

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



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL LOGRO
DE OBJETIVOS DE VENTAS PARA LA
COMERCIALIZADORA ARIAS S.R.L.

Tesis de grado presentada para la obtención del grado de Licenciatura

PRESENTADO POR:

ALEJANDRA HILLARY ALIAGA ARZE
IVANA CINTHIA VASQUEZ CÁCERES

ASISTENCIA METODOLÓGICA:

MBA. MONICA DEL CARMEN SORIANO LOPEZ

La Paz-Bolivia
2022

DEDICATORIAS

Quiero dedicarle este trabajo a mi madre, hermana e hijo, que me apoyaron a lo largo de toda mi carrera. Y también, me motivaron para que continúe hasta el final y no decaer para así lograr una de mis más grandes metas.

Aliaga Arze Alejandra Hillary

Dedico este trabajo a Dios por derramar amor, bendiciones y sobre todo darme la fortaleza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida. Y a toda mi familia por su cariño, apoyo ya que son detonantes de mi felicidad, mi esfuerzo y ganas de salir adelante, son una muestra de que los sueños si se hacen realidad.

Vásquez Cáceres Ivana Cinthia

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por estar siempre a nuestro lado y guiarnos a lo largo de toda nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos más débiles y por brindarnos una vida llena de aprendizaje, sabiduría, experiencia y mucha felicidad.

A nuestras familias por apoyarnos en todo momento, por los principios y valores que cada uno de ellos nos inculcaron, por darnos la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Pero sobre todo por el gran ejemplo de vida a seguir que nos han dado, por enseñarnos a luchar y alcanzar nuestras metas.

Agradecer a la Universidad que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y buenos profesionales, a nuestros compañeros ya que con ellos vivimos los buenos y malos momentos que solo se viven en el trayecto de estudio y que con algunos más que compañeros fuimos verdaderamente amigos.

Agradecemos al Sr. Félix Arias, por habernos dado la posibilidad de realizar nuestro trabajo de investigación en su empresa Comercializadora Arias S.R.L. y brindarnos la información que requeríamos para este trabajo.

Muchas Gracias a la M.B.A. Mónica del Carmen Soriano López por creer en nosotras por habernos guiado en todo el proceso y habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional, por ser nuestro apoyo hasta lograr un gran resultado.

RESUMEN

En la presente tesis, se estudió la empresa Comercializadora Arias S.R.L. y la creación e implementación de un Plan Estratégico de Marketing para el logro de objetivos de ventas de gestiones posteriores a los años 2019 y 2020, describiendo cada uno de sus componentes para la creación de estrategias de venta, así también captación de clientes, la importancia del servicio post venta, la creación de un cuadro de mando integral y la manera correcta de plantear objetivos de venta, explicando cada termino con su respectivo concepto, de esta manera presentando soluciones a los problemas presentes en la empresa, demostrando la importancia de la presencia de Marketing en la empresa. Para la demostración de la necesidad de un Plan Estratégico de Marketing se realizó entrevistas al Gerente General con preguntas específicas, tal entrevista y matriz realizadas se pudo evidenciar que la prueba de hipótesis era positiva, lo cual dio paso al planteamiento de la propuesta que se realizó, la misma se centro en un estudio de mercado para realizar una segmentación correcta y adecuada para la empresa y el rubro al que pertenece, siguientemente se propuso estrategias específicas de posicionamiento para cada marca y producto, estrategias para las cuatro P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción; con la única finalidad de solucionar el problema planteado y comprobar la hipótesis definida, el cual fue, que la empresa no logro sus objetivos de ventas en las gestiones 2019 y 2020 lo cual se pudo evidenciar mediante los estados financieros y libros de ventas, todo esto debido a la falta de un Plan Estratégico de Marketing.



INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	3
ASPECTOS GENERALES	3
1.1 Justificación y aportes	3
1.1.1. Justificación Teórica.....	3
1.1.2. Justificación Práctica	3
1.2 Situación Problemática.....	3
1.3 Problema Científico.....	4
1.4 Objeto de Estudio	4
1.5 Alcance o Campo de Acción de la investigación	4
1.6 Hipótesis	5
1.7 Variables.....	5
CAPITULO II	6
2. MARCO TEORICO	6
2.1. Variable independiente.....	6
2.1.1. Plan Estratégico de Marketing	6
2.1.2. Ventajas	8
2.1.3. Cobertura	8
2.1.4. Alcance	8
2.1.5. Etapas del Plan Estratégico de Marketing.....	9
2.1.6. Mercados meta y demanda del mercado.....	13
2.1.7. Mezcla de marketing	16
2.1.8. Planificación financiera.....	17
2.1.9. Matriz BCG.....	18
2.1.11. Instrumentos de evaluación y control.....	24
Perspectiva financiera	28
Perspectiva cliente.....	29



Perspectiva aprendizaje y crecimiento	31
Perspectiva Procesos Internos	32
2.2. Variable Dependiente	37
2.2.1. Objetivo	37
2.2.2. Ventas.....	38
2.2.2.2. Tipos de ventas	39
2.2.3. Como planificar un objetivo de ventas	40
2.3. Variable Moderante	42
2.3.1. Reseña de la empresa.....	42
2.3.2. Artículos y marcas que ofrece.....	42
CAPITULO III.....	44
3. Diseño metodológico de la investigación.....	44
3.1. Tipo de Intervención	44
3.2. Definición del método de investigación a adoptar	44
3.2.1. Método Inductivo	44
3.2.2. Método de Análisis.....	44
3.2.3 Método de síntesis.....	45
3.3 Universo y sujetos de investigación	45
3.4. Elementos que forman el proceso de Recopilación de Información	45
3.4.1 La Matriz de recopilación de información de referida a las variables..	45
3.1.1. La Estructuración de la técnica de recopilación de información	48
CAPITULO IV	49
RECOPIACIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	49
4.1. Procesamiento e Interpretación de Entrevista	49
4.1.1. Análisis.....	57
4.2. Información Financiera.	58
4.3. Análisis FODA	60



4.4 Prueba de Hipótesis	60
4.5 Conclusiones del Marco Práctico	60
CAPITULO V	62
PROPUESTA	62
5.1. Justificación de la propuesta.....	62
5.2. Descripción de la propuesta.....	62
Planeación estratégica de la compañía: definición de la función de marketing	62
Desarrollo y análisis de matrices	63
Análisis	67
Análisis de Porter	69
Estrategia de marketing y mezcla de marketing.....	72
5.1.2 Universo y Sujetos de la investigación.....	73
Interpretación del estudio de mercado.....	81
5.2 Plan de Marketing Mix	86
5.2.1. Tipos del Plan de Marketing	86
5.2.2. Estrategias	86
5.2.3. Cronograma de Aplicación de la Propuesta Estratégica	90
5.3 Propuesta Económica	94
5.4 Conclusiones	95
5.5 Recomendaciones	95
BIBLIOGRAFÍA	100



INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diferencia entre Marketing Estratégico y Marketing Operativo	7
Ilustración 2 Etapas del Plan Estratégico	9
Ilustración 3 Matriz BCG	20
Ilustración 4 Las Cinco Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración Propia.....	21
Ilustración 5 Instrumento de Evaluación de Contro	26
Ilustración 6 Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	27
Ilustración 7 Modelo de Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente.....	30
Ilustración 8 Modelo de Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y Crecimiento Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 142	32
Ilustración 9 Cadena de valor del proceso interno	33
Ilustración 10 Cadena de valor del proceso interno Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 110.....	37
Ilustración 11 Matriz de recopilación de información de referida a las variables.....	47
Ilustración 12 Análisis FODA	60
Ilustración 13 Participación del producto 2020	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de la entrevista.....	58
Tabla 2 Tabla 1 Cuadro comparativo	59
Tabla 3 Crecimiento de ventas.....	65
Tabla 4 Participación del mercado comparativo	66
Tabla 5 Estrategias a la cuatro P's	85
Tabla 6 Propuesta estratégica de producto.....	90
Tabla 7 Propuesta estratégica de precio	91
Tabla 8 Propuesta estratégica de plaza	92
Tabla 9 Propuesta estratégica de promoción	93
Tabla 10 Presupuesto.....	95

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Pregunta N° 13.....	52
Gráfica 2 Pregunta N° 13	52
Gráfica 3 Pregunta N° 15.....	53
Gráfica 4 Pregunta N° 16.....	53
Gráfica 5 Pregunta N° 18.....	54



Gráfica 6 Pregunta N° 19.....	55
Gráfica 7 Pregunta N° 20.....	55
Gráfica 8 Participación de mercado.....	64
Gráfica 9 Pregunta 1	75
Gráfica 10 Pregunta 2	76
Gráfica 11 Pregunta 3	76
Gráfica 12 Pregunta 4	77
Gráfica 13 Pregunta 5	77
Gráfica 14 Pregunta 6	78
Gráfica 15 Pregunta 7	78
Gráfica 16 Pregunta 8	79
Gráfica 17 Pregunta 9	79
Gráfica 18 Pregunta 10	80
Gráfica 19 Pregunta 11	80



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha estudiado a la empresa "Comercializadora Arias S.R.L." que se dedica a la comercialización de artículos deportivos de marcas reconocidas. Con este estudio se pretende proponer a la empresa la aplicación de un plan estratégico de marketing el cual ayudara acrecentar las ventas, de tal manera que generara mayores ingresos e incrementara su rentabilidad en el tiempo, el mismo se esquematiza a continuación:

En el capítulo I, se expresa la justificación teórica y práctica, se estudia el problema de la empresa en su profundidad analizando su magnitud identificando las causas, además, se ha formulado la hipótesis de estudio, se realiza la identificación de variables y el objetivo propuesto.

En el capítulo II, contiene el marco teórico en el cual se desarrolla un argumento conceptual, se toma investigaciones que contengan la aplicación de estrategias de marketing que servirá de sustento para el presente trabajo, también se detalla todo lo alusivo a la categorización de variables.

En el estudio del capítulo III, presenta el marco práctico la metodología de la investigación a adoptar en el cual se analiza el método de investigación, elementos que forman el proceso de recopilación, matriz y estructura de la técnica de información para poder realizar el presente estudio.

En el capítulo IV corresponde a la recopilación, procesamiento e interpretación de la información el análisis y la interpretación de resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente general de la empresa los mismos que fueron tabulados, graficados y analizados por cada una de las preguntas, se plantea la verificación de la hipótesis, aceptando la hipótesis planteada, donde además se aplica el análisis FODA y de esta manera se elabora las conclusiones del marco práctico.



El capítulo V se realiza la propuesta, siendo el factor fundamental del presente trabajo en el cual se realiza un análisis interno y externo de la empresa, se formulan las estrategias con sus respectivas acciones sus responsables y se detalla el presupuesto en adoptar las estrategias de la empresa, también se realiza las conclusiones de la investigación recogiendo los aspectos más relevantes y de esta manera interpretar los resultados obtenidos de la investigación.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación y aportes

1.1.1. Justificación Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento sobre la implementación de un plan estratégico de marketing, como instrumento de desarrollo y evaluación para el logro de los objetivos propuestos por la empresa y a la vez las competencias de indagación científica que toma como referencia la teoría del marketing en empresas que ofrecen a sus clientes productos y/o servicios por ello deben aplicar estrategias de marketing para, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta de tesis, para ser incorporado como conocimiento a las empresas en el ámbito comercial el cual es sumamente necesario a razón de que las ventas son la actividad principal de la empresa.

1.1.2. Justificación Práctica

La empresa “Comercializadora Arias S.R.L.” en todos sus años presente en el mercado de comercio no ha realizado ninguna estrategia de marketing. La presente tesis al tener como objetivo principal el desarrollar un plan estratégico de marketing idóneo a la empresa por lo que es preciso el análisis de todas y cada una de las decisiones que se toman para alcanzar los objetivos comerciales lo que conllevara a incorporar estrategias de marketing que ayudara a captar la atención e interés de nuevos clientes potenciales y posicionamiento en el mercado.

1.2 Situación Problemática

Según los estudios, los índices de mortalidad de las medianas empresas son verdaderamente altos, independientemente de la parte económica y/o política del país que se analice. Estadísticamente aproximadamente el 80% de las medianas empresas fracasan antes de cumplir los 5 años y el 90% antes de los 10. Algunas de las causas

son: la pérdida de interés hacia la marca por parte de los clientes, pérdida del valor de la marca por más conocida que sea, no lograr cumplir los objetivos de ventas, utilidad en declive, cierre de sucursales, quiebre de la empresa, no aporta al desarrollo del país con fuentes laborales, ni pago de impuestos.

La presente investigación tiene como objetivo conocer los factores que inciden en la decisión de compra de los potenciales clientes de artículos deportivos, frente al mercado oferente, con la finalidad de generar estrategias de venta para mejorar la comercialización y satisfacer las necesidades de los clientes, para lo cual es indispensable realizar una investigación para conocer y comprender su comportamiento.

1.3 Problema Científico

Con la recopilación de la información obtenida de la empresa Comercializadora Arias S.R.L. se llegó a formular el planteamiento del problema.

La "Comercializadora Arias S.R.L." es una mediana empresa, del Macro distrito Sur, distrito 18 de la ciudad de La Paz, no logró su objetivo de incrementar sus ventas en un 10% de las gestiones 2019 y 2020.

1.4 Objeto de la Investigación

El objeto de esta investigación será, contribuir al logro del objetivo de ventas de la empresa "Comercializadora Arias S.R.L." de este modo se puedan incrementar las ventas y cumplir con los objetivos planteados en la gestión posterior.

1.5 Alcance o Campo de Acción de la investigación

El campo de acción de la presente investigación se basa en los fundamentos del marketing y así también de marketing mix ya que se habla de implementar estrategias



de marketing para incrementar sus ventas en el ámbito comercial enfocados en el producto y como promocionarlo.

1.6 Hipótesis

La hipótesis planteada es la siguiente:

“La falta de un plan estratégico de Marketing, es una de las principales causas, por lo que la empresa Comercializadora Arias S.R.L. no logró alcanzar su objetivo de incrementar sus ventas en un 10% de artículos deportivos, durante las gestiones 2019 y 2020 en la ciudad de La Paz”.

1.7 Variables

Variable Independiente

Falta de elaboración y aprobación de un plan estratégico de Marketing.

Variable Dependiente

No logró sus objetivos de incrementar sus ventas en un 10% de las gestiones 2019 y 2020.

Variable Moderante

La mediana empresa Comercializadora Arias S.R.L. de artículos deportivos, del macro distrito sur, distrito 18 de la ciudad de La Paz.



CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Variable independiente

2.1.1. Plan Estratégico de Marketing

La planeación estratégica de Marketing es el proceso de crear, aprobar y mantener una congruencia estratégica y dinámica entre las metas y capacidades de la empresa y sus oportunidades de marketing cambiantes.

De manera que prepara el escenario para el resto de la planeación en la organización e implica definir una misión clara, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.

Existe un vínculo entre la estrategia general de la empresa y la estrategia de marketing. El marketing examina las necesidades desde el consumidor y la capacidad de la empresa para satisfacerlas estos mismos factores guían la misión y los objetivos generales de la empresa.

El marketing desempeña un papel clave en la planeación estratégica empresarial de varias maneras, proporciona una filosofía guía, el concepto de marketing que sugiere que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la satisfacción de las necesidades de grandes grupos de consumidores.

El marketing proporciona información a los planificadores estratégicos al ayudarles a identificar oportunidades de mercado atractivas y al evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlas.

Por último, dentro de las unidades de negocios individuales, el marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos de la unidad, la tarea del marketing consiste en implementarlos de forma rentable.

De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:



*Ilustración 1 Diferencia entre Marketing Estratégico y Marketing Operativo
 Fuente: Elaboración propia*

Por tanto, mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos propuestos. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones que nos permitan



implementar las estrategias marcadas.

2.1.2. Ventajas

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, existen al menos cinco ventajas que resultan de la planeación⁷:

- Se estimula el pensamiento sistemático y estratégico de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades y esfuerzos de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.
- Proporciona cifras más fáciles de controlar.
- Ayuda a anticipar y a responder a tiempo a las oportunidades del entorno.

2.1.3. Cobertura

A diferencia del Plan Anual de Marketing que se suele elaborar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas, el plan estratégico de marketing se elabora para toda la compañía.

2.1.4. Alcance

⁷ Ivan Thompson, El plan estratégico de marketing, 2019.

El plan estratégico de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo.

Cabe señalar, que el plan estratégico de marketing (que se elabora para tres o cinco años) debe ser analizado, revisado y aprobado cada año, debido a que el ambiente cambia con rapidez.

2.1.5. Etapas del Plan Estratégico de Marketing

A razón de que existen diferentes tipos y tamaños de empresas y el marketing es de carácter interdisciplinario, no existe una manera única de desarrollar un programa



Ilustración 2 Etapas del Plan Estratégico
 Fuente: Elaboración Propia

estándar para que se pueda usar de modelo para la creación del plan de marketing. Es recomendable usar el tiempo necesario en la elaboración del plan de marketing que sea realmente útil; la persona o personas encargadas de realizar este plan no deben perderse en un razonamiento demasiado complicado; se debe aplicar un espíritu analítico pero también el sentido común, filtrar solo los datos que seas relevantes, pero lo más importante es conseguir que el plan sea viable y pragmático, todo con el fin de facilitar la investigación, acelerar el tiempo de elaboración y garantizar que se elabore un plan útil, ejecutable y que responda a las necesidades.



Refiriéndonos al número de etapas de realización del plan estratégico de marketing no existe uno en específico ya que varía de autor a autor, pero las que más destacan son las siguientes:

2.1.5.1. Análisis Situacional

Es el diagnóstico que se realiza mediante los factores externos, los recursos internos de la empresa, los grupos de consumidores, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Así como también evalúa a la competencia que atiende el mismo mercado. Esto permite a la empresa determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la empresa. Es también muy importante que este análisis solo se concentre en las actividades centrales que realiza la empresa y no colocar nuevas perspectivas de las actividades de la organización.

Para descubrir la situación pasada y presente de la empresa se necesita realizar los siguientes análisis:

2.1.5.2. Objetivo de Marketing

Los objetivos son un punto central a la hora de la elaboración del plan estratégico de marketing, a razón de que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue nos lleva al logro de ellos. Los objetivos en un principio determinan numéricamente donde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo presenta también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

2.1.5.3. Elaboración y Selección de Estrategias

El tercer paso que se debe seguir es la elaboración de estrategias ya que estas son los caminos de acción de que dispone la organización para poder alcanzar sus objetivos planteados; las estrategias cuando estaban bien definidas permiten posicionarse de manera ventajosa en el mercado y frente a la competencia, para así alcanzar una mayor rentabilidad de los recursos comerciales que tiene asignados por la compañía.

Así también se debe plantear las estrategias de manera consciente planteadas en base al inventario, según sus puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, considerando los factores internos y externos.

Se debe saber que no podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, es por eso que la empresa se debe adaptar a todo cambio que ocurra y aunque la estrategia que se establezca esté de una manera correcta no se puede tener una garantía de su éxito, sus efectos recién pondrán verse en un largo plazo.

El proceso que se debe seguir para elegir las estrategias se basa en:

- Definir el público objetivo (target) al que se desee llegar.
- Planteamiento general de objetivos específicos de las diferentes variables del marketing, así como de producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución.
- Determinar el presupuesto que se necesite.
- Valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- Designar a un responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Algunas posibles estrategias podrían ser:

- Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores de internet.

- Eliminar los productos menos rentables.
- Ampliar o disminuir la gama.
- Ser un referente en las redes sociales.
- Apoyar la venta de los productos más rentables.
- Centrarnos en los canales más rentables.
- Apoyar el punto de venta.
- Modificar los canales de distribución.
- Mejorar la eficiencia de la producción.
- Modificar y mejorar los sistemas de entrega.
- Retirarse de algunos mercados seleccionados que no aportan a lo planificado.
- Trabajar o no con marca de distribuidor.
- Especializarse en ciertos productos o mercados.

Tipos de estrategias:

- Estrategia de diferenciación de la competencia.
- Estrategia de precios, por lo alto o por lo bajo del resto.
- Estrategia de enfocarnos en un nicho concreto del mercado que no esté explotado.

Si analizamos la competencia, podemos:

- Seguir la misma estrategia que la empresa líder del sector.
- Diferenciarnos de su estrategia con algo que destaque.
- Centrarnos en un nicho que ellos no estén explotando.

A nivel de estrategia de segmentación:

- Ir a por el mismo público amplio que la competencia.
- Ir a por un público diferente al de la competencia, pero más amplio.
- Centrarnos en un nicho concreto.

O en qué podemos basar el posicionamiento de nuestra marca:

- Estilo de vida.
- Tipo de usuario.
- Precio/calidad.
- Beneficios.
- Utilidad.

2.1.5.4. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial

Este paso abarca dos decisiones complementarias: como posicionar un producto en el mercado (posicionamiento) y como distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial).

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos de los competidores. Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial y esta debe ser viable. La ventaja diferencial se refiere cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben como deseable y distinta en relación a la competencia. Muy aparte de encontrar una ventaja diferencial una compañía debe evitar tener una desventaja diferencial de su producto o servicio. Un asesor piensa que las ventas que se realizan al detalle, pueden ganar una ventaja diferencial si estas llegaran a fomentar una o más de cuatro dimensiones superlativas: precios más baratos, surtido más variado, mercancía a la moda, establecimiento más cómodo.

2.1.6. Mercados meta y demanda del mercado

Para que una empresa tenga éxito en el mercado debe concentrarse en ganar clientes a la competencia y retenerlos.

Cada empresa debe dividir el total mercado, elegir los segmentos que sean más prometedores y diseñar una estrategia para los segmentos seleccionados. Este proceso implica la segmentación del mercado y la selección del mercado meta.

- **Segmentación del mercado:** La segmentación de mercado es dividir el mercado, en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo.

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

- Geográficas: Países, regiones, ciudades o códigos postales.
- Demográficas: Género, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.
- Psicográficas: Estilo de vida y personalidad.
- Conductual: Frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto.
- Factores económicos: Puesto de trabajo, estabilidad laboral o el nivel de ingresos.

- **Ventajas e inconvenientes de la segmentación**

Llevar a cabo procesos de segmentación en la empresa puede llevarla a beneficiarse de un gran número de ventajas como las siguientes:

- Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales, ya que se pueden detectar segmentos no cubiertos en el mercado.
- Hace posible la asignación de los recursos de marketing con un mayor nivel de eficacia (adecuación de las acciones emprendidas a las características de cada segmento).
- Facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado (mejor fijación de objetivos).
- Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes (mayor fidelidad).

Sin embargo, la segmentación supone, cuanto menos, un inconveniente evidente: el incremento de los costes de producción y de marketing para la empresa.

- **Selección del mercado meta:** Una vez que se ha segmentado el mercado, lo siguiente es la selección del mercado meta, que implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.

Establecer el target es importante porque tenemos que conocer quién consumirá nuestro contenido y nos llevará a cumplir los objetivos.

A pesar de tratarse de un concepto general, que intenta abarcar todo el público al que puede llegar una marca por medio de sus mensajes, productos y servicios, en el momento de definir el mercado meta en el plan de negocios se pueda utilizar una amplia variedad de criterios. Algunos de ellos son:

- Genero
- Ubicación
- Edad

- Nivel socioeconómico
- Nivel de capacitación
- Condiciones físicas
- Hábitos de consumo

2.1.7. Mezcla de marketing

La empresa u organización para analizar sus oportunidades la gerencia debe diseñar una mezcla de marketing, que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: producto, plaza, promoción y precio. Esto tiene por objetivo complacer al mercado meta e igualmente importante cumplir con los objetivos de marketing de la organización. Cada elemento de la mezcla de marketing contiene numerosas opciones. Más aun, las decisiones sobre uno de los elementos influyen entre las otras. El responsable de tomar la decisión de marketing debe considerar estas opciones y relaciones cuando diseñan una mezcla de marketing para cierto mercado meta.

- **Producto:** Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. También lo podemos definir como cualquier bien que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso y consumo, y que podría satisfacer una necesidad o un deseo. Como ya se denominó antes, los productos no solo son bienes tangibles, los productos también incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones e ideas o una mezcla de todo lo mencionado.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios que obtienen de un producto o servicio. A lo largo del tiempo un precio se ha transformado en el

factor que más ha influenciado en las decisiones de compra y a la vez determina la participación del mercado y la rentabilidad de la organización.

- **Plaza:** Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto este a la disposición de los consumidores meta. La administración debe determinar los métodos y rutas que utilizaran. Esto significa establecer estrategias para los canales de distribución y la distribución física del producto.
- **Promoción:** Se refiere a actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Tiene cuatro formas:
 - La venta personal es la presentación directa o cara a cara de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende.
 - La publicidad es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado que promueve ideas, organizaciones o productos.
 - La promoción de ventas es la actividad que estimula la demanda que financia del patrocinador, ideada para contemplar la publicidad y facilitar las ventas personales.
 - Las relaciones públicas abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos, y a diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluye un mensaje de venta específico.

2.1.8. Planificación financiera

Una vez que se ha definido las acciones a ejecutar, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo estas acciones que hayan sido definidas previamente. Esto se planifica y materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los

programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, necesita saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero una necesidad común de los diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista del programa financiero se podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto permite utilizar los recursos económicos. El objetivo de este apartado se centra en la necesidad de planificar los costes y presupuestos relacionados con el Plan de Marketing Estratégico.

Es necesario prever con antelaciones todas y cada uno de los costes, así como los diferentes presupuestos que asignaremos a cada departamento.

- Costes de Publicidad y Promoción
- Costes e ingresos de Ventas
- Costes de Investigación
- Costes de Desarrollo de Producto
- Costes Logísticos y de distribución
- Márgenes y punto de equilibrio
- Determinación de presupuesto para cada departamento/á

2.1.9. Matriz BCG

La Matriz BCG o matriz crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo. La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (*demanda de un producto en un mercado*), el eje horizontal representa



la cuota de mercado (*ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado*).

1. Estrella: Productos de gran participación y crecimiento. A menudo se necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento.

2. Vaca: Productos de alta participación y bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma producen gran cantidad de recursos monetarios.

3. Interrogante: Son las unidades de negocio de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesita de una gran cantidad de dinero para mantener su participación, pero no para incrementarla.

4. Perro: Son los negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismo, pero no prometen ser fuentes significativas de dinero.



Ilustración 3 Matriz BCG

2.1.10. Análisis de Porter

Analizan un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Este análisis es un gran concepto de los negocios con el cual ayuda a la empresa a maximizar los recursos y superar a la competencia.

Es recomendable desarrollar la visión de la empresa si es que aún no la tiene, establecer las estrategias que sean necesarias para cumplir la visión de la empresa, tomando en cuenta los factores cuantitativos y cualitativos.

Las cinco fuerzas que describe Porter son:

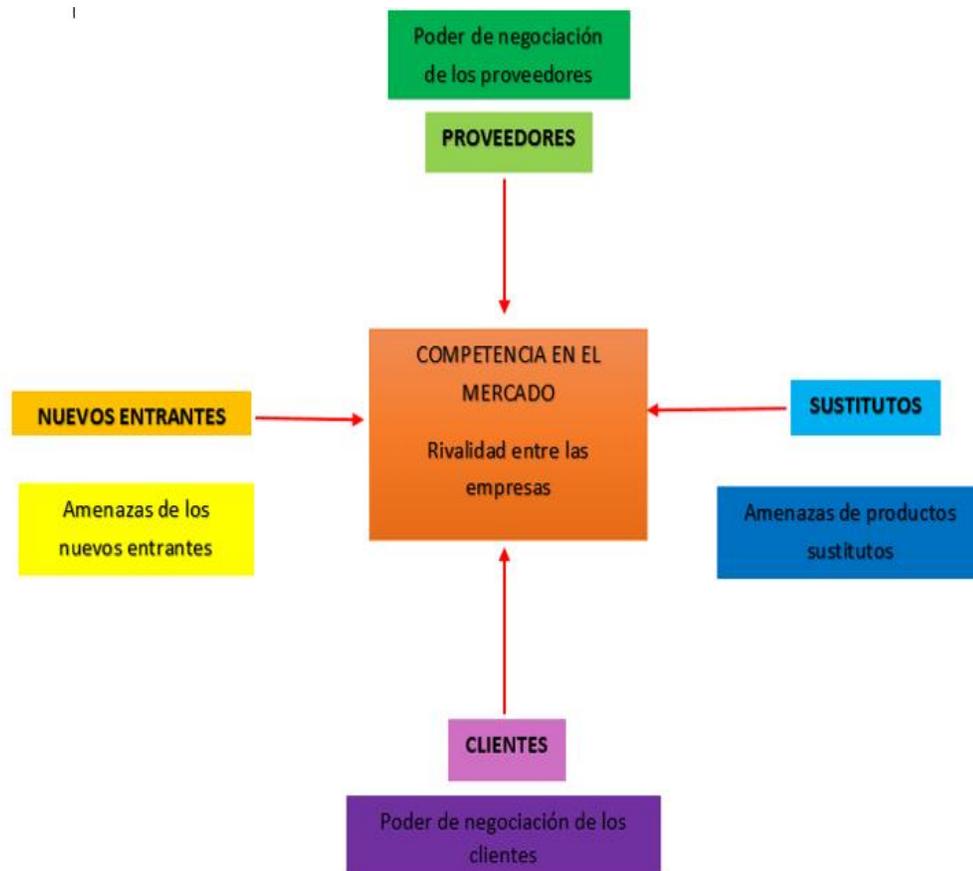


Ilustración 4 Las Cinco Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración Propia

1. Rivalidad entre los competidores

Es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor independientemente debe establecer las estrategias con las que destacar sobre los demás. La rivalidad aumentará si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente aplicar algunas de las siguientes estrategias:

- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario

2. Poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por lo que la empresa contará con menos margen y el mercado será menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.

3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores cuando cuentan con organización dentro del sector al que pertenezcan, recursos relevantes, condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Se mide lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

4. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza se da cuando pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de la parte del mercado a la que la empresa este enfocada.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente pueda consumir el producto final.

- Barreras legales como las normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca
- Diferenciación del producto
- Experiencia acumulada
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.
- Para hacer frente a esta amenaza podemos:
- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

5. Amenaza de productos sustitutivos

Un mercado o segmento no será muy atractivo si hay productos sustitutos, cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que una empresa puede cobrar por un producto determinado. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia de los mismos sobre nuestra organización.

También existen algunas estrategias para combatir las amenazas:

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir sus costes
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

2.1.11. Instrumentos de evaluación y control

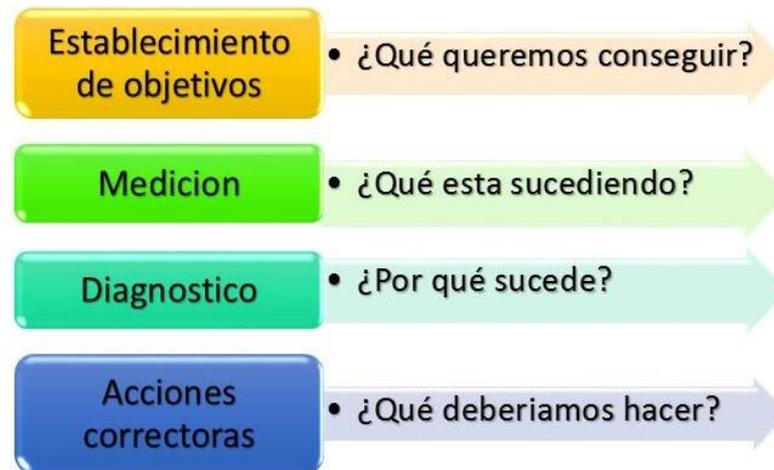
El control es un requisito exigible y muy importante en un plan estratégico de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras de manera inmediata.

Si no se establecieran mecanismos de control, se tendría que esperar a que se terminara de aplicar el plan estratégico de marketing entonces no se podría apreciar si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de los resultados que sean clave, estos resultarían ser aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación, se presenta algunos tipos de información que se necesitará para el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones que existan:

- Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor).
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Ratios de control establecidas por la dirección.
- Nuestro posicionamiento en la red.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.

- Ratios de ingresos por pedido.



*Ilustración 5 Instrumento de Evaluación de Control
 Fuente: Elaboración propia*

Por último, solo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feedback con el fin de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

Entonces, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, sean estos de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará más competitivos.

2.1.12. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mandos Integral o también conocido como Balanced Scorecard (BSC), una herramienta creada por David P. Norton y Robert S. Kaplan que combina la visión tradicional que se tiene de la gestión empresarial con una visión global que escapa

propiamente a la financiera. También se podría decir que establece un vínculo entre la gestión que está orientada a un corto plazo y a la vez establece un enfoque más holístico que involucra mediciones e indicadores no financieros dentro de la estrategia. Los ejecutivos de una empresa ahora pueden medir la forma en como cada unidad de negocio crea valor para sus clientes actuales y futuros, así también la forma en que la empresa debe potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios Para mejorar su manera de actuar en un futuro.

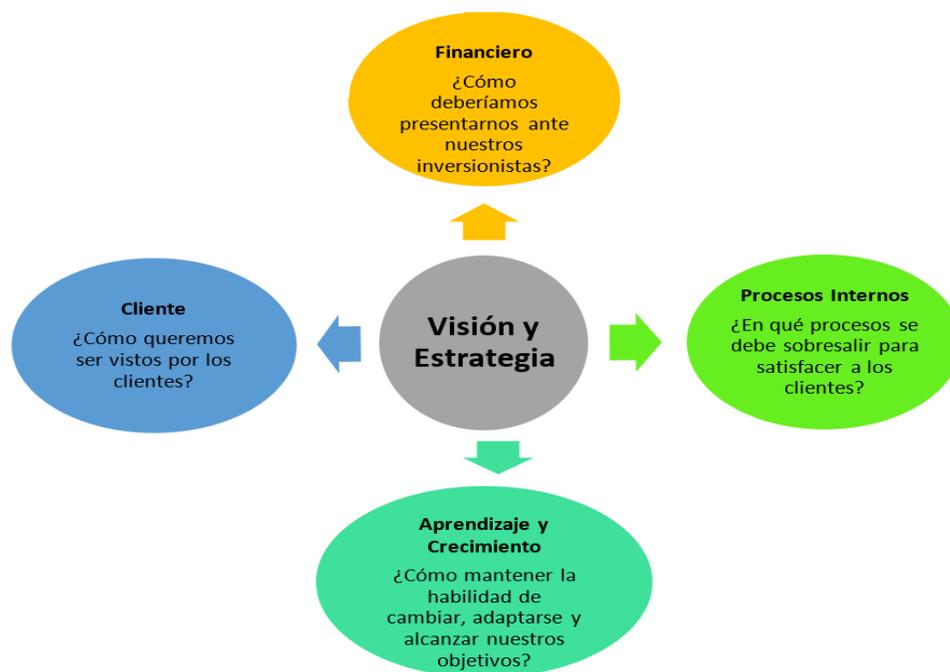


Ilustración 6 Modelo de Cuadro de Mando Integral

2.1.12.1. Importancia del Cuadro de Mando Integral

En la actualidad existe un mercado que es muy competitivo y a la vez existen clientes que son cada vez más y más exigentes, por lo tanto, es necesario que todas las empresas se planteen objetivos y estrategias para mejorar su desempeño y genere valor agregado para la misma. Con un enfoque no solamente a lo financiero, sino también en la parte

financiera como anteriormente ya se mencionaba. Es de este punto donde nace la importancia de tener una herramienta de control.

Algunas razones por las que el Control de Mando Integral es necesario en las organizaciones:

- Toda empresa necesita un control integral de todas las funciones que realiza.
- El CMI brinda información que resulta válida para los funcionarios de la organización para la toma de decisiones.
- La visión y estrategia de la organización se transforman en indicadores tangibles.
- Estudia las cuatro perspectivas que tiene cada organización: cliente, financiero, procesos internos y capacitación y formación.
- Es una herramienta no solo de control sino también de comunicación porque comunica la información obtenida a todos los colaboradores de la empresa, así también la visión y estrategia.
- Es una herramienta de medición que permite crear y/o mejorar valores a largo plazo.
- El CMI permite una retroalimentación continua, lo cual permite que la organización pueda tener una adaptación rápida al entorno y mercado que están en constante cambio.
- El CMI permite medir el progreso actual y a la vez suministrar la dirección futura que debe tomar la empresa.

2.1.12.2. Pilares Fundamentales

Consta de cuatro ejes o perspectivas, estos son:

Perspectiva financiera: se refiere a los objetivos financieros ya planteados en la empresa. Tales objetivos financieros están enfocados al crecimiento: incremento de



ventas, de cartera de clientes, optimización de costos y gastos, sostenimiento ROCE (Return On Capital Employed) y recolección.

Existen 3 temas estratégicos que se tiene que considerar para establecer la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de ingresos: nuevos productos o servicios, nuevos clientes y/o segmentos de mercado, nueva variedad de productos y servicios y nuevos precios.
- Reducción de costes mejor de la productividad: Incremento de productividad de los ingresos, reducción de costos unitarios y promover un mix en los canales de distribución.
- Utilización de los activos/estrategias de inversión: ciclo de caja, que se enfoca a mejorar los días de crédito que se tiene con los proveedores y los concedidos a los clientes.

Perspectiva cliente: Cada empresa define su segmento de mercado en el cual concentrará todo su esfuerzo para ofrecer a los clientes buenos productos y/o servicios de calidad. Satisfacer las necesidades de los clientes a un menor costo.

Dentro de la perspectiva que plantea Kaplan establece 5 indicadores básicos dentro de una empresa para poder obtener rentabilidad.



Ilustración 7 Modelo de Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente
 Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 81

- **Indicador de Cuota de Mercado:** Después de que la empresa haya realizado la segmentación de mercado y definido su nicho de mercado, seguido de estadísticas, análisis, estudios de mercado se puede realizar una estimación del tamaño del mercado total y así poder asignar una para cada unidad de negocio que se espera vender para obtener rentabilidad.
- **Indicador de Retención de los clientes:** al ser los clientes la base fundamental de la sostenibilidad de una empresa, es importante mantenerlos dentro de la misma y lograr que sus cuotas se incrementen. Es importante medir la fidelización de los clientes de acuerdo al incremento de los clientes existentes.
- **Indicador de Incremento de clientes:** la empresa no debe conformarse con la cartera de clientes que ya cuenta, sino que siempre es importante enfocarse en expandirla para incrementar las ventas. Un indicador que se puede medir es el porcentaje de ventas que representan los nuevos consumidores.

- **Indicador Satisfacción del cliente:** Para poder realizar un feedback es necesario medir la satisfacción que tiene el cliente con el producto y/o servicio recibido, todo esto con la finalidad de mejorar los objetivos que estén enfocados a la manera en que se brinda el producto para fidelizar a los clientes. Los indicadores que se pueden tomar en base a las encuestas postventa que se realicen y ver el número de quejas.
- **Indicador Rentabilidad del cliente:** así como los clientes son importantes para cada empresa es más importante que no se obsesione con ellos al querer incrementar las ventas, sino que realice un análisis real de los clientes que si son rentables para la empresa.
Muy aparte es importante mencionar lo que todo cliente considera otras características que le permite a la empresa el tener un consumidor satisfecho:

- ❖ Atributos de los productos y servicios: precio, tiempo, calidad y uso.
- ❖ Relación con el cliente.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Los clientes internos desempeñan un papel fundamental dentro del desarrollo de la empresa, por lo que es necesario realizar una capacitación a todo el personal para que se pueda lograr las anteriores 3 perspectivas.

Los clientes internos son tan o más importantes que los clientes externos ya que de ellos depende que los productos o servicios lleguen de la mejor manera al cliente y a su vez poder obtener un feedback acerca de la producción del bien para analizar e implementar las mejoras que sean necesarias.

Para medir los resultados que ha tenido la organización en función de los empleados se toma en consideración:

- ❖ Satisfacción del empleado

- ❖ Retención de empleados
- ❖ Medición de la productividad

La motivación constituye un elemento fundamental para poder lograr colaboradores satisfechos, es por ello que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para motivarlos con dinero o emocionalmente.

A continuación, la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento:



Ilustración 8 Modelo de Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y Crecimiento Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 142

Perspectiva Procesos Internos: la empresa debe enfocar parte de su atención a los procesos que son claves y a la vez críticos para la empresa. Los indicadores para esta perspectiva nacen de los procesos críticos de la compañía, con el fin de satisfacer las expectativas del accionista y del cliente.

La perspectiva de procesos internos genera una clara distinción entre un enfoque tradicional y el CMI a razón de que este identifica los procesos totalmente nuevos con el fin de que la empresa pueda satisfacer los objetivos financieros y de los clientes.

- Cadena de valor del proceso interno: Kaplan establece una cadena de



Ilustración 9 Cadena de valor del proceso interno

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 110

valor que tiene 3 procesos principales.

- Proceso de innovación: está ligado con la investigación y desarrollo que está orientada a generar nuevos productos y servicios, para ambos que sean de calidad y actualizados. La investigación y el desarrollo es un proceso crítico, que crea valor y que a su vez se subdivide en:
 - ❖ Identificación del mercado.
 - ❖ Creación del producto/oferta servicio.

Dentro de los indicadores para el proceso de innovación que se puede tener son:

- ❖ Porcentaje de ventas de los nuevos productos.
- ❖ Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia.
- ❖ Número de veces que el diseño necesita ser ajustado.
- ❖ Rentabilidad que tienes los nuevos productos versus a los existentes.
- Proceso Operativo: comienza con la recepción del pedido y finaliza

con la entrega del producto o servicio. Estos procesos por lo general son medidos con indicadores financieros, como ser: costos, presupuesto asignado, eficiencia de la mano de obra, eficiencia de la maquinaria y ahora también se complementa con indicadores de calidad y duración del ciclo.

Los indicadores que destacan son:

- ❖ Cantidad defectuosa del proceso.
- ❖ Desperdicio.
- ❖ Reprocesos.
- ❖ Devoluciones que realizan los clientes por la falta de calidad en los productos.
- Proceso de post venta: realiza el seguimiento que se da o que se debe dar cliente una vez concluida la venta, incluyendo: garantía, reparaciones en unidades defectuosas. Algunos indicadores para realizar la medición de este proceso son:
 - ❖ Duración del ciclo desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema.
 - ❖ Costo de los recursos utilizados en los servicios post venta.
 - ❖ Indicadores de costo, calidad y tiempo a los procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

2.1.12.3. Cómo implementar un Cuadro de Mando Integral

Los pasos que como organización debemos seguir para la implementación de un CMI son:

1. Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente: debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
2. Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales
3. Comunicación de la estrategia: una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización. La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo
4. Coordinación de objetivos: relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización
5. Trasladar los objetivos a presupuestos, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía
6. Establecer métricas e indicadores con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

2.1.12.4. Tipos de Cuadro de Mando Integral (CMI)

Un CMI se puede elaborar en base a múltiples criterios, en función de la empresa, del sector económico en el que lleva a cabo su actividad mercantil, la duración del ejercicio fiscal, etcétera. Los más frecuentes o usuales son:

- En función del horizonte temporal
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación



- Departamentos o estructura organizativa
- Ciclo económico
- Sector de actividad
- Sistemas de información

En el CMI que se desarrolla actualmente en las empresas no encontramos una traslación completa del CMI de Kaplan y Norton, pero sí se aprecian alguno de los rasgos que destacaron por su carácter disruptivo e innovador.

Por ello, conviene señalar que se ha extendido el concepto de Dashboard, una práctica que, aunque relaja algunas de sus características iniciales, engloba a varias herramientas métricas e indicadores que muestran información relevante sobre la gestión de la compañía, también denominados KPI (Key Performance Indicators).

El CMI es actualmente una poderosa herramienta de gestión en las grandes compañías, que han conseguido adaptarlo a sus necesidades específicas, logrando aglutinar en un solo informe la información necesaria para la gestión, al permitir evaluar sintéticamente la evolución de la compañía, e ilustrar para la toma de decisiones. Por ello, es vital considerar dos características adicionales: la suficiencia y la relevancia, para evitar que una estructura demasiado extensa pueda disipar las bondades que lo destacaron.

2.1.13.5. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno

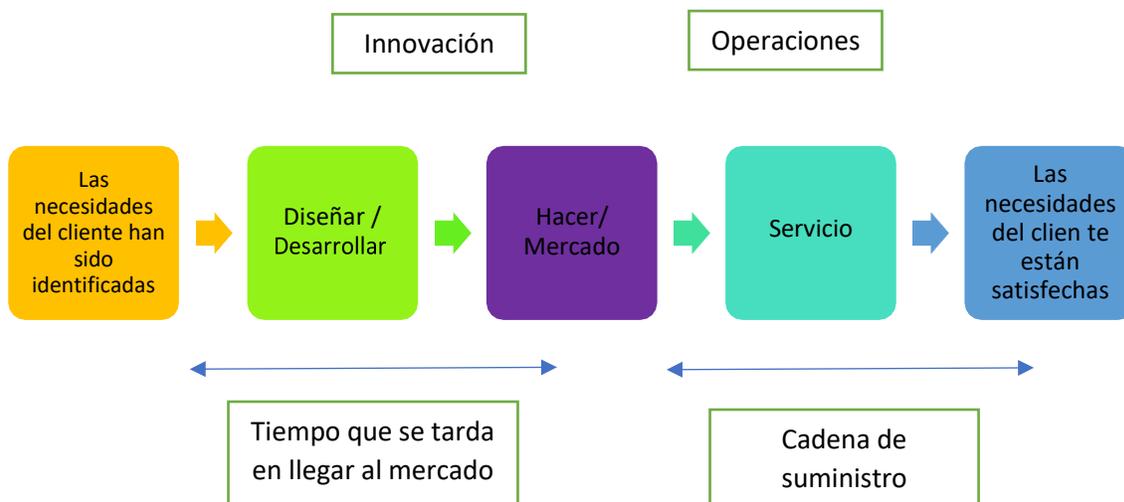


Ilustración 10 Cadena de valor del proceso interno Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 110

Los objetivos del CMI de los procesos internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga o ciclo de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor de la inducción financiera futura que el ciclo a corto plazo.

La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de operaciones de onda corta.

2.2. Variable Dependiente

2.2.1. Objetivo

2.2.1.1. Concepto

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al

menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos⁸.

2.2.1.2. Tipos de objetivos

- Objetivos a corto plazo: La duración máxima es de un año son también denominados tácticos.
- Objetivos de mediano plazo: tienen una duración entre uno a cinco años (ampliación del mercado, inversiones en producción) llamados también tácticos.
- Objetivos a largo plazo: Fijados para ser cumplidos en un periodo mayor a cinco años (inversión, diversificación y desarrollo de la organización)

2.2.2. Ventas

2.2.2.1. Concepto

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador"⁹.

Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el

⁸ <https://www.definicionabc.com/general/objetivo.php>

⁹ Definición de ventas según "El Diccionario de Marketing de Cultural S.A."

intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)"¹⁰.

2.2.2.2. Tipos de ventas

Existen diferentes tipos de venta como la venta directa o domicilio, la venta personal, la venta online, la venta cruzada, venta al detal, entre otras.

Venta directa o domicilio

La venta directa o domicilio es la comercialización de bienes y servicios directamente a los consumidores a través del contacto personal con un representante de la empresa, hoy en día mediante aplicaciones informáticas o redes sociales mediante las cuales también se realiza el llamado delivery.

Venta online

La venta online o también llamada tienda virtual consiste en exponer los productos o servicios de una empresa en una página web, con la finalidad de que los usuarios los conozcan y en el caso de estar interesados, realicen la compra vía online pagando, bien sea a través de tarjeta de crédito o débito. Luego, una vez realizada la compra solo se debe esperar por la entrega de la mercancía en el lugar pautado por el cliente.

Venta al mayor o minorista

Las ventas al mayor consisten en la compra de bienes en grandes cantidades al proveedor, con el fin de ser revendidos por un precio más elevado y obtener un beneficio en la venta.

¹⁰ Del libro: Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill, Págs., 26 y 27.

2.2.2.3. Proceso de Ventas

Elias St. Elmo Lewis enunció por primera vez en 1898 el famoso modelo AIDA para identificar las fases del proceso de ventas. Se tratan de cuatro escalones que el cliente debe subir de forma ordenada y progresiva para finalmente poder tomar la decisión de compra¹¹.

Las cuatro etapas del proceso de ventas según el modelo AIDA son:

1. **Atención (*attention*):** En esta primera fase, el objetivo es captar la atención del cliente.
2. **Interés (*interest*):** En la segunda fase hemos de lograr que sienta interés por nosotros, nuestros productos y servicios.
3. **Deseo (*desire*):** En la tercera fase se debe provocar el deseo de compra es el objetivo de esta nueva fase del proceso de ventas.
4. **Acción (*action*):** La cuarta fase es conseguir la acción de compra es el último escalón para lograr la venta y finalizar el proceso.

Y una última etapa que debe ser considerada ya que es muy importante es:

Post-venta: Tras haber seguido todos los pasos anteriores y haber conseguido que la venta se concrete, es la hora de cuidar de la post venta. El proceso de venta eficiente es largo y no demasiado barato por lo que la post venta se vuelve una etapa importante, ya que es mucho menos costoso fidelizar un cliente que tener que conquistarlo de nuevo.

2.2.3. Como planificar un objetivo de ventas

Teniendo claros los diferentes tipos de objetivos que existen y las necesidades de la empresa, existen una serie de consejos que nos ayudarán a trazar estos objetivos de

¹¹ <https://academiadeconsultores.com/proceso-de-ventas/>

una manera rápida y sencilla:

1. Planificar conjuntamente los objetivos comerciales. Descritos de forma breve y clara. Enseñar al equipo lo que significa una buena performance comercial. Involucrar al equipo comercial es muy importante ya que ellos son quienes tienen que defender y conseguir estos objetivos para la compañía, por lo que es esencial que formen parte de todo este proceso.
2. Apuntar los objetivos tanto generales como específicos con fecha límite, donde todo el mundo pueda verlos.
3. Establecer los medios disponibles para poder conocer las herramientas de las que se dispone para la consecución de los objetivos. Para ello se puede hacer un inventario de los recursos disponibles y ponerlo a disposición de todo el equipo comercial.
4. Fijar una estrategia de comunicación interna ya que todos los estamentos de la empresa deben sentir los objetivos de ventas como suyos para avanzar en la misma dirección. Por ello, hay que involucrarles mediante un plan de comunicación interna con el que estén al día de lo que ocurre en la compañía y se sientan una parte fundamental de ella.

El equipo debe revisar y hacer seguimiento todos los días de los objetivos más importantes. Es necesario explicar a los comerciales la importancia de dedicar un tiempo al día a ver lo que están haciendo, y si lo que están haciendo está en el camino de los objetivos marcados y con el proceso de ventas.

5. Por último, se debe hacer una evaluación para medir los logros de manera

periódica. Trazar unos objetivos a comienzos de año no quiere decir que tengamos que morir con ellos hasta el final. Es importante realizar un seguimiento periódico de estos para detectar problemas y, en caso de ver que no funcionan, poder corregir las cosas a tiempo. Una forma de hacerlo es mediante KPIs con los que comprobar el estado de nuestros objetivos.

2.3. Variable Moderante

2.3.1. Reseña de la empresa

La Comercializadora Arias, S.R.L. es una mediana empresa que nació el año 1995 en la ciudad de La Paz como resultado de un emprendimiento del señor Félix Rubén de Celis con la idea de apertura de una boutique de deportes, orientada a comercializar accesorios, e implementos deportivos desde la fecha de apertura hasta el día de hoy procuran satisfacer las necesidades de los deportistas.

Con la colaboración del señor Humberto Cespedes distribuidor en Santa Cruz y el señor Enrique Zeballos distribuidor en Cochabamba; funda la empresa con el nombre de “Retro” y posteriormente constituida como “Comercializadora Arias S.R.L.” y nombrando a sus distintas sucursales “Moda Urbana” en la cual encontrarán artículos deportivos originales, de calidad garantizada, y un buen servicio.

Actualmente cuenta con dos sucursales la principal ubicada en la zona de San Miguel y la segunda en la calle Graneros con la distribución de artículos de marcas reconocidas a nivel mundial.

2.3.2. Artículos y marcas que ofrece

Cuenta con la distribución de artículos entre los que se puede mencionar: zapatillas deportivas, mochilas, maletines, ropa deportiva, shorts, poleras, gorras, rodilleras,



canilleras, guantes para arqueros, balones de fútbol. Todos estos de marcas Internacionales como: Vans, DC Shoes, Nike, Puma y Adidas.



CAPITULO III

3. Diseño metodológico de la investigación

3.1. Tipo de Intervención

Definición del nivel de investigación

El nivel de investigación del presente trabajo de tesis es de tipo explicativo. Se utiliza el nivel explicativo debido a que se centra en determinar los orígenes o las causas de la situación actual de la empresa “Comercializadora Arias S.R.L.”, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o por lo menos, de las condiciones en que ellas producen, para de tal modo comprobar la hipótesis que ha sido planteada.

Este es el tipo de investigación que más profundiza nuestro conocimiento de la realidad, porque nos explica la razón, el porqué de las cosas, y en este caso la finalidad es analizar las causas por las cuales no alcanzo su objetivo de ventas.

3.2. Definición del método de investigación a adoptar

Se hará uso de los métodos de investigación “inductivo, análisis y síntesis”.

3.2.1. Método Inductivo

Estudiando un caso en particular, para dar lugar a conocimientos generales a partir de ciertas experiencias u ocasiones que se presentan en pequeñas proporciones, este método nos permite plantear la hipótesis.

3.2.2. Método de Análisis

En el mismo que nos permite realizar un análisis desde los hechos generales conocidos a principios particulares desconocidos.

En el caso de la empresa se inicia de datos generales conocidos de la empresa, del estado económico actual (Balance general y estado de resultados), sobre la disminución de ventas en las gestiones 2019 y 2020.



3.2.3 Método de síntesis

Después de realizar los anteriores métodos mencionados se realizará una síntesis para crear una nueva totalidad en base a todo lo estudiado.

3.3 Universo y sujetos de investigación

Realizado el estudio se ha podido determinar cuál será nuestros sujetos de investigación son todos los empleados de la empresa “Comercializadora Arias S.R.L.” y a la vez se realizará una recopilación de datos históricos que serán proveídos por el contador de la empresa.

3.4. Elementos que forman el proceso de Recopilación de Información

3.4.1 La Matriz de recopilación de información de referida a las variables

Elementos que forman el proceso de recopilación de información son:

VARIABLES VARIABLE INDEPENDIENTE	ELEMENTOS O SUBVARIABLES		INDICADORES O UNIDAD DE MEDIDA	SUJETO DE INVESTIGACION	TECNICA A UTILIZAR	DOCUMENTO ESPECÍFICO DE CONSULTA	SUJETO DE PROVISION DE INFORMACION	
Plan estratégico de marketing	Etapas del plan estratégico de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis histórico • Análisis casual • Análisis al comportamiento de la fuerza de venta • Estudio de mercado • Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorias anuales gestión 2019 y 2020 • Número de ventas por empleado • Participación en el mercado • Genera una ventaja competitiva (F) • Desarrolla estrategias para fortalecer sus debilidades (D) • Aprovecha las oportunidades cuando se le presentan (O) • Desarrolla estrategias para contrarrestar las amenazas (A) 	Gerente general	Entrevista		Gerente general	
		Análisis de la situación						Objetivos alcanzados
		Elaboración y selección de estrategia						Resultados alcanzados



3.1.1. La Estructuración de la técnica de recopilación de información

En la presente investigación para la recolección de hechos o datos históricos se utilizó la técnica de la entrevista por lo cual se realizó una prueba piloto para mejorar y favorecer la comprensión al momento de llevarla a cabo, que permita una mejor investigación.

- Entrevista, consiste en la captación de información oral de parte de un entrevistador hacia un entrevistado, el tipo de entrevista que se utilizó es estandarizado ¹².

¹² Libro Guía Práctica de Elaboración de Tesis, de Lic. Mónica Soriano López, Pág. 93



CAPITULO IV

RECOPIACIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. Procesamiento e Interpretación de Entrevista

1. ¿La empresa cuenta con memorias anuales por gestión?

Respuesta: No.

Interpretación: La empresa no cuenta con memorias anuales de ninguna gestión. Por lo que no se puede realizar un análisis cualitativo a mayor profundidad porque no existen registros. En otras palabras, no se puede capturar los datos del informe sobre aquellos diferentes aspectos del negocio, que no estén reflejados en los estados financieros básicos.

2. ¿Los empleados cuentan con objetivos de ventas mensuales?

Respuesta: No.

Interpretación: La empresa no ha planteado metas para ser cumplidas por los empleados mensualmente. Los empleados cuentan con un sueldo fijo y no por comisión por lo que esto les asegura que vendan o no ellos al final igual podrán cobrar su salario, por lo que se determina que en un 100% cada uno de los empleados no cuentan con objetivos de ventas mensuales para ninguna gestión.

3. ¿Se cumplen los objetivos establecidos de ventas?

Respuesta: Si.

Interpretación: La empresa si cuenta con objetivos de ventas establecidos por cada gestión. De esta manera se puede detectar que no se han cumplido los objetivos.



4. La empresa. ¿Cuenta con un plan estratégico de marketing?

Respuesta: No.

Interpretación: La empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing. Trabajo de manera empírica y no tiene una estrategia de ventas ni de promoción de productos.

5. ¿Cuenta con objetivos de marketing?

Respuesta: Si.

Interpretación: Se determina que la empresa si cuenta con objetivos de marketing. Por ejemplo: Crear una página web y publicidad para publicar mensualmente. Desarrollar promociones por temporadas para atraer más clientes, así también incrementar los puntos de venta.

6. ¿Cuantifica y califica los objetivos de marketing?

Respuesta: No.

Interpretación: Se determinó que la empresa al no contar con un departamento de Marketing no se realiza la cuantificación y calificación de dichos objetivos.

7. ¿Cuenta con un responsable de elaboración y selección de estrategias de marketing?

Respuesta: No.

Interpretación: La empresa no cuenta con la persona encargada o un responsable, por lo que la empresa no puede tomar decisiones respecto al desarrollo de estrategias enfocadas a publicidad y promoción de los productos.

8. ¿Conoce el nivel de posicionamiento que tiene el mercado actual?

Respuesta: No.

Interpretación: Se determina que la empresa no tiene conocimiento acerca del nivel de posicionamiento que tiene en el mercado actual de cada uno de sus productos.

9. ¿Identifica y aprovecha su ventaja competitiva?

Respuesta: No.

Interpretación: Se determinó que la empresa no sabe cómo identificar la ventaja competitiva que posee en comparación a la competencia, por lo que no aprovecha su ventaja competitiva.

10. ¿Tiene especificado su mercado meta?

Respuesta: No.

Interpretación: El gerente de la empresa no ha especificado su mercado meta porque no ha realizado un estudio de mercado. La empresa trabaja sobre supuestos. En conclusión, la empresa quiere abarcar a todo el mercado nacional lo cual dificulta la creación de publicidad, promociones, etc.

11. ¿Cuenta con un análisis de segmentación de mercado?

Respuesta: No.

Interpretación: Al no contar con persona encargada del área de marketing tampoco se pudo llevar a cabo un estudio de mercado para realizar una segmentación adecuada para la empresa y los productos que vende.

12. ¿Conoce la demanda del mercado actual?

Respuesta: No.

Interpretación: La empresa no realizó un estudio de la demanda del mercado actual, no conoce la demanda que existe por cada producto por lo tanto puede que existe una oferta más que rebasa a la demanda o una oferta que no cubra a la misma.

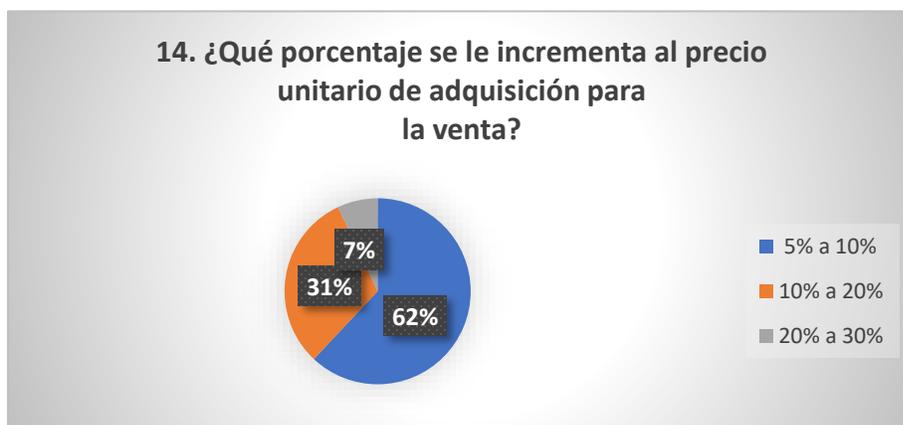
Pregunta N°13 Gráfica 1



Gráfica 1 Pregunta N° 13
 Fuente: Elaboración propia

Interpretación. – Se determina que los aspectos que se toman en cuenta para elegir los productos comercializados son el precio en un 20%, la Moda en un 50% y la Calidad en un 30%.

Pregunta N°14 Gráfica 2



Gráfica 2 Pregunta N° 14
 Fuente: Elaboración propia

Interpretación. – Se determinó que de 5 % a 10 % se incrementa el precio de adquisición en la mayor parte de los productos, en segundo lugar, se incrementa de 10% a 20 % y en algunos productos de 20% a 30%.

Pregunta N°15 Grafica 3



Gráfica 3 Pregunta N° 15
 Fuente: Elaboración propia

Interpretación. – Se determinó que la distribución de productos se realiza en un 90% en tiendas, en un 10% por redes sociales y 0% mediante delivery.

Pregunta N°16 Grafica 4



Gráfica 4 Pregunta N° 16
 Fuente: Elaboración propia

Interpretación. - Se determinó que en un 20% se realiza promociones al público objetivo en fechas específicas y en un 80% no se realiza ningún tipo de promoción durante toda la gestión.

17. ¿Cuenta con una planificación financiera para el plan estratégico de marketing?

Interpretación. – Se determinó que al no contar con un plan estratégico para el plan estratégico de marketing.

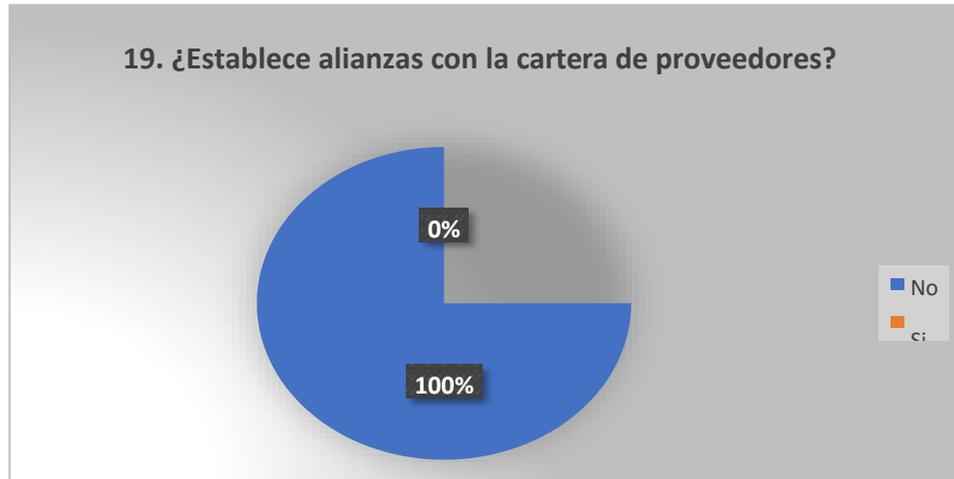
Pregunta N°18 Grafica 5



*Gráfica 5 Pregunta N° 18
 Fuente: Elaboración propia*

Interpretación. - Se determina que la empresa si tiene conocimiento de sus principales competidores en el mercado en un 50%, sin embargo, desconoce al otro 50%.

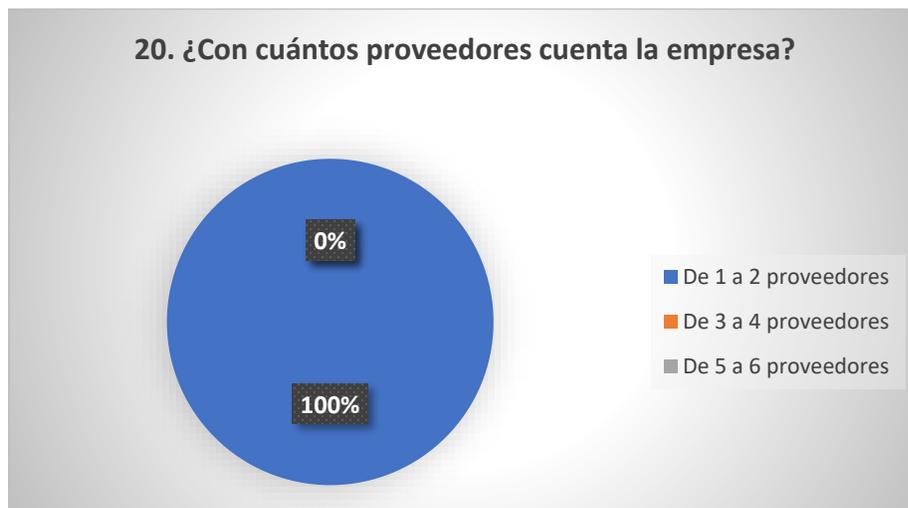
Pregunta N°19 Grafica 6



Gráfica 6 Pregunta N° 19
 Fuente: Elaboración propia

Interpretación. - Se determina que en un 100% la empresa no realiza ningún tipo de alianzas con la cartera de proveedores.

Pregunta N°20 Grafica 7



Gráfica 7 Pregunta N° 20
 Fuente: Elaboración propia



Interpretación. – Se determinó que la empresa cuenta con dos proveedores uno en Cochabamba y otro en Santa Cruz.

21 ¿Cuál es su objetivo de ventas?

R.- Primero está la marca de VANS y le sigue la marca de DC shoes.

22 ¿Cuántos zapatos vende al mes actualmente?

R.- 200 a 500 unidades mensuales.

23 ¿Cuántos pares de calzados vendía antes del 2018?

R.- De 800 a 1000 unidades mensuales.

4.1.1. Análisis

En la entrevista fue realizada al gerente general Lic. Félix Arias para obtener información sobre el plan estratégico de Marketing.

En la entrevista fue realizada al gerente general Lic. Félix Arias para obtener información sobre el plan estratégico de Marketing.

VARIABLE	INDICADOR	RESULTADO
Plan Estratégico de Marketing	Memorias anuales gestión 2018 y 2019	La empresa no cuenta con memorias anuales por lo cual no se puede realizar un análisis muy específico de las gestiones 2018 y 2019.
	Número de ventas por empleado	Los empleados deben realizar un objetivo de ventas 200 pares mensuales, sin embargo, en las gestiones 2018 y 2019 hubo un incumplimiento de este objetivo ya que no se aplica una estrategia dirigida a la fuerza de ventas,
	Participación en el mercado	El gerente general desconoce la participación en el mercado de sus productos, por lo cual no se puede desarrollar estrategias de participación en el mercado.
	Objetivos Alcanzados	La empresa no cuenta con objetivos de marketing por lo que no crea ni capta valor en el consumidor.
	Resultados alcanzados	Al no contar con estrategias de marketing no se puede medir los resultados ya que no existen tales estrategias.
	Posicionamiento del Mercado en relación a la competencia	El gerente general desconoce el posicionamiento del mercado por lo tanto no sabe a qué nivel está en relación a la competencia.
	Objetivo alcanzado del Mercado Meta	La empresa cuenta con una definición de mercado meta, pero no es específico, por lo que no capta clientes potenciales para la empresa.
	Comparación respecto a lo que realiza en su promoción, producto, precio y plaza	La empresa no aplica las 4 p's del marketing mix, por lo que lleva a utilizar los recursos financieros de forma errónea.



	Instrumento de planificación financiera	La empresa no cuenta con una planificación financiera la cual es una herramienta clave, por lo que no logra cumplir sus metas.
--	---	--

Tabla 1 Análisis de la entrevista

Fuente: Elaboración propia

4.2. Información Financiera.

FELIX ARIAS PEREZ PATON

ESTADO DE RESULTADOS

POR EL EJERCICIO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

(Expresado en Bolivianos)

<u>VENTAS NETAS</u>			319.182,46
<u>Menos: COSTOS DE MERCADERIA VENDIDA</u>			
Inventario inicial	77.125,56		
Mas Compras	<u>512.073,82</u>	589.200,38	
Menos: Inventario Final		<u>280.863,00</u>	306.337,36
Utilidad Bruta			10.545,08
Menos:			
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>			11.676,15
Impuestos A las transacciones		10.545,00	
Depreciación Muebles Y Enseres		568,25	
Depreciación Equipo de Oficina		562,90	
Depreciación Vehículo		<u>0,00</u>	
PERDIDA EN OPERACIONES			- 831,07
Menos: OTROS INGRESOS			159,29
Intereses Percibidos		<u>0,00</u>	
Descuentos por pronto paga		0,00	
Ajustes por inflación y tenencia de bienes		159,29	<u>0,00</u>
Menos: OTROS GASTOS			
Mantenimiento de Valor			
PERDIDA DE LA GESTION			-671,78
Menos Impuesto a las utilidades			0,00
UTILIDAD DE LA GESTION			-671,78



FELIX ARIAS PEREZ PATON
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL EJERCICIO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
(Expresado en Bolivianos)

<u>VENTAS NETAS</u>			246.417,56
<u>Menos: COSTOS DE MERCADERIA VENDIDA</u>			
Inventario inicial	280.863,00		
Mas Compras	<u>103.067,27</u>	383.930,27	
Menos: Inventario Final		<u>153.782,76</u>	230.147,51
Utilidad Bruta			16.270,05
Menos:			
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>			9.570,89
Impuestos A las transacciones		8.420,00	
Depreciación Muebles Y Enseres		578,17	
Depreciación Equipo de Oficina		572,72	
Depreciación Vehículo		<u>0,00</u>	
UTILIDAD EN OPERACIÓN			6.699,16
Menos: OTROS GASTOS			7.639,51
Mantenimiento de Valor		0,00	
Ajustes por inflación y tenencia de bienes		<u>7.639,51</u>	
PERDIDA DE LA GESTION			-940,35

Unid. de medida	Objetivo de ventas mensuales	Ventas alcanzadas	Ventas en porcentaje
Pares de calzados deportivos	800	200 - 500	25% - 62.5%

Tabla 2 Tabla 1 Cuadro comparativo
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estados de resultados de las gestiones 2019 y 2020 se puede denotar que existe pérdida en ambas gestiones.

La empresa tiene la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Marketing para poder alcanzar su objetivo de ventas de dichas gestiones y futuras.

4.3. Análisis FODA



Ilustración 12 Análisis FODA
 Fuente: Elaboración propia

4.4 Prueba de Hipótesis

Si, se valida la prueba de hipótesis ya que la empresa tiene planteados objetivos de marketing los cuales no se cumplieron y quedan demostrados en los Estados de Resultados de ambas gestiones porque no cuenta con las herramientas necesarias para cumplir los mismos y es por eso que se diseña un plan estratégico de marketing.

4.5 Conclusiones del Marco Práctico

En conclusión, en la empresa “Comercializadora Arias S.R.L.” ubicada en el Macro distrito Sur, distrito 18 de la ciudad de La Paz no cuenta con un plan estratégico de



marketing dirigido a la misma, por lo cual le dificulta el logro de objetivos de venta de las gestiones 2019 y 2020.



CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Justificación de la propuesta

En este capítulo se plantea la propuesta del plan estratégico de marketing para así poder incrementar las ventas de todos los productos que ofrece la empresa.

- Planeación estratégica de la compañía: definición de la función de marketing
- Desarrollo y análisis de matrices
- Desarrollo de estrategias de crecimiento y de reducción
- Estrategia de marketing y mezcla de marketing

Este apunta al diseño de estrategias centradas en el cliente y elaboración de programas de marketing. Primeramente, se realiza un estudio de la planeación estratégica general de la organización, seguido de un análisis de las matrices, de las estrategias y planeación de marketing que tiene; de cómo la empresa elige sus mercados meta, de qué manera posiciona sus ofertas, si desarrolla una mezcla de marketing y como administra sus programas respectivos.

5.2. Descripción de la propuesta

Planeación estratégica de la compañía: definición de la función de marketing

Esta primera parte incluye el proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades en el marketing.

A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su visión y misión general. Luego, convertir la misión en objetivos que sean un apoyo específico que servirá de guía para toda la empresa.

Misión

Comercializar artículos deportivos a nivel nacional y ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad orientados a mejorar su imagen, con el fin de colocar a la empresa a ser un líder en el mercado y a su vez fomentar la creación de empleos.

Visión

Aumentar las ventas mediante la planeación de estrategias de marketing, en un periodo de un año.

Objetivo

Incrementar las ventas anuales en un 10%.

Desarrollo y análisis de matrices

Matriz BCG

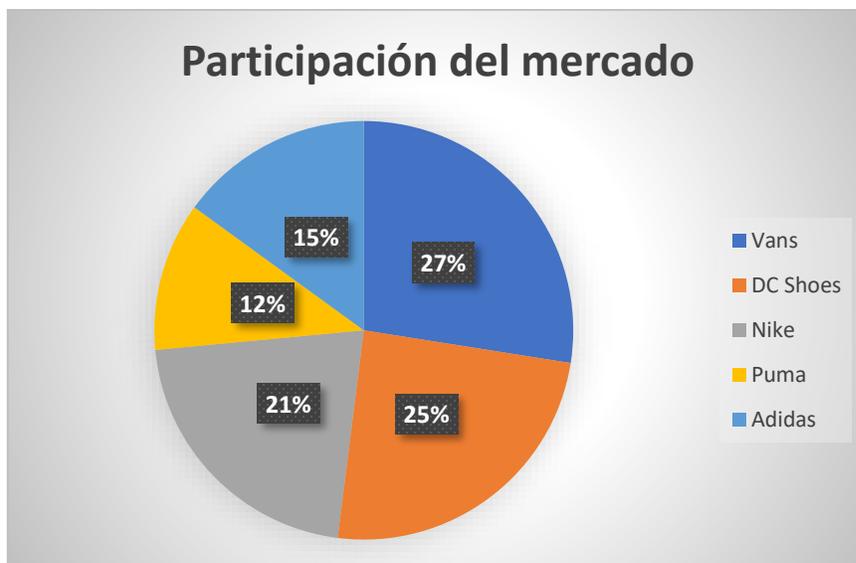
Al efectuar la matriz BCG, se consideraron las ventas del año 2019 de la empresa en estudio y de sus productos, para conocer el posicionamiento en el mercado de cada una de ellas.

Tabla 5.1.1. Participación del producto 2020

Cartera de productos	Ventas 2019	Participación del producto
Vans	87900	28.16%
DC Shoes	70650	22.63%
Nike	55276	17.71%
Puma	47625	15.26%
Adidas	50700	16.24%
	312151	100.00%

Ilustración 13 Participación del producto 2020
Fuente: Libros de ventas 2020 de la empresa

Gráfico 5.1.1. Participación del mercado 2020



*Gráfica 8 Participación de mercado
 Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo al análisis realizado del año 2020, se observa que la marca Vans tiene una mayor participación en el mercado a comparación de los demás productos.

El mercado de calzados deportivos ha sufrido un decremento del 79%, la marca de Nike es la que tiene una tasa de crecimiento más elevada, esto debido a que las demás marcas han reducido sus ventas en comparación al año 2019.

Para el cálculo de la tasa de crecimiento, se toma en consideración el volumen de ventas totales del mercado de los dos periodos que están siendo estudiados.

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Las ventas en el mercado han disminuido en un 17% en el año 2020 respecto al año 2019, el resultado es independiente de los crecimientos o disminuciones que cada

marca tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

En cuanto al crecimiento o disminución de cada producto independientemente, se ha obtenido lo siguiente:

Tabla 5.1.2. Crecimiento de ventas

Cartera de productos	Ventas 2019	Ventas 2020	Tasa de crecimiento
Vans	87900	73099	-17%
DC Shoes	70650	65125	-8%
Nike	55276	57150	3%
Puma	47625	30569	-36%
Adidas	50700	39872	-21%
	312151	265815	-79%

Tabla 3 Crecimiento de ventas
 Fuente: Libros de ventas de los años 2019 y 2020

Al analizar las tasas de crecimiento por cada una de los productos se observa que Nike tiene 3%, DC Shoes disminuyó 9%, la marca Vans con un 17% seguido de Adidas con un decremento de un 21% y por último Puma con un -36%. Por lo que se considera que es un mercado de crecimiento para la marca de Nike, pero no para las demás marcas, ya que presentaron una disminución en sus ventas en comparación al año 2019.

Para calcular la participación relativa se divide la participación de la empresa analizando su participación con el mayor competidor; una participación es alta cuando es superior a 1 y baja cuando es inferior.

Tabla 5.1.3. Participación del mercado comparativo

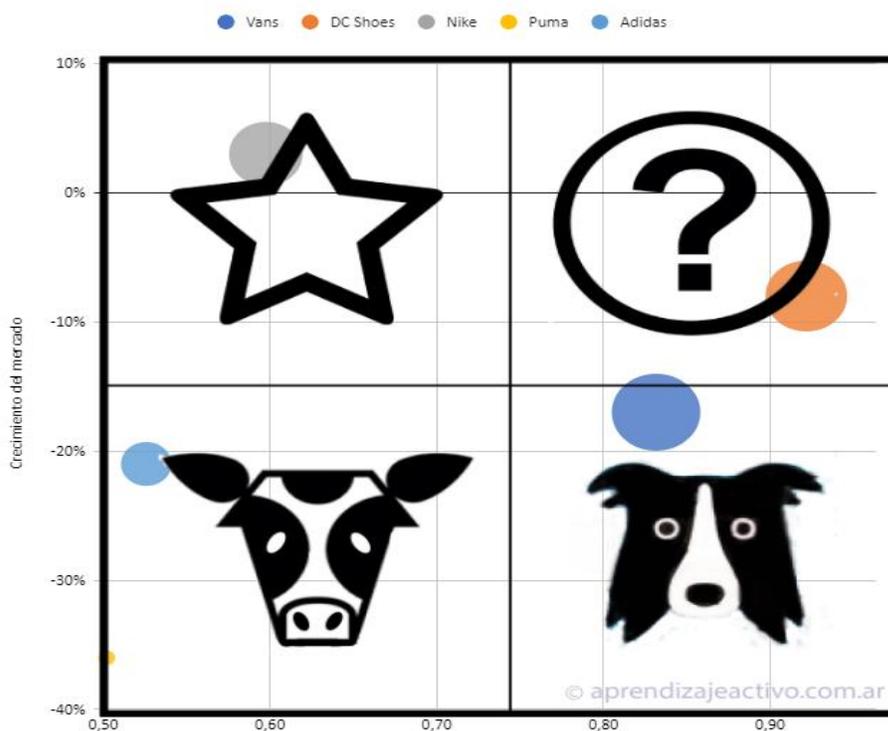
Cartera de productos	Ventas de la empresa	Ventas de los tres principales competidores			Participación relativa
Vans	73099	88600	49311	70765	0.83
DC Shoes	65125	75650	55700	68760	0.86

Nike	57150	55450	95650	87847	0.60
Puma	30569	50650	60895	54219	0.50
Adidas	39872	60800	75840	54804	0.53
	265815	331150	337396	336395	

Tabla 4 Participación del mercado comparativo
 Fuente: Libros de ventas de los años 2019 y 2020

En el 2020 todas las marcas tienen un valor inferior a 1 por lo tanto todas tienen una participación alta en el mercado.

Sin embargo, ha existido un decremento de las ventas de un año al otro alrededor de un 17% pero a la vez toda su cartera de productos mantiene una participación alta en el mercado, lo que indica que es posible alcanzar los objetivos de venta que sean propuestos.



Grafica 9 Matriz BCG



Análisis

Productos interrogantes

En este cuadrante podemos encontrar la marca DC shoes, está situado en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado, pero la perdieron.

Estos productos tienen un crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción y distribución, para que de esta manera se incremente la cuota de mercado, renunciando incluso a las ganancias a corto plazo.

Productos estrella

Como producto estrella tenemos a la marca de Nike, porque están situados en un mercado de crecimiento elevado y cuota de mercado alta. Estos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado.

En este producto es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado.



Productos vaca lechera

Los productos que se localizan en este cuadrante son Adidas y Puma que tienen mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones y retribuyen al capital propio y ajeno.

Estos productos están situados normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Tienen gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Estos productos nos ayudaran a financiar los productos “interrogantes”, y a su vez brindan la posibilidad para la investigación, desarrollo y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos “estrella”.

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por productos “estrella”.

Producto perro

La marca Vans está ubicada como un producto perro, ya que tiene reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento. Son trampas de liquidez, ya que, debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables.

Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Este producto es difícil de impulsar, reposicionar y absorbe muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde “den de sí” o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla.

Análisis de Porter

Las cinco fuerzas de Porter determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente. Las barreras de entrada bajas atraen nueva competencia, mientras que las barreras de entrada altas la desalientan. Es probable que la rivalidad de la industria sea mayor cuando varias empresas están compitiendo por los mismos clientes, y la rivalidad intensa hace bajar los precios y las ganancias. Logrando de esta forma realizar un estudio del entorno empresarial de la Comercializadora Arias S.R.L., tomando en cuenta tanto el ámbito interno como externo de la empresa.

a) Rivalidad entre competidores

En nuestro país el sector del calzado es relativamente grande, pero no como productores, sino que en su mayoría las tiendas de calzados comercializan productos importados. Si hablamos de nuestra ciudad no podemos dimensionar cuantas personas se dedican a la comercialización de estos productos, ya sea legalmente constituidos o no. Se hace notorio que la mayoría de los productos ofrecidos son copias de grandes marcas, y cada vez que se presenta un nuevo modelo de calzado no tarda en ser copiado, incluso los mismos comerciantes se encargan de facilitar el producto a otros fabricantes

para que realicen las imitaciones a precios más bajos y poderles generar mayores ganancias.

Ahora, viendo desde el punto de vista económico existen muchas empresas comercializadoras de calzado que tienen un capital mucho más grande, además del reconocimiento de las marcas que ofrece al cliente, naturalmente una empresa pequeña no puede entrar a competir directamente con ellas a un mismo nivel.

En el medio encontramos muchísima competencia, empresas de todos los tamaños que vender o revenden a otros, es un mercado grande, con competidores que ya están muy bien establecidos y cuentan con reconocimiento en el mercado.

Se puede establecer que en la venta de calzado y específicamente para la Comercializadora Arias, la competencia se ha visto como un factor determinante negativo, debido al incremento de tiendas de calzados deportivos en la ciudad de La Paz y las demás partes del país; lo que determina una rivalidad directa entre competidores.

En general se puede decir, que mientras mayor sea el número de competidores en un sector, más intensa será la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte del mercado. Es así que la Comercializadora Arias, cuenta con un gran número de competidores siendo una amenaza de alto impacto.

b) Amenaza de los nuevos competidores

En la industria del calzado existen muchos competidores, constantemente crece la oferta del calzado y por ende crece su comercialización. En nuestro país es muy usual que se aperturen nuevos locales de venta de calzado, los cuales buscan al igual que cualquier otra empresa vender sus productos y abrirse paso en el mercado del calzado. La amenaza de nuevos competidores es muy grande y sobre todo el continuo cambio de modelos, diseños y calidad del producto trae consigo un cambio sustancial en los precios.

Por esta razón la Comercializadora Arias S.R.L. busca abrirse paso a nuevos mercados dentro del territorio local, por medio de la comercialización del calzado a precios razonables, tomando en cuenta que no son calzados originales de marcas reconocidas.

En vista que la competencia de las empresas comercializadoras de calzado deportivos no está unida, ni organizada, este sector se vuelve vulnerable al fenómeno de competidores locales y nacionales, como son comercializadores formales e informales.

c) Amenaza de productos sustitutos

Dentro del mercado del calzado existen productos sustitutos reales o potenciales, como es el calzado chino, brasilero, americano, peruano y panameño, que son productos con avances tecnológicos, y así como también existe una producción nacional, unos se comercializan con calidad y otros a bajos precios, pero cabe recalcar que los productos que más ingresan son los chinos y peruanos; que son productos de muy baja calidad, y a pesar de tener un bajo costo, no cumple con los requerimientos del cliente como ser: comodidad, durabilidad y versatilidad que tienen los calzados y marcas que comercializa la empresa.

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Y la situación se complica si los sustitutos están más avanzados en cuestión de calidad o precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa o la industria en general. Pues las empresas entran a esta actividad mediante productos de calidad superior, precios más bajos y más recursos.

Es por esto que la Comercializadora Arias, debe estar atenta, seguir prestando servicios de calidad, con productos de calidad ajustarse a los precios de la competencia, entre otras estrategias para poder competir con esos productos sustitutos nuevos que quieren entrar a formar parte de esta industria.

d) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la comercializadora Arias tienen un alto nivel de negociación con la empresa, ya que al ser solo dos tienen bastante influencia dentro de las decisiones de adquisición de los productos. Por lo que, si en determinado momento los proveedores deciden incrementar sus precios o dejar de proveer sus productos, la empresa deberá aceptar el incremento o buscar nuevas alternativas de proveedores.

e) Poder de negociación de los clientes

La empresa al pertenecer a un mercado tan numeroso como es el de la comercialización de calzados deportivos, le da un poder alto de negociación al cliente porque al existir varias opciones de compra con una diversidad de precios

El poder negociador de los clientes depende de su capacidad relativa para enfrentar una empresa con otra a fin de hacer que se disminuyan los precios, obtener una calidad superior o comprar más artículos por el mismo precio, y esto depende del poder adquisitivo que se tiene por parte de los clientes, mientras mayor es el poder adquisitivo, mayor es el poder de venta.

En el caso de la Comercializadora Arias, la mayoría de los clientes son personas naturales con un buen poder adquisitivo con posibilidades de negociar los precios del calzado. En este caso los precios son fijados, pero si se realiza descuentos con la finalidad de fidelizar al cliente.

Estrategia de marketing y mezcla de marketing

Estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente

Para tener éxito en el competitivo mercado actual, la empresa debe concentrarse en el cliente. Debe ganar clientes a los competidores para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor superior. La empresa debe servir de manera redituable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos de la misma forma. De esa manera, cada compañía debe dividir el mercado total, elegir los segmentos más



prometedores y diseñar estrategias para servir a los segmentos seleccionados. En este proceso se implica la segmentación del mercado, la selección del mercado meta, la diferencia y el posicionamiento.

Segmentación del mercado

La empresa Comercializadora Arias tiene como objetivo abarcar el macro distrito sur, distrito 18 de la ciudad de La Paz.

El público que se pretende alcanzar corresponde a dos tipos: el deportivo y el de tiempo libre, atraen a un público joven y adolescentes, una edad comprendida entre 15 a 30 años, con un estilo de moda informal y divertida. Son productos utilizados por hombres y mujeres. Así también, está más enfocado en un mercado de clase media-alta y alta, ya que es considera “alcanzable” pero no ofrece productos low-cost sin dejar de lado a la clase media, pero se debe tomar o baratos.

Para cada producto se elaborarán las estrategias de mercado que se consideren más adecuadas, en base a esto, se plantea:

Segmentación general y estrategias para cada binomio producto-mercado

Mercado Objetivo

Al realizar un estudio de mercado podemos determinar que nuestro mercado objetivo para la comercialización de artículos deportivos son personas de ambos sexos de 18 a 50 años de edad que habitan en la ciudad de la Paz.

5.1.2 Universo y Sujetos de la investigación

Universo de Investigación

El universo de investigación del presente trabajo se concentra en el macro distrito sur, distrito 18 de la ciudad de La Paz.



Sujetos de Investigación

Los sujetos de investigación que se consideran para el estudio de mercado a un número de 30 personas de las cuales son deportistas, personajes de televisión, modelos, militares, policías y público en general, ya que ellos pueden ser nuestros potenciales consumidores por la tendencia y estética deportiva.

Tipo de Muestreo

Los sujetos para el presente trabajo de investigación son seleccionados por muestreo de manera aleatoria en consecuencia, para la determinación de la muestra se trabaja con una investigación de manera cualitativa.

Recopilación de información

La técnica fundamental de recolección de información que se empleó en el estudio de investigación mercado es la entrevista, de la cual fue elaborada con preguntas sencillas para su mejor discernimiento.

Al inicio se consultó si utilizaban los artículos deportivos si su respuesta era si se procedió con la entrevista el total de número de personas son 30, las mismas que fueron escogidas de manera aleatoria.

Se maneja una entrevista ya formulada, orientada a posibles consumidores potenciales. Las preguntas que se realizó son de fácil capacidad de entendimiento.

Tipo de Entrevista

La entrevista es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación. Es por ello que para esta investigación utilizo la Entrevista Estructurada.

La entrevista estructurada se centra en la precisión de las diferentes respuestas, gracias a las cuales se pueden recopilar datos extremadamente organizados. Cada encuestado tiene diferentes respuestas a la misma estructura de preguntas, las respuestas obtenidas pueden ser analizadas colectivamente.

Pueden utilizarse para ponerse en contacto con una gran muestra de la población objetivo.

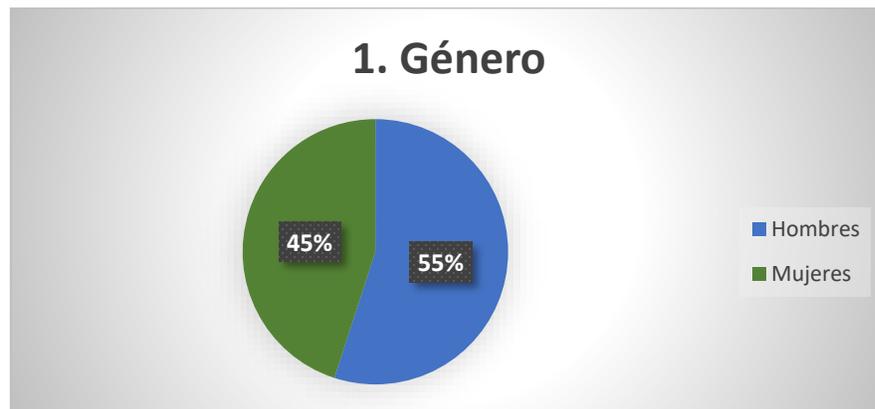
El procedimiento de entrevista se facilita gracias a la estandarización que ofrece una entrevista estructurada.

Se puede obtener mejor información y analizar el problema de investigación de manera integral haciendo preguntas precisas.¹³

Estudio de Mercado

Los resultados obtenidos tras realizar la entrevista se detallan en los siguientes gráficos:

Gráfico N°1



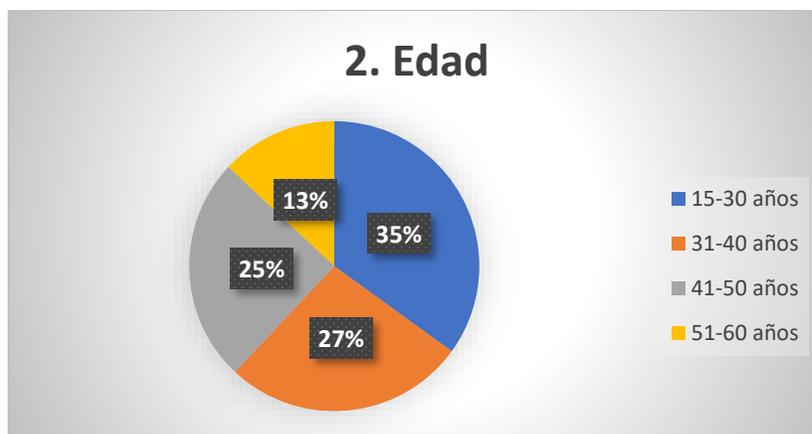
Gráfica 9 Pregunta 1

¹³ <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>

Fuente: Entrevista

Interpretación. - Las personas entrevistadas fueron en su mayoría del sexo masculino, compuesto por 30 personas de las cuales 17 son hombres y 13 mujeres.

Gráfico N°2



Gráfica 10 Pregunta 2
 Fuente: Entrevista

Interpretación. - Se determina que el mercado meta está determinado entre personas con edades entre los 15 a 30 años.

Gráfico N°3



Gráfica 11 Pregunta 3

Fuente: Entrevista

Interpretación. - Se determina que el tipo de marca más utilizada con frecuencia se encuentran: Nike, Puma y Adidas.

Gráfico N°4



Gráfica 12 Pregunta 4
 Fuente: Entrevista

Interpretación. - Se determina que los clientes realizan la compra de artículos deportivos de 3 a 4 veces al año con más frecuencia.

Gráfico N°5



Gráfica 13 Pregunta 5
 Fuente: Entrevista

Interpretación. - Se determina que las personas que hacen deporte son las que más prefieren productos de marca, en segundo lugar, se encuentra por moda, en tercer lugar, por comodidad y en último lugar por trabajo.

Gráfico N°6



Gráfica 14 Pregunta 6
Fuente: Entrevista

Interpretación. - Se determina que la mayoría de las personas prefiere un producto de marca por su calidad, por lo tanto, la empresa debe enfocarse en mostrar en sus promociones y/o publicidades la calidad que ofrece cada producto.

Gráfico N°7



Gráfica 15 Pregunta 7
Fuente: Entrevista

Interpretación. - Se determina que en su mayoría están interesados en realizar la compra de productos de marca.

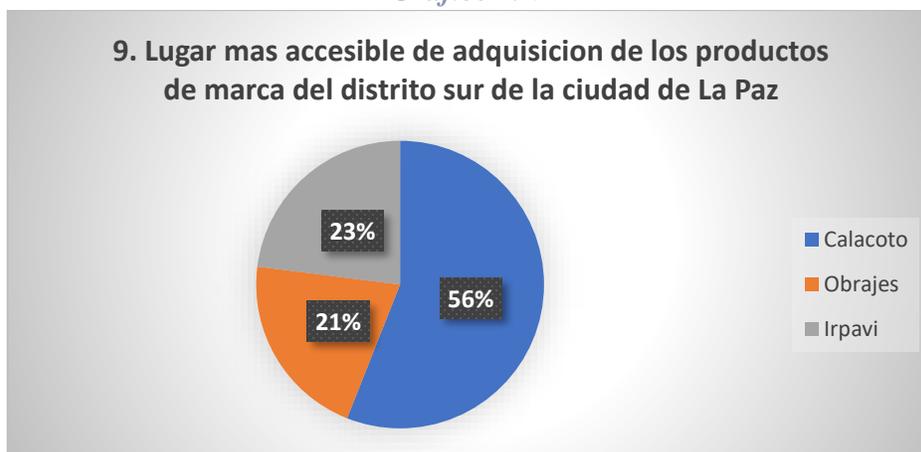
Gráfico N°8



*Gráfica 16 Pregunta 8
 Fuente: Entrevista*

Interpretación. - Se determina que la mayoría de las personas consideran que el precio de los productos de marca es accesible ya que el mercado meta está definido en la clase media alta.

Gráfico N°9



*Gráfica 17 Pregunta 9
 Fuente: Entrevista*

Interpretación. - Se determina que la mayoría de las personas prefieren la zona Calacoto ya que les parece más accesible para realizar la compra.

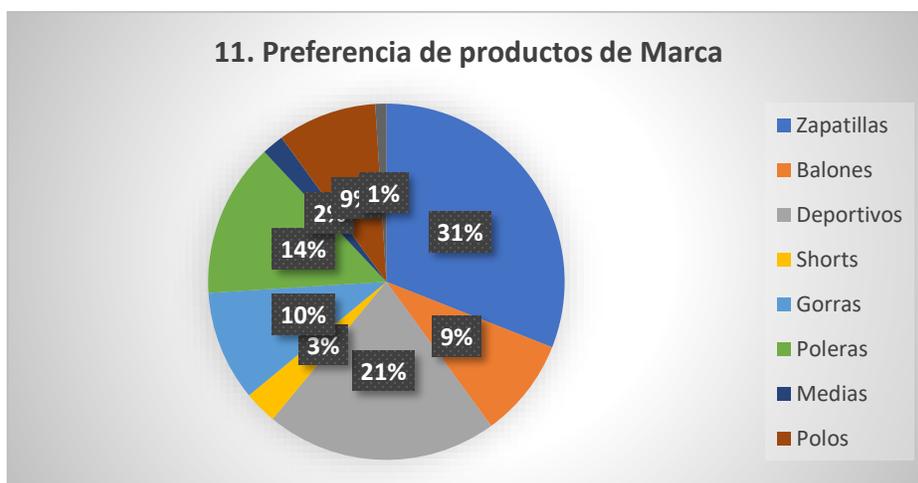
Gráfico N°10



Gráfica 18 Pregunta 10
 Fuente: Entrevista

Interpretación. - Se determina que entre los medios de comunicación más elegidos sobre los productos de marca son: Facebook, WhatsApp, página web en su mayoría.

Gráfico N°11



Gráfica 19 Pregunta 11
 Fuente: Entrevista



Interpretación. - Se determina que los productos de compra de preferencia son las zapatillas deportivas, deportivos, poleras en su mayoría.

- Tras haber realizado la revalidación del estudio de mercado de los productos de marca, de modo que se pueda conocer el grado de posicionamiento de los productos en el mercado, con el propósito de estructurar una propuesta basados en las exigencias de los clientes.

Interpretación del estudio de mercado

El resultado obtenido en el estudio de investigación de mercados, nos coadyuvo a conocer la gran cantidad de marcas que existen dentro del mercado local del departamento de La Paz y los precios en los cuales son comercializados y además conocer que toman en cuenta al momento de comprar un producto.

Tabla N°1 Diferenciación a través de la descripción del producto frente a la competencia

	Productos Originales	Productos Imitados	Diferenciación del Producto Original vs la Imitación
PRODUCTO			<p>Los artículos deportivos de las marcas Vans, DC Shoes, Nike, Puma y Adidas al ser marcas reconocidas mundialmente tienen como característica una presentación de calidad ya que son elaborados con materia prima seleccionada además que son diseños únicos pensados en los deportistas.</p> <p>Imagen de producto: El producto tiene una presentación agradable a los ojos del consumidor final.</p> <p>Disponibilidad: La disposición del producto está en puntos de venta autorizados, y sucursales de cada marca.</p> <p>Valoración de los clientes: El cliente reconoce el valor de la marca.</p>

	  	  	<p>-Las imitaciones de los productos de las marcas originales tienen la característica de ser productos de baja calidad y su presentación no es igual a la original ya que son elaborados con lo más bajo que brinda el mercado.</p> <p>Imagen de producto: El producto no tiene una buena presentación.</p> <p>Disponibilidad: La disposición de los productos de imitación está en supermercados, mercados, ferias dominicales.</p> <p>Valoración de los clientes: El cliente reconoce que los productos en el mercado ponen de competidor de la empresa.</p>
		<p>La competencia en productos de imitación maneja precios bajos.</p>	<p>Se observa que la empresa Comercializadora Arias S.R.L. en referencia al precio de ventas de</p>

PRECIO	Se maneja un precio estándar en relación a la casa matriz principal de los productos.		los artículos deportivos maneja un precio de venta estándar en cambio la competencia directa que son los productos de imitación maneja un precio muy bajo en el mercado.
	La empresa Comercializadora Arias S.R.L. no tiene los suficientes canales por lo que los clientes solo podrán tener acceso a los productos que se ofrecen en la sucursal del distrito sur de la ciudad de La Paz, con lo que la empresa asegure que pueda tener disposición al producto, los	Estos productos de imitación están disponibles en el mercado local de manera informal de fácil acceso al mismo.	A partir de la salida de los productos la empresa Comercializadora Arias S.R.L se entrega en su sucursal principal punto de venta directa a los clientes, sin embargo, el personal cuenta con poca experiencia de venta. De tal manera los productos de imitación no cuentan con un punto de venta situado en un lugar fijo además de no contar con personal capacitado.
PLAZA			

PROMOCION	productos solo presentan una promoción anual.		
	<p>La empresa no asigna un presupuesto determinado para realizar la publicidad de los productos y sus puntos de venta en la ciudad de La Paz.</p> <p>Los canales de distribución del producto no son suficientes, mismo que genera pérdida para la empresa.</p>	<p>Los productos de imitación no cuentan con recursos para la promoción de sus productos sin embargo tiene participación en ferias dominicales que se realizan los fines de semana ya que manera indirecta manejan lugares estratégicos para su venta.</p>	<p>Ambos no cuentan con un cronograma de actividades establecidos de promoción de todos sus productos en relación a las necesidades del cliente.</p>

*Tabla 5 Estrategias a la cuatro P's
 Fuente: Elaboración propia*

5.2 Plan de Marketing Mix

El marketing mix es la manera de combinar variables controladas, considerando los efectos que las no controlables ejercen sobre las decisiones de los clientes y las empresas.⁸

El marketing mix está orientado para determinar el grupo de instrumentos y diversos factores que tiene la persona que se encarga de la dirección de mercadotecnia en una empresa, para alcanzar las metas planteadas por la organización. Los cuatro componentes denominados "las Cuatro Ps" que son Producto, Precio, Plaza (o distribución) y Promoción (o comunicación).⁹

5.2.1. Tipos del Plan de Marketing

Los planes de marketing se clasifican en distintas categorías según los objetivos que sirvan estos pueden ser anual, operacional, lanzamiento y/o posicionamiento, acción y comercial.

El principal tipo de plan es el plan de marketing anual el que se aplicara para el presente trabajo de investigación.

Plan de Marketing Anual: Sirven para aquellos productos, proyectos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de producción de la empresa. Este plan debe revisarse periódicamente, a ser posible anualmente para ver la trayectoria del mismo.

5.2.2. Estrategias

Estrategia del Producto

En cuanto a los productos, estos desempeñan un rol importante, como el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente. Para desarrollar una estrategia de producto se deben tomar muy en cuenta los cinco componentes de un producto, los cuales son: la marca, calidad, diseño y etiqueta.

Las marcas que la empresa comercializa son:

⁸ Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones, Ediciones DIAZ DE SANTOS S.A. pág. 55.

⁹ Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones, Ediciones DIAZ DE SANTOS S.A. 1990 pág. 7



Actividades:

- El producto debe ser exhibido en estantes para cada marca el cual pueda ser llamativo a la vista del cliente, tener una buena presentación y este llegue a comprar el producto final.
- Potenciar al máximo las zapatillas deportivas en todas sus presentaciones ya que son los productos de mayor venta.
- Contratar personal eventual, para que realice la promoción de los productos en fechas festivas.
- Realizar una capacitación de acuerdo a las características del producto a todo el personal de ventas.
- Se debe realizar pedidos actualizados de stocks de los productos de acuerdo a la moda estética deportiva por temporadas.

Estrategia de Precio

Definir la estrategia de precio, la empresa debe tomar la decisión de que se quiere lograr, realizado el estudio de mercado y la encuesta a los consumidores

Al final, estos están de acuerdo con los precios que se maneja, tomando en cuenta que los productos son originales, de alta calidad y durabilidad. Es por eso que la empresa definirá sus precios de acuerdo a los costos de importación, demanda y competencia ya que varían de acuerdo a los modelos y marcas comercializadas.

Actividades

- Hacer un análisis del costo y mantener un precio estándar de los productos.
- Hacer un análisis de la demanda actual y proyectada de todos sus productos por marcas.
- Maximizar la participación en el mercado.
- Estrategias diferenciales, rebajas al final de cada temporada.

Se puede observar que la empresa Comercializadora Arias S.R.L. en referencia al precio de importación incrementa un % variable de utilidad de acuerdo al producto, en referencia al modelo y la marca del precio de venta final.

Este precio es accesible y se adapta a la economía de los clientes de la ciudad de La Paz.

Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza o distribución de venta, la empresa debe fijar un plan de capacitación del área de ventas con el objeto de difundir las técnicas más utilizadas de venta.

Productor → Mayorista → Consumidor

Canal mixto, se lleva a cabo utilizando ambos canales de distribución:

Canal Directo

- Online: Se realizará la creación de una página web, de la misma manera por medio de las redes sociales más utilizados por los clientes (Facebook, WhatsApp), en el cual se mostrará un catálogo de productos de cada marca para ambos sexos, la dirección, teléfonos y horarios de atención de sus sucursales o puntos de venta.

- Canal Corto
- Sucursales o puntos de venta: la dirección ya mencionada se encuentra en un lugar estratégico de ventas por el área comercial en el que se ubica en la ciudad de La Paz.

Estrategia de Promoción

- El propósito de la estrategia de promoción con relación a la empresa Comercializadora Arias S.R.L., es crear interés en el cliente para diferenciar la oferta de la competencia, y asimismo comunicar los beneficios, confort y calidad de los productos disponibles y de esta manera persuadir a los clientes para que realicen la compra.
- Se ha elegido las siguientes estrategias de publicidad como las herramientas más efectivas de influencia y comunicación.
- Actividades:
- Se realizará un spot publicitario que se difundirá mediante redes sociales y página web.
- Se elaborará catálogos de los productos de cada marca por temporadas, físicos y virtuales.
- Se realizará convenios institucionales con empresas públicas y privadas para la venta de los productos y se otorgará un porcentaje de descuento de acuerdo a la cantidad adquirida.

5.2.3. Cronograma de Aplicación de la Propuesta Estratégica

Tabla N°2

Cronograma de Aplicación de la Propuesta Estratégica de los Productos

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES			
		MES N°1	MES N°2	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
1	Organización de Productos y colocado de estanterías de acuerdo a la marca.			Jefe del área de ventas	Ninguna
2	Realizar una capacitación al personal encargado de ventas en descripción y diferenciación de características de cada producto.			Jefe del área de ventas	Solo un día al mes
3	Se debe realizar un cronograma pedidos de stocks de los productos de cada temporada			Área de Marketing	Solo un día al mes

Tabla 6 Propuesta estratégica de producto
 Fuente: Elaboración propia

Tabla N°3

Cronograma de Aplicación de la Propuesta Estratégica de los Precio

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES			
		MES N°1	MES N°2	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
1	Realizar un análisis del costo y mantener un precio estándar de los productos.			Jefe del área de ventas	Ninguna
2	Realizar un análisis de la demanda actual y proyectada de todos sus productos por marcas.			Jefe del área de ventas y del Área de contabilidad.	Ninguna
3	Realizar un plan de precios al final de cada temporada.			Jefe del área de ventas	Solo un día al mes

*Tabla 7 Propuesta estratégica de precio
 Fuente: Elaboración propia*

Tabla N°4

Cronograma de Aplicación de la Propuesta Estratégica de los Plaza

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES			
		MES N°1	MES N°2	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
1	Se realizará un spot publicitario que se difundirá mediante redes sociales y pagina web.			Jefe del área de Marketing	Ninguna
2	Se elaborará catálogos de los productos de cada marca por temporadas, físicos y virtuales			Jefe del área de Marketing	Ninguna
3	Se realizará convenios institucionales con empresas públicas y privadas			Jefe del área de ventas	Ninguna

*Tabla 8 Propuesta estratégica de plaza
 Fuente: Elaboración propia*

Tabla N°5

Cronograma de Aplicación de la Propuesta Estratégica de los Promoción

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES			
		MES N°1	MES N°2	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
1	Se realizará un spot publicitario que se difundirá mediante redes sociales y pagina web.			Jefe del área de Marketing	Ninguna
2	Se elaborará catálogos de los productos de cada marca por temporadas, físicos y virtuales			Jefe del área de Marketing	Ninguna
3	Se realizará convenios institucionales con empresas públicas y privadas			Jefe del área de ventas	Ninguna

*Tabla 9 Propuesta estratégica de promoción
 Fuente: Elaboración propia*

5.3 Propuesta Económica

Tabla N°6 Presupuesto

CONCEPTO	DETALLE	PRECIO Bs.-
Propuesta N°1: Estrategia para el producto	<ul style="list-style-type: none"> -Organización de Productos y colocado de estanterías de acuerdo a la marca. -Realizar una capacitación al personal encargado de ventas en descripción y diferenciación de características de cada producto. - Se debe realizar un cronograma pedidos de stocks de los productos de cada temporada. 	1000.-
Propuesta N°2: Estrategia para el Precio	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un análisis del costo y mantener un precio estándar de los productos. - Realizar un análisis de la demanda actual y proyectada de todos sus productos por marcas. - Realizar un plan de precios al final de cada temporada. 	120.-
Propuesta N°3: Estrategia para la Plaza	<ul style="list-style-type: none"> -Se realizará la creación de una página web, Facebook e Instagram, WhatsApp y se utilizará para que las persona puedan conocer la empresa 	100.-

Propuesta N°4: Estrategia para el Promoción	-Se realizará un spot publicitario que se difundirá mediante redes sociales y página web. - Se elaborará catálogos de los productos de cada marca por temporadas, físicos y virtuales. - Se realizará convenios institucionales con empresas públicas y privadas	1000.-
TOTAL		2220.-

*Tabla 10 Presupuesto
 Fuente: Elaboración propia*

5.4 Conclusiones

Al finalizar con la investigación realizada en la empresa Comercializadora Arias S.R.L. del distrito sur de la ciudad de La Paz se concluye de esta manera:

- Al no realizar una investigación de mercados y análisis del marketing mix es la causa principal del mal manejo de estrategias comerciales por lo cual la empresa no logró su objetivo de ventas, sabiendo que son productos conocidos y tienen una trayectoria en el mercado.
- Al no realizar una capacitación al personal para ofertar los productos y comercializarlos, ni contar con un objetivo de ventas mensual de cada uno, es otra de las causas por el cual la empresa no consigue los resultados esperados.
- El plan de estratégico de marketing propuesto en el trabajo de investigación ayudara a fortalecer las falencias identificadas en el inicio del estudio y de esta manera poder acrecentar las ventas en el departamento de La Paz.

5.5 Recomendaciones

Se recomienda al Gerente General de la empresa Comercializadora Arias S.R.L., la



implementación del Plan Estratégico de Marketing propuesta en el presente trabajo de investigación.

- Realizar reuniones mensuales o trimestrales para saber la cantidad de ventas obtenidas en unidades de cada producto.
- Destinar presupuestos anuales para ejecutar los planes de marketing.
- Difusión constante de los productos según la temporada de cada marca.
- Ampliar la cobertura en puntos de distribución para la venta del producto a largo plazo.



ANEXOS



Instrumento de relevamiento de información

Entrevista

EMPRESA COMERCIALIZADORA ARIAS S.R.L.	
Nombre del entrevistado:	Lic. Félix Arias
Cargo que ocupa:	Gerente general
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de marketing?	No.
2. ¿La empresa cuenta con objetivos de marketing?	No.
3. ¿Cuantifica y cuantifica los objetivos de marketing?	No.
4. ¿La empresa cuenta con un responsable de elaboración y selección de estrategias de marketing?	No.
5. ¿La empresa conoce el nivel de posicionamiento que tiene en el mercado actual?	Si. El Gerente general tiene un día.
6. ¿La empresa identifica y aprovecha su ventaja competitiva?	Si. Hay poca competencia en cuanto a la mercadería que maneja de las marcas de VANS y DC shoes.
7. ¿La empresa tiene especificado su mercado meta?	Si. La empresa ha definido un mercado meta de hombre y mujeres de 14 – 40 años.
8. ¿La empresa cuenta con un análisis de segmentación de mercado?	No.
9. ¿La empresa conoce la demanda del mercado actual?	El gerente general de la empresa tiene una vaga idea de lo que el mercado actual demanda.
10. ¿Qué tipo de aspectos se toman en cuenta para adquirir los productos que serán comercializados?	Los aspectos que toman son los que se ponen de moda en internet, tendencias y referencias de clientes.



11. ¿Cómo define el precio unitario del producto para la venta?	Al costo adquirido se le incrementa un 35% a 40% de utilidad.
12. ¿Cómo se distribuyen los productos?	Por el momento solo tiendas, pero existe una pequeña iniciativa de distribución en redes sociales como ser Facebook
13. ¿Qué medios utiliza para la distribución del producto?	Internet (Facebook), pero solo un poco.
14. ¿Cómo realiza la promoción de los productos hacia el público objetivo?	Solo se distribuye mediante fotografías y publicaciones, la empresa no realiza publicidad de sus tiendas y los productos que ofrece.
15. ¿Cuenta con una planificación financiera para el plan estratégico de marketing?	Es en función a las ventas.
16. ¿La empresa conoce a sus principales competidores dentro del mercado?	Su principal competidor y el mas potente son los comerciantes de imitaciones de las marcas que comercia la empresa.
17. ¿Establece alianzas con la cartera de proveedores?	Si. Solo con los proveedores de VANS y DC shoes.
18. ¿Con cuántos proveedores cuenta la empresa?	Con 4 proveedores, uno por marca (Nike, Adidas, DC shoes, VANS).
19. ¿Quiénes son sus proveedores?	Santa Cruz y Cochabamba.
20. ¿Qué marcas vende más?	Primero esta la marca de VANS y le sigue la marca de DC shoes.
21. ¿Cuál es su objetivo de ventas?	Se debe realizar una venta mensual de 800 pares de calzados.
22. ¿Cuántos zapatos vende al mes actualmente?	200 a 500 pares mensuales.
23. ¿Cuántos pares de calzados vendía antes del 2018?	De 800 a 1000 pares mensuales.



BIBLIOGRAFÍA

- Atanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). En *Fundamentos del Marketing*. Mexico.
- Diógenes Ismael, Q. Y. (07 de 06 de 2017). *Investigacion y Negocios*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v10n15/v10n15_a04.pdf
- El Diario*. (06 de 05 de 2018). Obtenido de https://www.eldiario.net/noticias/2018/2018_05/nt180506/nacional.php?n=73&-10-millas-presenta-nueva-propuesta-en-ropa-deportiva
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentals del Marketing*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). En *Marketing 4.0*. Bogota, Colombia.
- Monferrer, T. D. (2010). *Fundamentos del Marketing*.
- Rivera, P. (24 de 07 de 2019). *Los Tiempos*. Obtenido de <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20190724/ropa-usada-causa-cierre-textileras-caida-del-empleo>
- Sumup. (s.f.). *Marketing Mix*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>