estas ordinarias o extraordinarias”. El Estatuto Orgánico de LACTEOSBOL deberá ser aprobado por el propio Directorio en un plazo máximo de 30 días desde su conformación (Art. 10).

---

<sup>3</sup> El Plan Nacional de Desarrollo es un plan de mediano y largo plazo que establece directrices y lineamientos políticos para la gestión del Estado, publicado el año 2006 por el Poder Ejecutivo.

### **2.1.9.3. Ley de Empresas Públicas 466**

Para estructurar el andamiaje legal que ponga al ordenamiento jurídico del país acorde a lo dispuesto en la actual Constitución Política del Estado, el...

La Ley 446 tiene como objeto “establecer el régimen de las empresas públicas del nivel central del Estado, que comprende a las empresas estatales, empresas estatales mixtas, empresas mixtas y empresas estatales intergubernamentales, para que con eficiencia, eficacia y transparencia contribuyan al desarrollo económico y social del país, transformando la matriz productiva y fortaleciendo la independencia y soberanía económica del Estado Plurinacional de Bolivia, en beneficio de todo el pueblo boliviano”. (Art. 1).

Además, la ley busca constituir una instancia dentro del Órgano Ejecutivo que regule a las empresas estratégicas, dando paso a la creación del Consejo Superior Estratégico de las Empresas Públicas- COSEEP, “como máxima instancia de definición de políticas, estrategias y lineamientos generales para la gestión empresarial pública” (Art. 2).

El artículo 3 establece una serie de preceptos orientadores, que rigen al desarrollo de las empresas públicas nacionales estratégicas del país:

La Empresa Pública Desarrolla un Rol Estratégico. La empresa pública contribuye significativamente a la consecución de los objetivos estratégicos del país, su creación responde a una decisión estatal que se funda en el logro de soberanía económica del Estado y mejora de la calidad de vida de las bolivianas y los bolivianos para Vivir Bien.

La Empresa Pública se Articula con las Formas de la Economía Plural. En el marco de la economía plural, la empresa pública se articula y complementa con las otras

formas de organización económica, reconocidas en la Constitución Política del Estado.

**Cambio del Patrón Primario Exportador.** Para garantizar el cambio del patrón primario exportador, la empresa pública, a nombre del pueblo boliviano, asume un rol protagónico en el proceso de implementación del modelo económico productivo a través de la administración del derecho propietario sobre los recursos naturales, el control estratégico de los circuitos productivos y la generación de procesos de industrialización, para producir bienes y servicios con valor agregado que permitan cubrir las necesidades básicas del mercado interno, y generar y fortalecer sus capacidades exportadoras con los excedentes.

**Calidad y Transparencia de la Gestión de la Empresa Pública.** La empresa pública cumplirá normas y procedimientos para garantizar la eficiencia, eficacia y calidad en su gestión administrativa y en la provisión de bienes y prestación de servicios que oferten, adoptando sistemas de gestión de calidad y de mejora.

La empresa pública transparente su gestión, difundiendo su información en forma veraz, oportuna, comprensible y confiable, en el marco de los preceptos constitucionales y normas aplicables.

**Control Social y Participación Laboral en la Empresa Pública.** La empresa pública es responsable ante el pueblo boliviano, por el logro de sus objetivos y metas.

La empresa pública incorpora el control social y la representación laboral, como mecanismos que contribuyan a una gestión eficiente y transparente, conforme a Ley.

**Articulación y Complementariedad entre el nivel central del Estado y los Gobiernos Autónomos.** La empresa pública participará en emprendimientos empresariales conjuntos con las entidades territoriales autónomas, contribuyendo a la articulación y complementariedad de éstas con el nivel central del Estado.

Armonía y Equilibrio con la Madre Tierra. La empresa pública deberá cumplir con las políticas y normas relativas a la protección y gestión ambiental, garantizando el desarrollo sustentable del país en equilibrio con los ciclos y procesos de la Madre Tierra.

Responsabilidad en la Gestión de la Empresa Pública. La empresa pública cumple con la legislación y normativa aplicable, y sujeta sus decisiones a adecuados niveles de análisis, coordinación, creatividad, flexibilidad y conocimiento de los instrumentos para implementarlas. La autoridad y funciones ejercidas en la gestión de la empresa pública determinan el mismo nivel de responsabilidad por sus resultados.

Respecto a su naturaleza jurídica, la empresa pública nacional estratégica del nivel central del Estado se constituye, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley 466, en:

Persona jurídica en la que participa el Estado, se desenvuelve en un ámbito jurídico de carácter público-privado, en las formas y condiciones establecidas en la presente Ley. Se constituye en una unidad económica encargada de la producción de bienes y/o prestación de servicios. La empresa pública podrá tener carácter estratégico y/o social.

Asimismo, para que una empresa tenga carácter estratégico, debe desarrollar su “actividad económica en los sectores de hidrocarburos, minería, energía, telecomunicaciones, transporte y otros de interés estratégico para el país” (Art. 5). Estos intereses, de acuerdo al mismo artículo, serán identificados por el Consejo Superior Estratégico de las Empresas Públicas, en el marco de las disposiciones presentes en la Constitución Política del Estado. Se pretende identificar sectores que permitan al Estado producir excedentes económicos para potenciar el desarrollo

productivo, a tiempo de poder atender las políticas sociales del país. Las empresas públicas nacionales estratégicas se pueden constituir en:<sup>4</sup>

Empresa Estatal - EE, cuyo patrimonio pertenece en un 100% (cien por ciento) al nivel central del Estado.

Empresa Estatal Mixta - EEM, cuyo patrimonio está constituido por aportes del nivel central del Estado mayores al 70% (setenta por ciento) y menores al 100% (cien por ciento), y aportes privados de origen interno y/o aportes de empresas públicas o privadas extranjeras; en este tipo de empresas podrán participar como otro socio las Entidades Territoriales Autónomas - ETAs.

Empresa Mixta - EM, cuyo patrimonio está constituido por aportes del nivel central del Estado desde el 51% (cincuenta y uno por ciento) y hasta el 70% (setenta por ciento), y aportes privados de origen interno y/o aportes de empresas públicas o privadas extranjeras; en este tipo de empresas podrán participar como otro socio las ETAs.

Empresa Estatal Intergubernamental - EEI, cuyo patrimonio está constituido por aportes del nivel central del Estado desde el 51% (cincuenta y uno por ciento) y menores al 100% (cien por ciento) y aportes de las ETAs.

En todas estas empresas, el nivel central del Estado deberá ejercer el control y la dirección de las empresas públicas, además que en caso de que empresas públicas o privadas extranjeras deseen conformar una empresa estatal mixta o una empresa mixta, deberán estar previamente habilitadas en el registro de comercio de Bolivia, y cumplir con las normas reglamentarias exigentes en la normativa comercial (Art. 6).

El artículo 7 establece por su parte el régimen legal de las empresas públicas nacionales estratégicas. La norma define al régimen legal como “el conjunto

---

<sup>4</sup> La tipología se encuentra establecida en el artículo 6 de la Ley 466.



de normas jurídicas y técnicas que tienen por finalidad regular la creación, administración, supervisión, control y fiscalización de las empresas públicas, así como su reorganización, disolución y liquidación”. Ese conjunto de normas y técnicas tendrá aplicación preferente frente cualquier otra norma y es de cumplimiento obligatorio, y comprende “la presente Ley y sus normas reglamentarias, el Código de Comercio, resoluciones del COSEEP y normativa específica de las empresas públicas”. Las disposiciones legales de los distintos tipos de empresas son:

La empresa estatal mixta, la empresa mixta y la empresa estatal intergubernamental aplicarán la presente Ley y las regulaciones establecidas en el Código de Comercio para la sociedad de economía mixta.

Las empresas estatales aplicarán la presente Ley y el Código de Comercio para el desarrollo de los actos y operaciones de comercio con personas naturales y/o jurídicas.

Las empresas públicas se sujetarán a sistemas de administración y control adecuados a su dinámica empresarial, aplicando los regímenes: de planificación empresarial pública, laboral, de administración de bienes y servicios, presupuestaria y contable, de financiamiento, y de control y fiscalización establecidos en la presente Ley.

Las empresas públicas se sujetan a las normas de regulación del sector al que pertenecen.

En caso de que las empresas públicas constituyan agencias o sucursales en territorio extranjero, deberán dar cumplimiento a las normas vigentes del país donde se establezcan.

La dirección administrativa de las empresas públicas reguladas en la Ley 466 es la *Gerencia Ejecutiva*. El artículo 40 dispone que el Gerente Ejecutivo es “la

máxima autoridad ejecutiva de una empresa pública, desempeña sus funciones en forma exclusiva y a tiempo completo”. Su designación recae en el Presidente del Estado, de ternas propuestas por el Directorio de cada empresa. Sus atribuciones son las siguientes:<sup>5</sup>

- Ejercer la representación legal de la empresa pública.
- Elaborar y proponer al directorio el plan estratégico empresarial, plan anual de ejecución y presupuesto de la empresa, con arreglo a lo establecido en la reglamentación interna.
- Aprobar las modificaciones del presupuesto de la empresa, conforme a reglamentación interna.
- Proponer al directorio la modificación de estatutos de la empresa.
- Administrar, coordinar, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los planes, programas, proyectos y actividades en el marco de las políticas y objetivos estratégicos de la empresa pública.
- Cumplir y hacer cumplir el régimen legal de la empresa pública.
- Suscribir convenios que establezcan alianzas o acuerdos de cooperación con entidades o empresas públicas o privadas que no involucren aportes de inversión de la empresa.
- Contratar y remover al personal de la empresa y autorizar la contratación de bienes y servicios necesarios para la eficiente gestión de la misma, en el marco de las normas internas.
- Proponer al directorio la creación de agencias o sucursales para el desarrollo de sus funciones dentro y fuera del país, cuando su actividad empresarial así lo requiera.
- Asistir, de acuerdo a la tipología de la empresa, a las reuniones del Directorio y/o de la Junta de Accionistas, con derecho a voz, en este último caso cuando sea convocado.
- Aprobar normativa y planes para la gestión operativa de la empresa en el marco de los estatutos.
- Nombrar a los Gerentes de agencias o sucursales dentro y fuera del país, previa autorización del directorio.
- Implementar la gestión integral de riesgos en la administración de la empresa.
- Otras establecidas en las normas internas de la empresa.

La Ley 466 refiere asimismo al Gobierno corporativo. El artículo 44 define al gobierno corporativo de las empresas públicas como “el conjunto de relaciones

---

<sup>5</sup> Artículo 41 de la Ley 466.

que se suscitan entre las instancias tomadoras de decisión de los diferentes niveles de la empresa en aplicación de políticas, estrategias, lineamientos, y normas generales y específicas que regulan su gestión y que generan buenas prácticas de gobernanza”. Respecto al tema de la planificación estratégica, las empresas públicas, al momento de plantear los lineamientos generales que regulen su gestión, “deberán considerar la dinámica empresarial de las empresas públicas y en ese marco establecerán mecanismos y directrices ágiles, eficientes, flexibles y transparentes, a fin de permitir un adecuado desenvolvimiento empresarial”.

El artículo 46 de la Ley 466 establece las disposiciones referentes a la planificación de las empresas públicas. La planificación debe enmarcarse en la planificación del desarrollo socioeconómico del país, además de las políticas y los planes del sector al que la empresa pertenezca. Para ello, las empresas públicas “emplearán los sistemas de planificación empresarial más adecuados a su rubro empresarial”.

La propia Ley 466 define el significado del plan estratégico, entendiendo al mismo como el “plan quinquenal que determina la dirección de la empresa, los objetivos estratégicos, inversiones, financiamiento, expansión, diversificación y demás aspectos relativos a la planificación de largo plazo”. La ley señala que las empresas públicas deben elaborar planes anuales de ejecución, fijando además su presupuesto para orientar su gestión, determinar los objetivos y las metas específicas, indicadores de eficacia y eficiencia, todo en el marco del plan estratégico empresarial de mediano y largo plazo.

Un aspecto importante que las empresas públicas deben considerar es que los proyectos de importancia estratégica y social definidos por la Presidencia de Bolivia, “podrán ser implementados por empresas estatales, estatales mixtas o estatales intergubernamentales, cuando el proyecto cuente con

financiamiento y no implique la modificación de los objetivos y metas de la empresa establecidos en los planes respectivos; si el proyecto no cuenta con financiamiento o aun contando con éste, implica la modificación de los planes respectivos, la empresa deberá modificar los mismos”. En ese sentido, la planificación estratégica de la empresa se encuentra sujeta a los objetivos y planes de mediano y largo plazo, que puedan implementarse desde el Órgano Ejecutivo, lo que en caso de cambio de gobierno puede ser perjudicial, porque derivaría en el cambio de los lineamientos estratégicos de la empresa.

Por su parte, el *régimen laboral* de las empresas públicas se sujeta, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 47 de la ley, a la normativa vigente de la “Ley General del Trabajo, a los lineamientos establecidos para el efecto y leyes especiales que las rigen”. Para la gestión de las empresas, éstas además deberán elaborar un reglamento interno de administración de recursos humanos, considerando su sujeción a las normas laborales del país y su dinámica empresarial. En este sentido, el personal asalariado de las empresas públicas deja de estar bajo el amparo de la Ley 1178, dejando de ser servidores públicos. Con ello, adquieren todos los beneficios laborales de los trabajadores dependientes que no se reconocen en la normativa de la Ley 1178.

Con relación al *control de la administración* de las empresas públicas, al estar su patrimonio en control del Estado, está a cargo de Contraloría General del Estado, entidad facultada por la constitución Política del Estado de efectuar el control externo posterior de las entidades que componen la administración pública del Estado Boliviano. El artículo 55 de la Ley 466 dispone que esta entidad de control “ejercerá sus competencias de control de administración sobre las empresas públicas, debiendo tomar en cuenta el régimen legal de la empresa pública y no la normativa común que rige al sector público”. En ese sentido, la Contraloría tomará como consideración el régimen legal que sujeta

a la empresa pública, esté dentro o no de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental.

En el ejercicio de sus facultades, la Contraloría General del Estado “podrá establecer indicios de responsabilidad civil o penal como resultado de una auditoría externa a su cargo, debiendo ponerlos en conocimiento de las instancias correspondientes a efectos de que se tomen todos los recaudos necesarios para proteger y defender los intereses de las empresas públicas y del Estado” (Art. 55). De esa manera, la entidad de control externo está facultada para promover el inicio de las acciones legales que correspondan en el caso de existencia de responsabilidad civil o penal que atente contra el patrimonio de las empresas, y en consecuencia del Estado. El artículo 55 establece además las siguientes disposiciones con relación al control de la administración en las empresas públicas:

Si los indicios de responsabilidad recayeren sobre el personal de las empresas públicas se los pondrá en conocimiento del Gerente Ejecutivo.

Si los indicios de responsabilidad recayeren sobre los responsables del órgano interno de fiscalización o síndicos de las empresas públicas, se los pondrá en conocimiento de la máxima instancia de decisión de ésta.

Si los indicios de responsabilidad recayeren sobre el Gerente Ejecutivo de las empresas públicas, se los pondrá en conocimiento del directorio.

Si los indicios de responsabilidad recayeren sobre los miembros del directorio de las empresas estatales, se los pondrá en conocimiento del Ministro responsable de la política del sector. Si recayese sobre los miembros del directorio de la empresa estatal mixta, empresa mixta o empresa estatal intergubernamental, se los pondrá en conocimiento de la Junta de Accionistas.

Si los indicios de responsabilidad recayeren sobre la Junta de Accionistas de la empresa estatal mixta, empresa mixta o empresa estatal intergubernamental, se los pondrá en conocimiento de la Presidencia del Estado.

#### **2.1.9.4. Decreto Supremo 0590**

El decreto Supremo 0590 de 5 de agosto de 2010, tiene por objeto constituir el “Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM”. Además el artículo primero considera como parte del objeto de la norma reglamentaria el “definir los lineamientos para el funcionamiento de las Empresas Públicas Productivas que se encuentran bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural”.

El SEDEM en consecuencia se constituye como una “institución pública descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y patrimonio propio, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural” (Art. 2). Esta entidad no cuenta con directorio y tiene su sede en la ciudad de La Paz

tiene la dirección estratégica de las siguientes empresas: Lácteos de Bolivia – LACTEOSBOL; Papeles de Bolivia – PAPELBOL; Cartones de Bolivia – CARTONBOL; Cementos de Bolivia – ECEBOL; Azúcar de Bolivia-Bermejo – AZUCARBOL-BERMEJO; Empresa Boliviana de Almendra y Derivados – EBA. Además se constituirán como dependientes las que posteriormente se creen en concordancia con lo dispuesto con el presente decreto supremo (Art. 2).

El SEDEM se constituye con la finalidad de “apoyar la puesta en marcha de las Empresas Públicas Productivas...y acompañar las etapas posteriores de desarrollo de las mismas, bajo los principios de generación de valor agregado

y su articulación a la matriz productiva”, de acuerdo a lo dispuesto en su artículo cuatro.

#### **2.1.9.5. Código de Comercio**

El Código de Comercio de Bolivia data de fecha 25 de febrero de 1977, y de acuerdo a la Ley 466 de Empresas Públicas, es la normativa que rige en sus disposiciones generales que rige a LACTEOSBOL. La empresa se sujeta al código de Comercio por constituirse en comerciante. El artículo 5 dispone que puedan llegar a ser comerciantes:

Las personas naturales con capacidad para contratar y obligarse, y

Las personas jurídicas constituidas en sociedades comerciales. Las sociedades comerciales con domicilio principal en el exterior y establecidas con sujeción a sus leyes, quedan sometidas a las disposiciones de éste Código y demás leyes relativas para operar válidamente en Bolivia.

LACTEOSBOL se constituye en ese sentido, como una persona jurídica constituida en territorio boliviano, pero que por su naturaleza jurídica no comprendería ninguna de las sociedades comerciales señaladas en el código de Comercio. Estas sociedades, de las cuales LACTEOSBOL por ser empresa pública, son, de acuerdo al artículo 126: Sociedad colectiva; Sociedad en comandita simple; Sociedad de responsabilidad limitada; Sociedad anónima; Sociedad en comandita por acciones, y Asociación accidental o de cuentas en participación. El artículo señala que las sociedades cooperativas se rigen por Ley especial.<sup>6</sup>

LACTEOSBOL no es una empresa que tenga como finalidad lucrar con las ganancias de sus operaciones, por lo que, de acuerdo al artículo 5 del código

---

<sup>6</sup> Esa ley especial es la vigente Ley 356 General de Sociedades Cooperativas de Abril de 2013.

de Comercio, no comprendería parte de la normativa comercial, empero la Ley 466 establece como parte del régimen legal de este tipo de empresas esta misma normativa. En ese sentido, LACTEOSBOL realiza un acto de comercio, que sería uno de los varios señalados en el artículo 6 (La actividad industrial dedicada a la fabricación de bienes mediante la transformación de materias primas, adquiridas o de propia producción).

#### **2.1.9.6. Ley 204 de Creación del Fondo Proleche**

En fecha 15 De diciembre de 2011, mediante ley se constituye Fondo de Apoyo al Complejo Productivo Lácteo – PROLECHE. La norma tiene además por ley (Art. 1) “establecer sus fuentes de financiamiento, en el marco de la política de seguridad alimentaria con soberanía del Estado Plurinacional”. Para implementar este fondo, se establecen como objetivos:

1. Contribuir a la seguridad alimentaria con soberanía, facilitando el acceso de las bolivianas y bolivianos a los productos lácteos.
2. Promover el consumo de productos lácteos para elevar los niveles nutricionales de la población.
3. Fomentar el desarrollo del Complejo Productivo Lácteo.

Los programas y proyectos del fondo PROLECHE estarán orientados a apoyar a los actores productivos del sector lácteo en el país, de acuerdo a criterios establecidos en el artículo 3. En el ámbito de las empresas industrializadoras de productos lácteos, los criterios a establecerse para que empresas en el mercado accedan a proporcionar productos al fondo son:

- a. Certificación de Precio Justo: serán beneficiarias de los programas y proyectos de apoyo, las empresas que cuenten con la Certificación de



Precio Justo y el precio establecido impreso en el envase (CPJ) a ser emitida por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, según reglamento a ser aprobado.

b. Escala de Operaciones, priorizando el apoyo a las pequeñas empresas.

c. Productos finales: se favorecerá a las empresas que elaboren productos de consumo masivo o popular.

d. Mercado de destino de la producción: recibirán mayor apoyo las empresas que destinen su producción totalmente al mercado interno.

e. Calidad: las empresas beneficiarias deberán cumplir con la normativa de calidad de productos lácteos establecida por la entidad competente.

Esta norma legal es importante de ser considerada en el presente trabajo de investigación, porque la empresa LACTEOSBOL trabajó para cumplir los criterios para acceder a provisionar al fondo PROLECHE, lo que en la actualidad constituye una fuente de ingresos importante para la entidad. Cualquier proyecto orientado a implementar planes de marketing en la empresa debe considerar la gestión administrativa y la actividad operacional orientada en el cumplimiento de los criterios del fondo PROLECHE.

## **2.2. CONTEXTO REFERENCIAL-LACTEOSBOL**

### **2.2.1. Naturaleza jurídica**

La empresa pública nacional estratégica Lácteos Bolivia - LACTEOSBOL, es una persona jurídica de derecho público; de duración indefinida; se encuentra bajo tuición del Ministro de Producción y Microempresa; cuenta con un Directorio y patrimonio propio; tiene autonomía de gestión administrativa,

financiera, legal y técnica, Sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la avenida Camacho esquina Bueno No. 1488 de la Zona Central de la ciudad de La Paz, en instalaciones del Edificio Ex REFO . Para contactos, sus teléfonos son el 2147707, y el 2145697. La empresa además cuenta con un sitio web: <http://www.lacteosbol.com.bo/>; asimismo, como entidad organizada bajo dirección del SEDEM, cuenta con el sitio web: <http://lacteosbol.sedem.gob.bo>.

La empresa cuenta con plantas de lácteos en las localidades de, Ivirgarzama, Achacachi, Challapata y San Lorenzo. Asimismo LACTEOSBOL cuenta con una planta de cítricos en la localidad de Caranavi.

## **2.2.2. Misión y Visión**

### **2.2.2.1. Misión**

Contribuir al desarrollo de la producción y la industrialización de lácteos en nuestro país, aportando al mejoramiento del nivel de vida de la población, ofreciendo alternativas nutricionales de alta calidad bajo parámetros de eficiencia y competitividad.

### **2.2.2.2. Visión**

Hasta el año 2020 LACTEOSBOL será la empresa líder dentro de nuestro país en la producción y comercialización de leche y derivados lácteos, aplicando procesos basados en normativa vigente que asegure la calidad e inocuidad alimentaria, así como el cuidado y protección del medio ambiente y la salud y seguridad Ocupacional, como la sostenibilidad y rentabilidad empresarial.

## **2.2.3. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos planteados por LACTEOSBOL al momento de su constitución establecieron un plazo medio, que es el 2015, año en que se realiza la presente investigación. En ese sentido, el trabajo busca además aportar con lo indagado, a aportar para el planteamiento de nuevos objetivos estratégicos una vez transcurrido el año 2015.

- Lograr ventas de Bs1'687.500 año por cítricos y sus derivados en el 2015.
- Lograr ventas de Bs22'648.465 por año por lácteos y sus derivados en el 2015.
- Ampliar la capacidad de producción del 30% al 100% en las plantas de leche hasta el 2015.
- Ampliar la capacidad de producción del 20% al 100% en las plantas de cítricos hasta el 2015.
- Mejorar la calidad de los servicios interno de apoyo de regular a excelente hasta el 2015.

#### **2.2.4. Normativa interna**

La empresa LACTEOSBOL tiene la facultad de implementar disposiciones normativas internas, a ser aprobadas el SEDEM, como ente rector de la empresa y del conjunto de empresas públicas nacionales estratégicas. Actualmente, la normativa administrativa de la empresa LACTEOSBOL refiere a asuntos relacionados con las actividades de producción que realiza, así como en aspectos administrativos y operacionales.

- *Reglamento para la dotación y uso de ropa:* Regula la vestimenta a ser implementada en las plantas de producción de la empresa, así como su dotación por parte de la administración al personal.

- *Reglamento de pasajes y viáticos:* Comprende la disposición de directorio que determina el estipendio de dinero para cubrir los pasajes de los empleados desde y hacia su fuente de trabajo desde su casa, además de pagos por viajes, en los gastos de estadía y transporte, considerando que se realizan viajes cotidianos a las áreas rurales de donde se procede a recolectar la materia prima de la empresa, además de viaje entre las distintas plantas que están en operaciones.
- *Reglamento de fondo social:* Reglamento que constituye un fondo social con aportes de los empleados y empleadores de la empresa, para beneficio de los empleados en casos de emergencia familiar o personal.
- *Reglamento de fondo de caja chica:* Determina el manejo del dinero presente en la caja chica de la empresa, además de su constante seguimiento por parte de la unidad de auditoría de la empresa.
- *Procedimiento para la elaboración de documentos:* Este reglamento establece el procedimiento para redacción, revisión y aprobación de los distintos documentos de las unidades dependientes que conforman a la organización de la empresa.
- *Procedimientos de control de registro:* Esta norma crea el procedimiento para el control de registros de LACTEOSBOL, que comprende la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los Registros del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa, a partir de las etapas de elaboración, codificación, revisión, aprobación, modificación, distribución, mantenimiento y salvaguarda.

- *Procedimiento de control de documentos:* Comprende el establecimiento, mediante esta normativa interna, de la vigilancia de la documentación manejada por la empresa, en especial la información financiera y legal.
- *Manual de operaciones y funciones:* Es el documento de gestión administrativa de la compañía, donde se establecen las unidades que componen a la entidad, las funciones distintas que realizan cada una de dichas unidades y las operaciones de la empresa, de acuerdo a una concepción integral del negocio, desde la negociación con los productores de la materia prima hasta la entrega de los productos a los minoristas. Se establece asimismo el organigrama de la empresa.

### 2.2.5. Estructura orgánica

La estructura orgánica de LACTEOSBOL, definida en su manual de operaciones y funciones, comprende los siguientes niveles y áreas organizacionales:

**Tabla 3. Estructura organizativa de la empresa LACTEOSBOL**

NIVEL	ÁREAS ORGANIZACIONALES
<b>EJECUTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia General</li> <li>- Gerencia Técnica</li> <li>- Asesoría Legal</li> <li>- Auditoría Interna</li> </ul>
<b>ASESORAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Tecnologías de la Información</li> <li>- Planificación de proyectos</li> </ul>

	Organización y métodos
<b>GERENCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia de Comercialización y Logística</li> <li>- Gerencia de Operaciones Productivas</li> <li>- Gerencia Administrativa Financiera</li> <li>- Unidad de Control de Calidad</li> <li>- Unidad de Mantenimiento</li> <li>- Unidad de Producción</li> <li>- Unidad de Logística</li> </ul>
<b>OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de ventas</li> <li>- Unidad de Transporte y logística</li> <li>- Unidad de Administración</li> <li>- Unidad de Finanzas</li> <li>- Plan de Lácteos Ivirgarzama</li> <li>- Planta de Lácteos Achacachi</li> <li>- Planta de Lácteos Challapata</li> <li>- Planta de Lácteos San Lorenzo</li> <li>- Planta de Cítricos Caranavi</li> </ul>
<b>DESCONCENTRADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuidora Regional Oruro</li> <li>- Distribuidora Regional Cochabamba</li> <li>- Distribuidora Regional Chuquisaca</li> <li>- Distribuidora Regional Potosí</li> <li>- Distribuidora Regional Chimore</li> <li>- Tienda La Paz</li> </ul>

Fuente: SEDEM (2014)

## 2.2.6. Establecimiento de alianzas

El establecimiento de alianzas de la empresa LACTEOSBOL inició con los gobiernos autónomos municipales, para la provisión de productos lácteos para el desayuno escolar de los estudiantes de nivel inicial, primario y secundario de las unidades educativas públicas de los municipios. La labor de establecer alianzas estratégicas dio un salto cualitativo el año 2011, cuando la empresa se adjudicó la provisión del desayuno escolar del municipio de Cochabamba, hecho que se convirtió en su momento en un desafío importante para la empresa por el tamaño poblacional del municipio en cuestión, pero conllevó la mejora en las ventas y la cadena de producción de la empresa, así como estar involucrada en una labor social.

Con el tiempo la presencia de la empresa como proveedora de productos lácteos para el desayuno escolar se extiende a municipios aledaños a las plantas, llegando en la actualidad a aprovisionar a 204 unidades educativas. La empresa también es proveedora de productos lácteos para los subsidios de lactancia pre y post natal brindados por el Estado, beneficiando con sus productos a las madres en estado de gestación y a los niños menores a un año.

LACTEOSBOL estableció además alianzas con las empresas de supermercados Hipermaxi y Ketal, dando la posibilidad a la población de poder acceder mediante sus compras en esos sitios comerciales los quesos prensados de 500 gr., además de quesos maduros de 500 gr. La empresa centra la promoción para que se adquieran sus productos en que:

La calidad de nuestros quesos es inigualable, porque son 100% leche a la que no se extrae la grasa, por consiguiente el contenido nutricional es más alto, lo que nos permite afirmar que entregamos un producto altamente beneficioso para las madres de todo el país (LACTEOSBOL, 2014).

### **2.2.7. Alianzas con productores de materia prima**

LACTEOSBOL busca el desarrollo productivo de las regiones donde están instaladas sus plantas. Por esta razón trabaja mancomunadamente con los productores de leche para ofrecerles buenas condiciones de trabajo y un mejor precio, lo que deriva en que mejoren su calidad de vida. Actualmente, el precio que paga LACTEOSBOL por litro de leche es de 3,20 bolivianos. Este ingreso, el más alto brindado por una empresa procesadora de lácteos a los productores, les permite a ellos generar ingresos adicionales, con la finalidad de que reinviertan sus ganancias adicionales para generar una mayor producción.

Además, LACTEOSBOL brinda apoyo a los productores con la asistencia de un veterinario de planta, quien realiza constantes visitas a las zonas productoras para realizar el seguimiento respectivo al ganado de los productores con quienes se establece alianzas. Se pretende con ello buscar mejores formas de enriquecer la calidad de la leche, a partir de mejorar la alimentación de las vacas y su constitución. También se realizan los contactos necesarios para la provisión de maíz o afrecho por parte de las estatales Insumos Bolivia y Emapa a los productores, para dotar de alimentos a precios accesibles y en cantidades aseguradas por parte de estas entidades estatales.

### **2.2.8. Productos**

Las plantas de LACTEOSBOL brindan los siguientes productos:

- Queso Madurado Edam, en presentaciones de 500 gramos
- Queso Prensado en presentaciones de 500 gramos.
- Juguito Lácteo en sachets de 160 ml.
- Jugo de Naranja en presentaciones de 1.000 ml.



- Queso Prensado en presentaciones de 500 gr.
- Queso Maduro en presentaciones 500 gr.
- Yogurt en sachets de 160 ml.
- Juguito Lácteo en sachets de 160 ml.

### **2.3. CIUDAD DE LA PAZ**

Se desarrolla en el presente subtítulo una descripción referencial de la ciudad de La Paz, donde se llegará a aplicar la propuesta del trabajo de investigación. De acuerdo al Censo de Población y Vivienda de noviembre del 2012, la población de La Paz fue de 764.617 habitantes, siendo la tercera urbe con mayor población en el país. Si se considera a la ciudad de El Alto junto a La Paz, colindante con La Paz, la población de la mancha urbana sería de un millón seiscientos mil habitantes, siendo la mayor concentración de habitantes en toda Bolivia.

La ciudad es sede de gobierno, estando los Órganos Ejecutivo y Legislativo en la ciudad. Además La Paz es la segunda ciudad en materia económica del país, sólo por debajo de Santa Cruz de la Sierra. Su calidad de sede de gobierno hace que por otro lado se concentren las oficinas principales de muchas instituciones y empresas, incluyendo a los medios de comunicación. Por ese motivo La Paz es un mercado fundamental por su cantidad de habitantes y por su poder adquisitivo.

La ciudad de La Paz forma parte del municipio de igual nombre, cuya división administrativa territorial se efectúa en los siguientes macrodistritos:

- Cotahuma 169.424
- Max Paredes 187.736
- Periférica 176.412
- San Antonio 129.387

- Sur 128.538
- Mallasa 5.942
- Centro 68.569
- Hampaturi 2.233
- Zongo 1.891

El consumo de los pobladores de la ciudad de La Paz en supermercados, que representa el segundo mayor mercado del país, creció durante los últimos años. Este crecimiento se dio a nivel de todo el país, como lo muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico. 1**

**Incremento del valor de las ventas en supermercados**



**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

La cantidad promedio de personas que visitan los supermercados Ketal y Fidalga con la finalidad de comprar productos es de 18000 por día, de los cuales un tercio (6000) lo hacen en la ciudad de La Paz (Paredes, 2014). A estos datos se debe añadir la compra de productos en otros supermercados, como Hipermaxi y otros supermercados lo que significa que miles son las personas que de manera diaria realizan compras en los supermercados de La Paz.

Por ese motivo, considerando las alianzas estratégicas que estuvo formando durante los últimos años la empresa pública LACTEOSBOL con empresas de supermercados, estas plazas representan un buen espacio para llevar adelante una estrategia de Marketing BTL.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN**

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio. Este tipo de estudios se enfocan en la revisión de aspectos que forman parte de una problemática de poco estudio previo, para brindar elementos que permitan futuros trabajos de investigación de carácter concreto sobre el tema seleccionado o temas similares (Hernández, Fernández y Baptista, 2012). Se realiza un estudio exploratorio respecto a la empresa nacional estratégica pública Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL, y en concreto de los productos lácteos Kumis, ofertados por la empresa. Es pertinente explorar la percepción de la población acerca de su conocimiento sobre la empresa y esa línea de productos en específico, con la finalidad de identificar la viabilidad y los elementos pertinente para aplicar un plan de marketing BTL en esta empresa productiva de naturaleza pública.

El trabajo además llega a alcanzar el tipo descriptivo, que comprende el estudio de características de fenómenos, como entidades, personal y acontecimientos, así como los comportamientos sociales, las preferencias de consumo, la aceptación de liderazgo, la motivación frente al trabajo, las decisiones de compra, (Méndez, 2012). En ese sentido, se procede a estudiar la percepción del consumidor de productos lácteos en la ciudad de La Paz sobre la posición que en la actualidad tiene la empresa LACTEOSBOL en el mercado, y sobre los productos Kumis.

Respecto al enfoque de la investigación, la presente tesis conlleva un enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Mediante el enfoque cuantitativo se procede a realizar una recopilación de datos, además de una interpretación de los resultados obtenidos de forma proporcional, estadística. En ese contexto, los resultados se expresan de manera numérica, determinando tendencias y proporciones.

Se procede en consecuencia a efectuar una encuesta para obtener información de primera fuentes sobre la empresa LACTEOSBOL y sus productos de marca Kumis. Los datos obtenidos sean procesados y en consecuencia obtener resultados que sean descritos de manera proporcional.

Asimismo, se realiza un estudio de diseño no experimental, porque este tipo de estudios proceden sin una manipulación deliberada de variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Con un trabajo de tipo no experimental, se llegan a medir las las variables en un contexto real, para después obtener los resultados, sin influir en el ambiente donde las variables están presentes.

Además de ser un trabajo de diseño no experimental, la tesis es transversal, porque se procede a recopilan los datos en un momento único de tiempo.

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se realiza en ese entendido un trabajo durante un periodo determinado de tiempo, estudiando el contexto del objeto de estudio sin la ambientación del mismo, sino en su transcurso natural, para comprender el fenómeno y así obtener los resultados que permitan concluir sobre el mismo. Se efectúan encuestas en la ciudad de La Paz, acerca de la empresa LACTEOSBOL y sus productos Kumis.

### **3.2. UNIVERSO Y MUESTRA**

En la determinación del tamaño de muestra para encontrar el número de personas a encuestar se emplea el método de muestreo probabilístico aleatorio simple. En este caso, para el estudio de población de mercado de LACTEOSBOL se utiliza estudio población finita, presentada por un universo comprendido por los habitantes de la ciudad de La Paz, de acuerdo a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística INE, en el Censo de Población y Vivienda del mes de Noviembre del año 2012, por constituirse en datos oficiales provenientes de la entidad pública oficial.

La fórmula de muestra probabilística simple utilizada para encuesta es la siguiente:

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

**Dónde:**

#### **TABLA DE VALORES**

<p><b>Z2</b> = Nivel de confianza, es el valor estandarizado de la probabilidad de la curva normal o el grado de confiabilidad que se desea obtener 95%. = 1.96</p>
---

<p><b>p</b> = Probabilidad de Éxito = 0.50</p>
--

**q** = Probabilidad de Fracaso =0.50  
**N** = Tamaño de la Población = 764.617 (CENSO 2012 I.N.E)  
**E** = Nivel de Error admitido = 5% =0.05  
**n** =Tamaño de la muestra.

**Se reemplaza en la fórmula:**

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 * 764.617}{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 + (764.617 * (0,05)^2)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50 * 764.617}{3,8416 * 0,50 * 0,50 + (764.617 * 0,0025)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50 * 764.617}{3,8416 * 0,50 * 0,50 + (764.617 * 0,0025)}$$

$$n = \frac{734.338,1668}{3,8416 * 0,50 * 0,50 + 1.910,4175}$$

$$n = \frac{734.338,1668}{1.911,3779}$$

**n= 384,19** Habitantes

El número de encuestas a realizarse es de **384**, de acuerdo al redondeo del resultado obtenido en la operación matemática.

### **3.3. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS**

### **3.3.1. Métodos de investigación**

Para el presente trabajo de investigación se recurre al método inductivo, que comprende en el estudio de fenómenos particulares con la finalidad de comprender situaciones de carácter general, llegando a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la que está siendo observada en el trabajo de investigación (Ferrater Mora, 1983).

Se procede en la tesis a realizar un trabajo de estudio de caso, comprendido por la empresa LACTEOSBOL, y la aplicabilidad de un plan de marketing basado en BTL para sus productos Kumis, con la finalidad la posición de esos productos lácteos en el mercado. A partir de este estudio se pueden utilizar los resultados, seguir las conclusiones o considerar las recomendaciones en casos análogos de otros productos de la empresa LACTEOSBOL y de los productos ofertados por otras empresas nacionales publicas estratégicas presentes en el país.

En el ámbito teórico y normativo, se procede a emplear el método deductivo, que comprende el proceso de conocimiento, que parte del estudio de aspectos generales para poder obtener posteriormente conclusiones particulares (Méndez, 2012). Se efectúa un estudio teórico sobre el marketing, el posicionamiento, el comportamiento del consumidor y de forma posterior y concreta el marketing BTL, para que los aspectos de relevancia sean de utilidad para el trabajo de investigación. En cuanto al tema normativo, se revisa el ordenamiento jurídico boliviano relacionado con las empresas públicas, además de otros aspectos de regulación que se consideren pertinentes, porque son el marco jurídico donde trabaja la empresa LACTEOSBOL.

Además de los métodos señalados, el trabajo también hace uso del método analítico, porque comprende también un proceso de conocimiento consistente



en la descomposición y estudio de las distintas partes que componen el objeto de estudio (Méndez, 2012). Se efectúa un análisis de todo el contenido obtenido en el trabajo, sea teórico, normativo, referencial y de la información obtenida del trabajo de campo. Con esa información se comprobará la hipótesis y se efectuarán las conclusiones pertinentes.

### **3.3.2. Técnicas de investigación**

A continuación se exponen las técnicas de investigación que son aplicadas al trabajo de Tesis de Grado, en conformidad al tipo de investigación realizado, al método de investigación aplicado y agrupadas según la fuente de información respectiva:

#### **3.3.2.1. Fuentes primarias**

La fuente primaria de información en el presente estudio es la correspondiente a la técnica de las *encuestas*. Se desarrolla en primer lugar un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas (Véase Anexo I), que permitan recolectar información del público objetivo relacionada al objeto de estudio, y cuantificar los resultados obtenidos para comprobar tendencias de opinión. Los resultados se tabulan en el programa Excel 08, y la información general se presente en el anexo II del trabajo, exponiendo en el cuerpo del documento los resultados y el análisis de los mismos.

#### **3.3.2.2. Fuentes secundarias**

En primer lugar está la *revisión de literatura*. En esta técnica de investigación se procede a buscar, obtener y revisar el material de información documental bibliográfico en relación a la temática de la investigación, recurriendo para ello a libros, revistas, periódicos, informes, boletines, materiales presentes en soporte virtual, como la información obtenida en la red internet.

En segundo lugar, como fuente de información se encuentra el *análisis de contenido*, que comprende el examen de los elementos contenidos en la información y su contraste o relacionamiento con otros elementos presentes en conceptos y nociones vertidas por distintos autores, alcanzando una síntesis propia.

Finalmente en tercer lugar está la descripción de datos estadísticos. Se procede a esta técnica porque se recopilan datos relacionados a la percepción de la población con relación a la empresa LACTEOSBOL obtenidas en las encuestas.

#### **3.4. INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO DE DATOS**

En el presente trabajo de investigación se hace uso del instrumento de investigación comprendido por el cuestionario para encuestas. Este cuestionario comprende una serie de preguntas cerradas que permitan obtener datos de primera fuente, de acuerdo a la información identificada en la operacionalización de variables. Para tener acceso al cuestionario de encuestas véase el Anexo I.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO (ENCUESTAS)**

Una vez definido el contenido de las encuestas para el desarrollo del trabajo de campo, se realizó el relevamiento de información de la siguiente manera:

- 1º) 15 encuestados en la Zona de Miraflores (desde la Plaza Triangula hasta el Estadio Hernando Siles).
- 2º) 15 encuestados en El Prado de la Zona Central de la ciudad.
- 3º) 15 encuestados en la Zona Max Paredes (desde el mercado Rodríguez hasta la Avenida Buenos Aires).

4º) 15 encuestados en el barrio de Obrajes de la ciudad de La Paz (entre las calles 17 a 8).

5º) 15 encuestados en el barrio de San Miguel (en el trayecto de la Avenida Montenegro).

6º) 15 encuestados en la Zona de Villa Copacabana (a la altura del mercado Kollasuyo).

La extensión de la recolección del trabajo de campo se debe a las diferencias existentes entre los distintos lugares, dando mayor amplitud a la muestra realizada. Las encuestas se llevaron a cabo entre los días 11 de marzo al 3 de abril del año 2015, de la siguiente manera:

1ra semana: El primero y sexto grupo de encuestados (Miraflores y Villa Copacabana).

2da semana: El segundo y tercer grupo de encuestados (El Prado y Max Paredes).

3ra semana: El cuarto y quinto grupo de encuestado (Obrajes y San Miguel).

Para las encuestas, además de las hojas con los cuestionarios, se hizo uso de tres lápices Faber Castell, con borrador en uno de los extremos y un tajador de emergencia. Se llevaron dos tablas sujetapapeles para facilidad de los encuestados, en el caso que lo requieran. Se aceptó si ellos usaran sus propios bolígrafos o lápices.

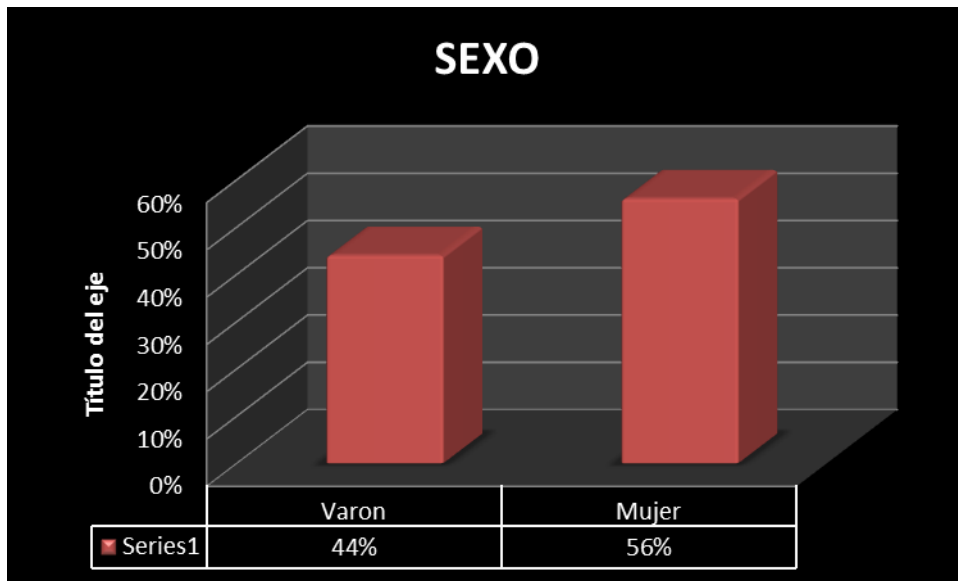
Posterior a la recolección de datos, los resultados fueron tabulados en el programa informático Windows Excel 08, para obtener los correspondientes porcentajes y exponer los mismos en gráficos.

#### **4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Descrito el procedimiento de la encuesta, se presentan a continuación los resultados, mismos que agrupan las respuestas obtenidas de acuerdo a las distintas variables identificadas en la operacionzalización de las variables, y considerando los aspectos de mayor relevancia que se consideran para el planteamiento de la propuesta de estrategia de marketing BTL:

**a) Sexo:** La primera solicitud de información a los encuestados en el cuestionario es el tema relacionado al sexo de los encuestados, para determinar la división de género entre la muestra encuestada. La mayor parte (56%) de las personas encuestadas fue de sexo femenino.

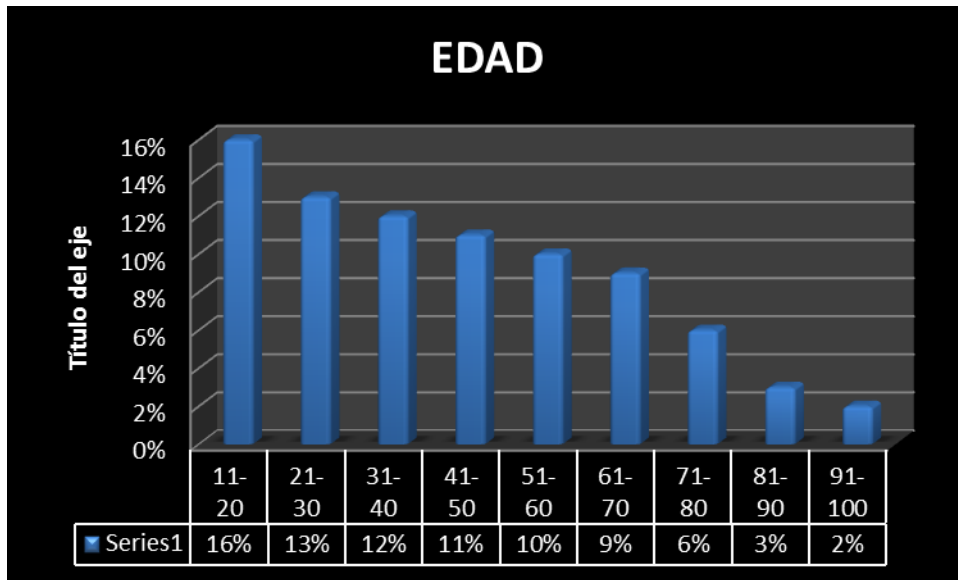
#### **Gráfico 2**



**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**b) Edad:** En el tema de la edad, se buscó abarcar en el estudio de campo a la mayor parte de los segmentos de edad de la población posibles, toda vez que el consumo de productos lácteos y cítricos son universales, porque se consumen en todas las etapas de la vida. El mayor porcentaje se obtuvo entre la población de 11 a 20<sup>o</sup> años, con un promedio de 16% aproximadamente, seguida del segmento de población entre los 21 a 30 años, con aproximadamente un 13%.

Gráfico 3

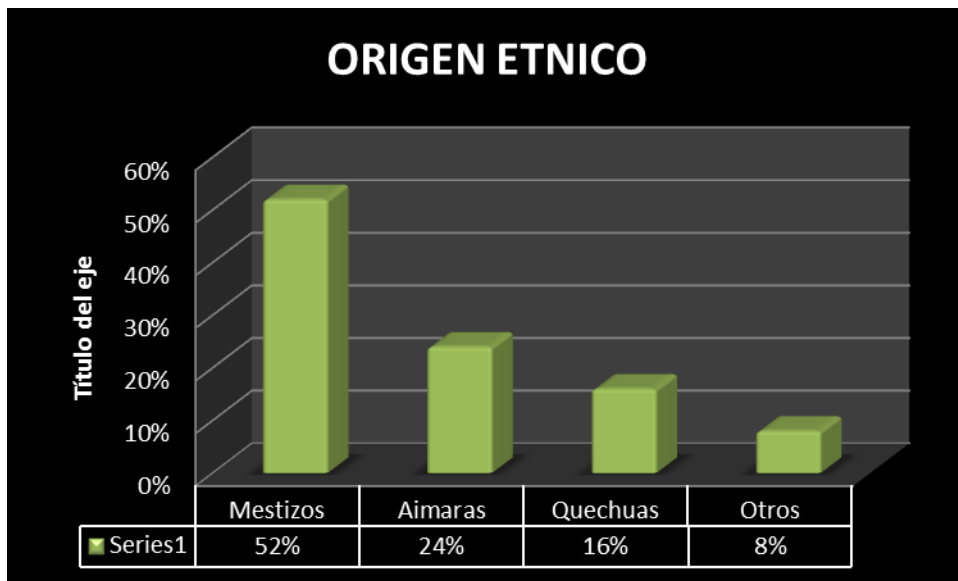


Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**c) Origen étnico:** Además de datos demográficos relativos a la edad y el género, también se consideró en el estudio de campo el origen étnico, para poder determinar la composición en ese sentido de la muestra del trabajo de investigación al que se realizó la encuesta. Más del 52% de los encuestados señaló identificarse como mestizo, mientras que una cuarta parte del total de la muestra, un 24% aproximadamente, señaló que se identifica como aymara.

Un 16% respectivamente se identificó como quechua y 8% optó por identificarse de otra manera que no comprenda los tres grupos anteriores.

**Gráfico 4**



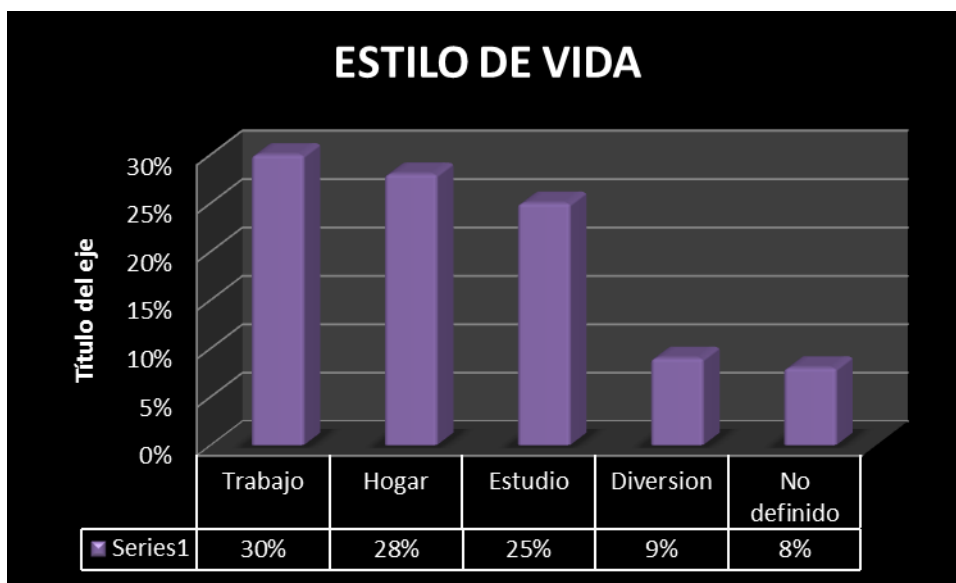
**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**d) Estilo de vida:** En este punto se miden los aspectos relacionados al estilo de vida que lleva la población que fue encuestada en la muestra. Un 30% de las personas señaló que tiene como actividad principal en su vida al trabajo y todo lo relacionado con sus fuentes de trabajo, seguido por el segmento que señalan que prefieren tener estar en sus hogares y con sus familias, con un 28%. Otro 25% de las personas encuestadas señaló que prefiere ante todo



ocuparse de sus actividades educativas (estudiar), mientras que un 9% señala que la diversión (salir de fiesta o a actividades de esparcimiento), es lo principal para su estilo de vida. Estos datos muestran que la mayor parte de la encuesta prefiere como estilo de vida tener actividades centradas en el trabajo, la convivencia familiar o el estudio.

**Gráfico 5**

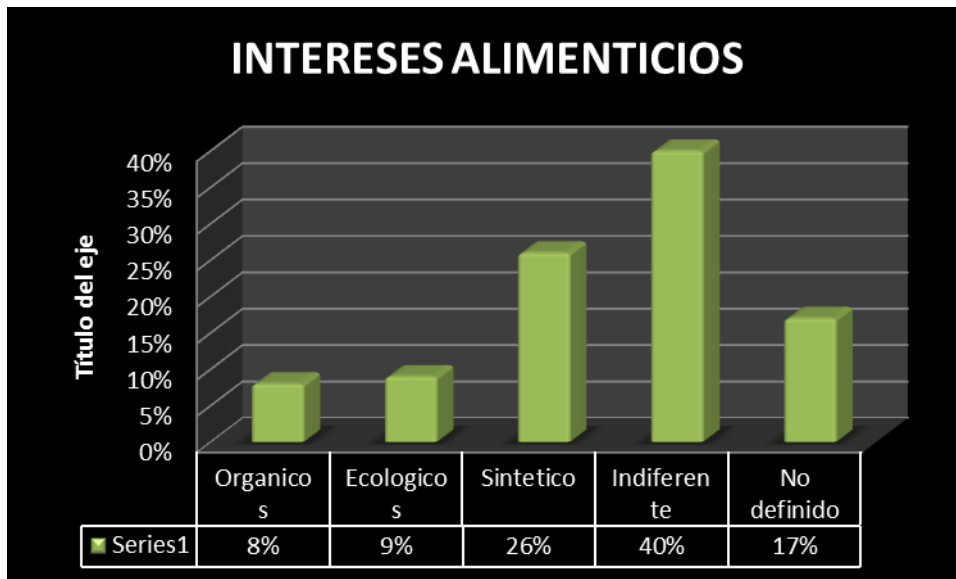


**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**e) Intereses alimentación:** En este punto se exponen las preferencias relacionadas al consumo de alimentos por su origen y formas de procesamiento. Es de destacar que al 40% de la muestra le es indiferente al origen de los alimentos lácteos, mientras que sólo a un 8% le interesa el consumo de alimentos lácteos orgánicos y a otro 9% alimentos lácteos

ecológicos que tengan características de ecológicos (armonía con el medio ambiente). Un significativo 26% se inclina por alimentos sintéticos, y un 17% no pudo ser identificado entre las categorías señaladas.

**Gráfico 6**



**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**f) Lealtad a la marca:** Los resultados son importantes en este aspecto de la lealtad a la marca de productos lácteos, porque se puede observar que la mayor parte de la muestra es en realidad infiel a la marca (57%), lo que significa que no tiene al interés y lealtad por una marca propiamente dicha al momento de realizar las compras, abocándose a otros aspectos. Solamente

un 2% de los encuestados tendría una lealtad completa con las marcas de productos lácteos en el mercado.

**Gráfico 7**

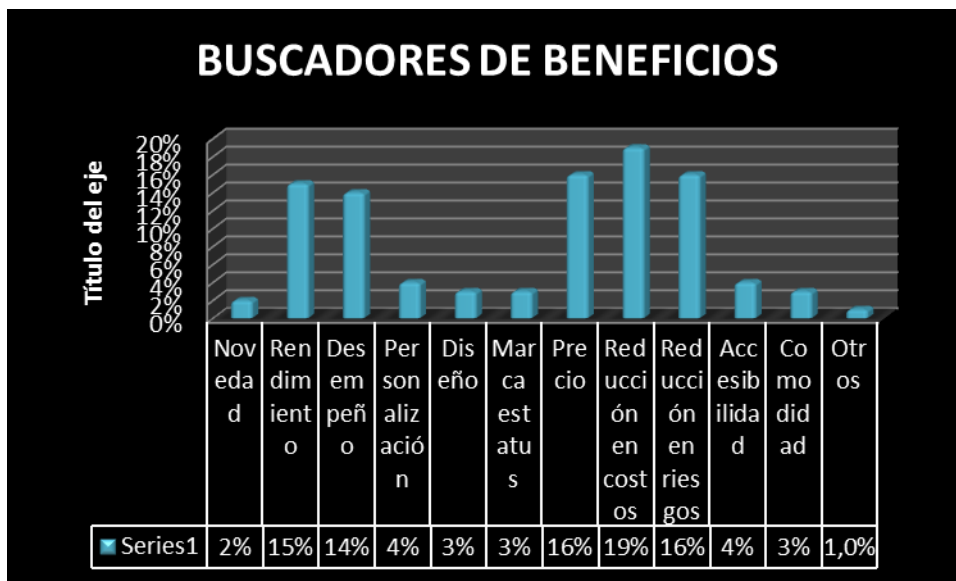


**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**g) Buscadores de beneficios:** Respecto a este ámbito, que se relaciona con el interés que tienen los consumidores encuestados en la muestra respecto a distintos aspectos que llevan a motivarlos a adquirir un determinado producto de alimentos lácteos, un 19% se aboca a que el producto sea accesible mediante una reducción de los costos de sus gastos en compras, seguido de un 16% que se centra de manera neta en el precio del producto y otro 16%

que busca la seguridad del producto que va a consumir, es decir, que no tenga riesgos de comprar productos de dudosa calidad (riesgo). Aspectos como la novedad de la marca de productos lácteos o el estatus no son relevantes para la mayoría, puesto que sólo un 2% y un 3% respectivamente consideran que lo son.

**Gráfico 8**



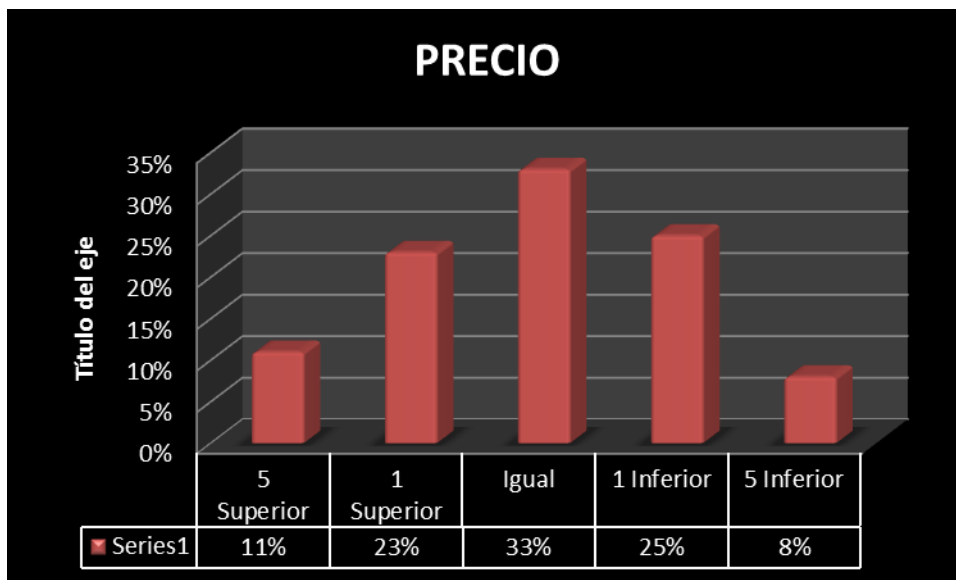
**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**h) Precio:** Después del tema de los intereses sobre los productos lácteos que se adquieren, se considera el tema concreto del precio, toda vez que el presente trabajo de investigación se lo considera como relevante para planificar cualquier estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL. La mayor parte de las personas realizan una relación entre

que un buen producto es el que tiene un precio inferior al promedio, con un 25% de las personas encuestadas. Mientras tanto, otro 23% considera lo contrario, que un buen producto lácteo es aquel que tiene un precio algo superior al promedio del mercado.

Porcentajes significativos de 11% y 8% respectivamente consideran que los productos lácteos con precios muy elevados o bastante bajos frente al promedio son buenos productos para el consumo. Lo interesante de los resultados es que un tercio de la población relaciona un buen producto lácteo con el precio promedio de mercado de venta de ese tipo de productos.

**Gráfico 9**

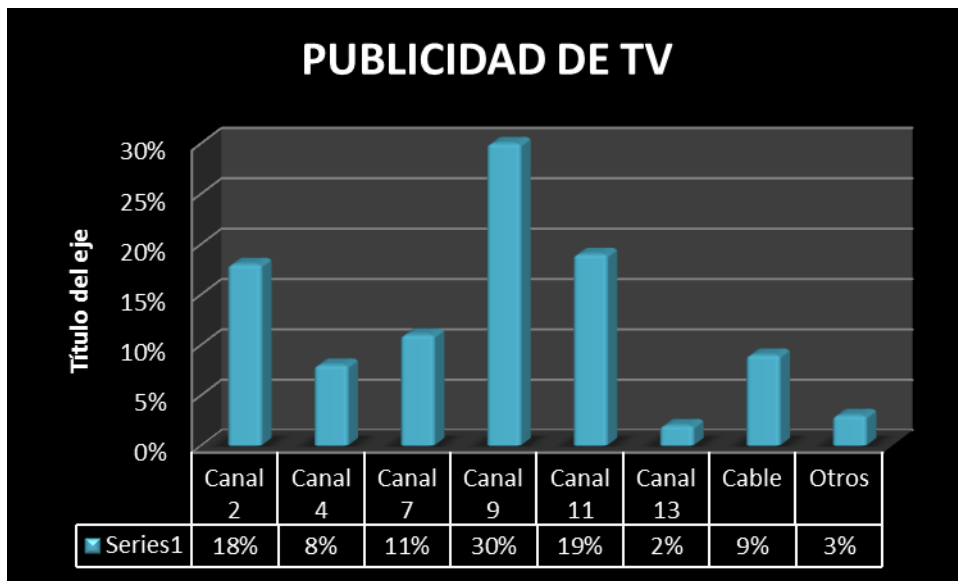


**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**i) Publicidad en TV:** En relación a la publicidad por medios masivos de comunicación, la mayor parte de la población, un 30%, opta por su preferencia con el canal 9 de televisión, mientras que un 19% tiene preferencia por ver la publicidad en el canal 11. Los canales 7, 4 y 2 siguen en preferencia en este

aspecto, mientras que un 9% prefiere ver publicidad sobre productos lácteos en canales de cable.

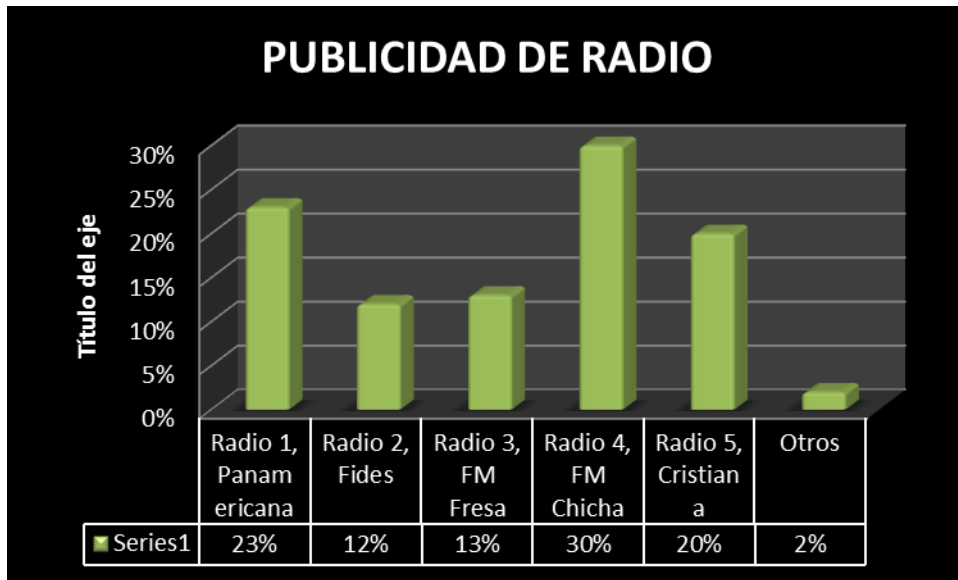
**Gráfico 10**



**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**j) Publicidad en radio:** En el tema de la sintonía de programas de radio, un 30% de la población tiene preferencia para escuchar publicidad en la radio 4 FM, seguido de un 23% que prefiere la Radio 1 Panamericana, un 20% la Radio 5 (Cristiana) y un 12% Radio Fides.

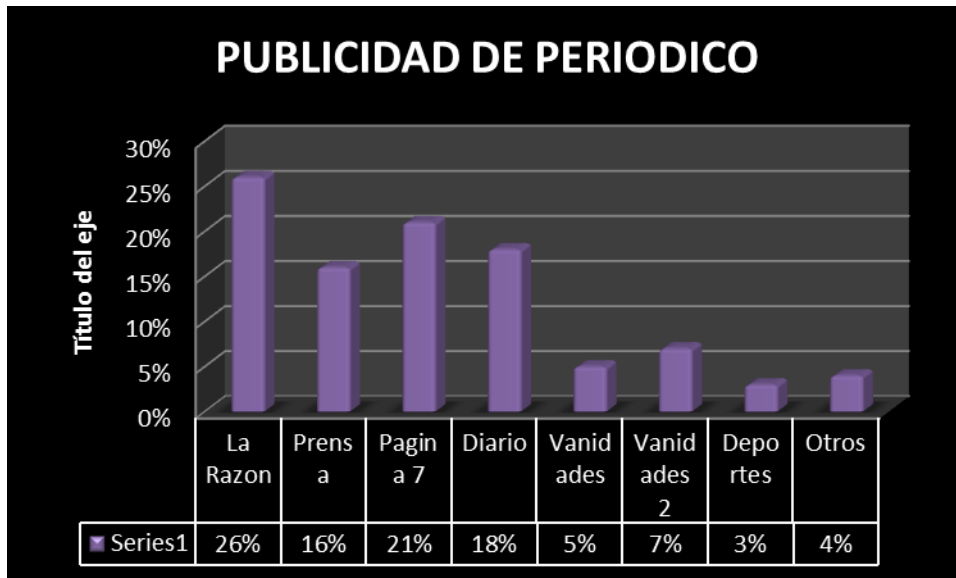
Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**k) Publicidad en periódico:** Con relación a la prensa escrita, las preferencias por la publicidad de productos lácteos en estos medios se concentran en el periódico La Razón (26%), Página Siete (21%), el periódico El Diario (18%), y La Prensa, con un 16%.

Gráfico 12



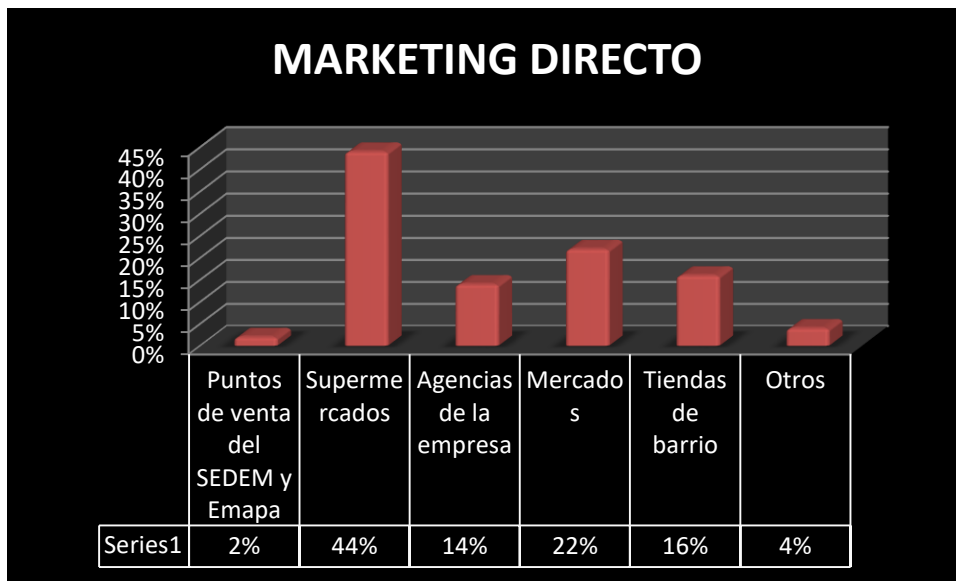
Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**I) Marketing directo:** Respecto a la publicidad directa, se consideran distintos medios para que las personas puedan conocer productos y promociones relacionadas a los productos lácteos. La promoción en supermercados es la que obtuvo la mayor proporción de la muestra, como el lugar preferencial para



recibir información sobre las promociones de los productos, seguidas de la publicidad en internet.

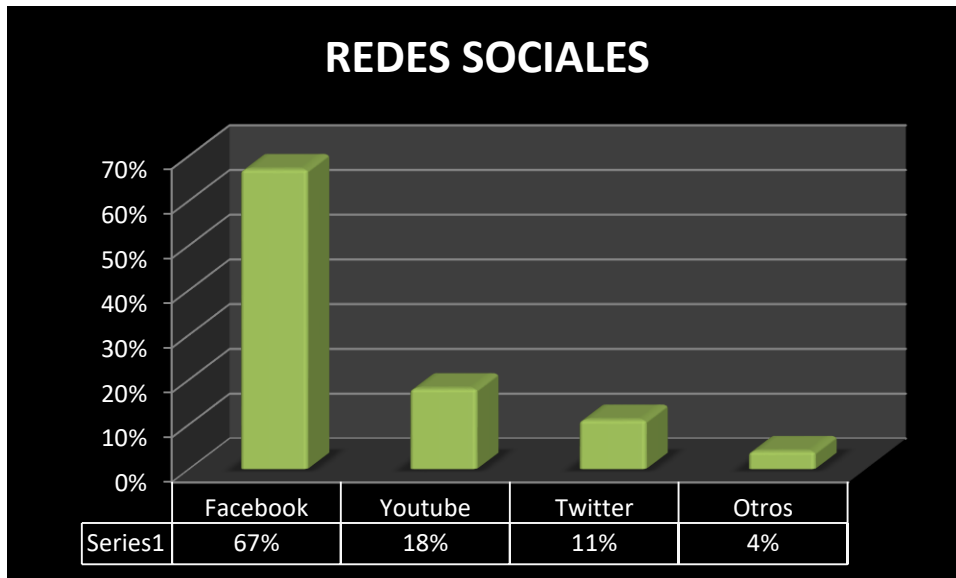
**Gráfico 13**



**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**m) Publicidad en redes sociales:** En el estudio de mercado, en la pregunta correspondiente al empleo de redes sociales, se obtuvieron los siguientes resultados del favoritismo en el uso de determinadas redes sociales:

Gráfico 14

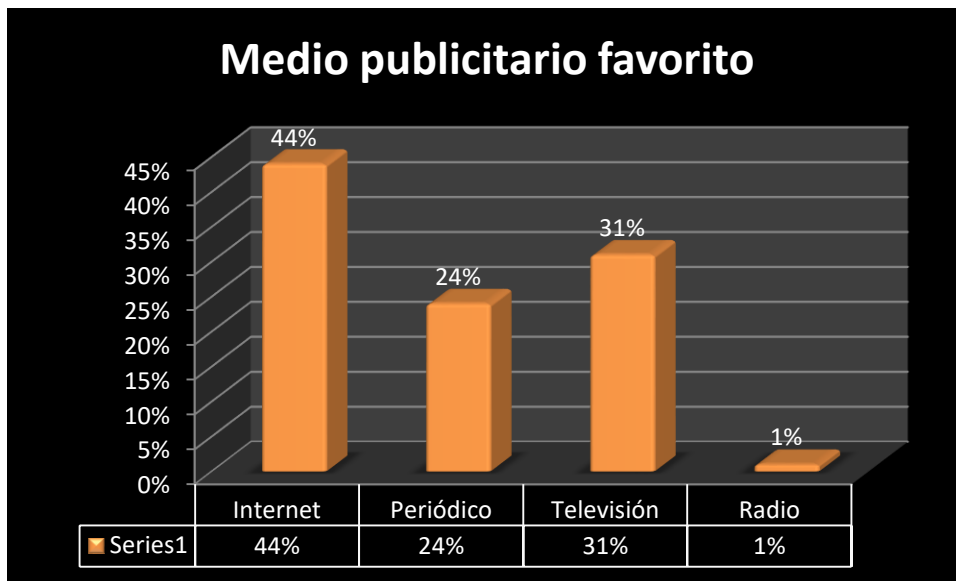


Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**n) Preferencia de canal de comunicación para publicidad:** En el tema de la preferencia de un canal de comunicación adecuado, se tiene por propósito

conocer el medio preferido para observar promociones de publicidad por parte del público encuestado. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

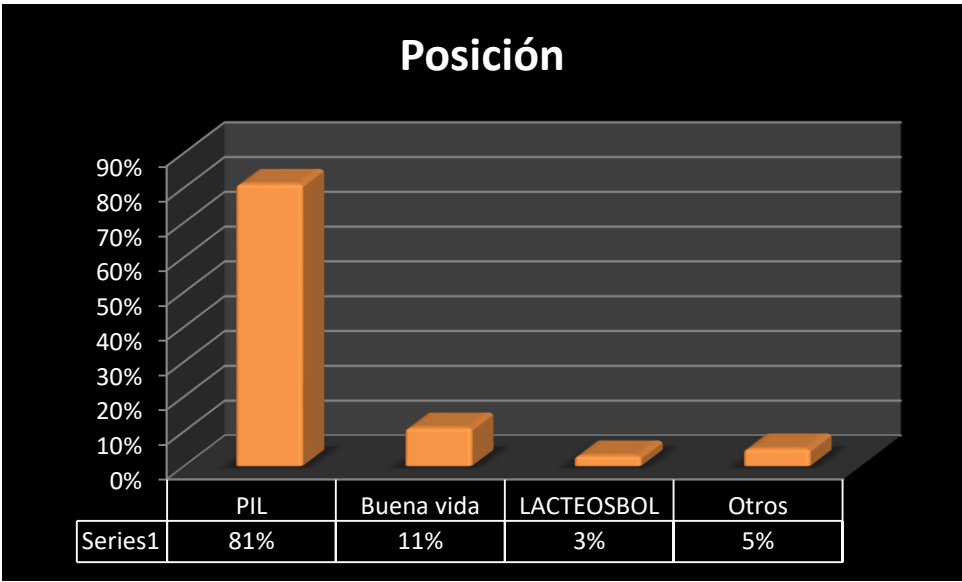
**Gráfico 15**



**n) Posición de productos lácteos:** Se presentan a continuación los resultados primordiales del estudio de campo, que están relacionados a la

información sobre la posición de productos lácteos de empresas en la ciudad de La Paz. Los resultados muestran evidentemente el predominio de la empresa PIL entre el público, mientras que la posición de los productos de LACTEOSBOL es marginal.

**Gráfico 16**

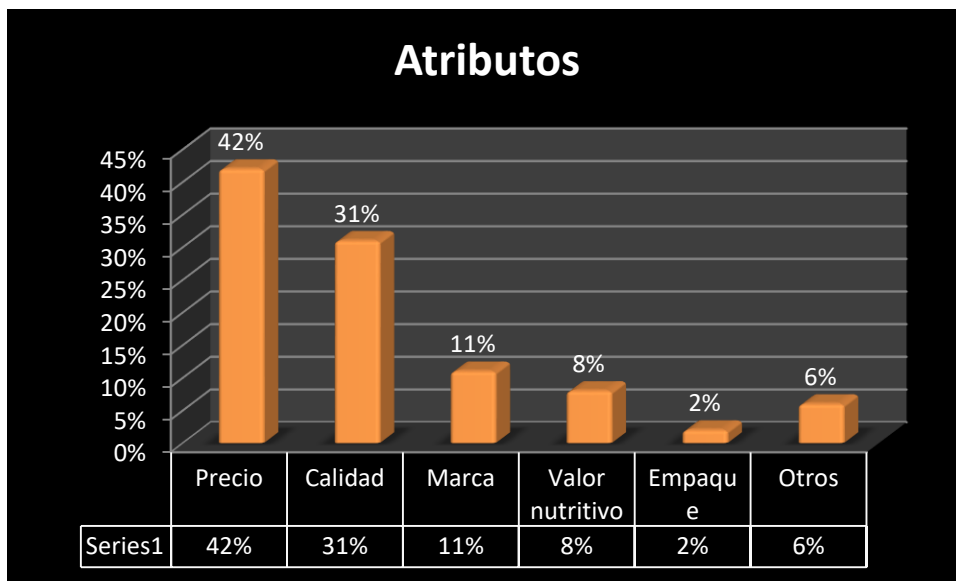


**Fuente:** Elaboración propia en base a las encuesta (2015)

**o) Atributos de las marcas de lácteos:** En el caso de los atributos de los productos lácteos, un 42% de los encuestados señaló que el principal atributo

que consideran es el precio, mientras que un 31% señala que es la calidad del producto. El tema de la marca representa el atributo principal para el 11% de los encuestados, seguido del valor nutritivo del producto con un 8% y otros con el 6%, mientras que el tema del empaque se considera como un atributo principal por el 2% de la muestra.

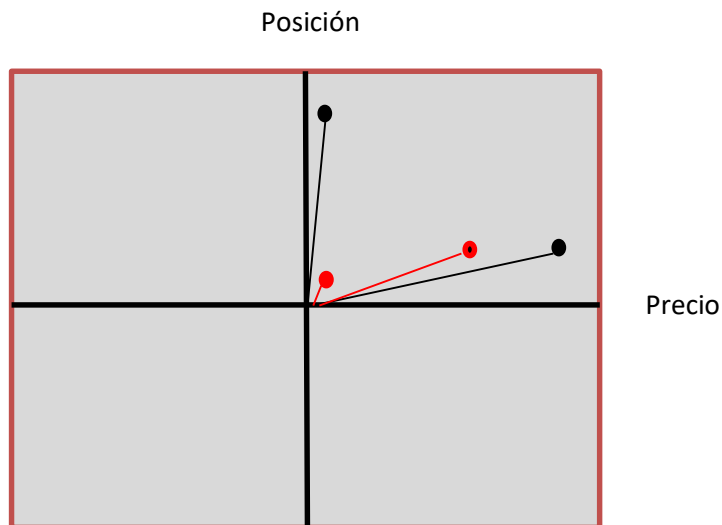
**Gráfico 17**



Los resultados expuestos en el presente capítulo provienen del cuestionario de encuestas, mismo que deriva del proceso de investigación realizado (teórico, normativo, metodológico, trabajo de campo). Las matrices guía para el desarrollo del marco práctico están presentes en la operacionalización de variables (página 8).

Se procede a continuación a graficar un mapa perceptual que considere los dos aspectos relacionados al posicionamiento de los productos lácteos y el principal atributo considerado por la población, el precio. Para ello se consideran los precios de los productos lácteos de PIL y de LACTEOSBOL, que son de Bs. 6 y Bs. 4,2 en sus distintos productos de 160 ml.

El mapa perceptual refleja que el precio de un producto lácteo de LACTEOSBOL es menor al producto de leche PIL de bolsa de 946 ml. Sin embargo en la posición PIL es un producto mucho mejor posicionado que LACTEOSBOL, considerando en ese caso el hecho de que el precio de es menor al de PIL, siendo el precio el atributo principal que buscan los consumidores.



- **PIL:** 84% posicionamiento; Bs. 6 por 946 ml de leche
- **LACTEOSBOL:** 3% de posicionamiento; Bs. 4,2 por 946 ml de leche en sus productos.

#### 4.3. RESULTADOS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 4. Resultados de la operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Potenciales respuestas	Valores de las respuestas	Preguntas de la encuesta	Resultados
<b>Sociodemográfica</b>	Género	Femenino	1	1	56%
		Masculino	2		44%
	Edad	11-20	1	2	16%
		21-30	2		13%
		31-40	3		12%
		41-50	4		11%
		51-60	5		10%
		61-70	6		9%
		71-80	7		6%
		81-90	8		3%
	Origen étnico	91-100	9	3	2%
		Mestizo	1		52%
		Aymara	2		24%
	Estilo de vida	Quechua	3	4	16%
		Otro	4		8%
		Trabajo	1		30%
		Hogar	2		28%
Estudio		3	25%		
Diversión		4	9%		
No definido		5	8%		
<b>Comportamiento de consumo</b>	Interés alimenticio	Orgánicos	1	5	8%
		Ecológicos	2		9%
		Sintético	3		26%
		Indiferente	4		40%
		No definido	5		17%
	Lealtad de la marca	Muy leal (A)	1	6	2%
		Leal (B)	2		8%
		Indiferente (C)	3		33%
		Sin interés (D)	4		57%
	Buscador de beneficios	Novedad	1	de	2%
		Rendimiento	2		15%
Desempeño		3	14%		

		Personalización	4		4%
		Diseño	5		3%
		Estatus de la marca	6		3%
		Precio	7		16%
		Reducción en costo	8		19%
		Reducción en riesgos	9		16%
		Accesibilidad	10		4%
		Comodidad	11		3%
		Otros	12		1%
	Precio	Superior V (muy importante)		7	11%
		Superior II (importante)			23%
		Igual	1		33%
		Inferior I (no importante)	2		25%
		Inferior V (nada importante)	3		8%
			4		
			5		
<b>Publicidad</b>	Medio publicitario	Internet	1	8	44%
		Periódico	2		24%
		Televisión	3		31%
		Radio	4		1%
	Televisión	Canal 2	1	9	18%
		Canal 4	2		8%
		Canal 7	3		11%
		Canal 7	4		30%
		Canal 9	5		19%
		Canal 13	6		2%
		Cable	7		9%
	Radio	Otro	8		3%
		Panamericana	1	10	23%
		Fides	2		13%



		Radios de baladas, clásica	3		12%
		Radios Chicha			
		Radios Cristiana	4		30%
		Otras	5		20%
			6		2%
	Prensa escrita (periódicos)	La Razón			
		Prensa	1	11	26%
		Página siete	2		16%
		Diario	3		21%
		Vanidades 1	4		18%
		Espectáculos (Vanidades 2)	5		5%
		Deportivos	6		7%
		Otros	7		3%
			8		4%
<b>Marketing directo</b>	Plaza	SEDEM-EMAPA	1	12	2%
		Supermercados			
		Agencias de la empresa	2		44%
		Mercados	3		14%
		Tiendas de Barrio	4		22%
		Otros	5		16%
	Redes sociales	Facebook	6		4%
		Youtube			
		Twitter	1	13	67%
		Otros	2		18%
			3		11%
			4		4%
<b>Posicionamiento</b>	Lácteos	PIL	1	14	81%
		Buena Vida	2		11%
		LACTEOSBOL	3		3%
		Otros (Delicia, etc.)	4		5%
	Atributos	Precio	1		42%

Calidad	2	31%
Marca	3	11%
Valor nutritivo	4	8%
Envase, paquete	5	2%
Otros	6	6%

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.4. PROPUESTA. ESTRATEGIA DE MARKETING BTL PARA LA EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA LACTEOS DE BOLIVIA – LACTEOSBOL**

##### **4.4.1. Fundamentos**

###### **4.4.1.1. Teóricos**

Las estrategias de marketing BTL son importantes en la actualidad por las ventajas que traen en el posicionamiento de marcas y productos en determinados nichos de mercado, como segmentos de población, que pueden ser considerados de acuerdo a varios factores, como el poder adquisitivo, la zona geográfica donde viven, los lugares que frecuentan, la edad, el sexo, incluso la identificación con un respectivo origen étnico.

Esta identificación de distintos nichos de mercado favorables para el posicionamiento de marcas y productos benefician en el sentido de que la empresa tiene una relación directa con el consumidor en las plazas donde se adquieren sus productos, o mediante distintos medios de comunicación que permitan al consumidor enterarse de distintas ofertas relacionadas a su producto. Con ello, las estrategias de marketing BTL permiten a la empresa conocer más a fondo los requerimientos y perspectivas de la gente respecto a

los productos comercializados, como el precio, la calidad del producto, el sabor en caso de los productos alimenticios, los envases o paquetes, e incluso sugerencias sobre la distribución, nombres comerciales y otros.

Este relacionamiento no puede alcanzarse con las estrategias de marketing ATL, porque las mismas emplean medios de comunicación en masas, que aunque permiten una mayor expansión de la información del producto a la mayor cantidad de población posible, no existe una retroalimentación de información sobre la aceptación del producto. Esto significa que en las estrategias ATL, el consumidor es mero espectador de la publicidad del producto, pero no tiene los canales adecuados para poder estar en contacto con personal de la empresa para dar a conocer su punto de vista sobre el producto que consume.

Sin embargo, las estrategias ATL como las estrategias BTL son complementarias para cualquier campaña de marketing que permita mejorar el posicionamiento de un producto en el mercado. Esto porque la búsqueda de una mejor posición del producto (bien, servicio, marca, empresa) sería la concreción fundamental de la estrategia de marketing BTL realizada. Los costos de las estrategias ATL relacionadas con los espacios publicitarios hacen que, en caso de que la empresa tenga limitación de recursos, se proceda a realizar la estrategia de marketing BTL.

En una estrategia BTL, desde la base del estudio teórico realizado, debe considerarse a los atributos de la marca en relación a su precio y calidad como los principales componentes para ofertar el producto al consumidor. De esa manera, los aspectos teóricos del comportamiento del consumidor y del posicionamiento muestran que los atributos de un producto, si son resaltados en el imaginario colectivo de la población consumidora, hacen que el producto tenga una mayor presencia al momento de optar por las compras.

#### **4.3.1.2. Normativos**

Los cambios presentes en el ordenamiento jurídico boliviano en los últimos años consideran varios temas relacionados con el presente trabajo de investigación. La participación plural de empresas de distinta naturaleza en un mercado competitivo y libre, pero a la vez con un direccionamiento del Estado son la regla. En ese sentido, en el país se reconocen como iguales a cuatro formas de organización económica, siendo una de ellas la estatal, forma de organización empresarial de la empresa LACTEOSBOL.

Además, el tema de la seguridad alimentaria y la presencia de competencia en los distintos mercados de productos alimenticios por parte de las cuatro formas de organización económica son relevantes en el contexto de la economía boliviana actual, de acuerdo a los cambios presentes en el ordenamiento jurídico boliviano. El estado debe asegurarse de que exista la seguridad alimentaria que permita a todos los bolivianos poder acceder a los alimentos que requieren para subsistir, pero además esto debe darse en un contexto de competencia, donde exista una presencia no solo de empresas privadas, sino también de cooperativas, empresas comunitarias y empresas estatales. En ese sentido, la empresa LACTEOSBOL

Bajo esos fundamentos, que parten desde la propia Constitución Política del Estado, en un sistema de mercado con una participación directriz del Estado, es pertinente que LACTEOSBOL, al igual que cualquier otra empresa pública, así como las demás formas de organización económica, tengan que adoptar estrategias de marketing como lo hacen las empresas privadas. De esa forma, la posición de los productos de las empresas se hace en un contexto de mercado con libertad de oferentes y demandantes.

#### **4.3.1.3. Técnicos**

La empresa LACTEOSBOL en su tiempo de vida, que es corta por haberse fundado la empresa el año 2008, con el paso del tiempo estableció una serie de alianzas estratégicas con distintos actores, como por ejemplo gobiernos autónomos municipales, cadenas de supermercados y productos de lecha y cítricos para abastecerse de materia prima. Estas alianzas se consideran ven la presente propuesta.

También se consideran los resultados del estudio de campo, que permiten identificar distintos aspectos que permitan el planteamiento de las estrategias requeridas por la empresa LACTEOSBOL en el posicionamiento de sus productos.

#### **4.4.2. Objetivos de la propuesta**

1. Determinar las dos estrategias de marketing para posicionar los productos de la empresa LACTEOSBOL
2. Identificar los canales para realizar la estrategia de publicidad BTL.
3. Definir las acciones a llevarse adelante en la estrategia de marketing BTL para posicionar los productos de LACTEOSBOL
4. Determinar las metas y plazos de las estrategias propuestas.

#### **4.4.3. Estrategias de marketing para posicionar los productos de la empresa LACTEOSBOL**

Se considera pertinente para mejorar el posicionamiento de los productos de la empresa LACTEOSBOL, emplear de manera simultánea dos estrategias de marketing. Una sería ATL, empleando para ello medios de comunicación

masivos, y la otra una estrategia de marketing BTL, considerando los resultados alcanzados en el trabajo de investigación.

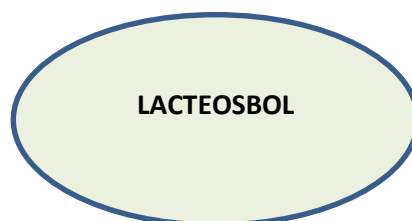
Para fines del trabajo de investigación, se considera en la propuesta únicamente una estrategia de marketing BTL, considerando que los costos de publicidad en televisión o radio no son adecuados para que LACTEOSBOL emprenda dos campañas de marketing simultáneas.

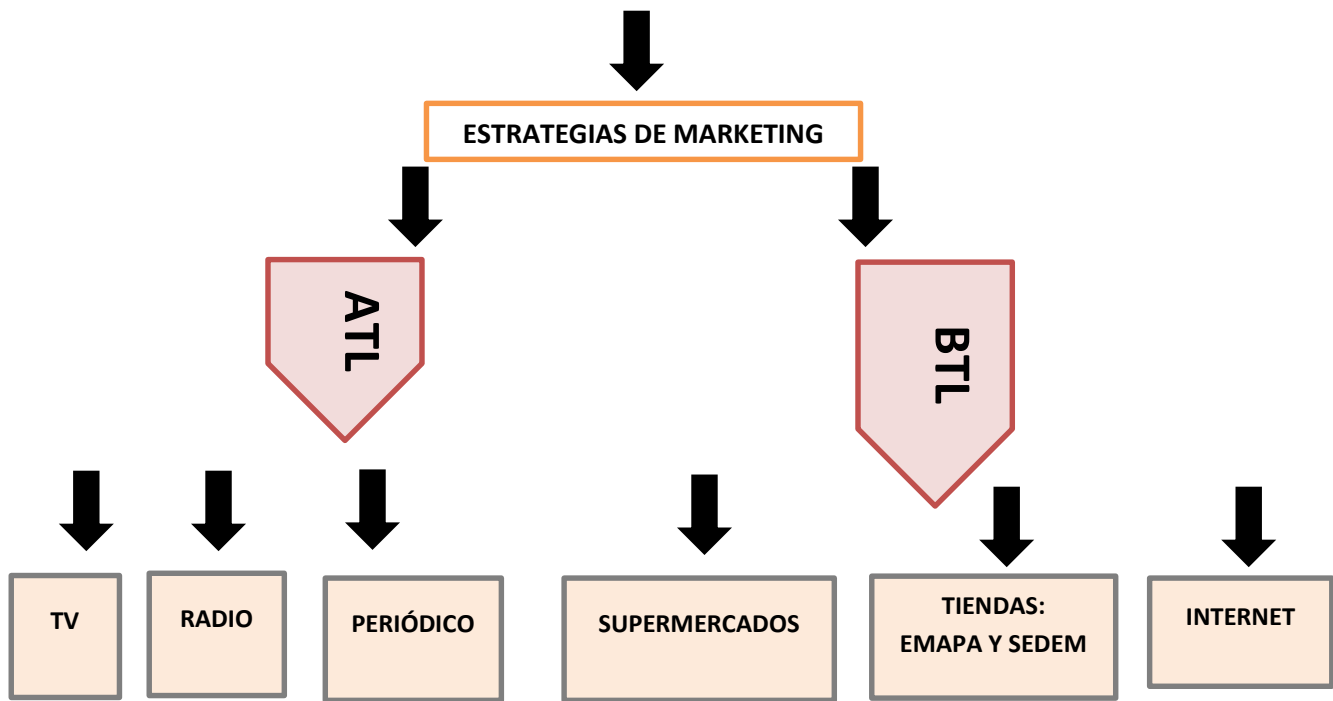
Se consideran como los principales productos de la empresa los lácteos, que se relacionan directamente con el propio nombre comercial de la compañía pública. Los productos son los lácteos, los quesos y el yogurt, que serían los siguientes: Queso Madurado Edam, en presentaciones de 500 gramos; jugo Lácteo en sáchets de 160 ml.

En el siguiente esquema se muestran las dos estrategias de marketing ATL y BTL propuestas para posicionar los productos de la empresa LACTESOBOL en el mercado de la ciudad de La Paz:

### **Esquema 1**

#### **Estrategias de marketing ATL y BTL para LACTEOSBOL**





Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4. Fundamentos del empleo de supermercados y tiendas de EMAPA y SEDEM para la estrategia de marketing BTL

Como plazas para realizar la propuesta se harán uso del acceso a supermercados y las tiendas de SEDEM y EMAPA. La comercialización estos productos en tiendas de empresas del gobierno son viables, dado que se ofrece publicidad y espacios gratuitos a las empresas estatales. De esa manera LACTEOSBOL no pagaría alquileres por el uso de espacios en estas tiendas. Además algunas tiendas de SEDEM y EMAPA están en buenos lugares por el flujo de persona, como por ejemplo la tienda de SEDEM ubicada en el edificio del Palacio de Telecomunicaciones.

Otro ejemplo radica en las tiendas de EMAPA ubicadas en sitios comerciales y estratégicos, como por ejemplo:

- Avenida Jaimes Freyre N° 1938, zona Tembladerani.
- Avenida Esteban Arce N° 1934, zona Villa San Antonio.
- Calle Puente Villa N° 1452, zona Villa Fátima.
- Calle Luis Lara N° 555(tienda 3), zona San Pedro.
- Calle Reyes Cardona N° 740, zona El Tejar.
- Calle Antonio Gallardo N° 586, zona Gran Poder.
- Calle Coroico N° 1442, zona Central.

Respecto al tema de los supermercados, se debe señalar la oportunidad con la que cuenta actualmente LACTEOSBOL con las alianzas que tiene con Ketal e Hipermaxi. Los resultados de la encuesta por otra parte reflejan, que del total de la muestra, un 44% prefiere realizar compras en los supermercados por los beneficios que trae, lo que significa que casi la mitad de la muestra considera como un lugar ideal para realizar el consumo de lácteos y otros productos alimenticios a estos centros comerciales.

Por otro lado, se aprecia en las estadísticas de consumo que los supermercados tienen el mayor crecimiento, con crecimientos cercanos al 10% durante los últimos diez años, en especial en las ciudades del eje troncal del país, como La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz.

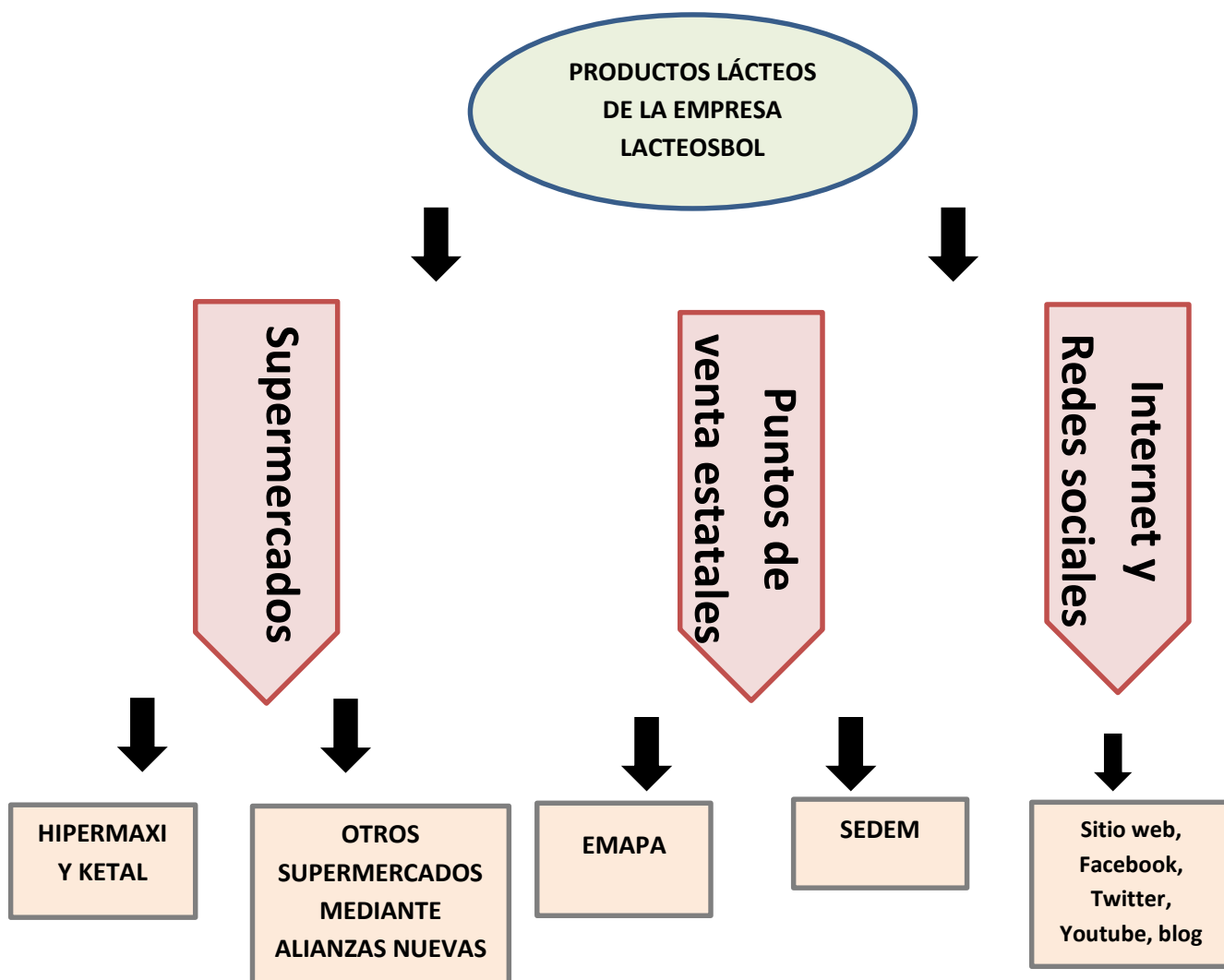
#### **4.4.5. Estrategia de marketing BTL**



A continuación se describe la estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL:

## Esquema 2

### Estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL



Fuente: Elaboración propia

Por comprender una empresa pública, es pertinente que LACTEOSBOL también tenga acceso a publicidad en sitios web gubernamentales, más allá

de la página web de la propia empresa, que por sus características es más que todo, una página institucional.

Los atributos de la empresa a ser señalados en la estrategia de marketing BTL son los siguientes:

- Carácter nacional (público) de los productos de la empresa (hecho en Bolivia).
- Apoyo a los productores campesinos de la materia prima (pagos mayores al promedio y asistencia técnica).
- Precios accesibles (menores al mercado).
- Importancia del apoyo a la producción nacional.
- Beneficios del consumo de leche y productos lácteos para la salud.
- Interculturalidad de la sociedad boliviana.

La estrategia de marketing BTL estaría sustentado en los siguientes objetivos:

- Promocionar los productos de la empresa LACTEOSBOL en supermercados con los cuales la empresa tiene o tendrá alianzas estratégicas.
- Promocionar los productos de la empresa LACTEOSBOL en los puntos de venta de la empresa estatal Emapa y en los puntos de venta de la entidad de empresas públicas SEDEM.
- Posicionar mediante la promoción en la red internet y las redes sociales a la Empresa LACTEOSBOL.

Estos objetivos serían concretados con las siguientes acciones y metas:

---

**Tabla 5**  
**Objetivo primero de la estrategia de marketing BTL para la empresa**  
**LACTEOSBOL**

<b>1er Objetivo para la estrategia BTL</b>	– Promocionar los productos de la empresa LACTEOSBOL en supermercados con los cuales la empresa tiene o tendrá alianzas estratégicas.
<b>Público meta</b>	Población en general.
<b>Plaza</b>	Supermercados de la ciudad de La Paz (Delimitada por la jurisdicción del Municipio de La Paz).
<b>Acciones</b>	- Diseño, armado y ambientación de stands de la empresa LACTEOSBOL con información institucional y de los productos promocionados.
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stands de LACTEOSBOL ambientados con los recursos tecnológicos apropiados.</li> <li>- Materiales impresos de distribución masiva sobre los productos de LACTEOSBOL, precios, promociones y el apoyo a los productores de leche.</li> <li>- Asesoramiento del personal de atención de los stands con el público consumidor.</li> <li>- Souvenirs con información sobre los productos de LACTEOSBOL, con temáticas relacionadas a la diversidad boliviana (mestizaje, culturas aymara y quechua).</li> <li>- Productos de LACTEOSBOL para degustación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Queso Madurado Edam, en presentaciones de 500 gramos</li> <li>✓ Queso Prensado en presentaciones de 500 gramos.</li> <li>✓ Queso Prensado en presentaciones de 500 gr.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Queso Maduro en presentaciones 500 gr.</li> <li>✓ Yogurt en sáchets de 160 ml.</li> </ul>
<b>Medios seleccionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadenas de supermercados Ketal, Hipermaxi, Fidalga (posible).</li> </ul>
<b>Meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer los productos de la empresa LACTEOSBOL (leche, quesos y yogurt).</li> <li>- Fomentar el consumo de productos de LACTEOSBOL por los precios competitivos, por ser producción nacional que apoya a los productores y por los beneficios derivados del consumo de productos lácteos para la salud.</li> </ul>
<b>Público alcanzado (est.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 54.000 personas (aproximadamente unas 300 personas por día)</li> </ul>
<b>Tiempo de duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 meses</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6**

**Objetivo segundo de la estrategia de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL**

<b>2do Objetivo para la estrategia BTL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar los productos de la empresa LACTEOSBOL en los puntos de venta de la empresa estatal Emapa y en los puntos de venta de la entidad de empresas públicas SEDEM.</li> </ul>
<b>Público meta</b>	Población en general.
<b>Plaza</b>	Puntos de venta de Emapa y de SEDEM.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño, armado y ambientación de stands de la empresa LACTEOSBOL con información institucional y de los productos promocionados.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stands de LACTEOSBOL ambientados con los recursos tecnológicos apropiados.</li> <li>- Materiales impresos de distribución masiva sobre los productos de LACTEOSBOL, precios, promociones y el apoyo a los productores de leche.</li> <li>- Asesoramiento del personal de atención de los stands con el público consumidor.</li> <li>- Souvenirs con información sobre los productos de LACTEOSBOL, con temáticas relacionadas a la diversidad boliviana (mestizaje, culturas aymara y quechua).</li> <li>- Productos de LACTEOSBOL para degustación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Queso Madurado Edam, en presentaciones de 500 gramos</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Queso Prensado en presentaciones de 500 gramos.</li> <li>✓ Queso Prensado en presentaciones de 500 gr.</li> <li>✓ Queso Maduro en presentaciones 500 gr.</li> <li>✓ Yogurt en sáchets de 160 ml.</li> </ul>
<b>Medios seleccionados</b>	- Puntos de venta de Emapa y del SEDEM.
<b>Meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer los productos de la empresa LACTEOSBOL (leche, quesos y yogurt).</li> <li>- Fomentar el consumo de productos de LACTEOSBOL por los precios competitivos, por ser producción nacional que apoya a los productores y por los beneficios derivados del consumo de productos lácteos para la salud.</li> </ul>
<b>Población alcanzada (est.)</b>	- 18.000 (aproximadamente 100 personas al día)
<b>Tiempo de duración</b>	- 6 meses

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 7**

**Objetivo tercero de la estrategia de marketing BTL para la empresa  
LACTEOSBOL**

<b>3er Objetivo para la estrategia BTL</b>	- Posicionar mediante la promoción en un perfil de Facebook a la Empresa LACTEOSBOL.
<b>Público meta</b>	Población en general.
<b>Plaza</b>	Perfil promocional en redes sociales.
<b>Acciones</b>	- Diseño y promoción de productos de la empresa LACTEOSBOL a través de una página de perfil en red social.
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio web interactivo.</li> <li>- Adquisición de publicidad pagada en la red social Facebook.</li> <li>- Perfil de Facebook interactivo (Me gusta, invitaciones a eventos, promoción de productos, consultas vía inbox o por el muro).</li> <li>- Perfil en la red social Twitter.</li> <li>- Cuenta en el sitio web Youtube.</li> <li>- Blog.</li> <li>- Promoción de regalo de Souvenirs para personas que inviten a un número importante de amistades a la página del perfil de la empresa (+50 amigos).</li> <li>- Productos de LACTEOSBOL publicitados en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Queso Madurado Edam, en presentaciones de 500 gramos</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Queso Prensado en presentaciones de 500 gramos.</li> <li>✓ Queso Prensado en presentaciones de 500 gr.</li> <li>✓ Queso Maduro en presentaciones 500 gr.</li> <li>✓ Yogurt en sáchetts de 160 ml.</li> </ul> <p>- Informar sobre las promociones de productos de la empresa en sus stands en supermercados y tiendas de empresas estatales.</p> <p>- Difundir en el blog, el sitio web, en Youtube y las redes sociales dos spots publicitarios donde se muestren productos de la empresa.</p> <p>- Íconos de desarrollo para vincular las páginas de las redes sociales con la página principal de la empresa LACTEOSBOL.</p> <p>- Íconos de desarrollo entre el blog y la cuenta de Youtube con la página principal de la empresa LACTEOSBOL.</p>
<b>Medios seleccionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet (sitio web, blog, youtube) y redes sociales (Facebook y Twitter).</li> </ul>
<b>Meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer los productos de la empresa LACTEOSBOL (leche, quesos y yogurt).</li> <li>- Fomentar el consumo de productos de LACTEOSBOL por los precios competitivos, por ser producción nacional que apoya a los productores y por los beneficios derivados del consumo de productos lácteos para la salud.</li> <li>- Incrementar el posicionamiento de la empresa entre las personas que usan de manera frecuente la red internet y las redes sociales.</li> </ul>



<b>Población alcanzada (est.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 35.000 me gusta en la red social Facebook, de las cuales se estima 15.000 en la ciudad de La Paz.</li> <li>- 19.000 seguidores en la red social Twitter, de los cuales se pretende alcanzar (de los cuales 9.000 estarán en la ciudad de La Paz).</li> <li>- 16.000 visitas al blog de la empresa (de ellas 8.000 de la ciudad de La Paz).</li> <li>- 27.000 visitas al sitio web (de ellos 10.000 en la ciudad de La Paz).</li> <li>- 45.000 visitas a los spots en Youtube (20.000 procedentes de la ciudad de La Paz).</li> </ul>
<b>Tiempo de duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 meses</li> </ul>

La población objetivo representa un estimado conservador, considerando que la población que visita diariamente los supermercados Ketal y Fidalga en la ciudad de La Paz es de 6000 personas (Véase Capítulo II, subtítulo 2.3). Además los stands de EMAPA y SEDEM se encuentran ubicado en sitios de alto tránsito de personas (véase Capítulo VI, subtítulo 4.3.4.).

La estimación de visitas a sitios web, como redes sociales y youtube es igual conservadora. El estimado de visitas a la ciudad de La Paz se hace en base a que un tercio de las conexiones a internet y de uso de redes sociales del país se encuentran en esta urbe.

#### **4.4.6. Presupuesto**

El presupuesto para la implementación de las dos estrategias de marketing ATL y BTL en la ciudad de La Paz, para la promoción de los productos de la empresa LACTEOSBOL, es el siguiente:

**Tabla 8****Presupuesto de la propuesta BTL**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>STANDS</b>			
Diseño, armado e instalación de stand institucionales	30 stands de LACTEOSBOL tipo de 1x1, modulares, de fácil armado y traslado.	1.000	35.000
Pantallas Touch	10 pantallas touch con productos interactivos, para los stands de supermercados	3.000	30.000
Gigantografías imantadas y cajas de luz	30 baners grandes (5x3 metros) con el objetivo de exhibir los productos de la empresa	500	15.000
<b>MATERIALES IMPRESOS</b>			
Desplegables institucionales	100.000 desplegados institucionales	0,5	50.000
Organizadores de escritorio y bolsillo	100.000 organizadores de escritorio y bolsillo, tipo recordatorios diarios con productos de la empresa LACTEOSBOL	0,5	50.000

Calendarios de Bolsillo	50. 000 calendarios de bolsillo con información de la empresa y sus productos	3	150.000
<b>MATERIALES AUDIOVISUALES</b>			
Copias de CD interactivo	50.000 Cd interactivo con información sobre la información institucional de LACTEOSBOL, sus productos y la propaganda de televisión	3	150.000
Publicidad del perfil en la red social Facebook	180 días de publicidad paga a la res social.	35 día	6.300
Publicidad en la red social Twitter	180 días de paga por publicidad	45 día	8.100
Diseño sitio web y hosting de la empresa WebSide Bolivia	Página web y 1 año de dominio	2.500	2.500
Filmación de dos spots publicitarios Productora Astro	2 Spots	13.000	26.000

<b>SOUVENIRS</b>			
Llaveros micro-inyectados institucionales	50.000 para su distribución entre el público infarto juvenil	4	200.000
Bolígrafos de la empresa	10.000 para su distribución entre el público adulto juvenil	6	60.000
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Contratación de personal para atención de stands	Contratación temporal (90 días) de 60 personas para la atención de los 30 stands institucionales permanentes e itinerantes.	10.200	612.000
Encargado de publicidad en redes sociales e internet, además de administrador del sitio web	Contratación con ítem	3.000	18.000
Profesional de marketing para seguimiento en internet, redes sociales y merchandising	Contratación con ítem	3.000	18.000
<b>PRODUCTOS DE LA EMPRESA</b>			

Lácteos	“indefinido”, para degustación		20.000
Quesos	“indefinido”, para degustación		50.000
Yogurt	“indefinido”, para degustación		12.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.467.900</b>		

Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.7. Empleo de las redes sociales y la red internet para el posicionamiento de los productos de la empresa LACTEOSBOL en el mercado con la estrategia de marketing**

El tercer objetivo de la estrategia de marketing BTL para el posicionamiento de los productos de la empresa LACTEOSBOL se enfoca en el empleo de medios digitales para difundir las promociones de la empresa. Mediante esas promociones, se tiene por finalidad que un número importante de personas tengan conocimiento sobre:

- Naturaleza jurídica de LACTEOSBOL.
- Apoyo que la empresa da a los productores agropecuarios.
- Fomento del consumo de productos lácteos hechos en Bolivia.
- Identificación de la empresa LACTEOSBOL con simbolismos nacionales (difusión de los 2 spots publicitarios por las redes sociales, youtube, blog y página web).

Se tienen tres fundamentos para hacer un amplio uso de la red internet para posicionar a los productos de LACTEOSBOL con la propuesta. En primer lugar, en la encuesta realizada en el presente trabajo de investigación, en el

tema relacionado a los medios publicitarios favoritos por la muestra, los resultados mostraron que el 44% de los encuestados prefiere al internet como medio para recibir publicidad. Los resultados relacionados a los medios tradicionales son inferiores, con un 24% para el periódico (medio de prensa escrito), un 31% para la televisión y un bajo 4% para la radio.

El segundo fundamento radica en el crecimiento del acceso a internet y las redes sociales que se presenta en la ciudad de La Paz. Por ejemplo, en el uso de la red Facebook, se tiene una cantidad de usuarios en Bolivia el 2014 de más de 3 millones, de los cuales un 16,67% radicaba en La Paz (400.000 mil). Esto significa que la mitad o más de la población paceña en la actualidad tienen conexión a esta red social, de acuerdo al portal lo, que monitorea el uso y las estadísticas relacionadas a este sitio web

El tercer fundamento es la accesibilidad y el bajo costo de internet. Promocionar en Facebook cuesta un promedio de 8 dólares americanos al día, teniendo como población de mercado a la mitad de la población de La Paz, sin considerar que el acceso universal de internet la lleva a todo el territorio de Bolivia.

Todos los sitios y cuentas en la red internet estarán vinculados mediante íconos de desarrollo. Estos íconos permiten direccionar desde un sitio específico a la página web principal de la empresa, para que el usuario tenga mayor acceso a información.

## Imagen 1

### Ejemplos de íconos de desarrollo



Fuente: Icojoy.com (2015)

La presencia de una persona que esté en contacto permanente con los usuarios en las redes sociales permitirá una interrelación permanente entre los usuarios y la empresa. Esta persona coordinará la interacción entre los usuarios como administrador de las redes sociales, de la cuenta en youtube, en el blog y de la página web. Contestará los comentarios y sugerencias de los usuarios, además de brindar información adicional acerca de la empresa.

## Imagen 2

Imagen que aduce a un coordinador de redes sociales



Fuente de imagen: Web Marketing del Emprendedor (s.f.).

Las cuentas en redes sociales, el blog y la página web tendrán información de los productos de la empresa. Cada producto tendrá información detallada que incluirá:

- ✓ Imagen del producto.
- ✓ Nombre



- ✓ Contenido (ingredientes, calorías, proteínas, grasas, azúcares, minerales, vitaminas).
- ✓ Información sobre los beneficios del producto.

### **Imagen 3**

**Ejemplo de promoción de productos en un sitio web por la empresa  
Alquería de Colombia**



Fuente: Alquería (s.f.)

En caso de existir promociones, las mismas se señalarán por cada producto, y darán información sobre los sitios (supermercados, tiendas de Emapa y SEDEM) donde estarán los promotores de la empresa en la estrategia BTL. Con los elementos señalados se considera que el uso de la red internet y las redes sociales se constituirá en el principal canal para la difusión de los productos y las promociones de la empresa LACTEOSBOL.

#### **4.4.8. Mercados objetivo principales y segmentación psicográfica**

**Estrategias 1 y 2:** Mujeres de 21 a 30 años, de 31 a 40 años, de 41 a 50 años y de 51 a 60 años.

**Estrategia 3:** Niños, adolescentes y jóvenes de 11 a 20 y de 21 a 30 años.

Las estrategias 1 y 2 apuntan más que todo a la promoción para el procesamiento de productos de LACTEOSBOL en familias, considerando por ello como principal mercado objetivo a las madres de familia que van en un rango general de edad de 21 a los 60 años. Esto debido a que el consumo en supermercados y otro tipo de tiendas (como EMAPA y SEDEM) se lleva a cabo para el consumo en el hogar.

A diferencia de ello, el posicionamiento que se busca alcanzar con la tercera estrategia está orientado en especial a niños, adolescentes y jóvenes, que de acuerdo a los datos de la autoridad de supervisión y Control Social de Telecomunicaciones (2014) son los sectores de la población que mayor uso hacen de las tecnologías de información y comunicación.

De acuerdo a esos mercados objetivos principales se hace la segmentación psicográfica, para determinar los segmentos principales de población:

Estrategias 1 y 2:

- Mujeres madres de entre 21 y 60 años, de clase media y de auto-identificación mestiza.
- Mujeres madres de entre 21 y 60 años, de clase alta y de auto-identificación aymara.

- Niños, adolescentes y jóvenes de entre 11 y 30 años, de clase media, con identificación mestiza.

- Niños, adolescentes y jóvenes de entre 11 y 30 años, de clase media, con identificación aymara.

- Niños, adolescentes y jóvenes de entre 11 y 30 años, de clase baja, con identificación mestiza.

- Niños, adolescentes y jóvenes de entre 11 y 30 años, de clase baja, con identificación aymara.

#### **4.4.9. Posicionamiento actual y esperado de LACTEOSBOL con la estrategia de marketing BTL**

Los resultados de las encuestas reflejan que, en materia de posicionamiento de productos lácteos de leche y quesos, PIL se encuentra en una posición dominante, con un 81% del mercado, seguido La posición actual de los productos de la empresa LACTEOSBOL es ínfima, de sólo un 3%.

Con los alcances de la propuesta de estrategias de marketing directo de la empresa LACTEOSBOL, que haga un mayor énfasis en el tema del precio como aspecto importante para posicionar la empresa, se espera que el segmento de mercado en el tema de posicionamiento aumente del 3% al 6%.

Empresa beneficiaria de la propuesta: LACTEOSBOL.

Empresa a que debe quitarse parte del mercado: PIL.

Posición actual productos lácteos de LACTEOSBOL: 3%

Posición esperada con la estrategia: 6%

Posición actual de productos lácteos de PIL: 81%

Posición esperada de productos lácteos de PIL con la estrategia: 79%.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES POR OBJETIVO ESPECÍFICO

De los resultados obtenidos durante el trabajo de investigación, se tienen las siguientes conclusiones:

- 1) *Determinar el concepto, las características y ventajas del marketing Below The Line.*

En el trabajo se identifica el concepto del marketing BTL, como un medio de marketing directo para que la empresa pueda tener un mejor conocimiento de los productos que oferta en el mercado, determinando un contacto cercano con el público a quien está dirigido el producto. Existe una diferencia entre las estrategias de marketing ATL, las cuales se emplean mediante canales masivos de comunicación, y cuyo público objetivo está extendido territorialmente. En cambio las estrategias de marketing BTL implican la identificación de determinados sectores de público, en plazas concretas, para que de manera directa se tenga acceso al público en la promoción de productos de la empresa.

Para emprender estrategias de marketing BTL, es preciso que la empresa y los estrategas de marketing conozcan perfectamente los distintos segmentos del público consumidor de los productos que se quieren promocionar. Asimismo, es pertinente identificar las plazas donde los productos pueden ser mayormente demandados por los principales segmentos de la población que son consumidores, y a quienes se apuntan las estrategias de marketing BTL.

No existe exclusión entre las estrategias de marketing BTL con las estrategias ATL. Existe al contrario complementariedad en las actuales condiciones de mercado, donde la competencia es mayor. Ante la presencia de varias empresas ofertantes en el mercado, en especial en sectores como el

alimentario, se deben considerar distintas estrategias de marketing ATL y BTL, para mejorar el posicionamiento de los productos de una empresa en los mercados, además de posicionar al mismo tiempo a la empresa misma.

Con las definiciones y la descripción de las características señaladas sobre el Marketing Mix, el Marketing Directo y finalmente sobre el Marketing BTL, así como su relación, se llega a cumplir con el primer objetivo específico del trabajo.

*2) Determinar la naturaleza del posicionamiento en marketing.*

Se logró establecer la naturaleza del posicionamiento en el marketing. El posicionamiento comprende la acción de poder implementar en la mente del consumidor un producto, una marca, una empresa, e incluso personas e instituciones, para que la persona pueda identificar los beneficios que tiene. Esa acción tiene por finalidad, en el ámbito del posicionamiento de productos, que el consumidor pueda relacionar sus necesidades de consumo con el producto que la empresa y los estrategias de marketing quieren implantar en su mente, para que al momento de adoptar sus decisiones de consumo selecciones ese producto.

Con la descripción e interpretación de la definición y características del posicionamiento, como una acción de posicionar un producto y sus respectivos atributos en el consumidor, se logra cumplir con el objetivo específico segundo del trabajo de investigación.

*3) Diagnosticar la empresa Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL.*

Respecto al cuarto objetivo específico, se realizó un diagnóstico de la Empresa Nacional Pública Estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL. En el diagnóstico se consideraron los lineamientos estratégicos principales de la

empresa, como la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Se identificó que los objetivos estratégicos de LACTEOSBOL están planteados a corto plazo, mismo que finaliza el año 2015. A partir del 2016 por tanto, la empresa requiere de nuevos lineamientos estratégicos, que debieran orientarse a posiciones a la empresa como una compañía reconocida en la venta de productos lácteos y cítricos en el mercado boliviano.

Un aspecto importante en el diagnóstico es la identificación de los productos de la empresa, mismos que son:

- Queso Madurado Edam, en presentaciones de 500 gramos
- Queso Prensado en presentaciones de 500 gramos.
- Juguito Lácteo en sachets de 160 ml.
- Jugo de Naranja en presentaciones de 1.000 ml.
- Queso Prensado en presentaciones de 500 gr.
- Queso Maduro en presentaciones 500 gr.
- Yogurt en sachets de 160 ml.
- Juguito Lácteo en sachets de 160 ml.

De acuerdo a estos productos, la empresa debe plantear entre sus próximos objetivos estratégicos, estrategias de marketing que permitan un mayor posicionamiento de esos productos en el mercado. Para ello, además de que los objetivos estratégicos sean establecidos para el largo plazo, es pertinente reforzar las alianzas estratégicas suscritas entre LACTEOSBOL y las cadenas de supermercados Ketal e Hipermaxi. También es conveniente establecer nuevas alianzas estratégicas con otras empresas de venta minorista, como supermercados o distribuidoras.

En el trabajo de investigación por tanto se realiza la descripción de los distintos aspectos que hacen a la empresa LACTEOSBOL. Partiendo de ese estudio



de la empresa y los productos que oferta, se logra cumplir con el tercer objetivo específico del trabajo.

*4) Identificar la posición en el mercado del Municipio de La Paz alcanzado por la empresa Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL y sus productos.*

Se realizó en el trabajo de campo un estudio del mercado de los lácteos en la ciudad de La Paz, con una muestra de 90 personas. Los resultados reflejan que la empresa PIL es la que tiene preponderancia en el mercado, con más de 80% de la preferencia por parte del público consumidor que representa la muestra. Los productos de LACTEOSBOL son casi desconocidos, con sólo un 3% de la muestra que respondió tener preferencia por los productos de aquella compañía.

Además se tomó información de varios aspectos relacionados con el consumo de productos lácteos y los medios de publicidad masivos y plazas para realizar marketing directo. De lo efectuado en el trabajo de campo, se puede apreciar que el posicionamiento alcanzado por los productos lácteos de la empresa LACTEOSBOL es muy inferior a la posición que tiene PIL. Asimismo, para poder mejorar la posición de LACTEOSBOL y sus productos, la publicidad de marketing directo en supermercados es la mejor opción, considerando además al internet como un buen medio publicitario para difundir la campaña. Con estos aspectos se logra cumplir con el cuarto objetivo específico del trabajo de investigación.

*5) Diseñar una propuesta para estrategia de marketing BTL que permitan posicionar productos de la empresa LACTEOSBOL*

La información obtenida y analizada en el trabajo permitió desarrollar en el capítulo V una propuesta de desarrollo de estrategias de marketing para la

empresa LACTEOSBOL. La propuesta comprende una estrategia BTL basada en supermercados y tiendas públicas (Emapa y SEDEM). Se incluye la difusión de información de la empresa por redes sociales.

La finalidad no consiste en quitar la preponderancia de mercado a la empresa PIL, sino mejorar el posicionamiento de los productos de LACTEOSBOL en el mercado, sustentado en un menor precio, apoyo a los productores de leche y variedad de productos de leche y queso.

El subtítulo 4.4 del capítulo cuarto del presente trabajo de investigación comprende el desarrollo de la propuesta de la tesis. Con este desarrollo se logra concretar con el cumplimiento del 5 objetivo específico del trabajo, porque se diseña la propuesta de marketing BTL para la empresa LACTEOSBOL.

## **5.2. CONCLUSIONES DEL OBJETIVO GENERAL Y COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La empresa LACTEOSBOL requiere de estrategias de marketing para que sus productos sean mejor posicionados en el mercado. Este posicionamiento debe considerarse mediante una previa identificación de los principales segmentos de mercado que demandan los productos lácteos y cítricos. En la propuesta del trabajo se hace referencia a la posibilidad de la empresa de poder emplear estrategias de marketing ATL y BTL para mejorar el posicionamiento de sus productos. Como el trabajo de investigación se enfoca concretamente al tema del marketing BTL, se plantean una serie de acciones relacionados a objetivos, que permitan incrementar mediante esa estrategia BTL los productos de LACTEOSOBOL.

La estrategia comprende tres plazas mediante los cuales promociones sus productos a los consumidores. Primero se encuentran los supermercados.

Para ello se tomarán primero los supermercados con los cuales LACTEOSBOL ya tiene alianzas, que son Ketal e Hipermaxi. También se enfocaría en la estrategia alianzas con otros supermercados.

Otra plaza es el conjunto de tiendas de Emapa y del SEDEM que están presente en la ciudad de La Paz. A través de estas tiendas se plantea promocionar los productos de Emapa a los consumidores paceños. Mientras que la última plaza es la red internet, incluyendo las redes sociales. Se tomarán en cuenta las redes sociales de Facebook y Twitter, además de Youtube, un blog y un sitio web propio de LACTEOSBOL. Se considera a la población en general como el segmento de mercado, con especial énfasis en zonas céntricas y comerciales de la ciudad.

Una vez identificados esos segmentos, así como las distintas plazas donde la empresa considere pertinentes, podrá aplicarse la estrategia de marketing BTL, para tener un mejor contacto con el público consumidor potencial al cual le empresa pueda llegar para mejorar su producción. La estrategia de marketing BTL desarrollará un marketing directo entre la empresa y el público, situación que no se presentó hasta el momento porque la LACTEOSBOL no empleó desde su creación estrategias este tipo de estrategias de marketing.

Se pretende con la estrategia realizar el Merchandising, o denominado en español el micro-mercadeo, mediante el empleo de 30 stands de la empresa en supermercados y tiendas de Emapa y SEDEM en la ciudad de La Paz. Estos stands ofertarán productos de la empresa con promociones, así como souvenirs relacionados a productos de LACTEOSBOL y la degustación de sus principales productos lácteos. Además se expondrán mediante pantallas los dos spots que la empresa realizará para difundir sus productos en el mercado a través de 10 pantallas touch interactivas que podrán distribuirse en distintos stand durante periodos de tiempo. Además los productos estarán expuestos

en 30 banners de gran tamaño (5.3 Metros) con imágenes de los productos promocionados.

De esa manera, se espera en un plazo de 6 meses, con estimaciones conservadoras, alcanzar un público de 54.000 personas en los supermercados y de 18.000 en las tiendas de Emapa y SEDEM, que entren en contacto con los promotores de los stands. Esto significa que 72.000 personas de los más de 800.000 habitantes de la ciudad de La Paz (8%) serán alcanzadas en 6 meses con el marketing directo de la empresa LACTEOSBOL.

El Merchandising que LACTEOSBOL efectúe durante los 6 meses de la estrategia de marketing BTL permitirá a la empresa dar a conocer, de manera personal (mercadeo directo) a casi un 10% de la población de la urbe paceña, posicionando en la sociedad de esta ciudad a la empresa LACTEOSBOL como una empresa moderna, que promociona de manera competitiva sus productos y además una empresa innovadora. Asimismo, en los stands de la empresa, los promotores obtendrán números de teléfono, correos electrónicos y otras fuentes de referencia para ponerse en contacto con instituciones y empresas que demandan productos lácteos (hospitales, instituciones públicas, colegios, universidades, etc.) y crear un vínculo directo con los clientes masivos. Además, las promociones realizadas durante la estrategia serán puestas a conocimiento de los clientes mediante el mercadeo directo.

Estas metas también se verán reflejadas en el uso de la red internet y redes sociales para la promoción y el posicionamiento de los productos lácteos de la empresa LACTEOSBOL. Se empleará en primer lugar un sitio web diseñado exclusivamente para la empresa, que sea interactivo (imágenes, videos de los 2 spots, comentarios). Este sitio además tendrá un dominio pagado por un año, renovable de manera indefinida. De esa manera, se dejará de lado la situación actual de la empresa LACTEOSBOL en la red internet, cuya información

institucional se encuentra en la página del SEDEM. Además, esta página no es interactiva, y sólo muestra información institucional, sin siquiera exponer imágenes de los productos de la empresa.

Con el nuevo sitio web, se mostrarán cada uno de los productos con imágenes y señalando en texto sus componentes fundamentales (ingredientes), además de la importancia de su consumo para la salud. Se difundirán noticias sobre las promociones y las labores realizadas en los stands de la empresa presentes en supermercados y tiendas de Emapa y SEDEM. Las noticias podrán ser comentadas desde cualquier conexión a internet y mediante las principales redes sociales. Además se contará con un blog, donde también se difundan las noticias y los dos spots de la empresa y la información de cada producto. Así se tratará de tener una relación directa con consumidores en la red internet.

En las dos principales redes sociales de uso, Facebook y Twitter, se crearán dos perfiles, los cuales difundirán imágenes de la empresa, de sus productos y sus promociones. Mediante las redes sociales, las personas podrán mantenerse informadas de las promociones de la empresa y la labor realizada en los distintos stands levantados en la estrategia BTL. De esa manera, mediante las redes sociales se difundirán noticias y se establecerán sitios de opinión y consulta sobre los productos de la empresa. Además se invitarán a empresas e instituciones que cuenten con perfiles en redes sociales y que por su naturaleza demanden productos lácteos. De esa manera se realizará un mercadeo directo con empresas e instituciones vía redes sociales, teniendo un contacto directo.

Además de las redes sociales, el sitio web y el blog, la empresa filmará dos spots que resalten el carácter nacional de la empresa y la importancia del consumo de alimentos lácteos. Para ello se contratará a una productora que

filme los dos spots, que serán publicados en el sitio web, en el blog, en los dos perfiles de redes sociales y en una cuenta de la empresa en Youtube, para que sea difundido en todo el país.

Con ese trabajo en redes sociales y la red internet por la empresa, se tiene pensado en el tiempo de 6 meses que durará la estrategia de marketing BTL, alcanzar a 142.000 personas como público, sin contar los estados compartidos que los internautas hacen con sus amistades. De esas 142.000 personas, 62.000 se estima lleguen a ser ciudadanos de La Paz, y se estimaría que con los estados compartidos el número de público alcanzado final pueda llegar a los 120.000 habitantes, lo que significa más de una sexta parte de toda la población de la ciudad de La Paz. De esa manera, el uso de la red internet y las redes sociales se constituiría en el principal medio en la estrategia de marketing propuesta.

Un aspecto importante que se requiere para la puesta en marcha de esta estrategia de marketing BTL y de otras acciones de promoción de los productos de LACTEOSBOL, es que la empresa establezca lineamientos estratégicos que sean planteados a largo plazo, y bajo el enfoque comercial de la empresa, toda vez que con la nueva normativa legal de las empresas públicas en Bolivia, las mismas están orientadas con una gestión comercial. En ese sentido, el planteamiento de objetivos estratégicos a largo plazo es fundamental, debiendo incluir uno de ellos la actividad de marketing de la empresa.

Con la estrategia de marketing propuesta en el presente trabajo de investigación, se mejoraría el posicionamiento de los productos de la empresa LACTEOSBOL en la ciudad de La Paz, toda vez que la falta de las mismas ocasiona que no existe un adecuado posicionamiento de los productos de esa

empresa en el mercado. La imagen de la empresa que se espera proyectar con la estrategia de marketing BTL tendrá los siguientes componentes:

- Una empresa moderna.
- Una empresa innovadora.
- Una empresa cuyos productos son competitivos.
- Una empresa que busca establecer una mayor relación con el público.
- Una empresa boliviana y para los bolivianos.
- Una empresa que ayuda a los productores lecheros y agropecuarios.
- Una empresa que deja réditos para el país.

Para ello, la estrategia de marketing BTL permitirá a la empresa a tener una relación cercana con el público consumidor de la ciudad de La Paz, en sitios de consumo masivo y presencia de la población, como los supermercados y la red internet. Además, mediante el Merchandising se tendrá una mayor exhibición de los productos de la empresa en esas plazas, y se fomentará el mercadeo directo, poniendo a la empresa en contacto con instituciones y otras empresas consumidoras de productos lácteos. Así se promocionarán de manera personal productos de la empresa con clientes importantes.

De esa manera, considerando los resultados del estudio de campo y los aspectos presentes en la propuesta planteada, se corrobora afirmativamente la hipótesis del trabajo de investigación, que es la siguiente:

“Una estrategia de marketing BTL puede posicionar los productos de la empresa pública nacional estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL en el mercado de la ciudad de La Paz”.

La hipótesis es afirmativa porque con la estrategia de marketing BTL se espera en 6 meses, a dar a conocer y promocionar los productos de la empresa LACTEOSBOL a entre un 16% y un 20% de la población paceña. Además,

mediante el mercadeo directo y el merchandising se incrementaría la cartera de clientes de la empresa y por consiguiente la venta de productos.

Por último, con la estrategia de marketing BTL se empezará a construir una nueva imagen corporativa de LACTEOSBOL, como una empresa innovadora, competitiva, moderna, nacional y cercana a las necesidades de la población.

### **5.3. RECOMENDACIONES**

Se sugiere a la Empresa Pública Nacional Estratégica Lácteos de Bolivia-LACTEOSBOL, que se efectúe una revisión de los lineamientos estratégicos de la empresa, para establecer objetivos estratégicos que sean planteados a largo plazo. Esos objetivos estratégicos además deben estar orientados al desarrollo de acciones que permitan una gestión adecuada de la empresa en el ámbito administrativo, y estrategias de marketing que mejoren la posición de la empresa y sus productos en el mercado.

Asimismo, se recomienda a LACTEOSBOL a reforzar sus actuales alianzas estratégicas con supermercados, ampliando con el tiempo las mismas a la totalidad de su oferta de productos en el mercado. Esas alianzas estratégicas además deben ser ampliadas a más cadenas de supermercados, tiendas y distribuidoras, para ampliar la presencia de los productos de la empresa en el país.

Para ello también es recomendable que la capacidad de producción de la empresa sea ampliada, para que se tenga una mayor venta de productos. De igual manera el aumento de los productos de LACTEOSBOL debe orientarse a proporcionar productos lácteos y cítricos a los distintos programas sociales del país, como el desayuno escolar y el Fondo Proleche, aumentando la presencia de la empresa.



Para incrementar sus ventas y su presencia en los mercados del país, LACTEOSBOL debe emprender estrategias de marketing, tanto ATL como BTL, para mejorar su posición y la de sus productos frente al público consumidor. En el caso de estrategias de marketing BTL, se recomienda que la empresa deba emprender estudios de mercado para identificar las plazas y los segmentos del público consumidor a los cuales se destine la promoción de los productos de la empresa.

Es recomendable que se realicen campañas de promoción de productos mediante el Merchandising, para así poder dar a conocer de manera cercana a la población a los productos de la empresa en otras ciudades del país. Para ello se deben considerar los principales mercados consumidores de lácteos y los puntos de mayor concentración de consumidores (supermercados, plazas de comidas). Además, se debe tener una base de datos con los principales consumidores y tomar contacto con instituciones y empresas que consumen grandes cantidades de productos ofertados por LACTEOSBOL. Así se procedería a realizar un marketing directo que permita a la empresa a promocionar de manera personal con grandes compradores

## **BIBLIOGRAFÍA**

AMA. (1960). *Definición de Marketing*. Chicago: American Marketing Association .

Basile, C. (2011). La creatividad below the line. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de Magazine BTL: <http://claudiobasile.files.wordpress.com/2011/06/la-creatividad-below-the-line.pdf>

Bateman, T.S. & Snell, A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México DF: McGraw Hill.

- Bonello, M. (2009). "Eye to Eye. Innovando en contacto real con marcas". Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Bonilla, A. (19 de febrero de 2014). 7 Ventajas del btl sobre el atl dictadas por mp marketing group. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de Informabtl: <http://www.informabtl.com/2014/02/19/7-ventajas-del-btl-sobre-el-atl-dictadas-por-mp-marketing-group/7/>
- Campos, M. (16 de Julio de 2012). *Periódico El Día*. Recuperado el 27 de Junio de 2012, de BTL innova mercado de publicidad: [http://eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id\\_articulo=95113](http://eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=95113)
- Casado, A.B. (2008). Dirección comercial: los instrumentos del marketing. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Castaño Tamayo, Ramon Abel (2004). La publicidad: un freno al desarrollo. Elementos para un juicio crítico, Medellín, Universidad De Medellín.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la administración. México DF: McGraw Hill.
- Christopher, M.; Payne, A. & Ballantyne, D. (1994). Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Madrid: Editorial Díez de Santos.
- Dávalos Fernández, R. (2003). Las empresas públicas en el contexto de un mundo globalizado. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de Universidad del País Vasco: [http://www.ehu.es/cursosderechointernacionalvitoria/ponencias/pdf/2003/2003\\_4.pdf](http://www.ehu.es/cursosderechointernacionalvitoria/ponencias/pdf/2003/2003_4.pdf)

- Druker, Peter citado por Kotler, Philip (2002). Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, México, Pearson educación. México 2002.
- Dvonskin, R. (2004). Fundamentos de marketing. Teoría y experiencia. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Emery, E., Ault, PH. & Agree, W. traducido por Álvarez Franco, Margarita (1967). Introduction to mass Communication, Bogotá, Norma.
- Engel, JF., Blackell, RB, Kollat, DT. (1979). consumer Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Esteban Talaya, Á. (. (2008). Principios de marketing. ESIC Editorial: Madrid.
- Gil Tovar, Francisco Introducción a las ciencias de la comunicación social, Editorial El voto Nacional, Colombia, 1967.
- Frances, A. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Frances, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: IESA
- Fernández, E. (2020). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México DF: McGraw Hill
- Friedman, W. (1954). *A Comparative Analysis*. Londres: Steven & Sons Limited.
- García Echeverría, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Editorial Díez de Santos.

- Harrison, Tony (2002). Estrategias de comunicación. Técnicas de publicidad, Barcelona, Editorial El Comercio.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, Pilar. (2010). Metodología de la investigación. México DF: Mc Graw Hill.
- INE. (2014). Instituto Nacional de Estadística. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de [www.ine.gov.bo](http://www.ine.gov.bo)
- Hitt M.; Black, S. & Porter, L. (2006) Administración. México DF: Pearson Educación, 2006.
- Jones, G.R & George, J.M. (2010). Administración complementaria. México DF: McGraw Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos del Marketing. México DF: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos del Marketing. México DF: Pearson Education.
- Kotler, P. & Lane. K. (2002). Dirección de Marketing. México DF: Pearson Education.
- Kotler, P. & Robert, E. (1993). Marketing Social: estrategias para cambiar la conducta pública. Madrid: Díaz de Santos.
- López, B. & (2001). La esencia del Marketing. Barcelona: Universidad Técnica de Cataluña.

Magaña, R. & Mazo, A. (2010). Visión global y práctica del BTL. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de AMAPRO: <http://www.amapro.com.mx/pdf/diplomado-modulo-4.pdf>

Méndez, C. (2012). Metodología. Bogotá: Mc Graw Hill.

Menegazzi, G. (1970). *Las características fundamentales del mercado y de la empresa en una economía mixta*. Bolonia: Real Colegio de España.

Mintzberg, H. (2007). Planeación Estratégica. Palmira: Universidad Nacional de Colombia

Morales Guillén (1999). Código de comercio Concordado y Anotado. La Paz: Editorial Gisbert.

Mundet, J. (1999). Teorías de la Planificación Estratégica. Madrid: McGraw Hill.

Olivera, J. (1975). *ciado por*. En F. Acosta Romero, *Teoría general del derecho administrativo*. México DF: UNAM.

Paredes, J. (2014). *Facturación en supermercados se llegó a triplicar en ocho años*. La Paz: Periódico La Razón digital. Recuperado el 20 de agosto de 2015, de [http://www.la-razon.com/index.php?\\_url=/economia/Facturacion-supermercados-llego-triplicar-anos\\_0\\_2040995965.html](http://www.la-razon.com/index.php?_url=/economia/Facturacion-supermercados-llego-triplicar-anos_0_2040995965.html)

PIL (s.f.) *Nuestros productos*. La Paz: Empresa PIL Andina. Recuperado el 22 de agosto de 2015, de <http://www.pilandina.com.bo/>

Ramirez, M. C. (2009). *Pasos para ejecutar una campaña BTL*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de Pontificia Universidad Jabveriana de Colombia.

- Ramio, C. (1999): Teoría de la Organización y Administración Pública. Madrid: Editorial Tecnos.
- Reyes Ponce (1978). Administración de empresas: teoría y práctica, Volumen 2. México DF: Editorial Limusa
- Ries, Al & Trout, Jack (1992). Positioning: The battle for your mind, traducido por ARBOLI GASCÓN, Manuel, México, Editorial McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1998). La Administración del mundo de hoy. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. México DF: Pearson Educación
- Ruiz, C. (2005). La empresa. Jaén: Universidad de Jaén.
- Sainz, A. (1993). *El análisis estratégico: La empresa y el entorno*. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de Universidad de Alcalá de Henares: <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1>
- Sainz de Vicuña, JM. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC
- Shapiro, J. (2010). Planificación estratégica. Recuperado el 3 de Agosto de 2014, de CIVICUS: <http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>

Staton, W.; Etzel, M. & Walker, C. (2004). Fundamentos de marketing. México  
Df: Editorial McGraw Hill.

Talaya, E. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC

Viscarri, J. & Mas, M. (2010). Los pilares del Marketing. Barcelona: Universidad  
Técnica de Calatufia

Soto, J. d. (1971). *Grands services publics et entreprises nationales*. París:  
Editions Montcherien.

Watson Dunn, S. (1967). Publicidad, Madrid, Uthea.

### **Normas jurídicas**

Código de Comercio (1977). Decreto Ley 14379. LaPAz: Gaceta Oficial de la  
República.

Constitución Política del Estado (2009). La Paz: Gaceta Oficial del Estado

Decreto Supremo 29254 de creación de LACTEOSBOL (2007) La Paz: Gaceta  
Oficial del Estado

Decreto Supremo 0590 de Creación del SEDEM (2010). La Paz: Gaceta Oficial  
del Estado

Ley 204 de Creación del Fondo Proleche (2011). La Paz: Gaceta Oficial del  
Estado

Ley 466 de Empresas Públicas (2013). La Paz: Gaceta Oficial del Estado.

## **ANEXO I**

### **CUESTIONARIO PARA ENCUESTA**

El siguiente cuestionario es para obtener información para la Carrera de Administración de empresas de la Universidad Mayor de San Andrés. Le pedimos que escriba la respuesta que considera correcta de manera honesta. Agradecemos su colaboración

#### **1. Sexo**

F\_\_\_

M\_\_\_

#### **2. Edad**

11-20 años\_\_

21-30 años\_\_

31-40 años\_\_

41-50 años\_\_



51-60 años\_\_\_      61-70 años\_\_\_      71-80 años\_\_\_      81-90 años\_\_\_  
91-100 años\_\_\_

**3. ¿Te identificas cómo?**

Mestizo\_\_\_      Aymara\_\_\_      Quechua\_\_\_      Otro\_\_\_

**4. ¿Para pasar el tiempo qué prefieres?**

Trabajar\_\_\_      Estar en casa\_\_\_      Estudiar\_\_\_  
Divertirme\_\_\_  
No lo sé\_\_\_

**5. ¿Al momento de comprar alimentos que prefiere?**

Alimentos orgánicos\_\_\_      Frutas y verduras\_\_\_      Comida rápida\_\_\_  
Cualquier tipo de alimento\_\_\_      Otro\_\_\_

**6. En el caso de alimentos y bebidas ¿Considera que siempre compra productos de una marca porque tiene confianza en ella?**

Tengo mucha confianza en la marca\_\_\_      Tengo confianza en la marca\_\_\_  
Soy indiferente\_\_\_      No aprecio las marcas\_\_\_  
Para nada me interesa que marca sea\_\_\_

**7. De las siguientes opciones ¿Qué le atraería más de un producto alimenticio?**

Que es nuevo en el mercado\_\_\_      El rendimiento precio-calidad\_\_\_  
Su utilidad y beneficios\_\_\_      La marca\_\_\_      El diseño de la  
envoltura o paquete\_\_\_  
La marca del producto\_\_\_      el precio\_\_\_      Las promociones\_\_\_  
Su calidad\_\_\_      Que se encuentra en todos los mercados\_\_\_  
Su fácil consumo\_\_\_      Otros\_\_\_

**8. al momento de comprar un producto alimenticio, el precio es:**

Muy importante\_\_\_      Importante\_\_\_      No es relevante\_\_\_  
No es importante más es la calidad\_\_\_      Para nada importante frente a la calidad\_\_\_

**9. Si quiere ver una nueva publicidad de un producto lácteo ¿Por qué medio le gustaría verlo?**

Radio\_\_\_ Televisión\_\_\_ Internet\_\_\_ Periódico\_\_\_

10. ¿Qué canal de televisión prefiere ver?

Canal 2\_\_\_ Canal 4\_\_\_ Canal 7\_\_\_ Canal 7\_\_\_

Canal 9\_\_\_ Canal 13\_\_\_ Sólo cable\_\_\_ Otro\_\_\_

**10. ¿Qué frecuencia de radio prefiere escuchar?**

Fides\_\_\_ Panamericana\_\_\_ Radios de música de balada o clásicos\_\_\_

Radios de cumbias y chica\_\_\_ Radios cristianas\_\_\_ Otros\_\_\_

11. ¿Qué periódico prefiere leer?

La Razón\_\_\_ Prensa\_\_\_ Página siete\_\_\_ Diario\_\_\_

Vanidades 1\_\_\_ Espectáculos\_\_\_ Deportivos\_\_\_ Otros\_\_\_

**12. ¿Dónde le gustaría recibir publicidad e información de productos lácteos?**

Supermercado\_\_\_ Tiendas de EMAPA\_\_\_ Agencias de las empresas\_\_\_

Mercados\_\_\_ Tiendas de barrio\_\_\_ Otros\_\_\_

**13. ¿Por qué red social prefiere ver publicidad?**

Youtube\_\_\_ Facebook\_\_\_ Twitter\_\_\_ Otras\_\_\_

**14. ¿Cuándo se habla de un producto de leche o queso ¿Al producto de qué empresa pasa primero por su mente y preferiría comprar?**

PIL\_\_\_ LACTEOSBOL\_\_\_ Otro (DELICIA, leche casera, etc.)\_\_\_

Buena Vida\_\_\_

**15. ¿Cuál considera que es el atributo principal para un producto lácteo que usted consume?**

Precio\_\_\_ Marca\_\_\_ Calidad\_\_\_

Envase o empaque\_\_\_ Otros\_\_\_