

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



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“MODELO DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA  
INCREMENTAR LAS VENTAS PARA HERMENCA LTDA.”**

**POSTULANTE** : ROLANDO CARLOS BOLO PERALTA

**TUTOR INSTITUCIONAL:** Lic. MARTIN MENESES RIVERO

**TUTOR ACADEMICO** : MSc. Lic. EDUARDO VILLARROEL AMESTEGUI

LA PAZ – BOLIVIA

*Dedicatoria:*

*A mi familia y a todas las personas que ayudaron al desarrollo del presente trabajo.*

*Rolando*

# AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por brindarme la entereza y voluntad de desarrollar el trabajo.

Agradecimiento al M.Sc. Lic. EDUARDO VILLARROEL AMESTEGUI por su orientación, tiempo y dedicación.

Al Lic. MARTIN MENESES RIVERO por su ayuda, seguimiento y colaboración desinteresada para la conclusión del presente trabajo.

A todos los componentes y directores de HERMENCA Ltda.

Agradecimientos especiales a todos los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas.

A mi familia por todo su apoyo y respaldo incondicional, en todo el proceso de elaboración del presente trabajo.

## **ÍNDICE GENERAL**

### INTRODUCCIÓN

#### **CAPITULO I ASPECTOS GENERALES**

1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.4. OBJETIVOS.....	2
1.4.1. Objetivo General.....	2
1.4.2. Objetivos Específicos.....	2
1.5. ALCANCE DEL TRABAJO.....	3
1.6. METODOLOGÍA .....	4

#### **CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL**

2.1. INTRODUCCIÓN .....	5
2.2. ADMINISTRACIÓN .....	5
2.3. GESTIÓN.....	6
2.4. EFICIENCIA .....	6
2.5. CONCEPTO DE MARKETING.....	6
2.6. PLANIFICACIÓN .....	7
2.6.1. Concepto de Planeación o Planificación.....	9
2.7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.8. ¿Qué es el plan de Marketing Estratégico?.....	11
2.9. LA ESTRATEGIA.....	11
2.10. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.....	12
2.11. MISIÓN .....	13
2.12. CONCEPTO DE OBJETIVOS.....	13

2.13. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	14
2.14. MERCADO OBJETIVO.....	14
2.15. EL MERCADO META.....	15
2.16. SEGMENTO DE MERCADO.....	15
2.17. ENCUESTA.....	16

### **CAPITULO III**

#### **TRABAJO DE CAMPO**

3.1. INTRODUCCIÓN .....	17
3.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	24
3.2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	24
3.2.1.1. Organigrama de HERMENCA Ltda. ....	25
3.2.1.2. Denominación Social .....	26
3.2.1.3. Estructura Jurídica .....	26
3.2.1.4. FODA .....	26
3.2.1.5. Boston Consulting Group (matriz BCG).....	28
3.2.1.6. Variable Precio.....	29
3.2.1.7. Objetivos de los Precios.....	31
3.2.2. ANÁLISIS DE MERCADO.....	31
3.2.2.1. Definición del Mercado.....	31
3.2.2.1.1. Identificación del Producto.....	32
3.2.2.1.2. Descripción de la estructura de mercado.....	34
3.2.2.1.3. Diferenciación de los límites del mercado relevante.....	35
3.2.2.2. Análisis de la Demanda.....	35
3.2.2.2.1. Análisis de la Demanda Primaria.....	36
3.2.2.2.2. Identificación del Comprador.....	36
3.2.2.2.3. Disposición y Capacidad de Compra.....	36
3.2.2.3. Análisis de la Demanda Selectiva.....	37
3.2.2.4. Definición de los segmentos del mercado.....	37
3.2.2.5. Identificación de los potenciales mercados objetivos.....	37

3.2.3. ANÁLISIS COMPETITIVO.....	38
3.2.3.1. Definir el Mercado Objetivo.....	38
3.2.3.1.1. Clasificación de productos y mercado de destino.....	38
3.2.3.2. Identificación de los Competidores Directos.....	39
3.2.3.3. Examinar las Fuerzas Competitivas.....	40
3.2.3.3.1. La Nueva Competencia.....	40
3.2.3.3.2. Las cinco fuerzas que dan forma a la estructura y a la intensidad de la competencia .....	40
3.3. ESTUDIO DE HERMENCA Ltda. CON LA COMPETENCIA, INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. y ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. (OFERTA) .....	44
3.3.1. DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS.....	44
3.3.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CONTROLABLES DEL MARKETING - MIX .....	46
3.3.2.1. De los productos que comercializan.....	46
3.3.2.2. Autopercepción de calidad, precios y diseños.....	48
3.3.2.3. Distribución .....	49
3.3.2.4. Promoción .....	50
3.3.2.5. Conocimiento sobre marketing.....	51
3.3.2.6. Objetivos de ventas que se persigue.....	53
3.4. ESTUDIO DE PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO DE LA CIUDAD DE LA PAZ, CLIENTES POTENCIALES (CONSUMIDORES) .....	54
3.4.1. De los hábitos de compra de los productos de HERMENCA Ltda. ....	54
3.4.2. Percepción del precio de los productos de HERMENCA Ltda. ....	56
3.4.3. Problemas de la industria gráfica nacional.....	57
3.5. ESTUDIO DE PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO DE LA CIUDAD DE LA PAZ, PUBLICO EN GENERAL (CONSUMIDORES) .....	58
3.5.1. Hábitos de compra del sector gráfico.....	58
3.5.2. Percepción del precio .....	61

3.5.3. Conocimiento de empresas nacionales.....	62
3.5.4. De la compra de productos nacionales.....	62
3.6. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO.....	64

## **CAPITULO IV PROPUESTA**

4.1. INTRODUCCIÓN .....	66
4.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	66
4.2.1. Objetivo Específico de la propuesta .....	66
4.2.2. Alcances .....	67
4.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	67
4.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	68
4.4.1. Misión de HERMENCA Ltda. ....	68
4.4.2. Análisis de Situación .....	69
4.4.3. Planteamiento de Objetivos .....	69
4.4.3.1. Objetivos específicos .....	70
4.4.4. Mercado Meta .....	71
4.4.5. Producto / Mercado .....	72
4.4.6. Estrategia de Marketing.....	72
4.4.6.1. Plan de acción.....	76
4.5. PROGRAMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	86

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES.....	92

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE

### CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO N° 1 POBLACIÓN PROYECTADA.....	19
CUADRO N° 2 POBLACIÓN URBANA PROYECTADA.....	20
CUADRO N° 3 POBLACIÓN PROYECTADA 5 – 59 AÑOS.....	21
CUADRO N° 4 LISTA COMPARATIVA DE PRECIOS.....	30
CUADRO N° 5 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN AL MERCADO.....	46
CUADRO N° 6 RENOVACIÓN DEL PRODUCTO.....	47
CUADRO N° 7 PRODUCTOS NUEVOS AL MERCADO.....	47
CUADRO N° 8 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	48
CUADRO N° 9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	49
CUADRO N° 10 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	50
CUADRO N° 11 DEPARTAMENTO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	51
CUADRO N° 12 COMPORTAMIENTO CON LOS CLIENTES.....	52
CUADRO N° 13 OBJETIVOS DE VENTAS.....	53
CUADRO N° 14 PRODUCTOS QUE OFERTA HERMENCA Ltda. ....	54
CUADRO N° 15 FRECUENCIA Y MOTIVACIÓN DE COMPRA.....	55
CUADRO N° 16 MEJORACIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	56
CUADRO N° 17 PERCEPCIÓN DEL PRECIO.....	56
CUADRO N° 18 PROBLEMA PRINCIPAL DE LA INDUSTRIA GRÁFICA.....	57
CUADRO N° 19 PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO.....	58
CUADRO N° 20 FINALIDAD DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO.....	59
CUADRO N° 21 FRECUENCIA Y MOTIVACIÓN DE COMPRA.....	60
CUADRO N° 22 PERCEPCIÓN DEL PRECIO.....	61
CUADRO N° 23 EMPRESAS DEDICADAS AL SECTOR GRÁFICO.....	62
CUADRO N° 24 PROCEDENCIA DE PRODUCTOS.....	63
CUADRO N° 25 ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	63



CUADRO N° 26	PRECIO DE PRODUCTO (MATERIAL ESCOLAR) DE HERMENCA LTDA. ....	74
CUADRO N° 27	LISTA COMPARATIVA DE PRECIOS.....	75
CUADRO N° 28	PUBLICIDAD EN RADIO .....	80
CUADRO N° 29	PUBLICIDAD EN PERIÓDICO .....	81
CUADRO N° 30	PUBLICIDAD EN VOLANTES, TRÍPTICOS Y AFICHES .....	82
CUADRO N° 31	CRONOGRAMAS DE LAS ACCIONES POR DESARROLLAR....	80
CUADRO N° 32	PRESUPUESTO PARA LA GESTIÓN 2007 .....	88
GRÁFICO N° 1	CONCEPTO DE MARKETING.....	7
GRÁFICO N° 2	PROCESO ADMINISTRATIVO .....	8
GRÁFICO N° 3	LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	9
GRÁFICO N° 4	LA PLANEACIÓN.....	10
GRÁFICO N° 5	(MATRIZ BCG).....	28
GRÁFICO N° 6	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	41
GRÁFICO N° 7	MERCADO QUE ABARCAN EN LA CIUDAD DE LA PAZ.....	45
GRÁFICO N° 8	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	67
GRÁFICO N° 9	ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA DEMANDA SELECTIVA.....	73
GRÁFICO N° 10	AVISO DE PRENSA .....	81
GRÁFICO N° 11	FACTORES PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	85

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo: “Modelo de Estrategia de Marketing para Incrementar las Ventas para HERMENCA Ltda.”, está elaborado en base a la demanda identificada mediante un trabajo de campo realizado y al mismo tiempo por la misma institución HERMENCA Ltda., la cual ha visto en los últimos tiempos que sus ingresos se estancaron y van disminuyendo progresivamente esto debido a que no cuenta con algún tipo de plan que ayude a maximizar sus esfuerzos y sus ideas. Es por esta razón que se vio necesario e imperante elaborar un instrumento que ayude al proceso de de planificación en el área de comercialización y que tendrá repercusión directa con las demás áreas de la institución.

En el contexto de lo anteriormente mencionado:

El capítulo primero tiene en su contenido, aspectos generales, como ser los antecedentes de HERMENCA Ltda., la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos (Objetivo General y Objetivos Específicos), el alcance que persigue este documento y la metodología empleada.

En el capítulo segundo, se detallan conceptos generales, que son importantes para un mejor desarrollo del trabajo, siendo el punto de partida en la elaboración del documento.

El presente documento presenta un trabajo de campo el cual es totalmente necesario para lograr identificar aquellos puntos débiles y las falencias con las que cuenta HERMENCA Ltda. y así poderle dar la respuesta correcta, que en nuestro caso es la elaboración de una estrategia - la compañía tiene diversos productos a la venta, por lo cual se ve por conveniente la elaboración de una estrategia solamente para un producto - y sus debidos planes de acción.

La propuesta se presenta en el capítulo cuarto, se presenta la formulación de la estrategia y la de los planes de acción que ayudarán que la misma se cumpla.

El documento elaborado culmina con el capítulo quinto, donde se plantean las conclusiones o recomendaciones que están orientadas a resolver el actual problema que se presenta en HERMENCA Ltda.

# CAPITULO 1

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla en HERMENCA Ltda. empresa perteneciente al rubro de la industria gráfica, esta empresa tiene una buena aceptación en el mercado de La Paz, puesto que al transcurrir con los años tuvo un crecimiento significativo.

### 1.2. JUSTIFICACIÓN

Nuestro País atraviesa una difícil situación socioeconómica, al ser HERMENCA Ltda. una fuente generadora de trabajo que coadyuva a la economía Boliviana, mediante la producción de impresión gráfica y generando una actividad comercial, se ve en la necesidad de una propuesta para mejorar la posición actual de la firma en el mercado, al confrontar problemas y tener un bajo nivel en cuanto a ventas, la empresa requiere un modelo de estrategia.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los mayores problemas que confronta HERMENCA Ltda. es la comercialización de sus productos (material escolar). La compañía:

1. Carece de recursos y medios necesarios para la comercialización del material escolar.

2. No tiene un departamento de Marketing.
  
3. Al no disponer de medios necesarios para informarse de las variaciones en las tendencias de mercado, motivo por el cual les dificulta el adaptar sus productos a la misma, la compañía no cuenta con estrategias definidas, trabajando tradicionalmente, bajo el juicio e intuición de sus propietarios.

Como consecuencia de los tres puntos mencionados anteriormente, actualmente el nivel de ventas en la compañía en comparación de años anteriores, no llega a cubrir las expectativas de los propietarios. (Ver anexo N° 1)

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Elaboración de un modelo de estrategia de marketing para incrementar las ventas de los productos “**material escolar**” en HERMENCA Ltda., para lograr objetivos de venta satisfactorios y contribuir al posicionamiento en el Mercado en la ciudad de La Paz.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las causas por las cuales las ventas en material escolar bajaron en comparación de años anteriores.
- ✓ Identificar y analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa para competir en el mercado, en función a los resultados obtenidos de la investigación en lo concerniente al marketing.
- ✓ Realizar una investigación de mercado.

- ✓ Desarrollar una propuesta de solución la cual permita a la empresa contar con un instrumento que le permita tomar acciones para mantener o incrementar su mercado.

## **1.5. ALCANCE DEL TRABAJO**

El presente trabajo se desarrolla en la EDITORA HERMENCA Ltda. y viene dado por los siguientes límites:

### **a. Límite geográfico**

De acuerdo a los objetivos planteados, se determina realizar el trabajo en la ciudad de La Paz, puesto que la empresa está ubicada en la misma.

### **b. Límite Poblacional**

La población de estudio está constituida por consumidores mayoristas y posibles consumidores que tiene la firma, también a empresas que pertenecen al mismo rubro en la ciudad de La Paz.

### **c. Límite Funcional**

El estudio estará orientado a gerencia (nivel administrativo), y al personal del área de ventas.

### **d. Límite temporal**

La investigación se realiza en el momento y circunstancias actuales, dados los objetivos planteados y los del convenio entre el 2006 – 2007.

### e. Area Temática

Area General: Marketing

Área Específica: Estrategias de Marketing para ventas.

## 1.6. METODOLOGÍA

Como tipo de investigación se utilizó el método **descriptivo**; ya que éste describe las situaciones y eventos, además mide diversos aspectos del fenómeno a investigar. El estudio descriptivo se desarrolla describiendo las situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta el fenómeno a investigar, ya que éste busca especificar las propiedades importantes del problema en cuestión. El método descriptivo mide independientemente los conceptos y también pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean muy rudimentarias.

Este método es importante para la propuesta, puesto que ayudará a tener en cuenta, cuales son las necesidades más prioritarias para la mejora de la situación actual de HERMENCA Ltda.

---

---

# CAPITULO 2

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. INTRODUCCIÓN

En el presente acápite se da a conocer un conjunto de definiciones que por su importancia y relevancia en el tema son importantes mencionarlos.

Partiendo de éstas definiciones y conceptos, se los aplican en el trabajo de campo y a la propuesta.

### 2.2. ADMINISTRACIÓN

Para los autores como: Agustín Reyes Ponce, *“la Administración es el conjunto sistemático de reglas utilizadas para lograr la máxima eficiencia en las maneras de estructurar y manejar un organismo social. Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia”*<sup>1</sup>.

La administración nos proporciona mecanismos e instrumentos para alcanzar la eficiencia en todo tipo de organizaciones ya sean estas públicas o como en este caso específico una empresa privada como HERMENCA Ltda.

---

<sup>1</sup> Agustín Reyes Ponce "Administración de Empresas" (Pág. 26) Segunda Edición.



### 2.3. GESTIÓN

Gestión “es el resultado del cumplimiento de objetivos a través del desempeño con la capacidad de utilización de recursos en un tiempo determinado”<sup>2</sup>.

Con la anterior definición queda claro que la gestión es el cumplimiento de objetivos en un periodo determinado.

### 2.4. EFICIENCIA

Harold Koonts define a la eficiencia como: “El logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas”<sup>3</sup>.

Este concepto es uno de los más importantes en el desarrollo del trabajo, ya que se desea alcanzar la eficiencia administrativa en todos los niveles de HERMENCA Ltda. y en especial del área de ventas, ya que si esta área trabaja de esta manera toda la organización se beneficiara de sus resultados.

### 2.5. CONCEPTO DE MARKETING

“El marketing es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”<sup>4</sup>.

El concepto de marketing se fundamenta en tres criterios como se muestra en el gráfico N° 1.

---

<sup>2</sup> Reynaldo Barbosa Romero “Introducción a la Gerencia Social” (Pág. 26) Primera Edición.

<sup>3</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich "Administración, una Perspectiva Global" (Pág. 714) Décima Edición.

<sup>4</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton- Hetzel – Walter., Pág. 6.

## GRÁFICO N° 1

## CONCEPTO DE MARKETING



FUENTE: Elaboración Propia

- ✓ Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Es decir, todos los departamentos y los empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- ✓ Todas las actividades de marketing deben coordinarse. Ello significa que sus diversos aspectos (planeación del producto, fijación de precio, distribución y promoción) deben diseñarse y combinarse de modo coherente y que un ejecutivo debe tener la autoridad y la responsabilidad general para llevarlo a cabo.
- ✓ Un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos del desempeño organizacional. El objetivo primordial para una empresa lucrativa es, por lo común, un volumen de ventas rentable<sup>5</sup>.

## 2.6. PLANIFICACIÓN<sup>6</sup>

Las Instituciones no funcionan por causalidad, y menos basándose en improvisaciones. Para lo cual todo movimiento u accionar debe ser debidamente planeado o planificado, lo cual lleva que toda organización ya sea esta pública o

<sup>5</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton- Hetzel – Walter., Pág. 11 – 12

<sup>6</sup> PLANEACIÓN O PLANIFICACIÓN. Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones. (Harold Koontz y Heinz Weihrich "Administración una Perspectiva Global" (Pág. 717) Décima Edición)

privada debe decidir anticipadamente lo que pretende y lo que debe ser hecho para alcanzar sus pretensiones. La planeación tiene cuatro aspectos principales:

- Su contribución al propósito y a los objetivos.
- Su supremacía entre las tareas del administrador.
- Su generalización.
- La eficiencia de los planes resultantes.

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, tal como se observa en el gráfico N° 2.

### GRÁFICO N° 2

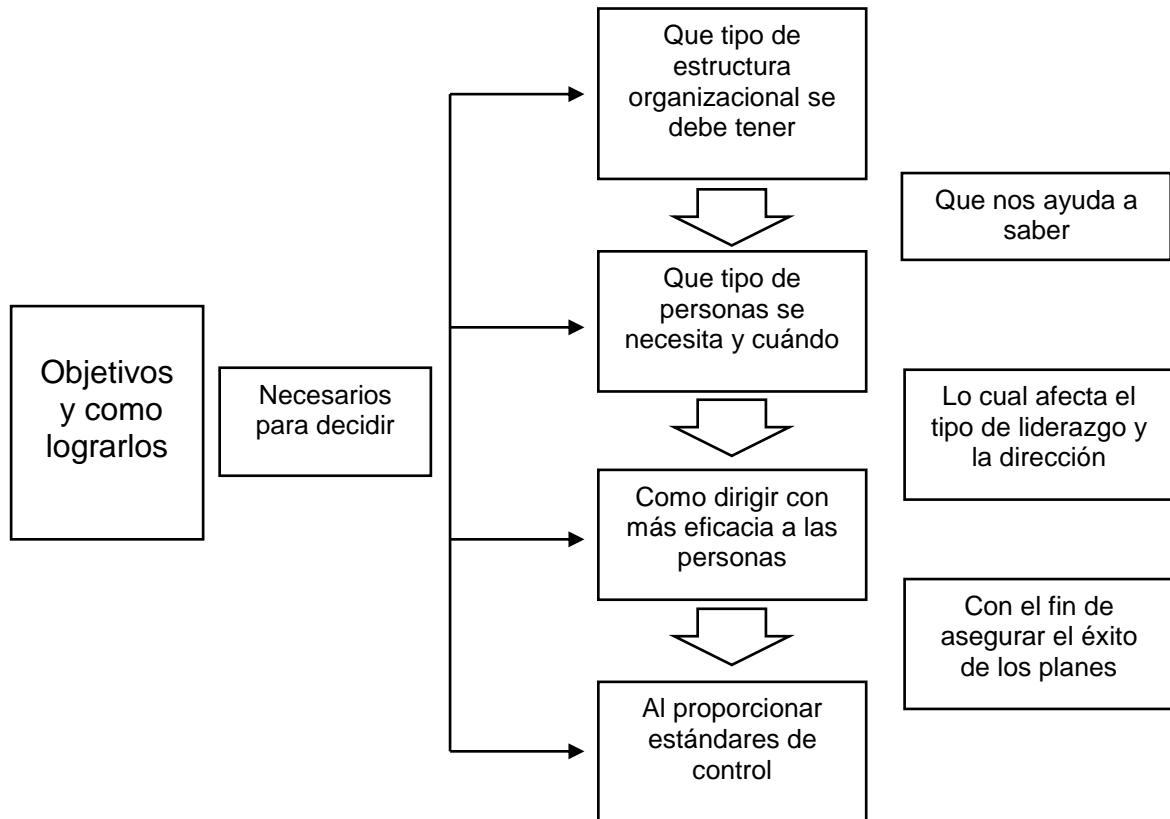


FUENTE: Iniciación a la Administración General de Idalberto Chiavenato.

En todas las instituciones la planificación es una necesidad imperiosa ya que una vez definido algún objetivo, la planeación constituye la mejor manera de llegar a él. Así lo muestra el gráfico N° 3.

## GRÁFICO N° 3

## LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Administración una perspectiva Global de Harold Koonts y Heinz Wehrich.

### 2.6.1. Concepto de Planeación o Planificación

Para Koonts y Wehrich la planeación y planificación es: *“la selección de misiones, objetivos y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones”*<sup>7</sup>.

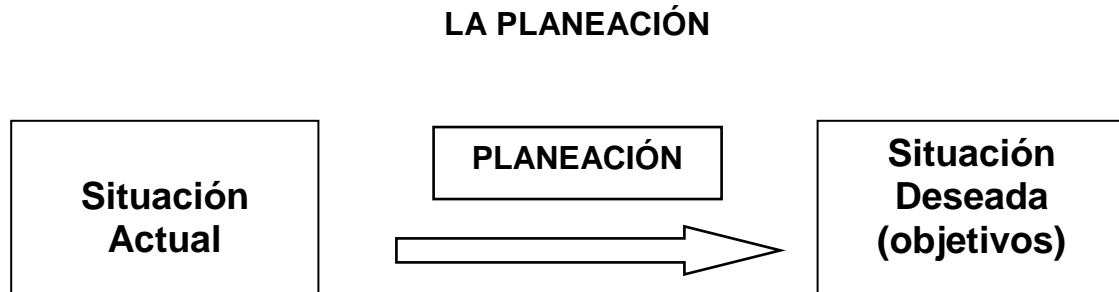
Según Idalberto Chiavenato, *“Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para*

<sup>7</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich "Administración una Perspectiva Global" (Pág. 717) Décima Edición.

*alcanzarlos de manera adecuada. La planeación es la diferencia entre la situación actual y una situación deseada como objetivo”<sup>8</sup>.*

Se muestra esta situación en el gráfico N° 4.

#### GRÁFICO N° 4



FUENTE: Iniciación a la Administración General de Idalberto Chiavenato.

La planeación siempre persigue una acción futura. Una vez elaborado el plan, el administrador puede organizar, dirigir, integrar al personal y controlar las actividades de la empresa, pero con la mente siempre fija en los objetivos a ser alcanzados.

### 2.7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, “Iniciación a la Administración General”, Pág. (18) Cuarta Edición.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de la misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de la estrategias.

## 2.8. ¿QUÉ ES EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO?

El plan de marketing es una herramienta que nos **permite marcarnos el camino** para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

## 2.9. LA ESTRATEGIA

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, jefes de ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones de guerra, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios<sup>9</sup>.

La estrategia<sup>10</sup> se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

---

<sup>9</sup> Administración y Estrategia, Roberto Serna – Jorge Heredia, Pág.170

<sup>10</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koonts – Heinz Weihrich, Pág. 169

*“En el terreno empresarial, la estrategia consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en practica de dichas decisiones”<sup>11</sup>.*

El concepto de estrategia ayudara a aclarar cual es fin del presente trabajo, ya que el mismo consiste en formular las mismas. Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo **¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?**

## 2.10. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y mensurables, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un “Marketing Mix” específico: producto, precio, plaza y promoción”<sup>12</sup>.

- Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado: Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

---

<sup>11</sup> Diccionario de Marketing, Pág. 125

<sup>12</sup> Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler y Gary Amstrong, Pag. 61

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

### 2.11. MISIÓN

En el libro Administración en los Nuevos Tiempos, Chiavenato utiliza la definición que se menciona a continuación: “*la misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización*”<sup>13</sup>.

La misión organizacional debe responder básicamente a tres preguntas las cuales son:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

En realidad la misión deberá contener los objetivos esenciales de cada entidad pública, pero siempre enmarcada en las normativas legales que les dan origen a estas instituciones.

### 2.12. CONCEPTO DE OBJETIVOS

Se los puede definir como “*un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado*”<sup>14</sup>. Por lo que se puede decir que son los fines que trata de alcanzar HERMENCA Ltda. por medio de su existencia y operaciones.

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración en lo Nuevos Tiempos”, Pág. (248) Primera Edición.



### 2.13. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es, según Philp Kotler, la recopilación, análisis y comentario sistemático de datos y hechos que se refieren a una situación de mercado específica que un Compañía afronta en ese momento. Se trata, de un proceso sistematizado y complejo.

Las tareas más frecuentes en la investigación de mercado son: la determinación de las características del mercado, la medida del potencial del mercado, el análisis de la participación del mercado, el análisis de las ventas, los estudios de las tendencias del sector, predicciones a corto plazo, análisis de la competencia, predicciones a largo plazo, estudios de fijación de precios y estudio de la evolución de los productos comercializados.

En síntesis el proceso de la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

Este conjunto de cinco pasos, incluye:

1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación.
2. Diseño del plan de la investigación.
3. Recopilación de datos.
4. Preparación y análisis de datos.
5. Interpretación y presentación del informe con los resultados.

---

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato, Teoría de la administración, Pág. 360

## 2.14. MERCADO OBJETIVO

La definición del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, saber a quien esta dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial. Puesto que los beneficios de la empresa derivan de las ventas, y estas dependen completamente del número de compradores, es fundamental estudiar el mercado objetivo; esto es, saber a quien va dirigido el producto y como satisfacer sus necesidades ya que esto es la clave del resto del Plan de Marketing.

## 2.15. EL MERCADO META

- **Stanton, Etzel y Walker**, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, definen el **mercado meta** como *“el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing”*. Otra definición de los mismos autores, dice que *“un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un **mercado meta**”*.
- **Philip Kotler**, en su libro “Dirección de Mercadotecnia”, define el **mercado meta** o mercado al que sirve como *“la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar”*. Cabe señalar, que según Philip Kotler, el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

En síntesis, el **mercado meta** es *“aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio”*.

## 2.16. SEGMENTO DE MERCADO

- Según **Philip Kotler y Gary Armstrong** un **segmento de mercado** se define como *“un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”*.
- Los autores **Stanton, Etzel y Walker**, definen un **segmento de mercado** como *“un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos”*.

En síntesis, se puede definir un segmento de mercado como: *“un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compras o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación del mercado”*.

## 2.17. ENCUESTA

La encuesta es un método de la investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

## CAPITULO 3

### 3. TRABAJO DE CAMPO

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de campo se constituye en la base del diagnóstico del “Modelo de Estrategia de Marketing para incrementar las ventas de los productos: **material escolar** de HERMENCA Ltda.” en el cual es imprescindible conocer tanto la oferta como la demanda de los productos, para tal efecto se realizaron entrevistas y cuestionarios, los mismos que se realizaron en el periodo comprendido entre marzo y abril del año 2006. Se realizaron cuestionarios dirigidos a los clientes actuales que tiene la firma y por último al público en general (demanda), también se realizó entrevistas dirigidas a: HERMENCA Ltda. - INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. - ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. empresas dedicadas al Sector Gráfico (oferta).

HERMENCA Ltda. clasifica en dos grupos a los productos que oferta al mercado los cuales son:

1. Productos de acuerdo a los requerimientos y exigencias de los clientes en los cuales se encuentran: formularios, facturas, cheques, etiquetas, afiches y trabajos especiales.
2. Productos con características y diseños propios de HERMENCA Ltda. en los cuales se encuentran el **material escolar**.

Al tener HERMENCA Ltda. diversos productos con diferentes características, se conocerá de manera global la oferta y demanda de dichos productos, también se ve por conveniente realizar una estrategia para incrementar las ventas del **material escolar** por el decremento que tuvo estos productos en los últimos años.

El objetivo del trabajo de campo es el de conocer los diferentes aspectos que influyen en la demanda del Sector Gráfico en la Ciudad de La Paz, al igual que detectar los problemas que enfrentan actualmente las industrias de este rubro.

A continuación se detallan los pasos que se siguieron para la realización de este trabajo:

#### **a. Definición del grupo objetivo**

En el caso del cuestionario a clientes actuales, se toma a 100 de los clientes con los cuales HERMENCA Ltda. trabaja ya más de tres años, y han demostrado su fidelidad con la empresa. (Ver anexo N° 2)

En el caso del cuestionario al público en general, se definió como publico objetivo a la población proyectada del Censo Nacional de Población y Vivienda 2006, en este punto se tomará en cuenta los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 1992, tomando en cuenta solamente a la población Urbana y que los productos serán consumidos por personas que oscilan entre un rango de edad de 5–59 años, teniendo una población proyectada del Censo Nacional de Población y Vivienda 2006 de 1,313,806 personas, el mismo que HERMENCA Ltda. tiene como mercado real, el cual se explica a continuación.

La población total según el censo para la ciudad de La Paz en el año 1992 es de 1, 900,786 habitantes. También se conoce que la tasa de crecimiento es de 2.29 % anual, por esto presentamos la población proyectada para el período 1992 - 2010:

## CUADRO N° 1

**POBLACIÓN PROYECTADA**  
**(En número de habitantes)**

AÑO	POBLACIÓN
1992	1,900,786
1993	1,944,314
1994	1,988,839
1995	2,034,383
1996	2,080,971
1997	2,128,625
1998	2,177,370
1999	2,227,232
2000	2,278,236
2001	2,330,407
2002	2,383,774
2003	2,438,362
2004	2,494,201
2005	2,551,318
2006	2,609,743
2007	2,669,506
2008	2,730,638
2009	2,793,169
2010	2,857,133

Fuente: Elaboración propia, con base de información del Instituto Nacional de Estadística

De esta población total sólo se tomará en cuenta a la población urbana la cual equivale en un 62.8067 %, la cual se muestra a continuación:

## CUADRO N° 2

**POBLACIÓN URBANA PROYECTADA**  
**(En número de habitantes)**

AÑO	POBLACIÓN
1992	1,193,821
1993	1,221,159
1994	1,249,124
1995	1,277,729
1996	1,306,989
1997	1,336,919
1998	1,367,534
1999	1,398,851
2000	1,430,885
2001	1,463,652
2002	1,497,170
2003	1,531,455
2004	1,566,525
2005	1,602,398
2006	1,639,093
2007	1,676,629
2008	1,715,023
2009	1,754,297
2010	1,794,471

Fuente: Elaboración propia, con base de información  
del Instituto Nacional de Estadística

Para lograr un mejor análisis, de toda la población urbana solamente consumirán este producto personas que oscilan entre un rango de edad de 5 a 59 años, el cual equivale a un 80.15444 % de la población urbana y que es considerada como el mercado potencial, que se muestra en el siguiente cuadro:

## CUADRO N° 3

**POBLACIÓN PROYECTADA  
DE 5-59 AÑOS DE EDAD  
(En número de habitantes)**

AÑO	POBLACIÓN
1992	956,901
1993	978,814
1994	1,001,228
1995	1,024,156
1996	1,047,610
1997	1,071,600
1998	1,096,140
1999	1,121,241
2000	1,146,918
2001	1,173,182
2002	1,200,048
2003	1,227,529
2004	1,255,639
2005	1,284,394
2006	1,313,806
2007	1,343,892
2008	1,374,667
2009	1,406,147
2010	1,438,348

Fuente: Elaboración propia, con base de información del Instituto Nacional de Estadística

Este último cuadro refleja la demanda real en número de habitantes, el mismo que HERMENCA Ltda. tiene como mercado real y para determinar la muestra esta será estratificada la cual conserva las características, formas y estructuras de la población proyectada. Sin embargo cabe resaltar que para poder identificar la muestra a la que se quiere llegar, se toma en cuenta algunos factores que pueden representar un problema; tales como la distancia geográfica y la resistencia en la participación de la encuesta. Para sobrellevar estos problemas se ve por conveniente utilizar el método del muestreo por conglomerado<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Moya Rufino, "Estadística Descriptiva", Editorial San Marcos, Lima Perú, Pág. 2-3



$$n = \frac{NPQZ^2}{(N - 1) E^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (Número total de cuestionarios)

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

N = Tamaño de la población proyectada (2006)

E = Nivel de error permitido

Entonces:

n = ?

Z = 95% = 1.96

P = 80%

Q = 20%

N = 1, 313,806

E = 5%

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1, 313,806)(0.80)(0.20)(1.96)^2}{(1, 313,806 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = 245.81658$$

n = 246 Cuestionarios
-----------------------

En el caso de las entrevistas se tomó a dos firmas que HERMENCA Ltda. considera como su competencia directa INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. y ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. también cabe destacar el hecho que las empresas ya mencionadas son las más competitivas que tiene el Sector Gráfico en la Ciudad de La Paz.

**b. Cuestionario a clientes actuales**

El cuestionario fue aplicado a puestos de venta, casetas de ventas, Instituciones, compañías y otras organizaciones, con los que HERMENCA Ltda. trabaja ya varios años y tiene un buen trato comercial. Su realización fue a través de una entrevista personal, el tamaño de la muestra al que se aplicó dicho cuestionario es de 100 casos, el cuestionario utilizado contiene 16 preguntas. (Ver anexo N° 3)

**c. Cuestionario al público en general**

El cuestionario se aplicó en diferentes zonas de la Urbe Paceaña, elegidos aleatoria mente y fue estratificado por el nivel socioeconómico y edad. Su realización fue mediante entrevista personal, el tamaño de la muestra es de 246 casos, el cuestionario utilizado contiene 14 preguntas. (Ver anexo N° 4)

**d. Entrevista a empresas dedicadas al sector Gráfico**

Se realizó una entrevista a empresas pertenecientes al sector gráfico, el cual fue directamente con los responsables del departamento de comercialización. Las empresas que fueron objeto del análisis fueron: HERMENCA Ltda. - INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. - ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. y el cuestionario utilizado contiene 26 preguntas. (Ver anexo N° 5)

**e. Entrevista con el SUBGERENTE GENERAL DE HERMENCA Ltda.**

Se organizó una entrevista con el Lic. MARTÍN MENESES RIVERO SUBGERENTE GENERAL DE HERMENCA Ltda. para conocer los diferentes problemas que confronta la firma en el área de comercialización, el diálogo fue muy productivo, de esta manera se pudo conocer las necesidades y problemas

que enfrenta HERMENCA Ltda., dicha información obtenida resultó muy valiosa para el análisis de los problemas en la elaboración de la estrategia. (Ver anexo N° 6)

#### **f. Procesamiento de datos de las encuestas**

Luego de recabar la información deseada, a través de los instrumentos contruidos para tal fin, la misma es procesada. El cual se realizó con la ayuda de un sistema mecanizado (Microsoft Excel), la tabulación de la información no sólo ayuda a recortar o distribuirla, sino sobre todo a comprender su profundidad y combinación.

#### **g. Análisis e interpretación de los resultados**

Se incluyen en este capítulo, los cuadros y gráficos más importantes para la formulación de la estrategia, así como la interpretación de los mismos.

### **3.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

A continuación se mostrará en forma ordenada y clara en que punto se encuentra HERMENCA Ltda. en relación con la industria mostrando sus fortalezas y sus respectivas debilidades.

#### **3.2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa HERMENCA Ltda. organización perteneciente al rubro de la Industria Gráfica, se dedica a la producción de trabajos en impresión gráfica, productos de origen nacional.

En el año 1961 la empresa llevaba el nombre de imprenta LARREA, para luego llevar el nombre de imprenta MODERNA (conformada por socios), luego se

transformo en imprenta HERMENCA empresa uninominal cuyo propietario era el Sr. Heriberto Meneses Campero. En el año de 1982 se forma la Sociedad de Responsabilidad Limitada HERMENCA, por iniciativa del Sr. Heriberto Meneses Campero, en la ciudad de La Paz – Bolivia, calle Federico Zuazo N° 1913 lugar donde actualmente se encuentra. Al transcurrir los años HERMENCA Ltda. ha demostrado tener una importante capacidad de adaptación y flexibilidad, fue incrementando su maquinaria, el personal y diversificando sus productos, sobresaliendo de estos el formulario continuo. Debido a la calidad de sus productos, su mercado fue creciendo muy rápidamente.

#### **3.2.1.1. Organigrama de HERMENCA Ltda.**

La empresa esta consolidada básicamente sobre una organización funcional, porque reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad. Es así, que la empresa esta dividida por los departamentos de administración, producción, ventas, contabilidad y almacenes. Todos los jefes y personal de estos departamentos dependen directamente de la presidencia o la Gerencia General. (Ver Anexo N° 7)

Para nuestro trabajo analizaremos la función del departamento de Ventas, cuyo objetivo primordial es hacer llegar los productos a los clientes a tiempo, con calidad y buen servicio post venta. Tiene a su cargo la responsabilidad de satisfacer las demandas del sector gráfico y de la población consumidora, analizando sus tendencias y posibles proyecciones de consumo.

También tiene la función de realizar todo lo referente a la Mercadotecnia de la empresa, con el objetivo de incrementar su mercado con el mercado no capturado o perteneciente a la competencia.

### 3.2.1.2. Denominación Social

Se forma bajo patronímico de HERMENCA Ltda., el nombre proviene de las iniciales del fundador de la empresa Heriberto Meneses Campero.

### 3.2.1.3. Estructura Jurídica

La empresa se encuentra registrada como: EDITORA HERMENCA Ltda.

Rotulo: HERMENCA Ltda.

Categoría: A

Propietarios: Fernando Meneses Paz y Milagros Rivero

Gerente General: Fernando Meneses

Dirección: Calle Federico Zuazo 1913

Teléfonos: 2441007 - 2441650

Fax: 2441434

E-Mail: hermenca@hotmail.com

### 3.2.1.4. FODA

En el siguiente acápite se realiza un análisis interno y externo de la empresa, el cual describe un resumen de los factores del medio ambiente de HERMENCA Ltda. que se resumen en términos externos como ser las oportunidades y amenazas así mismo los factores internos de la compañía como ser las fortalezas y debilidades.

#### Fortalezas

- ✓ Tradición (nombre, prestigio y experiencia de la firma)
- ✓ Se cuenta con maquinaria para todo tipo de trabajo requerido para una imprenta.

- ✓ Precios justos y competitivos.
- ✓ Alta calidad de sus productos.
- ✓ Se preocupa por el medio ambiente.
- ✓ Diseños exclusivos.
- ✓ Seriedad en plazos de entrega.
- ✓ Medidas de seguridad en la producción de cheques y documentos de gran importancia.

### **Oportunidades**

- ✓ La utilización de su propio papel (FAPELSA S. A.)<sup>23</sup>
- ✓ Al utilizar su propio papel los costos de producción bajarán en comparación a la competencia.
- ✓ Convenios con Ministerios y otros entes jurídicos.
- ✓ Abarcar nuevos mercados.
- ✓ El mercado requiere seguridad, calidad y entrega a tiempo.

### **Debilidades**

- ✓ Falta de personal calificado en algunos departamentos.
- ✓ No cuenta con un Departamento de Marketing.
- ✓ La falta de reestructuración de la Empresa.
- ✓ Falta de conocimiento amplio del mercado, como consecuencia desconocimiento de clientes potenciales.
- ✓ Dependencia de sus proveedores.
- ✓ La falta de ampliación de la Planta.

---

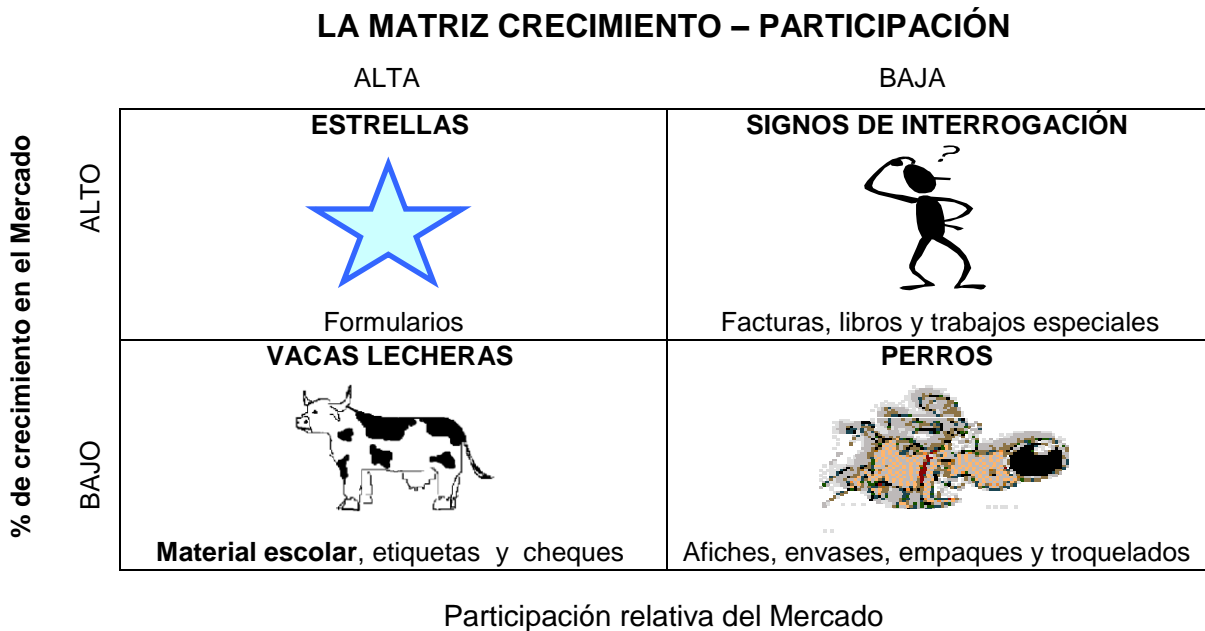
<sup>23</sup> FAPELSA S.A. fábrica de papel que fue creada el 9 de Febrero de 1996 en La Paz -Bolivia, periodo de organización, con testimonio 146/96. Los propietarios Heriberto Meneses Campero, Beatriz Paz de Meneses, Fernando Meneses Paz y Editora HERMENCA Ltda.

**Amenazas**

- ✓ Empresas informales que tienen costos más bajos y el contrabando que es una competencia desleal para la firma, la cual esta legalmente establecida.
- ✓ Crisis en la economía Nacional.
- ✓ Fuerzas del entorno.

**3.2.1.5. Boston Consulting Group (matriz de BCG)**

**GRÁFICO N° 5**



Fuente: Elaboración propia, con base a "Enciclopedia de Administración y Dirección de la Empresa", Pág. (41), Ed. Orbis.

Mediante la gráfica se puede observar que: la estrella que es parte de la matriz de portafolio la cual es el líder dentro del mercado que crece con rapidez, mediante ella se ha observado que los productos más vendidos son: los formularios como líderes en el mercado; la vaca como la que suele generar más efectivo que el que

necesita para mantener su participación en el mercado, son: **material escolar**, etiquetas y los cheques. Dentro del signo de interrogación, que es también llamado el niño problema, demuestra tener un crecimiento rápido en el mercado pero muy pocos márgenes de utilidad, que también aquí se incluyen los productos nuevos que no se saben si estas serán dentro de poco tiempo estrellas, vacas o perros, en esta clasificación se encuentran: las facturas, libros y trabajos especiales (papelería en general), por último tenemos al perro que son productos con muy poca participación en el mercado y un crecimiento bajo, dentro de la empresa se ha visto que en esta clasificación se encuentran los afiches, envases, empaques y troquelados.

Este análisis nos ayuda a ver cuánto de participación tiene los productos de HERMENCA Ltda. para luego desarrollar la propuesta.

#### **3.2.1.6. Variable Precio**

Los productos que ofrece HERMENCA Ltda. mismos que van desde 0.19 \$us hasta 8.00 \$us por unidad. Los diferentes productos que comercializa la empresa y sus respectivos precios se puede observar en el anexo N° 8.

Los precios del “**material escolar**” de HERMENCA Ltda. con relación a su competencia son relativamente similares, tal como se puede observar en el CUADRO N° 4.



## CUADRO N° 4

## LISTA COMPARATIVA DE PRECIOS

HERMENCA Ltda. - INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. - ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L - CONTRABANDO

(Expresado en Bolivianos)

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO DE VENTA			
	HERMENCA Ltda.	LARA BISCH S.A.	SAGITARIO S.R.L.	CONTRABANDO
Cuaderno tamaño Carta con espiral 100 hjs	10.50	11.50	11.00	9.00
Cuadernillo tamaño Oficio 1 paquete = 1,000 hjs	64.00	63.00	65.00	60.00
Cuaderno empastado 100 hjs	8.40	8.00	9.00	7.00
Cuaderno engrapado 50 hjs	2.00	2.50	2.50	1.50
Cuaderno engrapado 100 hjs	4.00	4.40	5.00	3.00
Cuaderno con espiral 100 hjs	6.40	6.00	6.00	5.50
Hojas de carpeta 1 paquete = 500 hjs	16.00	15.60	16.00	14.00
Hojas para trapper 1 paquete = 100 hjs	6.50	6.00	6.00	5.50
Hojas bond tamaño Carta 1 paquete = 500 hjs	28.00	28.00	30.00	25.00
Hojas bond tamaño Oficio 1 paquete = 500 hjs	32.00	31.00	32.00	29.00

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de vendedores mayoristas.

### 3.2.1.7. Objetivos de los Precios

Objetivos del beneficio, es la obtención de beneficios económicos para la empresa.

Objetivos del volumen, será el incremento de la producción, así obtener economías de escala.

Objetivos de la competencia, de observación continua con sus competidores, en cuanto al precio de sus productos similares al de la firma, para que de esta manera los precios sean iguales o menores al de la competencia.

### 3.2.2. ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente acápite se determinará las necesidades de los compradores, para así satisfacer las necesidades que tienen, para lo cual se deberá elaborar instrumentos, con los cuales se lleguen a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes de HERMENCA Ltda. El modelo que se utilizó para este análisis son las “etapas para analizar los mercados” del libro de ADMINISTRACIÓN DE MARKETING, Estrategias y Programas, Quinta edición, Joseph P. Gultinan – Gordon W. Paul.

En los últimos años se percibe un decremento del **material escolar**, y de algún modo solo se mantiene estable la demanda de los demás productos que oferta HERMENCA Ltda. al mercado.

#### 3.2.2.1. Definición del Mercado

HERMENCA Ltda. es una empresa que pertenece al sector gráfico, el cual brinda productos/servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes

(organizaciones del estado, organizaciones industriales, organizaciones comerciales, organizaciones de servicios y personas naturales), el estudio a realizarse en el presente trabajo es en el área de ventas.

Los productos de HERMENCA Ltda. son de tendencia temporal como también continuos (Ejemplo: las facturas se produce todo el año, el **material escolar** se produce en especificas fechas del año). Los productos que la gerencia considera como importantes son en el siguiente orden: formularios, **material escolar**, cheques, facturas, etiquetas y afiches.

#### **3.2.2.1.1. Identificación del Producto.**

A continuación se menciona los principales productos que HERMENCA Ltda. ofrece al mercado de la ciudad de La Paz, y los precios de los siguientes productos se puede apreciar en el anexo N° 8.

##### **a. Formularios**

Formulario: impreso con espacios en blanco que deben rellenarse. Ejemplo: para solicitar la beca, tienes que rellenar este formulario con todos tus datos.

Documentos de gestión con información repetitiva impresa en posiciones predeterminadas de escritura, normalmente impresos en uno o varios colores, y constituidos por una o varias hojas de papel en un tamaño estandarizado.

Formulario continuo: formulario producido a partir de una banda continua y no cortada en unidades antes de la ejecución.

**b. Material escolar**

HERMENCA Ltda. ofrece al Mercado cuadernos tamaño carta, cuadernos tamaño oficio, cuadernillos, cuadernos empastados, cuadernos engrapados, hojas de carpeta, hojas leitz, hojas para trapper, libreta con espiral, fólder, hojas bond tamaño: carta y oficio, hojas sabana tamaño: carta, oficio.

**c. Cheques**

Cheque: Orden escrita y girada contra un Banco Comercial para que este pague, a su presentación, el todo o parte de los fondos que el librador pueda disponer en cuenta corriente.

El cheque puede ser a la orden, al portador, nominativo y estar girado al nombre del librador o de una tercera persona. Para la impresión de cheques se deben cumplir con normas de seguridad como ser: papel de seguridad exclusivamente para cheques, impresión con tintas de seguridad (invisible, fotocromática, térmica, fugitiva, abrasiva, u otros), sellos, etc. de esta manera evitar, posibles imitaciones y falsificaciones de los cheques.

**d. Facturas**

Factura Comercial: Es el documento donde se fija el importe de la mercancía expedida. En algunos casos sirve, además, como propio contrato de venta. Sobre ellas deben señalarse claramente las partes compradoras y vendedoras, con sus direcciones, teléfonos y fax, la descripción de los productos de acuerdo con la descripción exacta sobre la que convengan las partes.

### e. Etiquetas

Trozo de papel o de otro material que se pega en un objeto para anotar sus características o sus referencias, como por ejemplo: para ver la composición de este pantalón se observa la etiqueta. HERMENCA Ltda. realiza etiquetas de diferentes tipos de papel, tamaño y acabado en la superficie, de acuerdo a los requerimientos de sus clientes.

### f. Afiches

Es una publicación que generalmente se utiliza para promocionar un producto o un evento, su dimensión varía de acuerdo a su utilización. HERMENCA Ltda. realiza afiches de diferentes tipos de papel, tamaño y acabado en la superficie, de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.

Existe una orientación del producto hacia el cliente, misma que surge por aspectos socio culturales y la propia idiosincrasia del público bastante definidas en nuestro medio. Esta situación es propicia para encaminar con mayor fuerza acciones y estrategias para lograr un mayor consumo de productos.

Por otra parte los productos elaborados por HERMENCA Ltda. en cuanto al **material escolar** es relativamente conocido y aceptada en nuestro mercado, tienen buena calidad, y diseños propios.

#### 3.2.2.1.2. Descripción de la estructura de mercado

Nuestra planificación estratégica corporativa se abocara al mercado Boliviano específicamente en la ciudad de La Paz (centro urbano), debido a que en los últimos años se nota un decremento del **material escolar** en las ventas que tiene HERMENCA Ltda.

### 3.2.2.1.3. Diferenciación de los límites del mercado relevante.

#### Limite amplio

Identificando las oportunidades y riesgos potenciales para el crecimiento de HERMENCA Ltda. definirán ampliamente el mercado relevante tomando en cuenta el siguiente punto:

- ✓ La mejor alternativa que se podría presentar es la reducción de costos y mantener la calidad de los productos del **material escolar**, para tal caso la materia prima será la oportunidad clave en la empresa para poder competir en este mercado.

#### Limites restringidos

El mercado en el cual se encuentra HERMENCA Ltda., introducirá sus productos ya establecidos, tendrá como competidores importantes a las mismas empresas de siempre, con un añadido importante los productos que entran vía ilegal (contrabando) serán el mayor de los competidores. En el caso de sus competidores estamos hablando de las INDUSTRIAS LARA BICH S.A., ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. con similares productos (**material escolar**) que oferta HERMENCA Ltda.

### 3.2.2.2. Análisis de la Demanda

En síntesis la demanda en los últimos años tuvo un decremento, por el ingreso de nuevas empresas al mercado y del contrabando.

### 3.2.2.2.1. Análisis de la Demanda Primaria.

Nuestro análisis de mercado muestra una oportunidad de crecimiento, y estabilidad ya que posee capacidad de compra de los usuarios e identificación del mismo, que se puede aprovechar favorablemente.

### 3.2.2.2.2. Identificación del Comprador.

En este punto usaremos aspectos como las características demográficas y estilo de vida dentro de las cuales las más orientadas al producto son; sexo, edad, educación, la ocupación, la influencia de las fuerzas sociales en los procesos de consumo, sacados de la Investigación de Mercado.

Al respecto, podemos indicar que ambos sexos tanto masculino y femenino demandan el producto, con un intervalo promedio de 5 – 59 años, dicha demanda posee un estatus social de mediano para abajo, pero los consumidores tienen un estilo de vida que demanda dichos productos, mismo que es accesible a la compra.

### 3.2.2.2.3. Disposición y Capacidad de Compra.

Existe una clara capacidad de compra por los siguientes factores:

- ✓ Precio: El precio en comparación a otras empresas del mismo rubro es similar.
- ✓ Diseños personalizados: Vale decir que los productos/servicios que posee la empresa son originales especialmente en los productos de **material escolar**. Aunque en estos últimos tiempos los productos que vienen vía contrabando poseen diseños similares.

### 3.2.2.3. Análisis de la Demanda Selectiva.

La demanda selectiva trata de identificar de manera más específica la marca del producto que tendrá toda nuestra atención. Así analizaremos la posición de las marcas de las empresas **INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.** y **ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.** dentro del mercado de nuestra demanda primaria. Los productos que ofertan estas empresas tienen características similares a las de HERMENCA Ltda.

### 3.2.2.4. Definición de los segmentos del mercado.

El segmento de mercado en el cual estamos, es la ciudad de La Paz, se identificará a grupos de clientes como ser personas naturales y personas jurídicas.

Y segmentando el mercado se tiene a personas naturales y personas jurídicas de género masculino y femenino con un intervalo de edad de 5 a 59 años de edad.

### 3.2.2.5. Identificación de los potenciales mercados objetivos.

Por los segmentos de mercado mencionados anteriormente podemos identificar como mercado potencial personas naturales y personas jurídicas de género masculino y femenino con un intervalo de edad de 5 a 59 años de edad de la ciudad de La Paz (centro urbano), con la diferenciación de nuestros productos con relación a los competidores, el mismo que nos habilita a crear, estrategias y objetivos para consolidarnos en el mercado.



### 3.2.3. ANÁLISIS COMPETITIVO

Se debe tomar en cuenta al Mercado, para establecer cuales son los potenciales del mismo, para tener una visión más amplia sobre los segmentos a los cuales se desea llegar.

#### 3.2.3.1. Definir el Mercado Objetivo.

Establecido que los beneficios de la empresa derivan de las ventas, y estas dependen completamente del número de compradores, es fundamental estudiar el mercado objetivo; esto es, saber a quien va dirigido el producto y como satisfacer sus necesidades. Como se ha dicho definidos lo objetivos de ventas, es necesario determinar a quien va dirigido el producto, esto constituye el estudio del mercado.

En función a los resultados que obtuvimos de la investigación realizada, definimos a la ciudad de La Paz (población urbana) como nuestro mercado objetivo, debido a la demanda y a la alta actividad económica que ésta presenta.

Más concretamente enfocaremos nuestros esfuerzos en relación con el tipo de clientes que pensamos captar los productos (**material escolar**).

##### 3.2.3.1.1. Clasificación de productos y mercado de destino

Haciendo una clasificación del mercado a los cuales van dirigidos los productos se tiene:

**Formularios y Formularios Continuos:** Este producto está dirigido a todas las organizaciones, ya que es indispensable para cualquier actividad que se realiza,

se presenta como una alternativa ideal para éste segmento meta, tanto los formularios continuos como los formularios normales.

**Material escolar:** Estos productos están dirigidos a personas del sexo masculino y femenino con un intervalo promedio de edad de 5 – 59 años de edad (niños, adolescentes, jóvenes y adultos), siendo un mercado potencial por la demanda que tiene.

**Cheques:** Los cheques van dirigidos para entidades financieras y por la gran importancia que tiene este documento lo primordial es la seguridad y discreción con los que se fabrica este producto.

**Facturas:** Al ser éste producto de consumo o demanda popular, esta más enfocado a los lugares donde se realiza la compra y venta de productos/servicios.

**Etiquetas:** El producto va dirigido a empresas Bolivianas como es el caso de la tabacalera CITSA la cual comercializa tabaco, o el caso de SAIV que comercializa singani, por lo que se tiene un buen mercado en empresas grandes, medianas y pequeñas, las cuales quieren hacer conocer las características o referencias de sus productos a comercializar.

**Afiches:** Es para todas aquellas personas naturales y jurídicas, que realizan y utilizan publicidad por las actividades que desempeñan, para así de esta manera hacer conocer lo que desean a las demás personas.

### 3.2.3.2. Identificación de los Competidores Directos

Durante los últimos años en el mercado existe mayor competencia, HERMENCA Ltda. identifica a su competencia en dos grupos las cuales son empresas legalmente establecidas y el sector informal (contrabando e imprentas informales).

De todo el sector gráfico, HERMENCA Ltda. considera a dos empresas como su principal competencia<sup>24</sup>: **INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.** y **ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.** empresas competitivas que tiene el sector gráfico en la Ciudad de La Paz, mismas empresas con productos similares a las de HERMENCA Ltda.

### **3.2.3.3. Examinar las Fuerzas Competitivas.**

#### **3.2.3.3.1. La Nueva Competencia**

El agrupamiento de pequeñas empresas, asemeja las actividades y en la cobertura del mercado de HERMENCA Ltda. se tiene marcadas diferencias en su rentabilidad y productividad, estos grupos no son legalmente establecidos lo que hace que los productos que ofrecen son de menor costo, lo cual afecta de gran manera siendo una competencia desleal para HERMENCA Ltda.

#### **3.2.3.3.2. Las cinco fuerzas que dan forma a la estructura y a la intensidad de la competencia**

Además de determinar los linderos del terreno competitivo, los gerentes necesitan establecer si ese territorio es atractivo o no. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter ayudará a determinar el atractivo del mercado pero debemos tener en cuenta que estas fuerzas podrán ser modificadas - abatidas o acentuadas - por tres influencias adicionales:

- La intervención del Gobierno
- Los cambios tecnológicos
- El crecimiento del Mercado

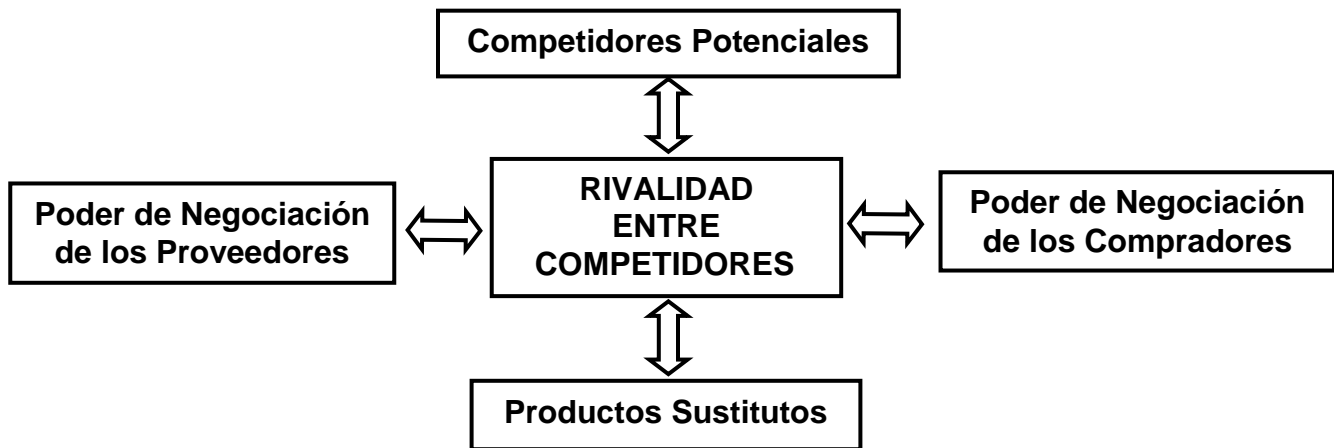
---

<sup>24</sup> Entrevista con el SUBGERENTE GENERAL DE HERMENCA Ltda., anexo N° 6

Las estructuras de esos terrenos están continuamente cambiando en respuesta a las exigencias cambiantes de los clientes, a las innovaciones en los productos y en los procesos, a las fluctuaciones de las divisas y de los costos, o a todo aquello que altere el equilibrio competitivo.

### GRÁFICO N° 6

#### EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Porter, Michael. "estrategia Competitiva", Pág. (178)

**a. Competidores potenciales:** Los competidores potenciales de la firma se dividen en los legalmente establecidos y en el sector informal (contrabando e imprentas informales)

Las características del mercado competitivo son:

Economías de escala, mayor producción para rebajar costos así el precio es menor, la economía de escala se da cuando los pedidos de los clientes son mayor a diez mil unidades.

Diferenciación, los productos que ofrece HERMENCA Ltda. son diferenciados de otras empresas del mismo rubro, pues los clientes conocen y distinguen el producto de la firma por la calidad, presentación, diseños exclusivos. El contar con varios tipos de seguridad - papel de seguridad para cheques, tintas: invisibles, fotocromáticas, térmica, fugitiva y abrasiva - en la emisión de documentos como ser cheques, entradas para conciertos, etc.

**b. Poder de negociación de los proveedores:** Para el normal desempeño de las actividades de HERMENCA Ltda. se requiere de materiales. Los principales materiales que utiliza la firma son: el papel, tintas, placas, películas, reveladores y otros.

El papel que es el material más importante para la producción de sus productos, se importa de países como ser Argentina y Brasil, esto representa una desventaja, por el elevado costo que tiene. En Bolivia no existían empresas productoras de papel, solo se importaba de otros Países lo que significaba mayores costos y estar en total dependencia con los mismos, recientemente entro al mercado FAPELSA S.A. empresa Boliviana productora de papel, la cual ya esta produciendo papel reciclado, el cual se introduce al mercado poco a poco y beneficiara a varias empresas Bolivianas entre ellas a HERMENCA Ltda.

Las otras materias primas (tintas, placas, películas, reveladores) son importadas, existen en el mercado empresas importan dichos insumos, las mismas que son proveedores de HERMENCA Ltda.

HERMENCA Ltda. depende de sus proveedores, si faltara algún material para la elaboración de algún producto el trabajo se puede suspender o detener, lo que ocasiona perdida, el trato que tiene la empresa con sus proveedores es bueno, se trabaja al crédito y al contado, esta relación que se tiene viene de varios años.

**c. Amenazas de productos sustitutos:** En la Industria Gráfica se tiene como producto sustituto a la computadora, ya que en ella se puede diseñar e imprimir lo que uno requiera, con la misma calidad de una maquina de impresión gráfica.

Otra gran amenaza es la situación actual del País, la cual hace que se tenga abstención en cuanto a la compra.

**d. Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de HERMENCA Ltda. tienen acceso a información detallada de: precios, tipos de trabajos, trabajos realizados anteriormente, alternativas en cuanto a precios, los pedidos de trabajos se los puede realizar directamente con la oficina de producción, o llamando al teléfono de producción y finalmente por fax o correo electrónico.

Si el volumen de producción son mayor 10,000 unidades el costo es menor, lo cual permite que personas naturales o jurídicas se asocien para hacer pedidos en volúmenes de gran cantidad, como es el caso de la tabacalera, el cual reúne a productores de cigarro y los pedidos de “cajetillas” de cigarros es de gran cantidad lo que minimiza costos para estas empresas. Se da prioridad a clientes con los que se trabaja ya varios años - sin descuidar a nuevos clientes – en cuanto a entrega justo a tiempo, presentación y calidad en el trabajo. Los clientes de HERMENCA Ltda. cuentan con diseños exclusivos, logotipo de sus productos y no se necesita pasar por procesos de: diseños gráficos, separación de colores, pruebas de color, se van directamente a la impresión y estos pasos ahorra tiempo en la entrega de un determinado trabajo lo que beneficia a clientes de HERMENCA Ltda.

**e. Rivalidad entre competidores:** Esta rivalidad va creciendo a manera que ingresan al mercado nuevos competidores tanto formales e informales, ofreciendo productos nuevos, de mayor calidad, menor precio, de acuerdo a los

requerimientos de los consumidores. Esta es la más poderosa de las cinco fuerzas.

### **3.3. ESTUDIO DE HERMENCA Ltda. CON LA COMPETENCIA, INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. y ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. (OFERTA)**

#### **3.3.1. DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS**

##### **INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.**

###### **Datos Generales:**

Razón Social: INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.

Rótulo Comercial: INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.

Departamento: LA PAZ

Nombre del propietario: DR. PABLO LARA BISCH

N° de empleados: 350

Tiempo de funcionamiento de la Empresa: 2 años

Tamaño de la empresa: Grande

Dirección: Av. Vásquez N° 898

Teléfono - fax: 2458411 – 2458411

###### **Productos que ofrece al Mercado:**

Formularios, formularios continuos, afiches, volantes, facturas, cheques, **material escolar**, etiquetas, cartón corrugado, cajas de cartón diferentes tamaños, plásticos, papel en todo tamaño y gramaje, papel en kilos, papel químico CV, papel químico CFV, papel químico CF. Trabajos especiales tanto en plástico como en papel.

## ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.

### Datos Generales:

Razón Social: ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.

Rótulo Comercial: ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.

Departamento: LA PAZ

Nombre del propietario: Juan Carlos Zamorano

Nº de empleados: 70

Tiempo de funcionamiento de la Empresa: 20 años

Tamaño de la empresa: Grande

Dirección: Calle Almirante Grau Nº 341

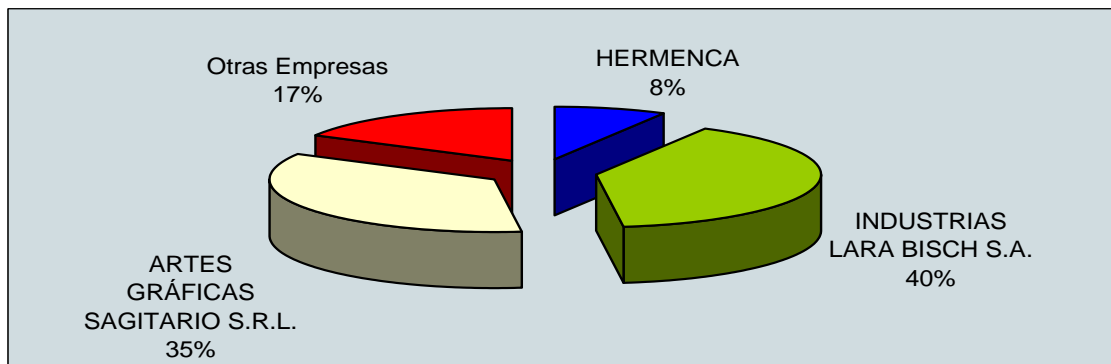
Teléfono: 2110077

### Productos que ofrece al Mercado:

Formularios, formularios continuos, afiches, facturas, cheques, trabajos especiales, **material escolar**, etiquetas, papelería en general, papeles ecológicos en todo tipo, cartulinas especiales en todo tipo, papel químico CV, papel químico CFV, papel químico CF, insumos gráficos de Imprenta.

### GRÁFICO N° 7

#### MERCADO QUE ABARCAN EN LA CIUDAD DE LA PAZ



Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas



En la gráfica se puede apreciar el mercado que abarcan las empresas del sector gráfico en la Ciudad de La Paz, teniendo a INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. en un primer lugar con el 40%, un segundo lugar para ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. con el 35%, en tercer lugar con el 17% a otras empresas que se dividen el mercado y un cuarto lugar para HERMENCA Ltda. con el 8% de mercado.

### 3.3.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CONTROLABLES DEL MARKETING - MIX

#### 3.3.2.1. De los productos que comercializan

a. ¿Qué productos comercializan al mercado?

#### CUADRO N° 5

#### PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN AL MERCADO

PRODUCTOS	EMPRESAS		
	HERMENCA Ltda.	ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.	INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.
Formularios	✓	✓	✓
Formularios Continuos	✓	✓	✓
Facturas	✓	✓	✓
Cheques	✓	✓	✓
<b>Material escolar</b>	✓	✓	✓
Etiquetas	✓	✓	✓
Papelería en General	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

Las tres empresas en estudio y las cuales son las principales de la ciudad de La Paz comercializan los mismos productos y en comparación específica con HERMENCA Ltda. tienen una mayor gama de productos.

**b. ¿De los productos que se tiene, se busca la renovación?**

**CUADRO N° 6**

**RENOVACIÓN DEL PRODUCTO**

RENOVACIÓN DEL PRODUCTO	EMPRESAS		
	HERMENCA Ltda.	ARTES GRAFICAS SAGITARIO S.R.L.	INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.
Se conservan tal cual	✓	X	X
Se busca su mejora sistemática	X	X	X
Se modifican y perfeccionan	X	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

De los productos que se tiene a la venta al Mercado, las únicas firmas que están en constante perfeccionamiento y modificación son: SAGITARIO S.R.L. y LARA BISCH S.A., lo que favorece a los productos que comercializan, lo cual indica que estas empresas se preocupan por las necesidades de sus clientes y consumidores estableciendo de esta manera una constante retroalimentación, este hecho hace que HERMENCA Ltda., tenga una desventaja notoria con relación a su competencia directa.

**c. ¿Cada cuánto tiempo la firma saca un nuevo producto al mercado?**

**CUADRO N° 7**

**PRODUCTOS NUEVOS AL MERCADO**

EMPRESAS	PRODUCTOS NUEVOS AL MERCADO
HERMENCA Ltda.	Los productos se conservan tal cual, no existe renovación
ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.	Se lanza al Mercado un producto nuevo permanentemente
INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.	Todos los días se tiene un nuevo producto, desarrollo conjunto con los clientes

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

El sacar nuevos productos al mercado y estar en constante renovación y cambio es imprescindible para cualquier firma, pues se busca la mejora del producto antiguo acorde a los nuevos requerimientos de los consumidores y acomodarlos a sus nuevas necesidades, lo que hacen SAGITARIO S.R.L. y LARA BISCH S.A. estén por encima y saquen una ventaja notable con respecto a HERMENCA Ltda. ya que esta conserva sus productos sin ninguna modificación lo que ocasiona que pierda su lugar en el mercado y sus clientes busquen nuevas opciones.

### 3.3.2.2. Auto percepción de calidad, precios y diseños

a. ¿Cuáles de las siguientes características considera tiene su producto?

**CUADRO N° 8**

#### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS		
	HERMENCA Ltda.	ARTES GRAFICAS SAGITARIO S.R.L.	INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.
Buena calidad	✓	✓	✓
Precios accesibles	✓	X	✓
Diseños exclusivos	✓	X	✓
Variedad de diseños	X	X	X
Otros	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

En cuanto a las características de los productos, tanto HERMENCA Ltda. como LARA BICH S.A. consideran que poseen sus productos buena calidad, precios accesibles y diseños exclusivos lo que daría a pensar que los productos que ofertan tengan las mismas características en el mercado, sin embargo al tener estas dos empresas las mismas características HERMENCA Ltda. no cuenta con un factor determinante lo cual determina su lugar en el mercado que es la renovación continua.

### 3.3.2.3. Distribución

#### a. ¿Qué canales de distribución utilizan?

A continuación se muestra un cuadro del tipo de canales de distribución que utiliza cada firma. Se puede observar que la comercialización que realizan las tres firmas es directa o detallista, en el caso de HERMENCA Ltda. también se tiene comercialización al por mayor en el **material escolar** y papelería en general, ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. realiza sus ventas a través de intermediarios que son representantes exclusivos de la firma y en un futuro se pretende llegar a nivel Nacional e Internacional e INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. cuenta con agencias regionales a nivel Nacional dando a esta una gran ventaja, los productos que ofertan ya son conocidos a nivel Nacional y abarca un mayor mercado por los canales de distribución que tiene en comparación a las otras empresas.

#### CUADRO N° 9

#### CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	EMPRESAS		
	HERMENCA Ltda.	ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.	INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.
Exportación	X	X	X
Comercialización directa o detallista	✓	✓	✓
Comercialización al por mayor	✓	X	X
A través de intermediarios	X	✓	X
Otros	X	X	✓

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

## 3.3.2.4. Promoción

## a. ¿Cómo dan a conocer al mercado sus productos?

## CUADRO N° 10

## COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO	EMPRESAS		
	HERMENCA Ltda.	ARTES GRAFICAS SAGITARIO S.R.L.	INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.
Ventas personales	✓	X	✓
Publicidad de la empresa	X	✓	X
Promoción de ventas	X	✓	✓
Relaciones Públicas	X	X	X
Otros	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

El cuadro nos muestra que HERMENCA Ltda. solo realiza ventas personales, lo que ahora en la actualidad no es suficiente, en cambio ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. aparte de utilizar las ventas personales utiliza la publicidad y promoción de ventas para sus respectivos productos, valiéndose también del medio de comunicación de "moda" como el INTERNET donde se puede observar aspectos tales como sus objetivos, dónde y cómo pretende conseguirlos, en tanto que las INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. se vale solo de las ventas personales y promoción de ventas.

### 3.3.2.5. Conocimiento sobre marketing

- a. ¿La empresa tiene departamento de Marketing y se cuenta con estrategias de ventas?

CUADRO N° 11

#### DEPARTAMENTO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

CUENTAN CON DEPARTAMENTO DE MARKETING	EMPRESAS		
	HERMENCA Ltda.	ARTES GRAFICAS SAGITARIO S.R.L.	INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.
Sí	X	✓	✓
No	✓	X	X
CUENTAN CON ESTRATEGIAS DE MARKETING			
Sí	X	✓	✓
No	✓	X	X

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

La Enciclopedia Microsoft, nos da ha conocer que las empresas en estos últimos tiempos se enfrentan a una competencia más dura, los métodos disponibles para diferenciar los productos depende de la imaginación de los responsables de Marketing. Entre estos métodos cabe destacar la innovación, la mejora, campaña publicitaria, servicios post venta, un cambio en los canales de distribución o una competencia efectiva en el precio<sup>25</sup>

El contar con un departamento de Marketing es imprescindible para cualquier empresa pues de esa manera se puede planear, fijar el nuevo precio, promover y distribuir los productos que podrán satisfacer las necesidades de los Mercados Meta para alcanzar objetivos corporativos, por lo que se puede establecer que HERMENCA Ltda. esta en gran desventaja con relación a su competencia ya que no cuenta con una departamento de marketing.

<sup>25</sup> MARKETING, "ENCICLOPEDIA MICROSOFT" © En carta © 2005

Lo que hace que sea imprescindible contar con estrategias de Marketing en una empresa, pues dan una ventaja sobre las otras que no cuentan con estrategias.

**b. ¿Cuál es el comportamiento con sus clientes?**

**CUADRO N° 12**

**COMPORTAMIENTO CON LOS CLIENTES**

COMPORTAMIENTO CON SUS CLIENTES	EMPRESAS		
	HERMENCA Ltda.	ARTES GRAFICAS SAGITARIO S.R.L.	INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.
Actitud Clásica	✓	✓	X
Actitud Dinámica	X	X	✓
Otros	X	X	

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

HERMENCA Ltda. y SAGITARIO S.R.L. tienen una actitud clásica de relación comercial con sus clientes (limitada al respeto de los compromisos del suministrador con el cliente en calidad, precio, plazo de entrega, servicio) y LARA BISCH S.A. tiene una actitud de cooperación “dinámica” (siempre que el cliente lo considere oportuno, de búsqueda, mejora y preocupación por los intereses del cliente que sobrepase los aspectos contractuales de los pedidos), de esa manera conocer lo que los clientes necesitan realmente y en el momento preciso es vital y necesario para la organización ya que de esta manera se lograra la retroalimentación que es fundamental para replantear sus objetivos de mercado y por sobre todo conocer la nueva opinión acerca de los productos de la firma que se ofertan en el mercado.

### 3.3.2.6. Objetivos de ventas que se persigue

#### a. ¿Qué objetivos persigue la empresa?

**CUADRO N° 13**

#### **OBJETIVOS DE VENTAS**

<b>EMPRESAS</b>	<b>OBJETIVOS DE VENTAS</b>
HERMENCA Ltda.	Objetivos no definidos “vender en cantidad”
ARTES GRAFICAS SAGITARIO S.R.L.	Expandir nuestros productos a nivel Nacional y seguidamente a Exportar
INDUSTRIAS LARA BISCH S.A.	Se tiene volúmenes de ventas definidos “a cuanto se tiene que llegar”, también por la participación de Mercado a la que se quiere alcanzar

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Empresas

Los objetivos de ventas son aquellos que conciernen al volumen de ventas de una empresa. El crecimiento, estabilidad y participación de Mercado, son objetivos de ventas más buscados por las empresas y al no tener HERMENCA Ltda. objetivos definidos de venta, según Idalberto Chiavenato en su libro Teoría de la Administración no se cuenta con:

“Un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado”<sup>26</sup>

Por lo que HERMENCA Ltda. tiene objetivos no definidos “vender en cantidad”, la firma no tiene fines que alcanzar en un periodo determinado. Sin objetivos no se puede saber a donde se quiere ir por lo que HERMENCA Ltda. se podría decir que camina a ciegas y no sabe lo que realmente busca en el mercado. Caso contrario que ocurre con su competencia que si tienen objetivos y un plan donde se pueden guiar.

<sup>26</sup> CHIAVENATO ADALBERTO, “Teoría de la Administración”, Pág. (360), Ed. Mc Graill – 1995.



### 3.4. ESTUDIO DE PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO DE LA CIUDAD DE LA PAZ, CLIENTES POTENCIALES (CONSUMIDORES)

#### 3.4.1. De los hábitos de compra de los productos de HERMENCA Ltda.

a. ¿Qué productos son los que adquiere de HERMENCA Ltda.?

#### CUADRO N° 14

#### PRODUCTOS QUE OFERTA HERMENCA Ltda.

PRODUCTOS	ENCUESTADOS %
Formulario continuo	7
Formularios	3
Facturas	3
Cheques	2
<b>Material escolar</b>	56
Etiquetas	1
Papelería en general	28
Otros	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a Cuestionarios a Clientes Potenciales

Los productos más adquiridos por los clientes de HERMENCA Ltda. son el **material escolar** y papelería en general, pero estos productos son temporales (lo que ocasiona que solo se puede considerar que la firma tiene ventas altas y por lo tanto ingresos significativos en algunos meses) y no continuos como el caso de las etiquetas, formulario continuo y facturas con los cuales se trabaja casi todo el año y tienen una aceptación notable en el mercado.

- b. ¿Con qué frecuencia compra productos de HERMENCA Ltda. y que es lo que le motiva a comprar los mismos?

CUADRO N° 15

## FRECUCENCIA Y MOTIVACIÓN DE COMPRA

FRECUCENCIA DE COMPRA	ENCUESTADOS %	MOTIVACIÓN DE COMPRA	ENCUESTADOS %
Más de una vez al mes	49	Presentación del producto	4
Cada mes	34	Precio	13
Cada dos meses	14	Calidad	23
Cada tres meses	2	Diseños exclusivos	1
Cada seis meses	1	Variedad de diseños	2
Una vez al año	0	No responde	45
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Clientes Potenciales

La frecuencia de compra es más de una vez al mes en un 49% y cada mes el 34% siendo esos estandartes los más altos en cuanto a compra, pero cabe destacar el hecho que la frecuencia de compra varía de un periodo a otro, por ejemplo: en la época de inicio de clases de una gestión el **material escolar** es el más requerido, en fin de año por la demanda que existe de cajas de panteón y afiches. Lo que hace que la frecuencia de compra varíe considerablemente.

La motivación a los consumidores en cuanto a compra de productos de HERMENCA Ltda. es relativamente baja, el 45% de sus clientes no respondieron que es lo que les motiva a comprar productos de la firma, en los diseños exclusivos se tiene el 1% por lo que se debería innovar los productos que se tiene, específicamente en el **material escolar** y papelería en general, siendo estos puntos los más relevantes que se puede apreciar en el cuadro.

- c. De los productos que adquiere de HERMENCA Ltda. Ud. desearía que se mejore el producto o se mantenga tal cual, si su respuesta es que se mejore, cual de las siguientes alternativas:

## CUADRO N° 16

## MEJORACIÓN DE LOS PRODUCTOS

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTADOS %
Calidad	25
Diseños	7
Precios	68
Otros	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Clientes Potenciales

De las personas encuestadas quieren que se mejore los productos de HERMENCA Ltda. es del 100%, pues la firma no busca la renovación y mejora en cuanto a sus productos. En el cuadro que se muestra el 68% de los clientes de la firma quieren que se mejore los precios, por lo cual demuestra que los clientes no están satisfechos por el precio de venta, también se tiene el 25% de personas que no están conformes con la calidad de los productos que la firma oferta, lo cual confirma que entre empresa y clientes no existe retroalimentación ya que la empresa establece que posee igual o mejor calidad que su competencia y el 7% de sus clientes quieren que se mejore los diseños lo cual esta relacionado completamente con la innovación.

## 3.4.2. Percepción del precio de los productos de HERMENCA Ltda.

a. El precio de los productos que ofrece HERMENCA Ltda. al mercado es:

## CUADRO N° 17

## PERCEPCIÓN DEL PRECIO

PRECIO	ENCUESTADOS %
Alto	93
Bajo	0
Acorde a las necesidades de la Población	0
No responde	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Clientes Potenciales

El 93% de los clientes de HERMENCA Ltda. dicen que el precio es alto lo cual es una desventaja, ya que los clientes de la firma optarían por buscar productos similares con menor precio, ya que el precio es un factor determinante para la decisión de compra.

### 3.4.3. Problemas de la industria gráfica nacional

#### a. ¿Cuál cree que es el problema principal de la Industria Gráfica?

#### CUADRO N° 18

#### PROBLEMA PRINCIPAL DE LA INDUSTRIA GRÁFICA

PROBLEMAS	ENCUESTADOS %
Tecnología	45
Infraestructura	0
Publicidad	3
Creatividad	20
Falta de apoyo	2
Baja calidad	0
Competencia desleal	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios a Clientes Potenciales

Se puede observar en la gráfica que la tecnología es el principal problema de la Industria Nacional pues existen maquinarias totalmente computarizadas, pero el costo de las mismas triplica la inversión de una maquinaria normal (tomando en cuenta la situación actual del País existen empresas como es el caso de HERMENCA Ltda. que no pueden hacer ese tipo de inversiones) dando como resultado un trabajo triplicado en sus costos y que el cliente no esta dispuesto a pagar, porque existen opciones casi similares pero con precios más bajos. En segundo lugar se tiene a la competencia desleal definido por el contrabando y la ilegalidad (pequeñas empresas que no están legalmente establecidas), lo que afecta en gran manera a la Industria Nacional. En un tercer lugar se observa la

creatividad con el 20% pues no se va innovando ni mejorando los productos existentes.

En las Industrias Nacionales del sector Gráfico se ve afectado por el contrabando, especialmente porque existe internación ilegal de material que repercute en el costo y en los precios ocasionando una competencia desleal.

### 3.5. ESTUDIO DE PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO DE LA CIUDAD DE LA PAZ, PÚBLICO EN GENERAL (CONSUMIDORES)

#### 3.5.1. Hábitos de compra del sector gráfico

a. ¿Adquiere alguno de los productos que se muestran a continuación, para el normal desarrollo de sus actividades?

#### CUADRO N° 19

#### PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO

PRODUCTOS	ENCUESTADOS %
Formulario continuo	20
Formularios	8
Facturas	2
Cheques	0
<b>Material escolar</b>	<b>46</b>
Etiquetas	1
Papelería en general	23
Otros	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a Cuestionarios al público en general

Se puede observar que el **material escolar**, papelería en general y el formulario continuo son los productos más requeridos por las personas dejando en últimos lugares al resto de los productos. Pero en el Mercado existe demanda de facturas, cheques siendo estos documentos imprescindibles para el normal desarrollo de actividades.

**b. ¿Con qué finalidad adquiere el(los) producto(s) en el mercado?**

### CUADRO N° 20

#### FINALIDAD DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO

FINALIDAD DEL PRODUCTO	ENCUESTADOS %
Uso personal	21
Para comercializar	42
Uso laboral	35
Por necesidad	2
Otros	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a Cuestionarios al público en general

Se puede observar que en cuanto a los productos del Sector Gráfico, los más requeridos son para comercializar teniendo el 41.87%, para uso laboral el 34.96% y para uso personal con el 21.14%, por lo que se tiene gran demanda, al ser productos que se requieren para el normal desarrollo de actividades.

- c. ¿Con qué frecuencia compra el(los) producto(s) en el mercado y que fue lo que más le motivó en su última compra del ya mencionado producto?

**CUADRO N° 21**

**FRECUENCIA Y MOTIVACIÓN DE COMPRA**

<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	<b>ENCUESTADOS %</b>	<b>MOTIVACIÓN DE COMPRA</b>	<b>ENCUESTADOS %</b>
Más de una vez al mes	52	Presentación del producto	25
Cada mes	32	Precio	16
Cada dos meses	9	Calidad	0
Cada tres meses	2	Diseños exclusivos	13
Cada seis meses	00	Variedad de diseños	3
Una vez al año	5	No responde	43
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios al público en general

En la frecuencia de compra se puede observar que más del cincuenta por ciento de personas adquieren productos del sector gráfico más de una vez al mes.

Con respecto a la motivación de compra, se puede confirmar que el 25% de encuestados tienen como motivación la presentación del producto, el 16% por el precio del producto, el 13% por los diseños exclusivos, el 3% por la variedad de diseños que existe.

### 3.5.2. Percepción del precio

#### a. El precio del producto adquirido en el mercado le pareció:

**CUADRO N° 22**

#### PERCEPCIÓN DEL PRECIO

PRECIO	ENCUESTADOS %
Alto	86
Bajo	0
Justo	13
Competitivo	1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a Cuestionarios al público en general

Se puede observar en el cuadro que el 86% de encuestados el precio les parece alto, el 13% de encuestados le parece justo y al 1% competitivo. La situación económica en Bolivia, ha producido cambios en el patrón de compra de la población, conforme los consumidores perciben menos ingresos, existen menos compras, al tener precios altos en el sector gráfico, se puede optar por comprar productos de contrabando los cuales son ilegales, lo que hace que el precio de venta sea más bajo. Otro gran inconveniente son las pequeñas empresas cuyas características son: empresas familiares, evasoras de las normas tributarias, por lo que no tienen obligaciones impositivas, disminuyendo de esta manera los costos de producción en comparación a las empresas que están legalmente establecidas.



### 3.5.3. Conocimiento de empresas nacionales

a. ¿Conoce las siguientes empresas dedicadas al sector gráfico?

#### CUADRO N° 23

#### EMPRESAS DEDICADAS AL SECTOR GRÁFICO

EMPRESAS	ENCUESTADOS %
HERMENCA Ltda.	12
ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L.	37
INDUSTRIAS LARA BICHS S.A.	46
Otros	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios al público en general

Podemos observar que la empresa más conocida es INDUSTRIAS LARA BICHS S.A. con el 44.70% en el Mercado, un segundo lugar para ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. con el 36.87% en el Mercado y un tercer lugar para HERMENCA Ltda. con el 13.82% en el Mercado.

### 3.5.4. De la compra de productos nacionales

a. ¿De los productos (formularios, formulario continuo, material escolar, facturas, papelería en general o cheques) que adquiere son de procedencia Nacional o Internacional y por que adquiere alguno de estos productos?

## CUADRO N° 24

## PROCEDENCIA DE PRODUCTOS

PROCEDENCIA DE PRODUCTOS	ENCUESTADOS %
Nacional	68
Internacional	32
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a Cuestionarios al público en general

El cuadro nos muestra que el 68% de personas adquiere productos Nacionales y el 32 % adquiere productos del exterior del País, las personas que no adquieren productos Nacionales tienen como principal argumento la mala calidad y el precio de los productos y adquieren productos Internacionales por su buena calidad y los diseños novedosos que tienen, estos argumentos son sustentados con el cuadro que viene a continuación.

## CUADRO N° 25

## ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS NACIONALES E INTERNACIONALES

ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS NACIONALES	ENCUESTADOS %	ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS INTERNACIONALES	ENCUESTADOS %
Calidad	8	Calidad	53
Diseños	12	Diseños	36
Precios	33	Precios	3
No responde	47	No responde	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a cuestionarios al público en general

### 3.6. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

A continuación se mencionarán los aspectos que se consideran más importantes del trabajo de campo realizado:

HERMENCA Ltda. al tener productos similares al de las demás empresas del sector gráfico no busca su renovación y permanente mejora de los productos que comercializa (**material escolar**).

El comportamiento de vendedor y comprador que tiene HERMENCA Ltda. es limitado al respeto de los compromisos del suministrador con el cliente en: calidad, precio, plazo de entrega, servicio y no se conoce lo que el cliente realmente quiere y necesita en cuanto a productos referentes al **material escolar**.

Los productos que oferta la firma se dividen en dos grupos: productos con el diseño exclusivo de HERMENCA Ltda. (**Material escolar**) y productos de con diseños y requerimientos del cliente (formularios, formulario continuo, facturas, cheques, etiquetas y trabajos especiales). Dentro esta gama de productos se ve claramente el decremento de la venta del **material escolar**.

HERMENCA Ltda. no cuenta con objetivos de ventas, por el contrario su competencia que sí tienen objetivos de venta que pretenden alcanzar.

Otro aspecto importante es respecto a problemas de comercialización que inciden obviamente en las ventas. Los empresarios no saben a qué mercado dirigen su producción o qué necesidades van a cubrir con la misma, todo esto nos lleva al Marketing, estudio de mercado, que ahorrarían muchas pérdidas de esfuerzos en diferentes actividades que quizá no son las más apropiadas para consolidarse al mercado Nacional.

HERMENCA Ltda. realiza la distribución de sus productos directamente, no se tiene agencias de ventas, tampoco se tiene intermediarios.

De los clientes, los cuales han demostrado su fidelidad a la empresa por los años que se trabaja con ellos, quieren que se mejore la calidad del producto el 25%, diseños de los productos el 7% y precios de los productos el 68%.

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa es la Tecnología, lo que significaría una fuerte inversión para HERMENCA Ltda. la cual en estos momentos de difícil situación que enfrenta no pretende comprar maquinarias totalmente computarizadas. En el mercado se tiene una competencia desleal, el contrabando y la ilegalidad (pequeñas empresas que no están legalmente establecidas), lo que afecta en gran magnitud no solo a HERMENCA Ltda. si no también a la Industria Gráfica Nacional. Si se analiza el problema del contrabando y la ilegalidad diría que esta estrechamente ligado al factor económico, aquellas personas de ingresos económicos limitados siempre buscan el precio más bajo, tienen argumentos para apoyar el consumo de productos de contrabando e ilegales, los mismos que no pagan los impuestos de ley por lo que los precios de sus productos son más bajos.

La opinión que tiene la población en general, de los productos del sector gráfico es buena, existe demanda de los productos, pues los mismos son imprescindibles para el normal desarrollo de actividades.

## CAPITULO 4

### 4. PROPUESTA

#### 4.1. INTRODUCCIÓN

La investigación ha demostrado la necesidad de elaborar una estrategia de marketing, la cual permitirá alcanzar objetivos de venta satisfactorios. Se desarrollará una estrategia de marketing para los productos del **material escolar** de HERMENCA Ltda. En este sentido, con la propuesta se pretende lograr incrementar las ventas del **material escolar** por ende los ingresos de la empresa y lograr una buena gestión empresarial reflejada en el cumplimiento de los objetivos de ventas. La mercadotecnia es uno de los elementos fundamentales en el diseño de estrategias de marketing. La mezcla de marketing mix es muy utilizada para la implementación de las estrategias de marketing, que ayudan a incrementar la posibilidad de éxito en un mercado que día a día es más competitivo y cambiante.

Por lo que en realidad se pretende alcanzar con la aplicación de la estrategia de marketing, es presentar a HERMENCA Ltda. una alternativa que ayude a cumplir sus objetivos de venta.

#### 4.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El propósito de la propuesta es contribuir a HERMENCA Ltda. a cumplir sus objetivos de venta, mediante la elaboración de una estrategia de marketing para incrementar las ventas.

##### 4.2.1. Objetivo específico de la propuesta

El propósito de una propuesta de estas características estriba en las estrategias y por lo tanto el marketing sea un instrumento útil y sirva como soporte para los responsables del área de ventas.

### 4.2.2. Alcances

- ✓ Aplicable a la Empresa Gráfica HERMENCA Ltda. de la ciudad de La Paz.
- ✓ El estudio estará orientado al personal del área de ventas que tendrá la tarea de poner en práctica dichas estrategias.

### 4.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta el esquema de la estructura del modelo de estrategia de marketing para la empresa HERMENCA Ltda.

GRÁFICO N° 8



FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa se logra identificar los diferentes aspectos que influyen en la demanda del Sector Gráfico en la Ciudad de La Paz, al igual que detectar los problemas que actualmente tiene HERMENCA Ltda.

Desde esta perspectiva lo que se pretende en la siguiente propuesta es el dar solución a través de la formulación de una estrategia, a los problemas que enfrenta la empresa.

##### 4.4.1. Misión de HERMENCA Ltda.

Para que HERMENCA Ltda. logre alcanzar un liderazgo efectivo, y logre conocer la posición que pretende llegar es imprescindible definir su misión, la cual estará de acuerdo a las características y requerimientos de la empresa, para definir la misión es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Mantener e incrementar la calidad del producto.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Maximizar la productividad.
- ✓ Mantener e incrementar la participación en el mercado (La Paz).

De acuerdo a los puntos analizados anteriormente se propone a HERMENCA Ltda. la siguiente misión<sup>20</sup>:

---

<sup>20</sup> Para formular la misión se siguió el procedimiento del Anexo N° 9

***“Tener una mejora continua de los productos/servicios gráficos en calidad y entrega a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”***

**NOTA: Productos/servicios gráficos:** Impresión en general, formulario continuo, material escolar, valores, serigrafía y otros.

#### **4.4.2. Análisis de Situación**

Se efectuó el análisis de situación cuando se realizó el trabajo de campo, en el cual se determinó las condiciones en las que se encuentra HERMENCA Ltda. en la actualidad específicamente en el área de ventas, con todo este estudio se determinará una estrategia, de acuerdo a la investigación realizada, con la cual la empresa podrá mantener o incrementar las ventas, específicamente del **material escolar**.

#### **4.4.3. Planteamiento de Objetivos**

Luego de haber realizado el estudio de HERMENCA Ltda., se ha examinado la situación con los puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y amenazas, pudimos observar el ambiente competitivo del mercado. A continuación se presenta los objetivos planteados para el área de ventas, los mismos están relacionados y establecidos para el logro del objetivo general.

***Elaboración de un modelo de estrategia de marketing para incrementar las ventas de los productos “material escolar” en HERMENCA Ltda., en un 50%, para Marzo del 2008***



#### 4.4.3.1. Objetivos específicos

Los objetivos planteados para el área de ventas están relacionados y establecidos para el logro del objetivo general, estos objetivos específicos (del producto, distribución, promoción y de precio) se constituyen en los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing. Los objetivos específicos son:

##### a. Objetivos del producto

- ✓ Elaboración del **material escolar** con materia prima de FAPELSA S.A.
- ✓ Mantener la calidad del **material escolar** que se oferta al mercado.
- ✓ Mejorar los procesos de producción logrando que la maquinaria rinda al 100%.
- ✓ Implementar servicios adicionales, en cuanto a la formalidad de trato comercial, continuidad en los servicios (de venta y post venta), coordinar con los clientes las necesidades y requerimientos del producto y que todo problema de calidad sea atendido y resuelto.
- ✓ Ofrecer productos personalizados a centros Educativos, Instituciones, Universidades y a cualquier Organización o personas que lo requieran.

##### b. Objetivos de plaza (distribución)

- ✓ Mejorar la distribución, con el fin de mejorar los tiempos de entrega.
- ✓ Establecer un punto de venta de propiedad de la empresa, o un punto donde solo se venda productos “**material escolar**” de HERMENCA Ltda.

##### c. Objetivos de promoción

- ✓ Incremento en la venta personal con la contratación de dos vendedores.

- ✓ Mejorar la imagen de la compañía y crear una imagen eficaz por medio de técnicas promocionales de ventas, donde se muestre la personalidad de los productos y la responsabilidad de la empresa.
- ✓ Tener publicidad en radio, periódico, volantes, afiches y trípticos para informar a la población de los atributos de los productos y como contribuye “HERMENCA Ltda.” a mantener la ecología del País.
- ✓ Contratación de los servicios de la empresa UNETE para la elaboración de la página Web para HERMENCA Ltda.
- ✓ Auspiciar segmentos y concursos en programas infanto – juveniles, estableciendo la idea de que HERMENCA Ltda. fomenta y premia su preferencia.

#### **d. Objetivos de precio**

- ✓ Reducir los precios, que están determinados por el costo – beneficio que persigue la empresa.

#### **4.4.4. Mercado Meta**

Luego de establecer los objetivos, se llega a determinar el segmento de mercado a las que desea llegar HERMENCA Ltda.

Los productos, **material escolar**, que elabora HERMENCA Ltda., son comercializados principalmente en la ciudad de La Paz, como segmento de mercado se identifican a grupos de clientes como ser: personas del sexo masculino y femenino con un intervalo promedio de edad de 5 – 59 años de edad (niños, adolescentes, jóvenes y adultos), siendo un mercado potencial por la demanda que tiene. En este sentido los resultados de la investigación de campo proporcionan información sobre el estado actual del mercado y el mercado potencial.

#### 4.4.5. Producto / Mercado

Los productos, **material escolar**, que actualmente produce HERMENCA Ltda. tienen un lugar relativamente aceptable en un segundo y tercer lugar en el mercado paceño en comparación con la competencia, esto debido a la falta de publicidad, renovación y permanente mejora de los productos; pero con los objetivos ya establecidos se pretende abarcar a la población que desconoce el producto y también incentivar al segmento de consumidores para que sigan consumiendo los productos.

#### 4.4.6. Estrategia de Marketing

Para establecer la estrategia y que esta sea la correcta para la empresa se debe tomar como punto de partida el análisis de situación y orientarse hacia los objetivos previamente establecidos. La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos.

El modelo de estrategia está dirigida, al segmento que se analizó en la investigación de mercado, personas del sexo masculino y femenino con un intervalo promedio de edad de 5 – 59 años de edad (niños, adolescentes, jóvenes y adultos), como unidad estratégica de difusión y distribución del producto.

Las estrategias de Marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto o una línea de productos en un mercado objetivo, en este sentido el tipo de estrategia de marketing que se propone a HERMENCA Ltda. es: **“estrategia de marketing para la demanda selectiva”**.

## GRÁFICO N° 9

## ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA DEMANDA SELECTIVA



FUENTE: Elaboración Propia, con base en "ADMINISTRACIÓN DE MARKETING", Quinta Edición  
Mc GRAW – HILL, pag 213.

La estrategia de marketing para la demanda selectiva **capta clientes de los competidores**, con este tipo de estrategia que está enfocada a la demanda selectiva, se intenta mejorar la posición competitiva del "**material escolar**" enfocadas fundamentalmente a la participación de mercado, con la captación de nuevos clientes a través del **posicionamiento de confrontación directa**, dado que HERMENCA Ltda. ofrece los mismos beneficios que los competidores en relación con la calidad y precio, la empresa aprovechará las ventajas competitivas de: materia prima, (HERMENCA Ltda. elaborará en papel que es producido por su propia empresa – FAPELSA S.A. - **material escolar**), ofreciendo similar calidad a un precio más bajo que su competencia.

En el cuadro N° 26 se puede apreciar el precio unitario real de los productos “material escolar” de HERMENCA Ltda., con la propuesta de liderazgo precio - costo, se puede observar en el mismo cuadro como el precio unitario del material escolar producido en papel nacional baja en comparación al precio unitario real.

### CUADRO N° 26

#### PRECIO DE PRODUCTOS (MATERIAL ESCOLAR) DE HERMENCA LTDA. (Expresado en Bolivianos)

PRECIO DE PRODUCTOS (MATERIAL ESCOLAR) DE HERMENCA LTDA.		
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO REAL Bs.	PRECIO UNITARIO * Bs.
Cuaderno tamaño Carta con espiral 100 hjs	10.50	9.30
Cuadernillo tamaño Oficio 1 paquete = 1,000 hjs	64.00	52.00
Cuaderno empastado 100 hjs	8.40	7.40
Cuaderno engrapado 50 hjs	2.00	1.80
Cuaderno engrapado 100 hjs	4.00	3.50
Cuaderno con espiral 100 hjs	6.40	5.80
Hojas de carpeta 1 paquete = 500 hjs	16.00	12.80
Hojas para trapper 1 paquete = 100 hjs	6.50	5.30
Hojas bond tamaño Carta 1 paquete = 500 hjs	28.00	19.40
Hojas bond tamaño Oficio 1 paquete = 500 hjs	32.00	22.00

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de los departamentos de: contabilidad y ventas.

**PRECIO UNITARIO \*** (precio unitario del material escolar producido en papel nacional)

También se puede observar en el cuadro N° 27 la comparación de los precios del material escolar en el cual HERMENCA Ltda. posee precios más bajos que de su competencia.

## CUADRO N° 27

## LISTA COMPARATIVA DE PRECIOS

HERMENCA Ltda. - INDUSTRIAS LARA BISCH S.A. - ARTES GRÁFICAS SAGITARIO S.R.L. - CONTRABANDO

(Expresado en Bolivianos)

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO DE VENTA			
	HERMENCA Ltda.	LARA BISCH S.A.	SAGITARIO S.R.L.	CONTRABANDO
Cuaderno tamaño Carta con espiral 100 hjs	9.30	11.50	11.00	9.00
Cuadernillo tamaño Oficio 1 paquete = 1,000 hjs	52.00	63.00	65.00	60.00
Cuaderno empastado 100 hjs	7.40	8.00	9.00	7.00
Cuaderno engrapado 50 hjs	1.80	2.50	2.50	1.50
Cuaderno engrapado 100 hjs	3.50	4.40	5.00	3.00
Cuaderno con espiral 100 hjs	5.80	6.00	6.00	5.50
Hojas de carpeta 1 paquete = 500 hjs	12.80	15.60	16.00	14.00
Hojas para trapper 1 paquete = 100 hjs	5.30	6.00	6.00	5.50
Hojas bond tamaño Carta 1 paquete = 500 hjs	19.40	28.00	30.00	25.00
Hojas bond tamaño Oficio 1 paquete = 500 hjs	22.00	31.00	32.00	29.00

Fuente: Elaboración propia.

***Si HERMENCA Ltda. produce material escolar en papel nacional (FAPELSA S.A.) el precio unitario de sus productos bajara en comparación a su competencia, tal como se puede observar en el cuadro.***

Los costos de producción, para posteriormente llegar al precio unitario se muestra en el anexo N° 10, en el cual se puede observar los costos reales del material escolar y los costos del material escolar producido en papel nacional. También se muestran los precios tanto del papel importado como el nacional.

Para el cumplimiento de la estrategia se requiere:

- Las instalaciones de HERMENCA Ltda. estén en la capacidad de producir volúmenes de producción en forma eficiente, de acuerdo a la demanda existente en el mercado.

- Con el efecto del factor experiencia se lograra la reducción de costos, por un tiempo limitado, por que cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente.
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos.
- La colocación de precios bajos, producirá rápidamente un efecto de alta participación de mercado.
- Mantener la calidad y bajar el precio del **material escolar**.
- Mejora en el diseño de los productos.
- Capacitación a los trabajadores.
- Intensificación de la promoción y comercialización del producto.
- Informar a la población de los atributos de los productos y en especial como contribuye “HERMENCA Ltda.” a mantener la ecología del País.

#### 4.4.6.1. Plan de acción

Para conseguir el logro de la estrategia de captar clientes de los competidores a través del posicionamiento de confrontación directa, mediante liderazgo en precio – costo del “**material escolar**” se debe seguir planes de acción, los cuales ayudarán a que se cumpla dicha estrategia.

##### a. Planes de acción: producto

###### ✓ **Concientización de las características de la calidad**

Mejorar la calidad de los productos (**material escolar**), en el proceso de producción, desarrollando programas de capacitación al personal. Estos programas se llevaran a cabo en las mismas instalaciones de HERMENCA Ltda. por dos horas diarias en una semana, cada seis meses, para que el personal tome conciencia de la importancia de las tareas que realiza, bajo el principio de que todas y cada una de ellas es importante.

✓ **Mejora de procesos de producción. De las características de las maquinarias**

Mejorar los procesos de producción, logrando que la maquinaria rinda un 100%, realizando doble turno el primero de 7:00 AM a 3:00 PM y el segundo turno de 3:00 PM a 11:00 PM, de esa manera el volumen de producción del material escolar aumentará y se reducirán costos, también se evitarán horas extraordinarias y que las máquinas estén sin funcionamiento.

✓ **Introducción de servicios complementarios**

Se debe introducir los siguientes servicios adicionales:

- Formalidad en el trato comercial.
- Continuidad de los servicios de venta post venta.
- Coordinación con los clientes referente a las necesidades y requerimientos del producto/servicio.
- Atención y solución de los problemas de calidad.

✓ **Productos personalizados**

Ofrecer productos personalizados al mercado, el cual consiste en el logotipo, nombre, diseño, o alguna característica especial que se solicite, para cualquier institución o personas que lo requieran. Por ejemplo, hojas con el logotipo de la carrera:





### b. Planes de acción: plaza (distribución)

#### ✓ Distribución directa

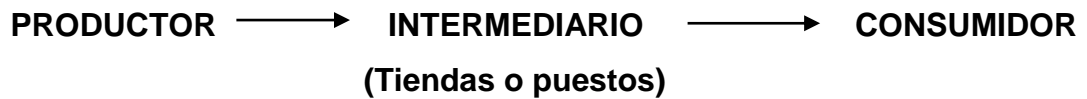
Es indispensable tomar en cuenta la entrega de pedidos en el tiempo acordado con los clientes. Para esto es necesario coordinar el departamento de Ventas con el trabajo del departamento de Producción, y así desarrollar tiempos de entrega cortos y de entrega puntual, para que de esta forma los productos **“material escolar”** lleguen al lugar apropiado, en el momento oportuno y cuando se los necesite, de acuerdo a los requerimientos y al tiempo pactado con los clientes.

#### ✓ Puntos de venta

Desarrollar planes de expansión de un punto de venta, con el objeto de proporcionar una ventaja al usuario, enfocado a la conveniencia de su localización, expandiendo más el mercado que se tiene. Este punto de venta será de la propiedad de la empresa o se realizará un convenio con algún puesto, caseta, que este interesado en vender solamente los productos **“material escolar”** de HERMENCA Ltda. La apertura de la sucursal de ventas, o puesto, caseta de venta, debe encontrarse por el pasaje de la Ortega o la Tablada, debido a que

estos lugares son estratégicos para la venta y compra de productos referentes al material escolar.

HERMENCA Ltda. tendrá una agencia de ventas en una zona estratégica, en la cual se pueden adquirir sus diferentes productos, también los vehículos de distribución se encargaran de repartir a la agencia y a nuestros clientes.



**c. Planes de acción: promoción (comunicación)**

✓ **Venta personal con el usuario**

**Personal de ventas.** Contar con dos vendedores con experiencia (mínimo dos años) en venta de productos industriales, el trabajo que realizarán es el de ir a diferentes organizaciones haciendo conocer productos/servicios y la responsabilidad de la empresa, realizar contratos comerciales de los productos/servicios de HERMENCA Ltda. con preferencia al **material escolar** que ofrece al mercado.

✓ **Publicidad de las características de calidad, precio**

Contar con publicidad en radio, periódico, volantes, afiches y trípticos donde se muestre la personalidad de los productos y la responsabilidad de la empresa, también la difusión del producto debe realizarse a través de la creación de una página Web.

**Publicidad en radio.**

Periodo de duración de 3 meses (enero – febrero - marzo), de horas 12:00 a 13:00 PM, tiempo de noticias, en el medio de comunicación de radio Doble Ocho Latina. El jingle que se utilizará en nuestra campaña publicitaria tendrá la duración de treinta segundos y se presenta a continuación:

***“HERMENCA Ltda. lanza al mercado: material escolar como son los cuadernos de 100 – 200 hojas, hojas de carpeta, a precios económicos elaborados en materia prima nacional. Solo con el estudio y el trabajo construiremos una Patria unida, respetada y fuerte, consume productos nacionales de buena calidad hecho por Bolivianos. HERMENCA Ltda. queda ubicada en la calle Federico Zuazo N° 1913, teléfonos: 2441650 – 2441876 y pagina Web [www.hermenca.bo.com](http://www.hermenca.bo.com)”***

**CUADRO N° 28****PUBLICIDAD EN RADIO**

<b>DIA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>TIPO DE PROGRAMA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL POR MES</b>
Lunes a Viernes	12:00 a 13:00 pm	Tiempo de Noticias	12 pases de Jingle 30”	750 \$us

Fuente: Elaboración propia, con base a tarifario, Anexo N° 11

**Publicidad en periódico.**

Periodo de duración de 1 mes (marzo), todos los domingos en las páginas azules del loro de oro, en el medio de prensa de La Razón, (6.2 cm X 9.3 cm) = 26 \$us, el aviso se muestra en el gráfico N° 10.

## GRÁFICO N° 10

## AVISO DE PRENSA



**HERMENCA Ltda.**

Solo con el estudio y el trabajo construiremos una Patria unida, respetada y fuerte, consuma productos nacionales de buena calidad hecho por Bolivianos.

**Precios Económicos**

- Cuadernos de 100 – 200 hojas
- Hojas de carpeta
- Cuadernillos
- Hojas para trapper
- Cuadernos empastados
- Papel bond tamaño carta y oficio

• IMPRESIONES EN GENERAL • FORMULARIO CONTINUO (con clave de seguridad) • MATERIAL ESCOLAR • MATERIAL DE ESCRITORIO • DISTRIBUCIÓN DE PAPEL Y CARTULINA (Nacional e Internacional) • VALORES • SERIGRAFÍA

Pedidos y cotizaciones: Calle Federico Zuazo N° 1913  
 • Teléfonos: 2441007 – 2441650 • Fax: 2441434  
 • E-mail: hermenca@hotmail.com  
 La Paz - Bolivia

## CUADRO N° 29

## PUBLICIDAD EN PERIÓDICO

DIA	PUBLICACIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL POR MES
Domingo	Páginas azules del loro de oro	4 publicaciones E-23 (62 cm X 9.3 cm) = 26 \$us	104 \$us

Fuente: Elaboración propia, con base a tarifario, Anexo N° 11

### Publicidad en volantes, afiches y trípticos.

En los que se muestre la personalidad de los productos (**material escolar**) y la responsabilidad de la empresa. El diseño del volante se puede apreciar en el anexo N° 12, del afiche en el anexo N° 13 y el diseño del tríptico se puede apreciar en el anexo N° 14.

### CUADRO N° 30

#### PUBLICIDAD EN VOLANTES, AFICHES Y TRÍPTICOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO \$us	TOTAL \$us
Volantes	1,000	0.0726	72.55
Afiches	1,000	0.0852	85.24
Trípticos	1,000	0.1068	106.84

Fuente: Elaboración propia, con base a cotización, Anexo N° 11

### Publicidad mediante Internet con la empresa “UNETE”

Periodo de duración de 1 año (meses: octubre – septiembre 2008)

#### **Servicio solo de Internet**

- Hosting (espacio que se compra en Internet).
- Costo: 199 \$us año.
- 400 buscadores
- Costo 25 \$us año
- 25 palabras que pueden enlazar directamente con nuestra dirección
- (Servicio adicional).
- Dirección: [www.hermenca.bo.com](http://www.hermenca.bo.com)

## Diseño de la página Web

- Diseño con gráfico y texto sencillo.

Costo 150 \$us



- ✓ Auspiciar segmentos y concursos en programas infanto – juveniles, estableciendo la idea de que HERMENCA Ltda. fomenta y premia su preferencia.

Ofrecer a los medios de comunicación **material escolar** para que estos organicen concursos u otros mecanismos para regalar estos en programas de entretenimiento, para que de esa manera los mismos realicen publicidad de los productos que HERMENCA Ltda.

## MENSAJE

El mensaje que se utilizará en nuestra campaña publicitaria será:

***"Solo con el estudio y el trabajo construiremos una Patria unida, respetada y fuerte, consume productos nacionales de buena calidad hechos por bolivianos"***

Este mensaje fue escogido para dar a conocer a los actuales y futuros consumidores, que los productos ofrecidos son de buena calidad, elaborados con materia prima nacional (que luego de ser utilizada es posible reciclar), como también extranjera, de esta manera se dará a conocer las ventajas de nuestros productos.

El mensaje que se utilizará en la campaña publicitaria cuenta con las siguientes características:

**Comunicativo:** Es decir deberá comunicar y de la comunicación transmitida deberá existir la retroalimentación.

**Persuasión:** Que ayude al deseo de compra.

**Educativo:** Debe educar, transmitiendo mensajes positivos.

**Económico:** Debe generar el deseo de compra haciendo notar que el producto ofertado no es un gasto sino es una inversión.

**Estética:** Poner en función los efectos visuales existentes, para generar un impacto en lo consumidores.

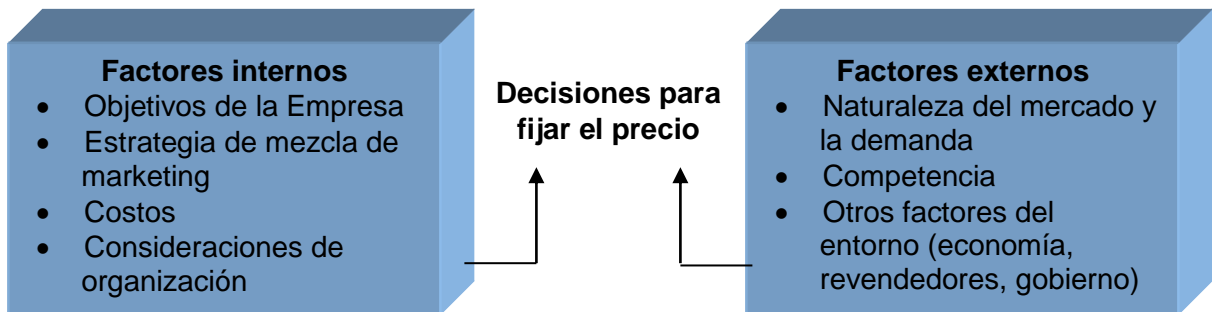
**Creatividad:** Utilizar cualquier técnica que produzca persuasión de compra.

#### d. Planes de acción: precio

Los precios están fijados de acuerdo al cuadro de costos de producción, tomando como base la relación costo beneficio que persigue la empresa. Los factores que determinan el precio se pueden apreciar en la siguiente gráfica.

#### GRÁFICO N° 11

##### Factores internos y externos para la fijación de precios



Fuente: Elaboración propia.

#### Factores internos:

Los principales **objetivos de la Empresa** son:

- Mantener, e incrementar las ventas del **material escolar**.
- Incremento en las utilidades mediante la reducción de costos.
- Lograr mayor participación del mercado con el **material escolar**.

Para la **estrategia de mezcla de marketing** las decisiones de precios se deben coordinar con las decisiones de diseño de productos, distribución y promoción para formar un programa de marketing, coherente y eficiente. El **costo** establece el límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por su producto. Los precios del **material escolar** están determinados por el costo – beneficio que

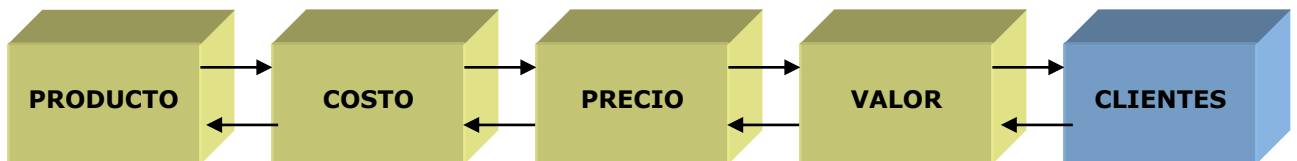


persigue la empresa. HERMENCA Ltda. a través de la gerencia maneja y fija todos los precios, en este caso del **material escolar**.

#### Factores externos:

La **Naturaleza del mercado y la demanda**, por su parte juega un papel muy importante, existe un índice denominado Elasticidad de la demanda, y muestra el cambio que sufre la demanda al modificarse su precio. Se dice que la demanda es elástica cuando la misma sufre una gran variación al variar el precio y se dice que es inelástica o rígida cuando no varía en demasía al variar el precio. La **competencia** de HERMENCA Ltda. tiene precios similares o iguales, pero no se debe olvidar que en el mercado también existe la competencia desleal, conformada por empresas informales y el contrabando los cuales tienen un precio aún más bajo. **Otros factores externos** es la situación económica de Bolivia que influirá en el precio a determinar.

Para fijar el precio se toma en cuenta la **fijación de precios basada en el costo y en el valor**, el cual consiste en fijar un precio con el fin de obtener cierta utilidad que es establecida como meta u objetivo y basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. El siguiente esquema muestra la fijación del precio.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. PROGRAMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

CUADRO N° 31

**CRONOGRAMAS DE LAS ACCIONES POR DESARROLLAR  
2007 - 2008**

N°	ACTIVIDADES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
01	Capacitación del personal de Producción		■						
02	Producción del <b>material escolar</b> con materia prima de FAPELSA S.A.		■	■	■		■	■	
03	Mejora de procesos de producción, doble turno		■	■	■		■	■	
04	Contratación de personal de ventas						■	■	
05	Apertura de una Sucursal de Ventas						■	■	
06	Publicidad en radio						■	■	■
07	Publicidad en periódico								■
08	Impresión de volantes, afiches y trípticos					■			
09	Creación de la pagina Web			■					

Fuente: Elaboración propia.

El **presupuesto de marketing** está relacionado con el plan marketing, ya que este mostrará los costos en que se incurrirán mediante un programa de promoción de ventas que a continuación detallaremos.

**CUADRO N° 32**

**PRESUPUESTO PARA LA GESTIÓN 2007  
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN “HERMENCA Ltda.”  
(Expresado en Dólares)**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTO PROMEDIO DE CADA ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO PROMEDIO TOTAL ANUAL</b>
Capacitación del personal de Producción	Facilitador 20 \$us por hora (20 \$us X 20 horas = 400 \$us)	400.00
Apertura de una Sucursal de Ventas	Alquiler mensual 200 \$us con garantía = 400 \$us 200 \$us X 12 meses = 2,400 \$us anual 2,400 \$us + 400 \$us de garantía = 2,800 \$us	2,800.00
Contratación de personal de ventas	Sueldo mensual 100 \$us 100 \$us X 2 vendedores = 200 \$us 200 \$us X 12 meses = 2,400 \$us	2,400.00
Publicidad en radio	12 pases de Jingle 30” = 750 \$us por mes (750 \$us x 3 meses = 2,250 \$us)	2,250.00
Publicidad en periódico	Publicación de (6.20 cm X 9.30 cm) = 26 \$us (26 \$us X 4 publicaciones = 104 \$us)	104.00
Publicidad en volantes, afiches y trípticos	1,000 volantes = 72.55 \$us 1,000 afiches = 85.24 \$us 1,000 trípticos = 106.84 \$us (72.55 \$us + 85.24 \$us + 106.84 \$us = 264.63 \$us)	264.63
Creación de la pagina Web	Hosting 199 \$us año, 400 buscadores 25 \$us año, diseño gráfico y texto 150 \$us (199 \$us + 25 \$us + 150 \$us = 374 \$us)	374.00
<b>TOTAL COSTO ANUAL \$us</b>		<b>8,592.63</b>

Fuente: Elaboración propia.

**NOTA:** Para hacer realidad el presupuesto de la gestión 2007, el dinero se generará de las utilidades y cuentas de la misma empresa, esta inversión retornara a HERMENCA Ltda. en el momento en que empiece a funcionar la estrategia propuesta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se detalla las conclusiones a las cuales se llegó después de haber realizado un análisis general del trabajo, así como también se plantea las recomendaciones necesarias para poder mejorar el actual funcionamiento del área de ventas de HERMENCA Ltda.

### CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado se llegan a las siguientes conclusiones:

1. HERMENCA Ltda. tiene niveles de ventas por debajo de las expectativas de los propietarios principalmente por lo siguiente:
  - ✓ La percepción negativa de un porcentaje representativo de la población debido a diferentes factores los cuales son: competencia desleal, la falta de medios necesarios para informarse de las tendencias y variaciones del mercado, precios altos, etc. Este hecho a creado una “percepción negativa” en el consumidor con la cual se debe luchar a diario.
  - ✓ El poco apoyo del Gobierno respecto a las normas y regulaciones en relación con el contrabando, se destacan también otros problemas que son: recursos financieros insuficientes, tecnología obsoleta, comercialización inadecuada, alto porcentaje de empresas informales, etc.
2. La estrategia pretende superar estos problemas a través del logro del objetivo general: Elaboración de un modelo de estrategia de marketing para incrementar las ventas de los productos “**material escolar**” en HERMENCA Ltda., en un 50%, para Marzo del 2008, para lograr objetivos de venta

satisfactorios y contribuir al posicionamiento en el Mercado en la ciudad de La Paz.

3. Los objetivos planteados para el área de ventas están relacionados y establecidos para el logro del objetivo general, estos objetivos específicos (objetivos de producto, distribución, promoción y de precio) se constituyen en los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing.
4. Luego de establecido los objetivos, se determina el segmento de mercado a las que desea llegar HERMENCA Ltda. Los productos “**material escolar**” que elabora la empresa, son comercializados principalmente en la ciudad de La Paz, como segmento de mercado se identifican a grupos de clientes como ser: personas del sexo masculino y femenino con un intervalo promedio de edad de 5 – 59 años de edad (niños, adolescentes, jóvenes y adultos), siendo un mercado potencial por la demanda que tiene.
5. La Estrategia general que se propone para que HERMENCA Ltda. utilice es **la estrategia de marketing de la demanda selectiva**, esta estrategia capta nuevos clientes a través del posicionamiento de confrontación directa, dado que HERMENCA Ltda. ofrece los mismos beneficios que los competidores en relación con la calidad y precio. La compañía aprovechará las ventajas competitivas de: materia prima, (HERMENCA Ltda. elaborará en papel que es producido por su propia empresa – FAPELSA S.A. - material escolar), ofreciendo similar calidad a un precio más bajo que su competencia. El **marketing mix** o mezcla de marketing, ayudan a incrementar la posibilidad de éxito en el mercado. Con las estrategias del marketing mix se lograra en el lapso de 5 años incrementar los ingresos de HERMENCA Ltda. logrando mantener o incrementar la posición del mercado que se posee.

6. Para alcanzar la estrategia se requiere de planes de acción los cuales se plantean y apoyan directamente a la consecución de la estrategia y por lo tanto son importantes que se los tomen en cuenta.
  
7. Finalmente cabe destacar que hasta el momento HERMENCA Ltda. no cuenta con un plan estratégico ni con ninguna línea de acción que mínimamente le ayude a controlar el segmento de mercado que posee.

## RECOMENDACIONES

El marketing como una de las funciones, que tiene la compañía, que más a evolucionado a lo largo e los años y que ha adquirido mayor importancia, debe presentar para los gerentes, mayor atención a las actividades que involucran al trabajo de marketing.

Es necesario recordar que el cliente, para muchas organizaciones, forma parte de lo que es la estructura de una empresa y la mejor forma para llegar es mediante las actividades del marketing.

Se recomienda:

- ✓ Implementar el Modelo de Estrategia de Marketing para Incrementar las ventas de los productos “**material escolar**” para HERMENCA Ltda., para que éste sea el punto de partida para mantener o en su mejor caso incrementar las ventas y por lo tanto elevar el nivel de sus ingresos.
- ✓ Contratar los servicios de un Administrador de Empresas, el cual estará encargado de hacer cumplir en su totalidad el Modelo de Estrategia de Marketing para Incrementar las ventas de los productos “**material escolar**” para HERMENCA Ltda.
- ✓ La estrategia establecida no deberá ser constante y solo deberá servir de referencia para desarrollar otras, debido a que las necesidades y exigencias del consumidor cambian constantemente.
- ✓ Generar mayores condiciones efectivas de coordinación entre todas las áreas de HERMENCA Ltda. para hacer efectiva la estrategia y cumplir con los planes de acción.

- ✓ Que la implementación del Modelo de Estrategia de Marketing para Incrementar las ventas de los productos “**material escolar**” para HERMENCA Ltda., sea de forma paulatina para no generar reacciones negativas en las áreas de la organización.
- ✓ Capacitar a todo el personal que trabaja en la empresa orientados a la importancia de calidad, eficiencia y capacidad de satisfacer al cliente y así lograr los objetivos trazados por la empresa. Será necesario que HERMENCA Ltda. empiece a generar una cultura de calidad.



# BIBLIOGRAFIA

1. **PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**, 16 de Agosto de 1996.
2. Kootz Harold – Wehrich Heinz, **ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global**, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, Mexico, 2000.
3. Arandia Saravia Lexin, **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE UMSA**, 1ª Edición, La Paz – Bolivia, 1993.
4. Rosenberg J.M., **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**, Editorial Océano, España, 1995.
5. Chiavenato Idalberto, **INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL**, Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, México.
6. Chiavenato Idalberto, **ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO**, Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, México.
7. Chiavenato Idalberto, **ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS**, Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, México.
8. Chiavenato Idalberto, **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**, Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México.
9. Thompson Jr. Arthur A. – Strickland III A.J., **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**, Editorial Mc Graw Hill, 13ª Edición, México, 2002.
10. Reyes Ponce Agustín., **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**, Editorial Limusa, 11ª Edición, México 1989.
11. Reyes Ponce Agustín, **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Editorial Limusa, México, 2ª Edición.