

UNIVERSIDAD LA SALLE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN BASADO EN
ECOSISTEMAS EMPRESARIALES PARA MYPES DEL SECTOR DE CERÁMICA**

CASO: “Talleres Echeverría Gómez”

Por:

Claudia Elizabeth Chacolla Choquehuanca

Tutor: Dr. Marcos Roberto Mete

**Proyecto de Grado presentado para la obtención del Título de
Licenciatura en Ingeniería Comercial**

La Paz - Bolivia

2018

AGRADECIMIENTOS

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible este Proyecto de Grado y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes.

A mis padres por todo su amor, comprensión y apoyo pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido. No tengo palabras para agradecerles las incontables veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, sean buenas o sean malas.

Asimismo, mi gratitud y sincero agradecimiento al Dr. Marcos Roberto Mete, al Lic. Rafael Ortiz y al Lic. Lucio Cuentas, por su tiempo, guía y brindarme su apoyo con paciencia durante todo el proceso, transmitiéndome sus conocimientos, experiencias para poder concluir el presente proyecto.

También un agradecimiento especial al Ing. Henry Guillen, quien con su ayuda desinteresada, aportó enormemente con sus valiosas enseñanzas y experiencias como profesional y ser humano en esta última etapa de mi formación profesional.

DEDICATORIA

A Dios y a mi madre. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar en todos los momentos buenos y malos; a mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación, con todo su amor, siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ella y mi padre que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Claudia Elizabeth Chacolla Choquehuanca

UNIVERSIDAD LA SALLE
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
**“Diseño de una estrategia de comercialización basado en ecosistemas
empresariales para MyPES del sector de cerámica. Caso: “Talleres Echeverría
Gómez””**
Claudia Elizabeth Chacolla Choquehuanca
Tutor: Lic. Marcos Mete
2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto de Grado está enfocado en diseñar una estrategia de comercialización basado en ecosistemas empresariales, dirigida hacia las MyPES del sector manufacturero de cerámica, en el caso concreto de Talleres Echeverría Gómez.

El diseño de la propuesta está dirigido al desarrollo de la marca, haciendo uso de los ecosistemas empresariales; creando una nueva identidad corporativa de la empresa para el mercado boliviano y lograr un posicionamiento, en un largo plazo. Para lo cual se realizó el diagnóstico de la empresa (análisis FODA, análisis relacional de la empresa con su entorno y análisis de Marketing Mix actual). Asimismo se realizó una investigación de mercado a través de encuestas de percepción a potenciales consumidores; adicionalmente se investigó a la competencia y se realizó entrevistas a ceramistas del sector para conocer con mayor certeza el sector manufacturero de la cerámica y las políticas que ellos aplican.

Posterior a la realización de la investigación se diseñó la estrategia identificando el segmento de mercado potencial, concentrando el enfoque en la nueva identidad corporativa y poder plasmar la visión de marca y el posicionamiento que se desea lograr. Luego se desarrolló la estrategia de branding de la nueva imagen, la planificación de la publicidad y la plataforma virtual para comunicar la marca.

Finalmente se realizó el estudio de factibilidad financiera para demostrar el impacto, la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	2
1. MARCO REFERENCIAL	2
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	5
1.2.1. Datos administrativos de la empresa:	7
1.2.2. Descripción del producto	8
1.2.3. Aspectos productivos	9
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3.1. . Formulación del Problema	10
1.4. OBJETIVOS.....	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos	11
1.5. JUSTIFICACIÓN	11
1.5.1. Justificación Técnica	11
1.5.2. Justificación Económica.....	12
1.5.3. Justificación Social	12
1.5.4. Justificación Teórica	13
1.6. ALCANCES Y APORTES	13
1.6.1. Alcances	13
1.6.2. Delimitación Temporal	14
1.6.3. Delimitación Espacial.....	14
1.6.4. Delimitación Conceptual	14
1.6.5. Aportes	14
1.6.6. Aportes Propios	15
CAPÍTULO II	16
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. ADMINISTRACIÓN	16

2.2	MARKETING.....	25
2.2.2.1.	<i>Estrategia de Precios</i>	27
2.3	ANÁLISIS FINANCIERO	33
2.4	ECOSISTEMAS EMPRESARIALES.....	38
CAPÍTULO III		48
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1.	METODOLOGÍA.....	48
3.1.1.	Tipos de estudio	49
3.1.2.	Métodos de Recolección de Datos	49
3.2.	ALCANCES Y APORTES	54
3.2.1.	Alcances	54
3.2.1.1.	Alcances Tecnológicos	55
3.2.1.2.	Alcances Geográficos.....	55
3.2.1.3.	Alcances Estructurales.....	56
3.2.2.	Aportes.....	56
3.3.	Cronograma.....	56
CAPÍTULO IV		57
4.	RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO	57
4.1.	INTRODUCCIÓN	57
4.2.	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	57
4.3.	RESULTADOS OBTENIDOS	57
4.3.1	Diagnóstico de la situación actual de la empresa	57
4.3.1.1.	Aspectos organizacionales y relacionales de la empresa basados en ecosistemas empresariales.....	59
4.3.1.2.	Análisis FODA de la empresa	69
4.3.1.3.	Análisis de FODA cruzado	70
4.3.2	Análisis de marketing mix.....	71
4.3.3	Estudio de percepción del cliente externo	75
4.3.3.1	Análisis de los Resultados Cliente Externo	76
4.3.3.1.1	Encuestas de productos utilitarios	76

4.3.3.1.2 Encuestas de productos decorativos	98
4.3.3.1.3 Analizando la percepción del cliente potencial sobre la empresa	113
4.4 CONCLUSIONES	115
CAPÍTULO V	119
5. PROPUESTA	119
5.1. Exposición de motivos	119
5.1.1. Objetivo general de la propuesta	120
5.1.2. Objetivos específicos de la propuesta	120
5.2. Ecosistemas empresariales.....	120
5.2.1. Identificación de mejoras para una nueva plataforma de ecosistema empresarial 121	
5.3. Estrategia de branding	130
5.3.1. Segmentación de mercado	130
5.3.2. Análisis de variables del branding actuales de la empresa	132
5.3.2.1. Misión y visión para la nueva marca	132
5.3.3. Identificación de atributos para la nueva marca	134
5.3.3.1. Nuevas variables de branding para la empresa	134
5.3.3.2. Paleta de colores del nuevo imagotipo	137
5.4. Propuesta de marketing mix	139
5.4.1. Producto	139
5.4.2. Precio	142
5.4.3. Plaza	144
5.4.4. Publicidad y promoción	145
5.5. Posicionamiento de la nueva marca	151
5.5.1. Mensaje emocional	152
5.6. Cronograma de la propuesta	153
5.7. Factibilidad financiera	154
Rentabilidad esperada	156
CAPÍTULO VI	171
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171

6.1. Conclusiones Generales del Trabajo.....	171
6.2. Recomendaciones	173
ANEXOS	176
ANEXOS A.....	176
CAPITULO I, CAPITULO IV, CAPITULO V	176
VACIADO DE INFORMACIÓN DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO SR. WILFREDO ECHEVERRIA GOMEZ.....	176
ANEXO B.....	180
CAPITULO I, CAPITULO VI	180
VACIADO DE INFORMACIÓN DE ENTREVISTA A EXPERTOS REALIZADA AL CERAMISTA WALTER MELENDRES QUIZO.....	180
ANEXO C.....	185
CAPITULO III	185
MODELO DE ENCUESTAS.....	185
ANEXO D	188
CAPITULO III	188
EVOLUCION DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA	188
ANEXO E.....	189
CAPITULO III	189
COMPETENCIA	189
ANEXO F.....	193
CAPITULO IV	193
ESTRUCTURA POBLACIONAL DE BOLIVIA	193
ANEXO G	194
CAPITULO V	194
MERCHANDISING EN FERIAS INTERNACIONALES.....	194
ANEXO H	195
CAPITULO V	195
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	195
ANEXO I.....	196

CAPITULO V	196
DATOS CONSOLIDADOS DEL IPC Y SALARIO EN BOLIVIA (INE)	196
Bibliografía y web gráfica	198

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: FODA	17
Ilustración 2: Mezcla de Marketing	28
Ilustración 3: Definición del BTL.....	30
Ilustración 4: Mapa de Relaciones	40
Ilustración 5: Mapa de funciones	42
Ilustración 6: Procesos y sistemas	44
Ilustración 7: Sistema de actividad humana.....	45
Ilustración 8: Implementación de personal en el proceso	46
Ilustración 9: Mapa de relaciones de la empresa.....	59
Ilustración 10: Organigrama actual de la empresa.....	62
Ilustración 11: Procesos y sistemas de la empresa.....	68
Ilustración 12: Productos semi terminados y productos esmaltados.....	72
Ilustración 13: Contraste de productos sin esmalte y pigmentos a productos esmaltados y combinación de colores	72
Ilustración 14: Personificación de personas originarias de la región.....	73
Ilustración 15: Figura representativas de la cultura ancestral de Bolivia	73
Ilustración 16: Tarjeta de presentación.....	74
Ilustración 17: Promoción por medio de panfletos	74
Ilustración 18: Datos Generales: Genero de los encuestados	76
Ilustración 19: Datos Generales: Edad de los encuestados	77
Ilustración 20: Clientes potenciales por edad y género	79
Ilustración 21: Material de elaboración de preferencia de los clientes potenciales	80
Ilustración 22: Percepción del concepto cerámica utilitaria	81
Ilustración 23: Que función le da a su vajilla	82
Ilustración 24: Preferencia de diseño de las vajillas	83
Ilustración 25: Nivel de importancia del atributo precio.....	84
Ilustración 26: Nivel de importancia del atributo durabilidad.....	85
Ilustración 27 : Nivel de importancia del atributo empaque.....	86
Ilustración 28: Nivel de importancia del atributo diseño	87
Ilustración 29: Sensibilidad a los rangos de precio.....	88
Ilustración 30: Frecuencia de compra	89
Ilustración 31: Plaza preferida de compra.....	90
Ilustración 32: Medios de comunicación preferidos	91
Ilustración 33: Percepción de uso de vajillas de cerámica.....	92
Ilustración 34: Color asociado a la cerámica	93
Ilustración 35: Apreciación del diseño en función del precio	94
Ilustración 36: Percepción de uso de vajillas de cerámica en función al precio	95

Ilustración 37: Disponibilidad de compra según género	96
Ilustración 38: Percepción de uso en función a la clase de material del producto	97
Ilustración 39: Datos Generales: Genero de los encuestados	98
Ilustración 40: Datos Generales: Edad de los encuestados	99
Ilustración 41: Clientes potenciales por edad y género	100
Ilustración 42: Material de elaboración de preferencia de los clientes potenciales	101
Ilustración 43: Percepción de color de piezas decorativas de cerámica	102
Ilustración 44: Frecuencia de compra	103
Ilustración 45: Nivel de importancia del atributo precio	104
Ilustración 46: Nivel de importancia del atributo durabilidad	105
Ilustración 47: Nivel de importancia del atributo empaque	106
Ilustración 48: Nivel de importancia del atributo diseño	107
Ilustración 49: Sensibilidad a los rangos de precio	108
Ilustración 50: Percepción de contar piezas decorativas de cerámica	109
Ilustración 51: Plaza de compra de preferencia	110
Ilustración 52: Preferencia de diseño	111
Ilustración 53: Medios de comunicación de preferencia	112
Ilustración 54: Apreciación del diseño en función del precio	113
Ilustración 55: Percepción del nombre de la empresa	114
Ilustración 56: Identificación de la empresa por parte de la muestra seleccionada	115
Ilustración 57: Nueva relación proactiva con clientes o consumidores dentro del ecosistema empresarial	121
Ilustración 58: Nueva relación proactiva con proveedores y competencia dentro del ecosistema empresarial que influye en la relación con los clientes	123
Ilustración 59: Nueva relación proactiva con la mano de obra dentro del ecosistema empresarial	124
Ilustración 60: Nueva relación proactiva con asociaciones de ceramistas dentro del ecosistema empresarial	125
Ilustración 61: Nueva relación proactiva con el Estado dentro del ecosistema empresarial	127
Ilustración 62: Nueva relación proactiva empresas dentro del ecosistema empresarial	128
Ilustración 63: Nuevo ecosistema empresarial	129
Ilustración 64: Imagen actual de la empresa	133
Ilustración 65: Propuesta de logotipo	135
Ilustración 66: Propuesta de isotipo	136
Ilustración 67: Propuesta de imagotipo	136
Ilustración 68: Diseño final del imagotipo	138
Ilustración 69: Nuevo Packaging con la propuesta de logo	141
Ilustración 70: Nuevo Packaging con la propuesta de logo	142
Ilustración 71: Ejemplo de distribución y exhibición de productos	147

Ilustración 72: Ejemplo de distribución de productos	148
Ilustración 73: Propuesta de página web	149
Ilustración 74: Propuesta de Fanpage de Facebook	150
Ilustración 75: Ejemplo en muebles exhibidores	152
Ilustración 76: Imagen actual de la empresa	188
Ilustración 77: Imagen antigua de la empresa	188
Ilustración 78: Producto decorativo (florero) de la competencia	189
Ilustración 79: Vajilla común de arcilla blanca	189
Ilustración 80: Piezas de vajilla rustica	190
Ilustración 81: Piezas de vajilla rustica	190
Ilustración 82: Exhibición de juego de vajilla	191
Ilustración 83: Exhibición de vajillas en estantes de supermercados	191
Ilustración 84: Exhibición de vajilla y packaging en una tienda especializada	191
Ilustración 85: Exhibición de vajillas y utensilios en mesa	192
Ilustración 86: Exhibidores de vajillas completas	192
Ilustración 87: Ejemplo de exhibición de vajillas en tiendas especializadas en otros países donde se juega con la iluminación y colores de los exhibidores, así como paredes del interior del establecimiento	194
Ilustración 88: Ejemplo de exhibición de vajillas en tiendas especializadas en otros países con un tono hogareño en exhibidores, así como paredes del interior del establecimiento	194

Índice de tablas

Tabla 1: La Paz, Población por sexo según grupos quinquenales de edad y edades simples, 2001 (P).....	52
Tabla 2: La Paz, Proyección población por sexo según grupos quinquenales de edad y edades simples.....	53
Tabla 3: Cuadro de avance del marco práctico	56
Tabla 4: Actuación y relación de variables del Ecosistema empresarial actual de la empresa	60
Tabla 5: Inversión en publicidad promedio	64
Tabla 6: FODA actual de la empresa.....	69
Tabla 7: FODA cruzado	70
Tabla 8: Perfil de segmentos de mercado	130
Tabla 9: Productos utilitarios	140
Tabla 10: Productos decorativos	142
Tabla 11: Estrategia de precio ante demanda estacional con descuentos por volumen de dos productos de la empresa	144
Tabla 12: Propuesta de tácticas de merchandising	146
Tabla 13: Promoción ferial	150
Tabla 14: Cronograma de planificación de la propuesta	153
Tabla 15: Presupuesto de implementación del Proyecto	157
Tabla 16: Flujo de caja proyectado en el escenario normal	161
Tabla 17: VAN y TIR del escenario normal.....	162
Tabla 18: Resultado de flujo modificado.....	162
Tabla 19: VAN y TIR del escenario normal modificado.....	162
Tabla 20: Flujo de caja proyectado en el mejor escenario	165
Tabla 21: VAN y TIR del mejor escenario	166
Tabla 22: Resultado de flujo modificado.....	166
Tabla 23: VAN y TIR del mejor escenario modificado.....	166
Tabla 24: Flujo de caja proyectado en el peor escenario	169
Tabla 25: VAN y TIR del peor escenario.....	170
Tabla 26: Resultado de flujo modificado.....	170
Tabla 27: VAN y TIR del peor escenario modificado.....	170
Tabla 28: Estructura poblacional por grupos según Censo 2012.....	193
Tabla 29: Proyección de demanda de productos utilitarios y decorativos	195
Tabla 30: Incremento de participación en el mercado de productos utilitarios y decorativos con el incremento de la propuesta	195
Tabla 31: Datos sobre el salario en Bolivia según el INE	196
Tabla 32: Datos sobre el IPC en Bolivia según el INE	197

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas bolivianas se han enfrentado a una gran competencia local, regional, nacional, e incluso internacional. Que compite con marcas reconocidas que han logrado la diferenciación de sus productos a través de la creación de imagen de marca, logrando que los consumidores perciban su valor agregado.

Además, que usan medios de información masivos, incurriendo en altos costos que no son accesibles a la pequeña empresa. Con un hábitat empresarial fortalecido por alianzas estratégicas que colaboran en su desenvolvimiento y puede crear industrias, economía, bienestar, empleo y satisfacción en su entorno.

Es por ese motivo, que el presente proyecto de grado está dirigido a diseñar una estrategia de comercialización, a través de la generación de identidad de marca. Utilizando el enfoque de ecosistemas empresariales que ayuda identificar posibles alianzas estratégicas. Dirigido a las Micro y Pequeñas Empresas (MyPES), en el caso concreto de Talleres Echeverría Gómez.

Y que mejore la gestión del marketing a través de estrategias BTL (“Below The Line” o bajo la línea) que se acomodan a las necesidades de las PyMES en comparación a las estrategias ATL (“Above The Line” o arriba de la línea) a la que pertenecen los medios masivos de difusión.

MARCO REFERENCIAL

*“Haz un cliente, no una venta”,
Katherine Barchetti.*

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. ANTECEDENTES

La micro y pequeña empresa en Bolivia denominada también MyPE, tiene una gran participación en el mercado boliviano. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE. Instituto Nacional de Estadísticas, 2013), evidencian que solo el 0,3% de las empresas en el país son consideradas como “grandes”, mientras el 94,9% son micro y pequeñas empresas y el 4,8% son pequeñas y medianas empresas. Hablando específicamente de la MyPE, estas empresas en su mayoría fracasan por una serie de factores incontrolables por el empresario o empresaria y debido a la falta de información. Sumado a que no cuentan con las conexiones necesarias para abrirse paso en el mercado, además de una inadecuada gestión empresarial del marketing que mejore sus estrategias de comercialización y generación de marca.

El analista económico Hugo Gutiérrez Mita, en un artículo del periódico La Razón (Quispe, 2012) atribuye la cifra del anterior párrafo a muchos factores desde la cantidad de empleados, la carga impositiva, la brecha de falta de conocimientos técnicos para la estructuración y organización de una empresa como tal, incluso la formalización de la organización. Así como la debilidad de las instituciones públicas para incentivar y dar continuidad a procesos para el apoyo a los micro y pequeños empresarios para que estas empresas crezcan y se conviertan en grandes organizaciones generadoras de empleo, se torna en un reto ya que se empieza a buscar el aumento de productividad en vez de permanecer inmóviles en el mercado y cambiarlas a condiciones escalables.

Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, quien definió al marketing como: “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”, expone lo que las empresas gestionan como parte de sus actividades normales, aspectos que también se deben mejorar en las MyPES mediante la utilización de mecanismos que identifiquen esas necesidades y como satisfacerlas por el o los medios más efectivos y eficaces, dentro de esto entra el planteamiento de estrategias que permitan desarrollar un plan de mercadeo.

Si bien las estrategias empresariales son todavía recientes, muchos de los conceptos se basan en la estrategia militar. Remontándose a personajes como Julio Cesar y Alejandro Magno, es de esta manera como una estrategia militar puede producir nuevos enfoques en el campo empresarial.

El enfoque de los ecosistemas empresariales es uno de los enfoques más actuales en la gestión de empresas. Se debe al libro de James Moore, *The death of competition* (Moore, 1996), en el cual su tesis afirma que el éxito competitivo de las empresas, viene de la comprensión de todas las interrelaciones que se establecen en cada organización y como son capaces de ubicarse en el centro de dichas relaciones. El autor sostiene que se debe considerar que la empresa trasciende los límites de la propia organización y hay una evolución de complejos y dinámicos ecosistemas empresariales, en la que la relación de competencia pasa a una co-evolución, mientras la organización sea consciente de esto y del dinamismo del enfoque se hará que estas sobrevivan y se desarrollen en vez de extinguirse por quedar estático y encuadrado solamente en la propia organización.

Ahora pasando al ámbito de la artesanía, en Bolivia se tienen antecedentes de 1988 de trabajos sobre este arte como la tesis: “Las Artesanías Típicas susceptibles de exportación como alternativa de Empleo” (Espinoza, 1988) por Reynaldo Espinoza de la Universidad Mayor de San Andrés, quien señala la importancia de dar a conocer la mano de obra boliviana, mediante la exportación de la actividad artesanal y promover el empleo para cambiar el país.

En otros países también, se ha ido planteando y formulando estrategias que mejoren la situación actual de las pequeñas empresas mediante la utilización de mecanismos de comercialización como parte fundamental, por medio de tesis realizadas en Lima – Perú, como el Estudio de Pre-Factibilidad para la Producción y Comercialización de Cerámicas de Chulucanas por: Karina Milagros Tolentino Cáceres y Milagro Fortunata Vera Velarde (Cáceres Tolentino, 2007), tesis que se orienta a la viabilidad de exportación de artesanías sin intermediarios, como estrategia comercial. Considerando la falta de comercialización en muchas empresas peruanas.

No obstante en Managua, Nicaragua se realizó un estudio denominado: Estudio de mercado para la comercialización de artesanía de barro negro en los Municipios de Managua, Granada, Masaya y Jinotega, en el año 2008 por Br. Tatiana Liseth Sevilla Rivas y Br. Oliver Efrén Vásquez Medina (Br. Sevilla Rivas, 2008) que está orientado principalmente a la carencia y acceso a información del mercado.

Pasando al plano de los ecosistemas empresariales, una aplicación real, es el trabajo que realiza el señor Walter Melendres, que mediante su experiencia en el arte de la cerámica utilitaria y decorativa, fue entablando relaciones de apoyo con empresas privadas, entidades bancarias, instituciones públicas las cuales reconocieron su trabajo y lo llevaron a abrirse

camino dentro del mercado de la cerámica y convertiste en un próspero empresario, que hoy ya tiene una amplia cartera de clientes. Puesto que el ecosistema empresarial que forjo lo llevo a exportar sus piezas de arte a mercados como Japón, Estados Unidos, Italia entre los principales mercados con piezas que resaltan la cultura boliviana. Este progreso logrado a través de la generación de aliados estratégicos es una muestra del gran soporte que representa conocer y usar el ecosistema en que una empresa se desenvuelve.

Así también otro desarrollo del ecosistema, que se basa en la experiencia, que está aún en una etapa inicial, se encuentra en la comunidad de Igachi, cerca del Lago Titicaca en el municipio de Batallas, dentro el departamento de La Paz, en la que los pobladores están comenzando emprendimientos artesanales de manera comunal entre los que destaca la producción de cerámica que usa el soporte de la comunidad, el viceministerio de cultura, asociaciones de artesanos y con poblaciones cercanas, además de ONG's para promover este tipo de emprendimientos por medio de un circuito turístico.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La idea de este proyecto de grado se concibió a través de la alianza estratégica entre la Universidad La Salle, en conjunto con la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL), que es parte del Gobierno Autónomo de La Paz, mediante un convenio por el cual se busca catapultar a micro y pequeñas empresas locales, además de brindar a los futuros profesionales la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y recibir la experiencia en el área de este tipo de empresas mediante el asesoramiento técnico, en la parte de gestión empresarial de acuerdo a las necesidades de la empresa,

por lo mismo se estableció el compromiso de trabajo conjunto entre la empresa “Taller Echeverría Gómez” con su propietario el Sr. Wilfredo Echeverría Gómez.

La empresa se dedica al sector manufacturero de cerámica, elaborando productos utilitarios como las vajillas principalmente, cerámica decorativa, cerámica tradicional y cerámica escultora adicionalmente, pero su principal mercado está en los productos utilitarios vajillas y productos decorativos como floreros. El nombre de la empresa se atribuye a los apellidos tanto paterno como materno del propietario, por dejar su marca personal en el mercado a través de su arte en los productos que Taller Echeverría Gómez produce. La empresa se encuentra ubicada la ciudad de La Paz, Calle Rodolfo Caroli Nro.182 Zona San Isidro Bajo.

Taller Echeverría Gómez lleva produciendo vajillas de cerámica y piezas decorativas artesanales de alta calidad desde 1996, lo que se traduce en una vasta experiencia de 18 años en el rubro de la producción de piezas de cerámica de alta calidad ofreciendo al mercado productos con un factor diferenciador los diseños exclusivos y personalizados para cada cliente, además de la durabilidad con el sello de calidad boliviana.

El propietario emprendió este negocio con la idea de poner valor agregado a la materia prima que existe en Bolivia a través del arte de la cerámica, que es su especialidad, su mercado actual se orienta principalmente al mercado local a personas particulares que valoran los diseños exclusivos.

El Sr. Wilfredo Echeverría Gómez es el gerente general y también el maestro ceramista quien conoce todo el proceso productivo además del diseño de las piezas cerámicas.

1.2.1. Datos administrativos de la empresa:

Visión

“Ser una empresa de clase internacional que ofrezca al mercado piezas de cerámica de la más alta calidad, con innovadores, exclusivos y personalizados diseños que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, que hagan de nuestros productos un sinónimo de calidad a nivel nacional e internacional.

Misión

“Elaborar productos de cerámica, acorde con las exigencias de los tiempos actuales, generando experiencias memorables en los clientes a través del conocimiento, agilidad y flexibilidad en el servicio y diseño de productos.”

Filosofía de la empresa

Se basa en rescatar y promover la enorme riqueza de nuestras costumbres sabiéndolas proyectar con dedicación y orgullo difundiendo al mercado nacional un bello arte.

Valores

Los valores destacables en la cultura organizacional de esta empresa son:

- la honestidad,
- compromiso,
- responsabilidad,
- rescate de tradiciones típicas,
- servicio,
- puntualidad,

- pago justo y óptimas condiciones laborales

Sector de la empresa

La empresa pertenece al sector manufacturero de cerámica, elaborando productos utilitarios y decorativos.

Forma jurídica

“Talleres Echeverría Gómez” es una empresa unipersonal.

Régimen tributario

Debido a que el capital en cuanto maquinaria y equipos como los productos terminados están entre los Bs. 37.000 establecidos pertenece al régimen simplificado, según estipulaciones del Servicio de Impuestos Internos. (Imaña, 2014)

1.2.2. Descripción del producto

La empresa pertenece al sector manufacturero de cerámica, y por las características de sus productos se identificó que el negocio de la empresa es la transformación de materia prima (arcilla roja) en un bien y venderlo directamente al consumidor final. Este tipo de productos buscan proyectar arte, diseño y cultura.

Cabe mencionar que la identificación del negocio es fundamental para determinar el correcto enfoque de la empresa y direccionar todos los esfuerzos necesarios en el mismo, para no cometer el error común que muchas empresas comenten que es solo ofrecer y concentrarse en el producto, dejando de lado el valor intrínseco y necesidades del consumidor.

La empresa realiza trabajos en:

- Cerámica utilitaria todo aquello que tenga uso más funcional que decorativo como vajillas, jarrones, etc.
- Cerámica decorativa cuencos, floreros, etc.
- Cerámica tradicional vasos, vasijas, etc. Pero donde sobresalga el diseño propio de la cultura andina.
- Cerámica escultórica surge como el intento de superar los límites expresivos de la cerámica aproximándose al volumen o forma propia del objeto escultórico de la realización de figuras.

Sin embargo, los pedidos principales son en trabajos utilitarios como las vajillas para seis personas y piezas decorativas como son los floreros. Conjuntamente todos los productos cuentan con un factor diferenciador que es un diseño personalizado, según el gusto y pedido del cliente.

1.2.3. Aspectos productivos

Análisis del proceso productivo

La producción se realiza bajo órdenes de trabajo, son productos personalizados además del énfasis que se pone a cada producto en el esmaltado de cada producto. Por lo que se identifica por su originalidad y por representar la cultura propia de la región y del país.

La cantidad máxima de producción en promedio es de 200 piezas en el horno grande y 100 piezas en horno pequeño, aunque este número puede variar según el tamaño de la pieza.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa objeto de estudio a pesar de elaborar cerámica con diseños exclusivos y personalizados, presenta una inadecuada gestión comercial: las estrategias de comercialización son limitadas, la mezcla de mercadotecnia no es la óptima para crear una eficaz y eficiente relación entre

la empresa y su mercado meta. Un factor importante que influye en no alcanzar una mezcla adecuada, es la falta de delimitación en cuanto al segmento de mercado.

Además la marca de la empresa no transmite el negocio de la empresa como tal. Factores que influyen en el posicionamiento de la marca en el mercado e influyen en la poca y frágil fidelización por parte de los clientes. Que es aprovechada por la competencia, principalmente de productos importados de menor calidad a precios inferiores como productos peruanos o imitadores de diseños, que entran al mercado con un alto grado de competitividad frente a la industria local; perjudicando su participación de mercado, ocasionando un descenso en ventas, afectando negativamente en las utilidades y directamente a la rentabilidad de la empresa.

En cuanto al ecosistema empresarial en el que se sitúa la empresa existe una cartera limitada de proveedores y una poca interacción con proveedores potenciales. Lo que afecta al incremento en los costos de algunos insumos que repercute en la elevación del costo de producción.

El poco o limitado apoyo de entidades gubernamentales por falta de información o la inexistencia de políticas gubernamentales, que apoyen a empresas manufactureras es otro factor débil dentro del ecosistema empresarial.

1.3.1. Formulación del Problema

La actual estrategia de comercialización, no permite que la empresa logre posicionarse en el mercado de la cerámica que elabora productos utilitarios y decorativos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de comercialización para el logro del posicionamiento de la empresa a través de los ecosistemas empresariales. Caso Taller Echeverría Gómez.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa frente a su competencia, mediante el análisis FODA.
- Determinar las relaciones actuales entre la empresa con variables de su ecosistema empresarial.
- Identificar los procesos actuales del área comercial.
- Determinar la percepción de los clientes potenciales en relación al producto que la empresa ofrece.
- Evaluar la viabilidad financiera de la propuesta

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Justificación Técnica

Respecto a la justificación técnica, la implementación de la estrategia de comercialización y el enfoque de ecosistemas empresariales es accesible para la empresa. A tal motivo la empresa está comprometida a brindar la información que sea necesaria para que el proyecto tenga éxito.

Además, la empresa necesita diseñar estrategias comerciales para desarrollar la marca y mejorar la promoción de la empresa de tal manera de incrementar las ventas es fundamental para esta pequeña empresa, toda vez

que la empresa está en capacidad de ofrecer un producto de calidad y exclusivo como valor agregado.

1.5.2. Justificación Económica

La mayoría de las micro y pequeñas empresas por la inexperiencia en la gestión de empresa, la conexión con los proveedores, la relación con los clientes, ya sea por no identificar el segmento de mercado al cual desean alcanzar, o la apertura de nuevos nichos de mercado son factores que reducen sus posibilidades de alcanzar su mercado meta, limitando sus ingresos, que influye en la rentabilidad futura, por lo que muchas de estas empresas se encuentran en una situación poco escalable¹.

Los factores mencionados anteriormente, además de la inadecuada estrategia de comercialización, la gran competencia de productos importados, también afectan a esta pequeña empresa. Por lo que este proyecto busca diseñar nuevas estrategias que permitan optimizar las relaciones con los principales actores del ecosistema de la empresa, con el objetivo de aumentar el nivel de pedidos. Además de mecanismos de promoción que permitan la rotación del producto, lo que se traduzcan en el aumento de las ventas obteniendo un mayor ingreso que permitan alcanzar la rentabilidad, estabilidad, permanencia y sostenibilidad de la empresa, que es objeto de estudio.

1.5.3. Justificación Social

Con esta estrategia de comercialización se quiere contribuir al crecimiento de las micro y pequeñas empresas, puesto que este proyecto se adapta a las MyPES, lo que repercutirá en desarrollo de la economía, a través

¹Escalabilidad entendido, según Javier Escudero para los emprendedores, como la capacidad de crecimiento de un modelo basada en generar más ingresos con los recursos disponibles

del crecimiento de los artesanos bolivianos y que estos sean generadores de empleo, innovación y conocimiento.

La empresa, objeto de estudio, que elabora piezas de cerámica de alta calidad, a través de una estrategia adecuada de comercialización tiene la posibilidad de posicionarse en el mercado y este proyecto sea un punto de partida para que un futuro, junto con otros factores y estrategias pueda consolidarse en el mercado, le permitan contar con la oportunidad de exportar sus productos promoviendo la industria boliviana, a un mercado internacional. De tal manera que exista una apreciación del arte y creatividad boliviana.

1.5.4. Justificación Teórica

El presente proyecto pretende poner en práctica los conocimientos sobre el marketing en el área comercial analizando las características del producto. Realizar una investigación de mercado, que permite conocer el segmento potencial y optimizar la mezcla de mercadeo. Para el desarrollo de la marca de empresa.

Usando el enfoque de ecosistemas empresariales que permite identificar variables que pueden convertirse en alianzas estratégicas que permitan fortalecer a empresas pequeñas como son las MyPES.

1.6. ALCANCES Y APORTES

1.6.1. Alcances

El proyecto tiene como alcance el diseño de una estrategia de comercialización más no la implementación de la misma. La estrategia que se plantea realizar esta dirigida al área comercial específicamente a las estrategias comerciales para el relacionamiento que la empresa tiene con el cliente potencial.

1.6.2. Delimitación Temporal

La delimitación de elaboración del proyecto es hasta el mes de noviembre del 2017.

1.6.3. Delimitación Espacial

La delimitación espacial en que este proyecto está comprendido es en la ciudad de La Paz, específicamente en la zona central y zona sur.

1.6.4. Delimitación Conceptual

En este trabajo de investigación, se pretende delimitar conceptualmente la estrategia de comercialización que se apoya en el marketing. Además de identificar por medio de los ecosistemas empresariales, mejoraras que colaboren a la estrategia.

1.6.5. Aportes

La elaboración del presente documento tiene como principal aporte el diseño de una estrategia de comercialización que coadyuvara a la empresa a determinar el perfil de los clientes potenciales y como lograr entablar una relación con estos. Usando un enfoque innovador de ecosistemas empresariales. Y de esta manera aportar con una nueva visión a la empresa para llegar a su segmento meta.

Y no menos importante es que este proyecto de grado, sea el punto de partida, para futuras investigación dentro de la misma empresa, el sector manufacturero de cerámica o el dentro de las MyPES.

1.6.6. Aportes Propios

Dentro del marco profesional y personal, como aportes propios la aplicación de herramientas, teorías y conceptos comerciales y financieros los cuales permitan tomar decisiones eficientes y eficaces, con el fin de aportar a la organización soluciones creativas e innovadoras, con un enfoque integral y adaptado a la realidad de la pequeña empresa.

MARCO TEÓRICO

*“El marketing se aprende en un día.
Desafortunadamente se tarda toda una vida en
dominarlo”,
Philip Kotler.*

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

2.1.1. MyPE

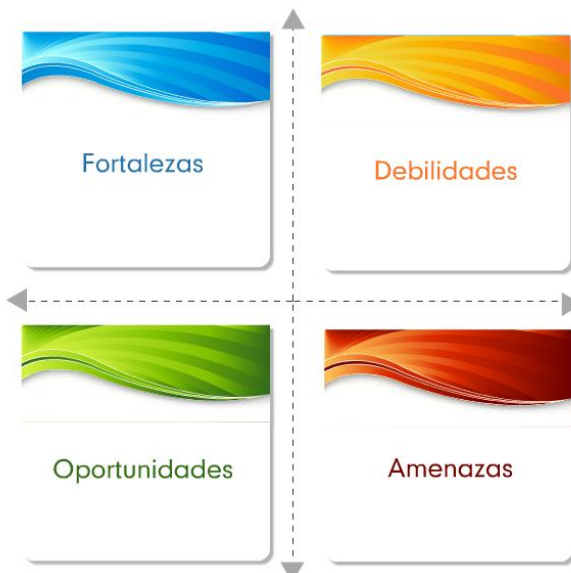
Si bien la definición de MyPE y PyME varía según el país, y en algunos lugares, las PyMES dentro del concepto pueden englobar tanto a micro emprendimientos (Santamaría Sánchez José María, 1996), como a firmas exportadoras y/o de alta tecnología, cuya facturación y número de empleados (generalmente de 1 a 250 empleados) están muy por debajo de las denominadas "grandes" empresas.

En Bolivia se denomina a la MyPE como la micro y pequeña empresa, de acuerdo al número de empleados con los que cuenta de 1 a 10 trabajadores, según un informe presentado por Fundes en el 2003. (Zevallos Emilio, 2003). Las MyPES surgen de emprendimientos con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados (como el patrimonio neto e ingresos anuales. que en empresas productivas no debe sobrepasar los 60.000 dólares y 100.000 dólares, respectivamente) por los Estados o regiones.

2.1.2. ANÁLISIS FODA

También conocido como análisis SWOT, por sus siglas en inglés: strenghts-weaknesses-oportunities-threats², el análisis FODA se aplica para determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades), u (obstaculizar Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. (Borello, 1994)

Ilustración 1: FODA



Fuente: Centro de Investigación y Desarrollo de Contenidos, Medios y Tecnología Educativa

Según el libro Fundamentos de la Administración el análisis FODA busca encontrar a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, un nicho estratégico que pueda explotar la organización. (P. Robbins Stephen, 2002)

²Termino en ingles referente a fortalezas – debilidades – oportunidades – amenazas

El análisis FODA permite (Borello, 1994):

- Determinar las posibilidades que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos establecidos inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar
- Permite explorara más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos

En suma podemos decir que en este mundo cambiante, que afecta también al ámbito empresarial, donde las decisiones son tomadas a diario es de suma importancia hacerlo bajo información oportuna y confiable sobre el estado actual de la organización para poder plantear planes y estrategias. El análisis FODA es un método fácil de aplicar, que ayuda a determinar los factores que pueden ser aprovechados (fortalezas y oportunidades) y minimizar los riesgos (debilidades y amenazas) dentro de una estrategia.

2.1.3. LA PLANIFICACIÓN

La planificación, como menciona el libro de Javier Maqueda Lafuente, ha pasado por varios procesos, haciendo referencia en un devenir de seis etapas:

La primera etapa “Previsiones a corto plazo” se desarrolla en los años 20 y 30, con la introducción a los métodos de control presupuestario que supuso la necesidad de establecer previsiones anuales, bajo la forma de estados económico-financieros previsionales.

La segunda etapa consiste en los planes a corto plazo, dando el paso desde el control presupuestario al control de gestión propuesto por Peter

Drucker, “la dirección por objetivos”, que implica el control de gestión, que va más allá del pronóstico o previsión, se enfoca en la voluntad, que es la esencia del plan.

La tercera etapa se basa en el largo plazo tanto de previsiones como planes que surge en los años 60, la mayor influencia se expande por el desarrollo de las economías de diversos países.

La cuarta etapa la planificación global corporativa o de la sociedad o de la empresa en su conjunto, desarrollándose en Gran Bretaña eliminando la distinción de entre planes de corto plazo y de largo plazo, debido a que un plan corto solo es el primer paso de un plan largo.

Quinta etapa dirección estratégica, el termino estrategia tiene un origen militar que se introduce al sistema de la planificación para fijar objetivos, calcular unas previsiones. Y la sexta etapa, de dirección estratégica. (Maueda Lafuente, 1996)

Según algunos autores la planificación se definen como:

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado". (Cortez.H., 1998)

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jimenez, 1982)

La planeación se puede definir como el proceso de las mejores acciones y actividades a seguir para ser ejecutadas, y es la base para

determinar el riesgo y minimizarlo, todo con el fin de lograr los objetivos y metas.

2.1.4. CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para hablar de planificación estratégica se debe hablar primero de estrategia.

La estrategia proviene del griego "STRATEGOS" y significa general, es decir, está asociado al logro en sus inicios de objetivos militares. (Frances, 2006)

Bajo este antecedente con el fin de lograr los objetivos de una organización se transpola la esencia de la estrategia militar a la parte empresarial, con fin de que los objetivos trazados se alcancen con el uso óptimo de recursos y tiempo por medio de una o varias estrategias.

Así también algunos autores como Peter Druker en el año 1954, afirma que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener". (Amaya, 2009)

Sin embargo la definición de estrategia según el libro "*Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*" hace referencia a algo muy importante que en el campo de la gerencia es preferible hablar de niveles de estrategia para evitar confusiones con las tácticas, que son estrategias de menor jerarquía, y que en cualquier nivel de estrategia estas deben ser flexibles y estar sujetas a modificaciones por cambios en la situación, así como la presencia de nueva información. (Frances, 2006)

Orígenes planificación estratégica (Alfonzo, 2011)

La planificación estratégica es una clase dentro de la clasificación de la planificación.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" (Alfonzo, 2011)

Para Alfred Chandler. (1962) la planificación estrategia es "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (Orozco, 2011)

Ambas definiciones sobre la planeación estratégica hace hincapié en cursos de acción y como Chandler realza la determinación de metas en el tiempo lo que es de suma importancia para cualquier organización, como la asignación de recursos para poner en marcha dichas acciones en el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para ejecutarlos.

2.1.5. ESTRATEGIA COMERCIAL

Primeramente una estrategia significa el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Sin embargo como se mencionaba anteriormente algunos autores definen a la estrategia como: "La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y

asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.” (Chandler, 1962)

Definición que puede aplicarse a distintos contextos como: estrategia empresarial, estrategia de marketing o comercial, que es lo que el presente proyecto tiende a aplicar.

La estrategia comercial o de marketing es el conjunto de las acciones que se quiere realizar en la empresa en relación al mercado al que nos dirigimos, de tal manera de que la empresa se desarrolle en tiempo. La estrategia comercial se apoya en el mix de marketing: el producto, el precio, la plaza y la promoción y publicidad.

2.1.6. VENTAJA COMPETITIVA

En su obra Ventaja competitiva, Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. (Porter, 2010)

Por lo expuesto la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor, por valor se infiere a un factor diferenciador, por el cual los compradores están dispuestos a pagar. El valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes; o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor, aspectos que una empresa es capaz de crear para sus compradores, por medio de:

TIPOS BÁSICOS DE VENTAJA COMPETITIVA (Porter, 2010)

1. Liderazgo por costos (bajo costo):

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

2. Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

2.2 MARKETING

2.2.1. ¿QUE ES MARKETING?

El marketing como Philip Kotler, Gary Armstrong en su libro *Marketing: Edición para Latinoamérica* afirman es la función de negocios primordial que se encarga de los clientes a través de la creación de valor y satisfacción para los mismos, que constituyen el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno. Kotler resalta además en que el marketing entiende las necesidades del consumidor a través de la mezcla del marketing, desarrollando productos de alto valor, asignándoles precios apropiados y los distribuye y promueve de manera eficaz. (Kotler, 2001)

Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos del Marketing": "La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (Stanton William, 2007)

Bajo lo expuesto el marketing es un sistema de actividades mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa. El marketing es el puente que enlaza la organización con el cliente, por lo que es de vitalidad para las empresas desarrollar las actividades que la mercadotecnia propone adaptándolas al contexto de la organización.

2.2.2. MEZCLA DE MARKETING

La mezcla del marketing o mezcla de mercadotecnia tiene sus orígenes como concepto en 1950 desarrollado por Neil Borden, quien listó 12 elementos que fueron planeación del producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, empaque, exhibición, servicio, distribución e investigación, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Punto de venta (distribución), Promoción por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivaron a profesores y ejecutivos rápidamente. (De la Cruz Mercedes Joan Daniel, 2013)

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de mercadotecnia: «Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización» (De la Cruz Mercedes Joan Daniel, 2013)

La mezcla de marketing es definida como el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (Kotler, 2008)

Producto

El producto es el bien o servicio que la empresa ofrece al mercado meta, dotado de características propias.

Precio

Se resume como la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar los clientes meta por el bien o servicio brindado por la empresa.

2.2.2.1. Estrategia de Precios

Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. (Lamb Charles, 2002)

Un concepto complementario es según Geoffrey Randall, la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general. (Randall, 2003)

Se entiende como estrategia de precios a un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

Plaza

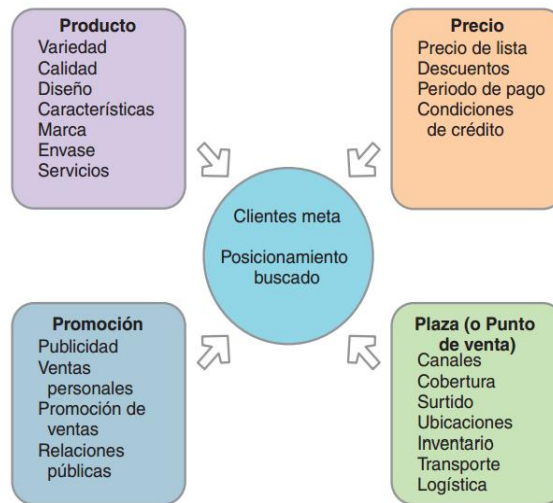
También denominado punto de venta, que incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Promoción

Son las actividades de la empresa que comunican las ventajas del producto y persuadir la compra del mismo por los clientes meta.

En el libro *Fundamentos de Marketing* se establece las características de cada componente de la mezcla de marketing.

Ilustración 2: Mezcla de Marketing



Fuente: Kotler, Philip y Gary Armstrong Fundamentos de Marketing

El mix de marketing o la mezcla de marketing es la esencia del marketing mismo, puesto que toma las herramientas relevantes como el producto, precio, plaza y promoción, para determinar y encauzar una planeación estratégica.

2.2.3. LA MEZCLA DE PROMOCION

Para Kotler: *"Toda la mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos."* (Kotler, 2008)

Según la American Marketing Association (A.M.A.), la mezcla de promoción es *"un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las*

combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas"
(Thompson, 2005)

Definiciones de las cinco principales herramientas de promoción (Kotler, 2008):

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado. Dentro de la publicidad podemos mencionar una herramienta de mucha ayuda para este tipo de empresas especialmente denominada Below the Line.

2.2.3.1. BELOW THE LINE (BTL)

BTL desde una concepción histórica. Significa "bajo la línea"; se le denominó así en 1960, porque era la forma de hacer publicidad superando las restricciones de ley en categorías como cigarrillos y licores, las cuales comenzaron hace más de 40 años en Europa, y en Inglaterra especialmente, y que supusieron barreras para pautar en el horario diurno, en medios como televisión. Pero fue en los 80 cuando las grandes marcas de la categoría concentraron sus esfuerzos y presupuestos en promociones, activaciones de marca, esponsorización, trade marketing, retail, merchandising, y en crear experiencias en las calles con los consumidores, fundamentalmente que trascienda los medios masivos. (Reyes, 2009)

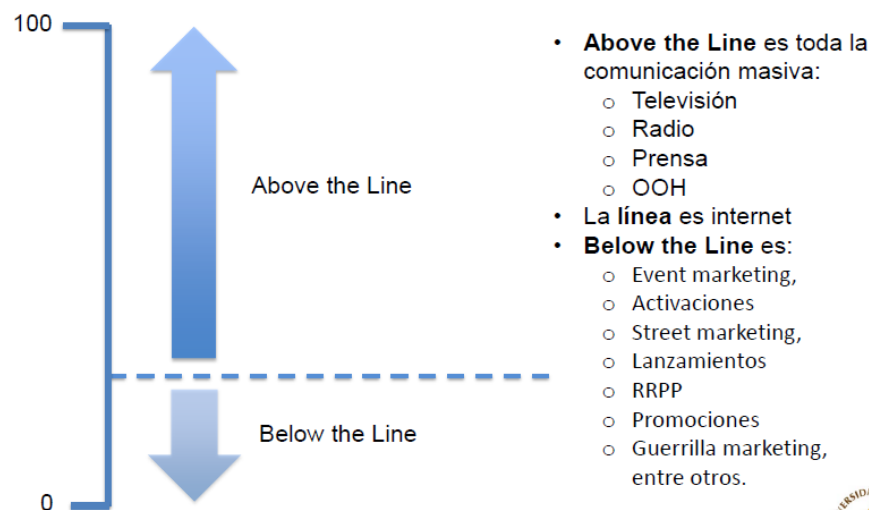
Las agencias empiezan en los años 80 a darle importancia al BTL al percibir la oportunidad de complementar con el uso de medios no convencionales, los medios tradicionales cada vez más costosos, y reducir costos a los clientes en momentos de limitación financiera. Los medios alternativos pueden tipificarse como medios BTL, estos pueden verse como

complemento de los medios tradicionales y pueden definirse como acciones tácticas, que hacen parte de las estrategias. (Reyes, 2009)

Algo fundamental a tener en cuenta en la estrategia de BTL es, si se quiere convertir persuasión en acción, se debe entender que las necesidades no cambian pero si cambia la manera como las satisfacemos y esto va depender de la intensidad de la experiencia que viva el consumidor con la marca.

Según Pérez “Below the line” o debajo de la línea, es cualquier tipo de acción publicitaria que se realiza fuera de los medios masivos. (Campo, 2002) Por lo que es una acción publicitaria dirigida más a un nicho de mercado definido, puesto que los medios debajo de línea son personales, individualizando a los clientes efectivos y potenciales.

Ilustración 3: Definición del BTL



Fuente: Universidad Anahuac, para el diplomado en Marketing Promocional

El BTL es muy útil para las pequeñas empresas que no cuentan con grandes cantidades de dinero para invertir en publicidades masivas, además que muchas de estas empresas por sus características se enfocan en un segmento de mercado determinado, es importante atacar ese segmento con herramientas dirigidas que den mejores resultados a medios masivos que no lleguen al mercado meta.

- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.
- **Ventas personales:** Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes.
- **Marketing directo:** Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

Aunque si bien esta mezcla de marketing es de suma importancia para la comunicación entre la compañía y el consumidor, sino esta cimenta en una óptima mezcla de marketing – producto, precio, plaza y promoción – que coordine las actividades de ambas mezclas, puesto que de poco serviría contar con una excelente mezcla promocional que venda un producto de baja calidad, a precios altos además de canales de distribución deficientes en

espacio para el consumidor, factores que afectan severamente en la satisfacción y percepción del cliente no solo al producto, sino también en relación a la empresa, lo que se traduce al final en una falta de posicionamiento.

2.2.4. POSICIONAMIENTO

En el mercado actual, se habla del posicionamiento como la piedra angular de este, el termino es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout al haber escritos una serie de artículos denominado *“La era del posicionamiento”* para la revista *Advertising Age*. En la que literalmente el Posicionamiento se trata del lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona.

Para Stanton, autor del libro “Fundamentos del marketing”, considera que *“El Posicionamiento es la imagen que un producto proyecta con relación a sus competidores”* (Stanton William, 2004)

El posicionamiento viene a ser la suma de todas las percepciones que tiene el consumidor sobre la marca de una empresa o producto.

2.3 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero de una organización se dirige al análisis e interpretación, a través de técnicas y métodos especiales, de información económica y financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus estados financieros. La recopilación de la información necesaria para realizar un análisis financiero, así como el análisis mismo se realizan de acuerdo a las necesidades del usuario. Por lo que el analista usa los datos de estados financieros en información útil, para la toma de decisiones. (Margelis Denisis, 2012)

Otros autores ven implícito el análisis financiero dentro del análisis de los estados financieros de una organización, para los mismos se hace uso de razones o ratios financieros, así como el uso de la tecnología al usar programas de hojas de cálculo de computadora. Sin embargo, por el uso de los estados financieros como base de análisis se debe determinar y verificar que estos estados estén bajo las normas contables establecidas. (Van Horne, 2010)

El análisis financiero se encarga de evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros, actuales como pasadas de la empresa. Usando herramientas financieras para determinar cómo se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen, así como el mejor modo posible de una estimación de la situación y resultados futuros.

Flujo de efectivo

O flujo de caja, entre otros nombres que se le atañen a esta herramienta importante para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año.

El flujo de caja resume las entradas y salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año. Para presupuestarlo se proyecta las entradas y salidas de efectivo, y las necesidades financieras, por periodos cortos que formen parte de un periodo mayor. (Duarte Schlageter Javier, 2005)

2.3.1. RAZONES FINANCIERAS

Con el fin de evaluar la salud financiera, así como el desempeño de la organización, los analistas financieros para realizar una “revisión” completa de varios puntos, se emplea con regularidad una razón financiera, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra. (Van Horne, 2010)

Conjuntamente para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar dichas herramientas analíticas. (Margelis Denisis, 2012)

Las razones financieras son las herramientas que permiten llevar a cabo el análisis financiero sobre los estados financieros de una empresa.

VAN

El valor actual neto o VPN que representa el valor presente neto es un enfoque de flujo de efectivo descontado para el presupuesto de capital. El valor presente neto de una inversión se entiende como el valor presente de los flujos de efectivo netos de la propuesta menos el flujo de salida inicial de la misma propuesta. (Van Horne, 2010)

Al expresarla en formula se tiene lo siguiente

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n Es el número de períodos considerado.

k , *d o i* es el tipo de interés.

Supuestos del VAN

Como el artículo académico del Dr. Marcos Mete, “*VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*”, señala que los principales supuestos que sustentan y que a la vez limitan el cálculo y la utilización del VAN son los siguientes:

- Los ingresos son reinvertidos a una tasa igual a la tasa de expectativa hasta el final del proyecto.
- Los egresos tienen un costo financiero igual a la tasa de expectativa.

Por lo tanto se pone como propuesta el Valor Actual Neto Modificado (VANM), eliminando los supuestos implícitos en el VAN tradicional al introducirse la reinversión de los ingresos y costo de los egresos a tasas diferentes a la tasa de expectativa. (Mete, 2014)

TIR

La tasa interna de retorno para una inversión o una propuesta de inversión, se entiende como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo (FE) esperados con el flujo de salida inicial. Si el flujo de salida inicial (FSI) o costo ocurre en el tiempo cero se representa por la tasa TIR a continuación se detalla la fórmula:

$$FSI = \frac{FE_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1 + TIR)^2} + \dots \frac{FE_n}{(1 + TIR)^n}$$

Supuestos del TIR

Como señala el artículo académico del Dr. Marcos Mete, “*VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*”, sobre los supuestos restrictivos de la TIR, tomando en cuenta que esta supone que los ingresos son reinvertidos hasta el final del proyecto a una tasa igual a ella. Como propuesta está la TIR modificada (TIRM) que garantiza la existencia de una sola tasa, independientemente de la estructura de los flujos, a la vez que se eliminan los problemas de escalas de inversión y patrón de los flujos y se introduce la reinversión de los ingresos y costo de los egresos a tasas diferentes a la TIR. (Mete, 2014)

PERIODO DE RECUPERACION (PR)

“*Es el periodo requerido para los flujos de efectivo acumulados que se esperaban de un proyecto de inversión sean iguales al flujo de salida de efectivo inicial*”. (Van Horne, 2010)

Pasos (Van Horne, 2010):

- ✓ Acumular los flujos de efectivo que se presentan después del primer desembolso en una columna de “flujos de entrada acumulados”
- ✓ Se observa los “flujos de entrada acumulados” y vea el último año (en un numero entero), para que el total acumulado no exceda el desembolso inicial.
- ✓ Calcular la fracción del flujo de entrada de efectivo del siguiente año necesario para pagar el desembolso de efectivo inicial como sigue: tome el desembolso menos el total acumulado del paso 2, luego se divide esa cantidad entre el flujo de entrada del año siguiente.

- ✓ Para obtener el periodo de recuperación en años, se toma el numero entero determinado en el paso 2 y se le suma la fracción del año determinado en el paso 3.

2.4 ECOSISTEMAS EMPRESARIALES

En la gestión de las organizaciones el enfoque y modelo de los ecosistemas empresariales, el concepto de sector se está debilitando, debido a que los negocios son transectoriales, es decir que trascienden a los sectores. (Gil Gidron, 1998)

La evolución de complejidad como el aspecto dinámico de los ecosistemas empresariales comprendida por las empresas como la co-evolución de las mismas, con los clientes, proveedores y competidores, serán empresas que no resulten extinguidas. (Gil Gidron, 1998) A lo que James Moore (The Death of Competition, 1996) apoya sosteniendo que la consideración que se debe otorgar a los clientes y a los proveedores, así como los competidores es la de socios de la empresa que va más allá de los límites de la misma organización.

Los ecosistemas empresariales son un enfoque dinámico que toma en cuenta la creación de cadenas de valor con el entorno en que se desenvuelven las organizaciones.

“..Cuando intentamos seleccionar algo de entre todo lo demás, nos encontramos con que está ligado a todo lo demás que existe en el universo...”

John Muir (Ing. Conti, 2010)

Esta cita se explica en el descubrimiento del experto en medio ambiente del siglo XIX, John Muir, que indica que cada componente del ecosistema natural está, de alguna manera, conectado con todos los demás componentes.

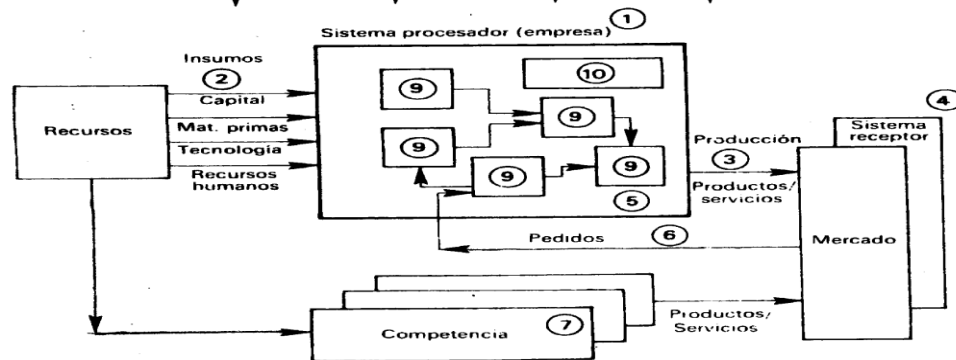
Transpolando este descubrimiento de los componentes internos y externos del “ecosistema empresarial” Clientes, mercado, competidores, la sociedad toda, productos y servicios, proveedores, accionistas, los RR.HH., el management, sistemas de comunicación e información, tecnología, estructura organizacional, Gobierno, sindicatos, bancos, cámaras empresarias, empresas de servicios, etc.; también están interconectados. (Ing. Conti, 2010)

Aquí juega un papel importante el *enfoque sistémico global*³ que considere la interacción de todas las partes basado en la “teoría de sistemas”, a la cual responden las siguientes leyes fundamentales de los sistemas (Ing. Conti, 2010):

1. Para conocer y comprender mejor la actividad real de toda la empresa es necesario plasmar por escrito: los insumos, los procesos, la producción, la competencia y los clientes que constituyen la empresa, esto es las relaciones internas y externas: consumidor-proveedor, mediante las cuales se producen los bienes y servicios.

³Basado en la Teoría de sistemas, que se basa en el desarrollo como tal de la Teoría General de Sistemas por Ludwig von Bertalanffy, mencionando a Aristóteles como el primero en formular el aserto sistémico fundamental: “el todo es más que la suma de las partes”.

Ilustración 4: Mapa de Relaciones



Fuente: Rummler&Brache (Ing. Conti Carlos)

De acuerdo al grafico una empresa gestiona como un sistema⁴ y sin el mismo sería una organización gestionada sin efectividad.

2. Los sistemas empresariales se adaptan o mueren. Uno de los elementos clave de la Teoría de los Sistemas aplicada a las organizaciones es "la adaptación". Un sistema productor de bienes y servicios (empresa) tiene dos opciones: o se adapta a su entorno, en especial a su sistema receptor (mercado), o deja de existir.
3. Si se aplica una fuerza en alguna de las palancas del sistema, eso tendrá repercusión en otras partes del sistema, ya que todos sus componentes están interrelacionados.
4. Cuando un componente del sistema empresarial mejora en forma unitaria sin que los otros componentes lo hagan, la empresa en su conjunto, a menudo se resiente.
5. Si se coloca a una persona que sabe realizar su labor frente a un mal sistema, el sistema vencerá casi siempre. Se invierten muchas horas intentado arreglar a empleados que no están

⁴Entendiéndose como sistema a un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí o son interdependientes formando un todo complejo, identificable y distinto.

averiados y menos tiempo en arreglar sistemas empresariales que sí están averiados.

Como se observa en las leyes fundamentales de los sistemas el papel de la interdependencia y sinergia⁵ entre las partes y todo el sistema en general.

Para comprender las variables de actividad se aplicara el concepto sistémico a los tres niveles o planos internos de actividad de la empresa:

- 1- Nivel Organización
- 2- Nivel Procesos y Sistemas
- 3- Nivel Puesto de Trabajo o Ejecutor.

Detallando cada nivel se tiene:

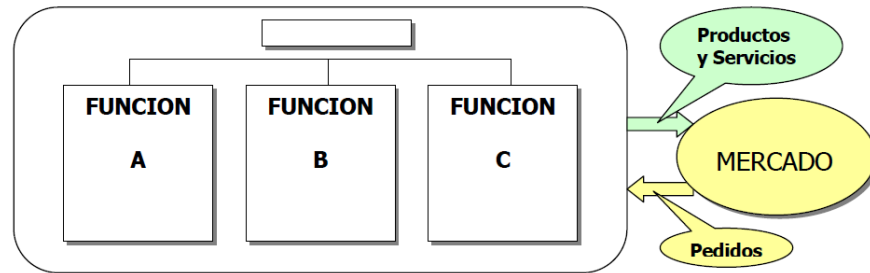
1- Nivel Organización

Este plano o nivel de actividad resalta las relaciones de la empresa y sus áreas funcionales que la integran con el mercado y el resto del entorno.

Básicamente la relación del Nivel 1 con el mercado se concentra en recibir del mismo pedido de necesidades y en satisfacerlas con productos/servicios acordes a las mismas, lo que deja a la toda organización como un sistema procesador.

⁵ Efecto producido por la conjunción de dos o más causas, cuyo resultado es superior al que cada una de las partes hubiera producido de manera individual.

Ilustración 5: Mapa de funciones



Fuente: Ecosistema Empresarial

Entre las variables críticas del Nivel 1 que influyen en la actividad, se destacan: la estrategia y posicionamiento competitivo, sus objetivos estratégicos, la estructura organizacional, su propuesta de valor y su cadena de valor o conjunto de actividades (externas en el mercado e internas para con los Clientes), el despliegue y gestión de los recursos en el presente y la inversión de recursos actuales en pos del futuro (innovación). (Ing. Conti, 2010)

Un primer paso fundamental, consiste en conocer a fondo los puntos de vista que caracterizan la situación actual.

2- Nivel Procesos y Sistemas

LOS PROCESOS

Las empresas realizan sus transformaciones gracias a un conjunto de procesos de trabajo interfuncionales, como ser: el proceso de diseño de nuevos productos, el proceso de producción, el proceso de distribución, el proceso de marketing, el proceso de venta, el proceso de facturación, el proceso de atención y solución de reclamos, etc.

Los procesos de la organización pueden clasificarse en tres categorías (Ing. Conti, 2010):

- PROCESOS GERENCIALES ESTRATÉGICOS: Proporcionan las directrices y lineamientos a los procesos clave o fundamentales del negocio.
- PROCESOS GERENCIALES DE NEGOCIOS: Son la razón de ser en una organización, generan un impacto al cliente creando valor para éste.
- PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE APOYO: Son aquellos que dan apoyo a los procesos clave o fundamentales para que puedan ejecutarse.

LOS SISTEMAS

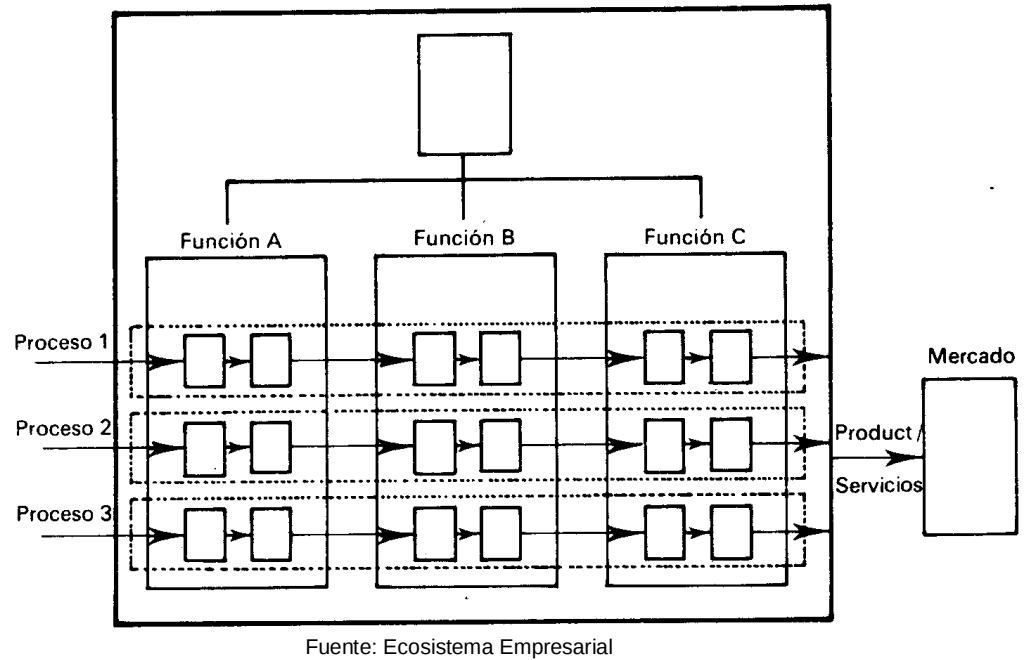
Son los flujos ordenados de información y procedimientos derivados de la aplicación de tecnologías físicas y sociales que permiten el desempeño del trabajo y los procesos.

Cada serie de procesos tiene un conjunto relacionado de sistemas, esto es sistemas de gestión (planeamiento y control) que estandarizan las producciones.

Por lo que tanto procesos como sistemas están unidos puesto que por temas generales los procesos no podrían funcionar sin la existencia de los sistemas asociados. Mismos que permiten apreciar si el proceso se ha logrado con éxito. Y que los procesos y sistemas asociados que satisfagan las necesidades del Cliente funcionen en forma eficaz y eficiente y que los objetivos y medidas de cada proceso sean

impulsados por las necesidades y exigencias de los Clientes de la empresa.

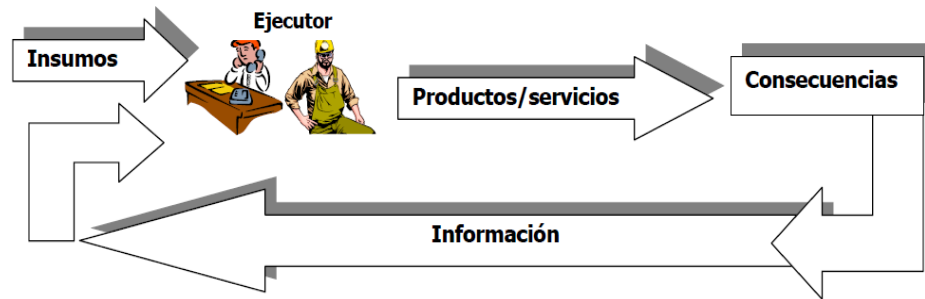
Ilustración 6: Procesos y sistemas



3- Nivel Puesto de Trabajo o Ejecutor.

Este nivel se centra en los puestos de trabajo y en los empleados, con independencia del lugar que ocupan en la escala jerárquica. Ya que los empleados que ejecutan diversas tareas o actividades que se transforman en procesos, mediante los cuales la empresa produce sus productos y servicios.

Ilustración 7: Sistema de actividad humana

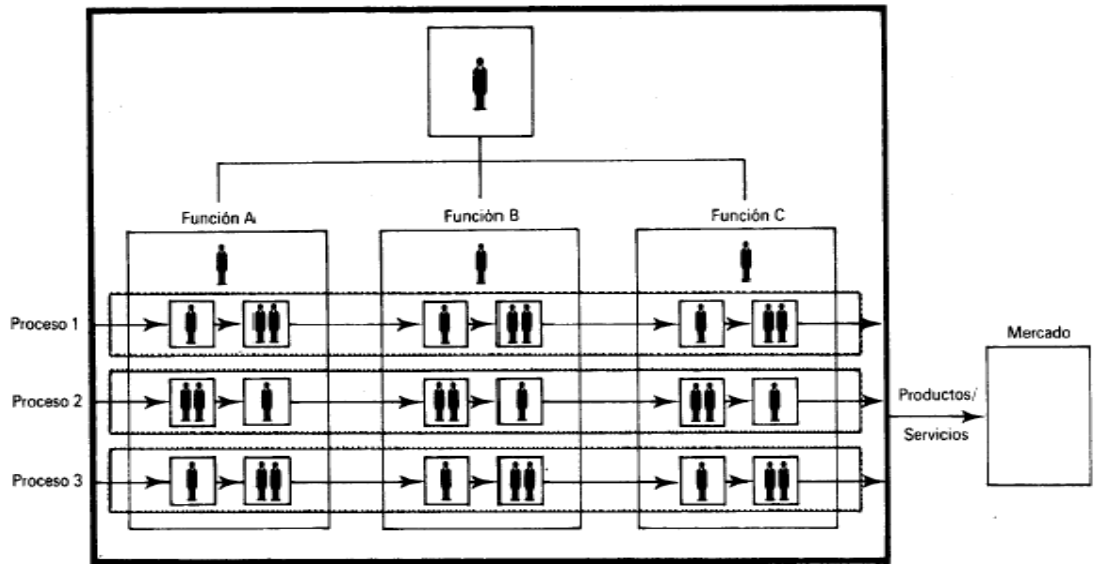


Fuente: Ecosistema Empresarial

Las variables que se deben gestionar en el Nivel Puesto de Trabajo-Ejecutor son, por ejemplo: la selección, contratación y promoción de empleados, la fijación de normas y procedimientos, las funciones, responsabilidades y objetivos de cada puesto en el trabajo, el trabajo en equipo e interfuncional, el sistema de remuneraciones y recompensas, el desarrollo, la capacitación y motivación del personal, etc.

Llegando al tercer nivel se tiene:

Ilustración 8: Implementación de personal en el proceso



Fuente: Ecosistema Empresarial

Estos Tres Niveles de actividad dependen a su vez, de tres factores de actividad que determinan la efectividad de cada uno de esos niveles (y la de cualquier sistema) (Ing. Conti, 2010):

1. Objetivos: Los Niveles de Organización, Procesos y Puesto de Trabajo, necesitan todos ellos de objetivos a cumplir que sean reflejo de las expectativas de los Clientes en cuanto al producto y calidad de servicio, cantidad, plazo y costo.
2. Estructuración: Las estructuras de los Niveles de Organización, Procesos y Puesto de Trabajo/Ejecutor deben disponer de todos los componentes necesarios y desplegados de modo tal que permitan alcanzar los objetivos fácilmente.
3. Gestión: Cada uno de los Tres Niveles requiere actuaciones de gestión que garanticen que los objetivos están actualizados y que se están alcanzando.

El enfoque de la metodología que plantea los ecosistemas empresariales, brinda un panorama más claro y amplio de la parte externa e interna que compone la organización que es sumamente útil en empresas que olvidan interactuar con su entorno y se rehúsan a ver la interdependencia natural de su rubro. Impidiéndoles adaptarse y trabajar tanto en su sistema interno como externo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*“Sé un punto de referencia de calidad.
Algunas personas no están acostumbradas a un
ambiente donde la excelencia es aceptada.”,*

Steve Jobs

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Se entiende como metodología de investigación al conjunto de métodos y técnicas que se usan durante el proceso de investigación. (Cruz, 2011)

La investigación es una actividad para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal, que puede llegar a dar solución a problemas científicos.

El método es el procedimiento y la metodología el estudio del método.

3.1. METODOLOGÍA

Se tiene tres tipos de enfoques que son:

a. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y medición de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

b. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo, por lo común se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica. Más se refiere a la percepción de los clientes hacia los productos ofrecidos. Su

propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

c. Enfoque Mixto

Es la unión de ambos enfoques tanto el cuantitativo y el cualitativo, este enfoque en la realidad se usa con mayor frecuencia y por la naturaleza de los datos e información que se busca obtener.

Por su uso se eligió para el presente trabajo el enfoque mixto, por fusionar los enfoques mencionados con anterioridad.

3.1.1. Tipos de estudio

El proyecto de investigación realizada según el nivel de conocimiento a obtener es del tipo exploratorio, ya que se pretende examinar un tema de investigación no muy frecuente o que no ha sido abordado con anterioridad en el rubro de la cerámica decorativa y utilitaria.

Ya que la cerámica utilitaria es considerada como un arte y no ciencia; de ahí que las investigaciones sobre el rubro no son frecuentes. Además se considera el método no probabilístico o accidental.

3.1.2. Métodos de Recolección de Datos

3.1.2.1 Fuentes Primarias

Es la información de primera mano en este caso las herramientas que se implementaran para la recolección de datos para este proyecto como fuente primaria son:

➤ Observación directa

Para poder identificar los aspectos comerciales actuales como el estado y limitaciones de las actuales relaciones con las variables del ecosistema de la empresa.

➤ Encuestas o cuestionario

Encuestas o cuestionario

El estudio de mercado, se lo logra a través de herramientas como las encuestas con mayor preferencia, y consiste en la obtención sistemática de información con el objeto de poder tomar decisiones de carácter comercial acertadas.

El diseño debe ser el más breve posible pero la longitud no está establecida porque depende del interés del encuestador.

Se tiene dos tipos de preguntas, que se puede formular:

- Abiertas: respuesta libre con su propio lenguaje, pero el problema es que para ser tratadas estadísticamente, deben agrupar y codificar las respuestas.
- Cerradas: hay un menor esfuerzo porque las preguntas son más precisas y es más fácil para el encuestado de dar una respuesta. Y para la empresa el tratamiento estadístico es más sencillo. Será probablemente el más utilizado en las encuestas.

Sin embargo en la presente investigación se utilizaran preguntas cerradas.

El número de encuestas se determinara bajo la fórmula estadística de poblaciones finitas, aplicado al universo de locales, ya que ahí se encuentra el grupo meta.

3.1.2.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se tiene los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) principalmente, así como del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), además de libros, artículos, entre otras publicaciones, sobre estrategias de comercialización, información de ecosistemas empresariales.

3.1.2.1. Población

Para la presente investigación por la naturaleza del producto y a los clientes actuales que tiene la empresa, además de la localización de la empresa se tomara la población de la ciudad de La Paz, de acuerdo a la delimitación espacial expuesta anteriormente; y se la estratificara de acuerdo a la edad, tomando un rango desde 25 a 40 años, debido a que por la estructura poblacional de Bolivia que es de carácter piramidal existe una mayor concentración de población que por la capacidad de compra y apreciación de productos del tipo utilitarios y decorativos tienden a un mercado con mayor potencial.

De acuerdo a las publicaciones oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre el Censo Nacional del 2012 los datos obtenidos, son todavía globales en cuanto la población por departamentos; por lo tanto se decidió tomar los datos del Censo Nacional del 2001, puesto que existe los

datos sobre la estratificación por edad, mismos que se proyectara con la tasa de crecimiento según el Censo del 2012, para determinar la población de la ciudad de La Paz.

A continuación se presenta los datos seleccionados de la población de la ciudad de La Paz según los datos oficiales del INE:

Tabla 1: La Paz, Población por sexo según grupos quinquenales de edad y edades simples, 2001 (P)

EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	507.773	243.066	264.707
25-29 años	177.100	84.883	92.217
25	40.394	19.278	21.116
26	34.771	16.357	18.414
27	36.099	17.629	18.470
28	35.149	16.741	18.408
29	30.687	14.878	15.809
30-34 años	155.275	74.569	80.706
30	40.827	19.586	21.241
31	29.183	14.043	15.140
32	30.558	14.671	15.887
33	28.869	14.015	14.854
34	25.838	12.254	13.584
35-40 años	175.398	83.614	91.784
35	32.543	15.256	17.287
36	27.930	13.453	14.477
37	26.702	12.537	14.165
38	29.550	14.115	15.435
39	24.492	11.932	12.560
40	34.181	16.321	17.860

Fuente: Elaboración propia basado en los datos del cuadro de población de La Paz por sexo según grupos quinquenales de edad y edades simples, 2001 del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (p): Preliminar

Según datos del Instituto Nacional de Estadística del Censo Nacional del 2012 la población de La Paz tuvo un crecimiento del 17% (Montero, 2013), pasando de un total de habitantes de 2.349.885 a 2.741.554 habitantes.

Con el porcentaje mencionado se proyectó la siguiente tabla:

Tabla 2: La Paz, Proyección población por sexo según grupos quinquenales de edad y edades simples

EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	594.094	284.387	309.707
25-29 años	207.207	99.313	107.894
25	47.261	22.555	24.706
26	40.682	19.138	21.544
27	42.236	20.626	21.610
28	41.124	19.587	21.537
29	35.904	17.407	18.497
30-34 años	181.672	87.246	94.426
30	47.768	22.916	24.852
31	34.144	16.430	17.714
32	35.753	17.165	18.588
33	33.777	16.398	17.379
34	30.230	14.337	15.893
35-40 años	205.216	97.828	107.387
35	38.075	17.850	20.226
36	32.678	15.740	16.938
37	31.241	14.668	16.573
38	34.574	16.515	18.059
39	28.656	13.960	14.695
40	39.992	19.096	20.896

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la anterior ilustración del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA

Bajo los datos mostrados se tomara la población de 594.094 para proceder a la encuesta.

3.1.2.2. Muestra

Fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

n = número de elementos de la muestra

N = número de elementos del universo

p/q = probabilidad con que se presenta el fenómeno 0.50/0.50

Z = 95% nivel de confianza, se aplica (1,96) de acuerdo a la tabla estadística.

E = margen de error 5%

Locales

$$n = \frac{594.094 \times 0.50 \times 0.50 \times (1.96)^2}{(0.05)^2(594.094 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$n = 383,91$

El número de encuestas es de 384

3.2. ALCANCES Y APORTES

3.2.1. Alcances

Como se indicó en el marco metodológico se utilizará el método exploratorio debido a que permite familiarizarse con el fenómeno con el propósito de lograr una inmersión inicial; partiendo desde el ámbito general llegando a la identificación y estudio analítico de lo particular, además de permitirnos conocer los factores que intervienen en la baja eficiencia de la actual estrategia de comercialización.

3.2.1.1. Alcances Tecnológicos

El presente proyecto de grado se divide en dos modalidades: Diagnóstico interno de la empresa por medio de la observación directa y encuesta de mercado.

- a) El diagnóstico interno, que inicialmente estará basado en aspectos relacionales dentro del ecosistema empresarial, posteriormente pero no en menor importancia el análisis FODA, permitirá descubrir las características básicas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; que causen y neutralicen las falencias en la atención y servicio al cliente y el análisis del marketing mix. Entrevistando al Sr. Wilfredo Echeverría Gómez quien maneja el área comercial y productiva.
- b) Posteriormente se realizará el trabajo de campo
- c) Se sistematizará y codificará cada pregunta para obtener gráficos significativos que nos permitan describir y analizar objetivamente cada resultado de las encuestas externas.
- d) Se mostrarán los resultados obtenidos con las conclusiones del estudio realizado.
- e) Finalmente se presentará la propuesta del Plan de Comercialización, basada en las conclusiones de los resultados de las encuestas (clientes potenciales) y entrevista.

3.2.1.2. Alcances Geográficos

El estudio de campo se llevará a cabo en la ciudad de La Paz zona central y sur.

3.2.1.3. Alcances Estructurales

Se trabajará en el área comercial específicamente en las estrategias de comercialización de la empresa usando el diagnostico interno y estudio de campo para conocer la percepción del cliente en base al estudio de mercado sobre el color asociado a productos de cerámica, percepción de diseño, la plaza donde el cliente prefiere realizar la compra del producto, así como los medios comunicativos que utilizan y la percepción sobre la empresa.

3.2.2. Aportes

El presente estudio o investigación develan a la organización la percepción de los clientes potenciales acerca del producto, el precio, la plaza y la promoción, e identificar los aciertos y sobre todo falencias a mejorar, así como observar la situación relacional de la empresa con su entorno.

3.3. Cronograma

Tabla 3: Cuadro de avance del marco práctico

CRONOGRAMA DE AVANCES SEGUN MESES Y SEMANAS

No	ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA																								
2	DIAGNOSTICO DE MERCADO: Encuesta a los consumidores																								
3	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CAMPO																								
4	ANALISIS DE MARKETING MIX																								

Fuente: Elaboración propia según la planificación de la investigación

RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO

“Cuando hechizas a la gente, tu meta no es hacer dinero con ellos y conseguir lo que ellos quieren, sino darles satisfacción”,

Guy Kawasaki.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se encuentra el desarrollo y aplicación de los instrumentos en el trabajo de campo, previamente escogidos para la investigación en particular.

4.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente trabajo de investigación se aplicaron los instrumentos elaborados para el desarrollo óptimo de la investigación, considerando los siguientes aspectos esenciales:

- Análisis del cuadrante FODA.
- Aspectos organizacionales y relacionales de la empresa basados en ecosistemas empresariales.
- Las dimensiones del servicio al cliente mediante la encuesta: Percepción de servicio y otros aspectos necesarios en respuestas espontáneas de los clientes.

4.3. RESULTADOS OBTENIDOS

4.3.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El mercado de productos utilitarios y decorativos es muy amplio y competitivo, las empresas que se dedican a la producción y venta de productos de vajillas así como piezas decorativas, esperan cubrir todos los requerimientos y exigencias del cliente actual con productos de calidad, así como una buena atención al cliente.

Talleres Echeverría Gómez es una empresa dedicada a elaborar productos de cerámica principalmente utilitarios como la venta de juegos de té, ensaladeras pero principalmente vajillas y en cuanto a decorativos como jarrones, adornos con diseño tiwanakotas pero primordialmente floreros cuya función principal es ofrecer al mercado arte, diseño y cultura a través de productos de alta calidad.

La empresa “Talleres Echeverría Gómez” en los últimos años ha tenido problemas en la efectividad de la estrategia comercial pues ha percibido que su participación en el mercado se ha reducido sin embargo se infiere que los clientes que asisten constantemente lo hacen por su lealtad con el producto.

En base a los resultados del presente estudio se realizará, el “Diseño de una Estrategia de Comercialización Basado en Ecosistemas Empresariales para Mypes del Sector de Manufacturero de Cerámica para Talleres Echeverría Gómez” de la ciudad de La Paz. Para poder brindar un servicio más eficiente tanto a sus clientes externos como a los internos, aumentando y fortaleciendo la participación de mercado local y nacional, frente a la creciente competencia.

4.3.1.1. Aspectos organizacionales y relacionales de la empresa basados en ecosistemas empresariales

4.3.1.1.1 Mapa de Relaciones en base los ecosistemas empresariales

Ilustración 9: Mapa de relaciones de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa "Talleres Echeverría Gómez"

El Mapa de relaciones de la empresa “Talleres Echeverría Gómez” basado en Ecosistemas Empresariales, que se planteó, en base la información recabada de la empresa, tiene como objeto el conocer y comprender mejor la actividad real de toda la empresa en relación a los actores principales que tienen contacto o pueden tener contacto con la empresa de manera interna y externa.

En la ilustración se observa cómo se articula actualmente el ecosistema de la empresa:

Tabla 4: Actuación y relación de variables del Ecosistema empresarial actual de la empresa

VARIABLES DEL ECOSITEMA	ACTUACION Y RELACION CON LAS VARIABLES
Proveedores	Se tiene los actores directos con el proceso de producción los proveedores de materiales como: arcilla roja, talco industrial, caolín, esmaltes y pigmentos.
Mano de obra	La mano de obra actualmente proviene del entorno familiar y/o estudiantes de cerámica.
Cliente o consumidor	Otro actor fundamental es el cliente en el caso de “Talleres Echeverría Gómez”, la llegada es limitada las estrategias de comunicación no se realizan con regularidad.

Estado	En el círculo del estado para la empresa el principal nexo con el que cuenta es el apoyo de la agencia ADEL por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, con la posibilidad de participar de las ferias organizadas por dicha entidad pública. No tiene otro tipo de contacto como ministerios y gobernaciones.
Asociaciones de ceramistas	En el ecosistema de esta empresa se abre a otro círculo que puede aprovechar y es la asociación de ceramistas a la cual pertenece, específicamente a la asociación PATUNKA OCTUBRE.
Empresas	Actualmente no se tiene un contacto con empresas o las Cámaras de Comercio.
Competencia	La competencia directa que se identificó, son los productos importados de origen asiático, productos peruanos, en tiendas especializadas en productos

utilitarios y decorativos, que tienen con los clientes por la publicidad y el merchandising que utilizan en sus plazas.

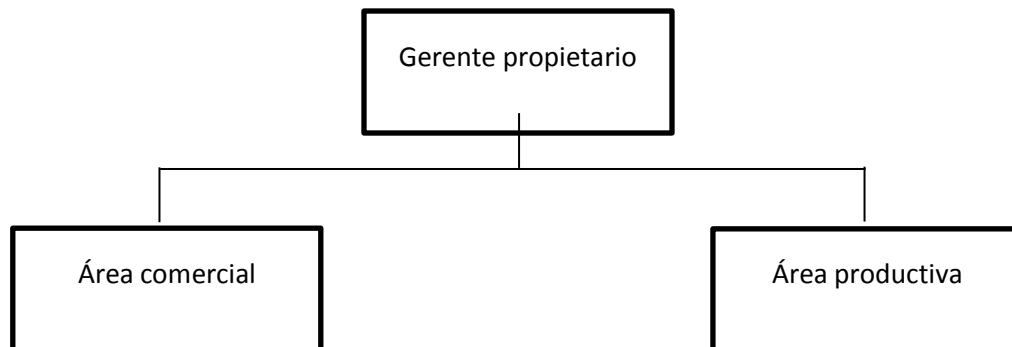
Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa “Talleres Echeverría Gómez”

Lo detallado anteriormente, es el ecosistema actual con el que cuenta la empresa, que por lo explicado, no hubo mucho avance en posibles alianzas comerciales, para colaborar con el desarrollo de la empresa. Por lo tanto identificar aspectos potenciales en el ecosistema empresarial podría abrir nuevas oportunidades, cuando se toma en cuenta el medio que le rodea y no solo quedarse en una isla.

4.3.1.1.2 Organización interna

Actualmente la estructura de la empresa está compuesta por el gerente propietario, el área comercial y el área productiva. El gerente dedica mayor esfuerzo en fortalecer el área productiva y no así el área comercial, lo que debilita y no se saca el máximo provecho a un área que da acceso entre el cliente y el área productiva.

Ilustración 10: Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.3.1.1.3 Procesos y sistemas

Función comercial de la empresa

Está comprendida principalmente por la publicidad y la recepción de pedidos:

- Atención al cliente
- Elaborar cotizaciones y recepción de pedidos por órdenes de trabajo
- Realiza la publicidad. Pero esta es esporádica solo usa tarjetas de presentación, panfletos y normalmente es recomendación por terceros.

Aspectos del área comercial

Cartera de productos ofrecidos al mercado

En la empresa se producen piezas de cerámica esmaltadas, de colores brillantes y vidriados, como ser:

- ❖ Cerámica utilitaria todo aquello que tenga un uso más funcional como juegos de té, ensaladeras, entre otros pero principalmente vajillas.
- ❖ Cerámica decorativa cuencos, jarrones pero primordialmente floreros.
- ❖ Cerámica tradicional vasos, vasijas, adornos, etc. Pero con motivos propios de la cultura andina.
- ❖ Cerámica escultórica surge como el intento de superar los límites expresivos de la cerámica aproximándose al volumen o forma propia del objeto escultórico de la realización de figuras.

No obstante los productos mayormente vendidos o la demanda se concentran en la cerámica utilitaria vajillas para seis personas y cerámica decorativa como floreros.

Descripción de usos de los productos

Los productos utilitarios tienen dos funciones: por un lado son funcionales para contener líquidos, comida, ensaladas, etc.; como las vajillas. No obstante dependiendo del diseño pueden ser a la misma vez decorativos.

Los productos decorativos en cambio tienen una función más ornamental como los floreros. Para adornar la mesa u otros ambientes de la casa.

Inversión comercial en los últimos años

El aspecto de promoción de los productos es a través de tarjetas de presentación, panfletos y publicidad de boca a boca, argumentando la calidad de los productos. Si bien los clientes actuales reconocen los atributos de los productos de la empresa, el alcance e impacto de la publicidad no es lo suficientemente llamativo para atraer mayor cantidad de clientes.

Tabla 5: Inversión en publicidad promedio

Inversión en publicidad	costo unitario	Cantidad promedio	total
Panfletos	2,6	1000	2600
Tarjetas de presentación	0,4	1000	400
TOTAL			3000

Fuente: Elaboración propia en base información de la empresa

Canales de distribución utilizados

La empresa solo cuenta con un canal de distribución que es el directo, del productor al consumidor, trabajando por órdenes de pedido. La atención al cliente es personalizada.

Estacionalidad de las ventas

Debido a las festividades de los meses de diciembre y enero, como navidad, año nuevo, además de fechas especiales como el día de la madre en mayo y el día del amor y la amistad en septiembre. Se registran mayores pedidos, puesto que los clientes tienden a comprar piezas para regalos, así souvenirs⁶. Debido a estos factores de venta en ciertos periodos específicos la demanda es estacional.

Principales clientes por ubicación geográfica.

- Datos de consumo: La arcilla roja es un material utilizado para la elaboración de piezas usados en la decoración por ser considerado artesanales. Además los colores conseguidos gracias a los esmaltes y pigmentos son muy llamativos.
En la actualidad hay una tendencia decorativa y utilitaria especialmente en la decoración de cocinas y comedores, así como la decoración de ambientes para una reunión social. Por medio de la observación se corrobora este aspecto al visitar tiendas especializadas, en artículos para el hogar; de igual manera ferias artesanales.

Por lo cual en la ciudad de La Paz los principales clientes entre personas y familias que conocen a la empresa por recomendación de terceros viven por la zona sur entre Obrajes y Calacoto, y la zona central por Sopocachi.

⁶Souvenir o recuerdo (del Francés souvenir, “objeto que sirve como recuerdo de la visita a un lugar”), es un objeto que atesora las memorias relacionadas con él.

Segmentos de mercado identificados.

- Segmento turista en el que se identifica: al turista que tiene un mayor poder adquisitivo que estaría dispuesto a pagar íntegramente el valor de un producto decorativo porque tiende a valorar desde el proceso de elaboración del producto, como los materiales, así como los aspectos culturales que representan la pieza decorativa.

En comparación a una clase turista que es más aventurera catalogada como "mochileros" que por tal motivo deben priorizar sus necesidades de sobrevivencia por lo que su poder adquisitivo es limitado que prefieren lugares como el mercado de "la Sagarnaga" por la competencia peruana que oferta productos a menor costo.

- Segmento local personas individuales, familias entre la zona central y sur de la ciudad que tienden valorar la cualidad decorativa de los productos y conocen de la cultura del país.

No obstante, para la empresa los ingresos provienen en casi su totalidad del segmento local.

Características de las empresas competidoras existentes

Los productos que representa la mayor competencia para este proyecto son aquellas que son importados desde China, Colombia, Chile y Perú.

La comercialización la realiza en supermercados, ferias artesanales, así también tiendas especializadas donde se exponen productos con carácter

artesanal y rustico. En el último caso los locales usan técnicas de merchandising

Función productiva

Para comprender y tener una idea sobre el proceso productivo de esta empresa se detallan a continuación los aspectos fundamentales a tomar en cuenta:

La materia prima y los insumos son:

- Arcilla
- Talco y caolín
- Esmaltes
- Pigmentos
- CMC

La producción de la empresa se realiza básicamente en 5 etapas (cada etapa varia en base a la orden de trabajo):

1º) Amasado de la arcilla y moldeado de las piezas de acuerdo a la orden de trabajo.

- El moldeado puede ser realizado con:
 - Moldes o,
 - Torno

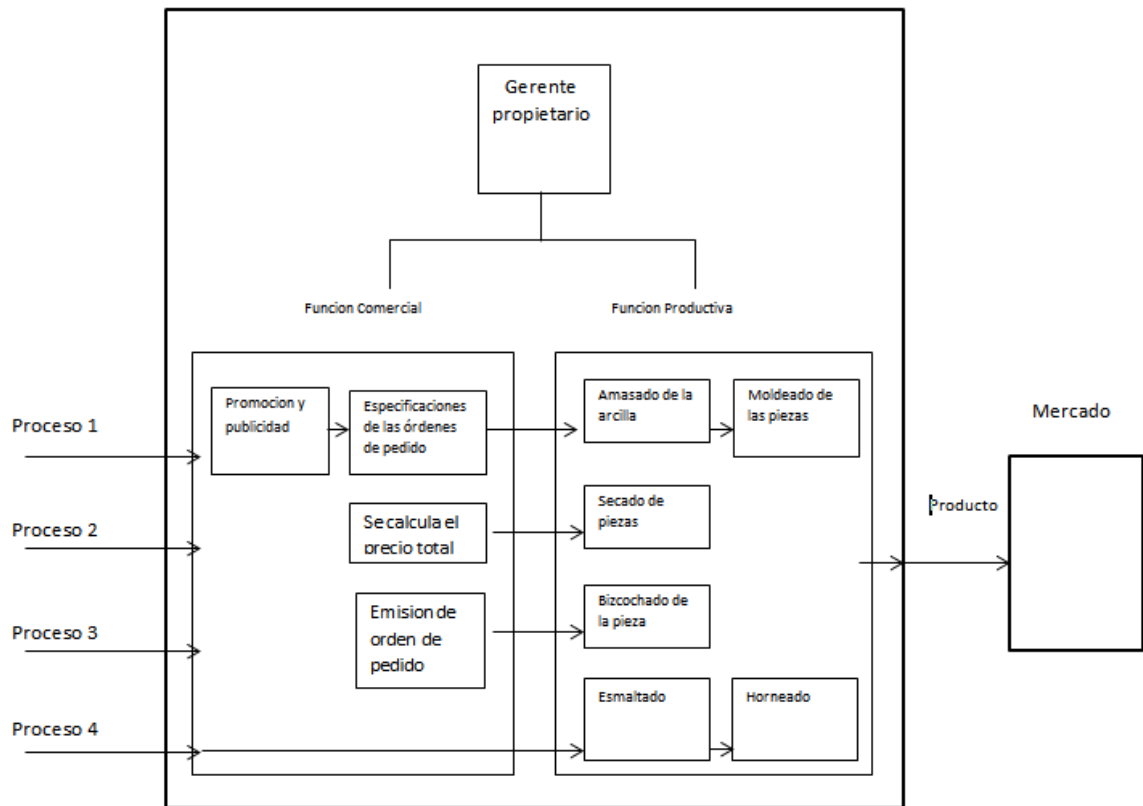
2º) Secado de la pieza

3º) Bizcochado de la pieza

4º) Esmaltado

5º) Horneado

Ilustración 11: Procesos y sistemas de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base procesos y sistemas.

En la ilustración también resalta la interconexión interna y externa que se presentan inevitablemente por lo tanto la alineación como el entendimiento del sistema de cada uno es relevante para mejorar el funcionamiento de la empresa.

4.3.1.2. Análisis FODA de la empresa

Tabla 6: FODA actual de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ Cumple con los plazos de entrega de su producto. • Utiliza materiales de calidad para la elaboración de sus productos. • Innovación en el diseño de los productos. • Capacitación al personal, el propietario es experto en el trabajo artesanal en arcilla. • Cuenta con toda la maquinaria necesaria y de buen grado tecnológica para desarrollar el producto. • Conocimiento del proceso productivo. • Participación en asociaciones de artesanos.	• La baja demanda provoca que se haga solo el uso del 20% del total de su capacidad instalada. • Falta de identificación de la marca con la empresa. • Demanda estacional; trabaja en base a pedidos • Realiza actividades promocionales de manera esporádica.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Aperturar un local en la Zona Sur • Introducir a la empresa en el comercio en línea por medio de las redes sociales y páginas web principalmente • Tendencia internacional de apreciación de culturas a través de artesanías • Participación en ferias internacionales sobre artesanías	• Incremento de productos sustitutos importados de Asia. • Competencia del Perú con productos similares pero de menor calidad para justificar los precios bajos • La falta de materia prima por la prohibición de extracción de vetas de arcilla por comunarios del lugar • Imitación de los productos artesanales

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3. Análisis de FODA cruzado

Tabla 7: FODA cruzado

F - O	D - O
• La innovación de diseños en los productos, colabora a que cuando la empresa ingrese a las redes sociales como Facebook, y contar con una página web, pueda actualizar su muestreo de productos para evitar el aburrimiento de en publicaciones y demostrar al cliente una versatilidad en cuanto a diseños. Además de información de la empresa, y concretar pedidos por estos medios. • Con todos los aspectos de entrega puntual de productos elaborados con materiales de calidad son cualidades que pueden aprovecharse en ferias locales para mejorar la llegada con clientes potenciales. • La combinación de diseños innovadores productos de calidad posibilitarían la entrada de la empresa en el internacional y aprovechando la tendencia de apreciación de la cultura y productos artesanales.	• La demanda en un futuro podría crecer a nivel nacional e internacional y establecer expansión de líneas. Lo que puede introducir a la empresa a economías de escala. • Fortalecer el mercado local con mayor presencia a través de una plaza virtual por medio de página web, abre la posibilidad de desarrollar la marca de la empresa y poder fidelizar a los clientes actuales y llegar a los potenciales. • Lo dicho anteriormente podría mejorar en alguna medida la demanda estacional y hacerla más lineal y constante. Y poder mejorar el uso de la capacidad productiva.

F - A	D - A
• Ofrecer al mercado productos de calidad, con diseños innovadores y entregas puntuales son aspectos que podrían hacer frente a la competencia de productos de origen asiático, así como la competencia peruana que imita los diseños bolivianos. • La innovación constante de los diseños de los productos hace que sea más difícil la imitación de la competencia. • El conocimiento del rubro y contacto constante con proveedores, así como la participación de la empresa dentro de asociaciones coadyuva a tener nuevas opciones de proveedores para contrarrestar la posible falta de materia prima por la prohibición de extracción de vetas de arcilla por comunarios del lugar.	• Tomar en cuenta la tendencia en diseños de productos de la competencia analizando las piezas puede que proporcionen de alguna manera un mejoramiento en la innovación de productos al estar al día con las tendencias y poder aumentar la demanda.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Análisis de marketing mix

4.3.2 *Producto*

- ✓ Los productos utilitarios son teteras, tazas de té entre otros, pero principalmente vajillas para seis personas que son elaborados con arcilla roja y de ahí el color café y rojizo de las piezas; pero que al final del proceso son esmaltadas en base a diseño y creatividad del propietario que el maestro ceramista. Aunque también son elaborados en base al diseño de algún cliente que lo requiera.

Ilustración 12: Productos semi terminados y productos esmaltados



Fuente: imágenes de productos de Talleres Echeverría - Gómez

- ✓ Los productos decorativos son de un carácter más llamativo y variados como floreros, personificación de personas o figuras tomando en cuenta diseños culturales del país al igual que los productos utilitarios son elaborados en diseño del maestro ceramista pero también se elaboran a diseño del cliente estos diseños no vuelven a ser repetidos sin autorización previa del cliente, lo que es un factor diferenciador. No obstante los floreros tienen mayor demanda.

Ilustración 13: Contraste de productos sin esmalte y pigmentos a productos esmaltados y combinación de colores



Fuente: imágenes de Talleres Echeverría - Gómez

Ilustración 14: Personificación de personas originarias de la región



Fuente: imágenes de Talleres Echeverría Gómez

Ilustración 15: Figura representativas de la cultura ancestral de Bolivia



Fuente: imágenes de Talleres Echeverría Gómez

4.3.3 Plaza

El canal de distribución es el de venta directa del taller ceramista al cliente, lo cual permite interactuar directamente con el productor. La organización cuenta un ambiente de 6 x 5 metros cuadrados, como taller de producción.

4.3.4 Promoción

La promoción es de recomendación de clientes también denominado promoción de boca a boca, además de las tarjetas de presentación y panfletos.

Ilustración 16: Tarjeta de presentación



Fuente: Talleres Echeverría Gómez

Ilustración 17: Promoción por medio de panfletos



Fuente: Talleres Echeverría Gómez

4.3.5 Precio

El precio varía en función al diseño de las piezas, tanto utilitarias como decorativas, por el material y los esmaltes, entre otros, que hacen que incremente el precio, así como el tamaño en cuanto a las piezas decorativas. Sin embargo, en promedio una vajilla completa para seis personas oscila entre los Bs. 400 y 600 dependiendo del diseño. Los floreros oscilan entre Bs. 70 y 150 dependiendo del diseño.

4.3.3 Estudio de percepción del cliente externo

Para la obtención de información de la percepción del cliente externo se ha preparado dos formularios de encuestas: utilitario tomando en cuenta para la encuesta la vajilla, por la demanda, con piezas básica para seis personas y en decorativos los floreros. Cada formulario con 16 y 12 preguntas respectivamente (ver modelo de encuestas en Anexo A).

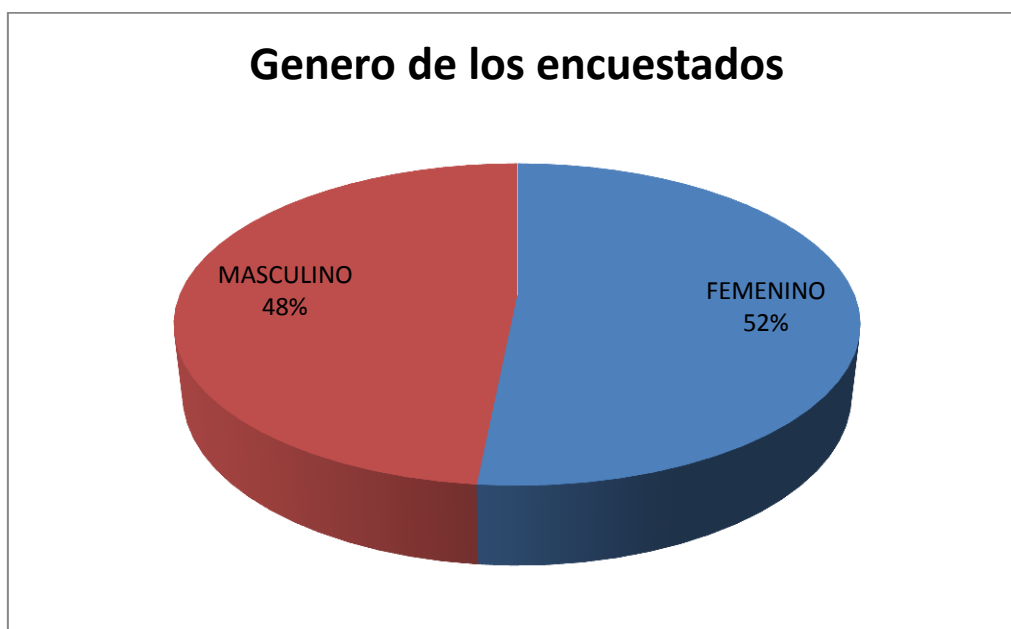
Relacionadas a investigar el perfil del cliente potencial por medio del rango de edad y género en que se encuentra los clientes potenciales. La percepción que ellos tienen en cuanto a los productos de cerámica utilitarios y decorativos. Que colores asocian los clientes a una empresa de cerámica artesanal. Así como la percepción del diseño. Y características de compra como: frecuencia y lugares de compra, así como el precio que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por productos de cerámica. Por otra parte también conocer cómo se percibe otros aspectos relacionados al producto que nos permiten de alguna manera entrar en la mente del cliente y conocer su opinión para poder brindar un servicio que satisfaga la necesidad del mercado.

4.3.3.1 Análisis de los Resultados Cliente Externo

A través de la utilización del programa estadístico SPSS se ha podido obtener el siguiente análisis sobre el total del estudio de percepción de respuestas espontáneas de los clientes externos, siendo así que se puede advertir los aspectos más relevantes.

4.3.3.1.1 Encuestas de productos utilitarios

Ilustración 18: Datos Generales: Genero de los encuestados



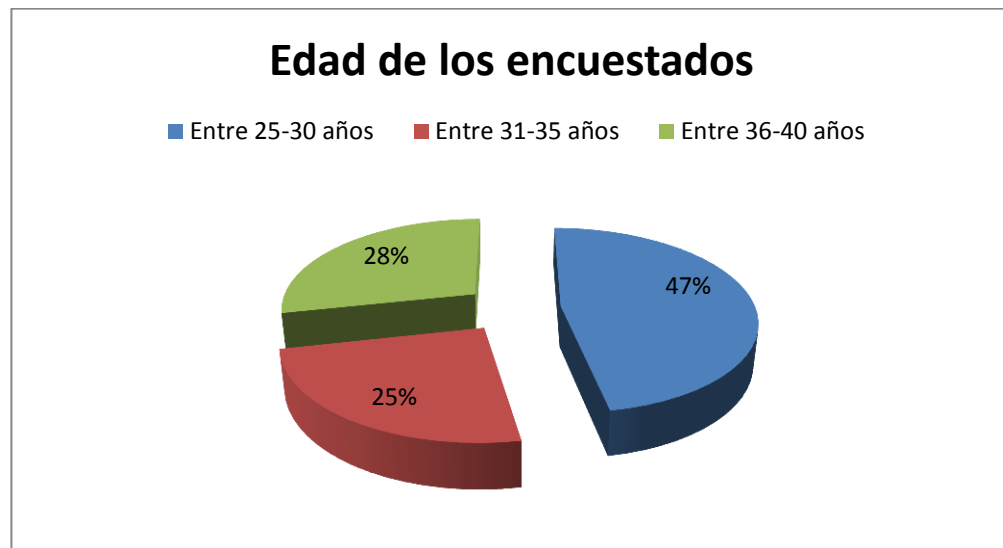
Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

El presente cuadro muestra que se realizó encuestas de forma aleatoria pero buscando siempre un balance equitativo de género para tener una percepción más exacta del objeto de estudio, se puede apreciar que se tiene un 52%(198) de opiniones femeninas y 48%(186) de opiniones masculinas.

Los rangos de edad considerados en el presente estudio fueron personas entre:

- 25 – 30 años
- 31 – 35 años
- 36– 40 años

Ilustración 19: Datos Generales: Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Como se observa en la gráfica se puede inferir que existe una mayor preponderancia de personas comprendidos entre los 25 a 30 años, esta preponderancia se explica en la estructura poblacional de Bolivia que es piramidal. Por la información obtenida del IBCE⁷ (en base a datos del INE. Ver tabla de datos en Anexos B) la población entre 20 a 29 años, mujeres y

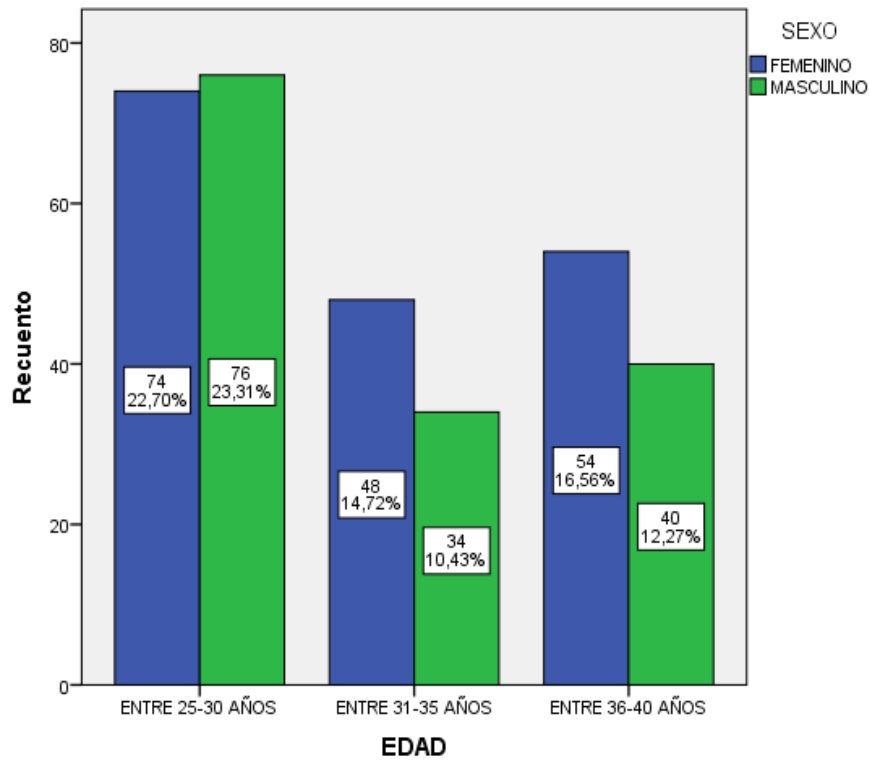
⁷ IBCE (Instituto Boliviano de Comercio Exterior) que realiza boletines electrónicos bisemanales que apoyan su labor de institución técnica dedicada a la promoción del comercio exterior. Es una "institución asesora de instituciones" a través de la producción y difusión información, el asesoramiento técnico especializado y la promoción de la responsabilidad social empresarial, apuntando a hacer crecer las exportaciones y racionalizar las importaciones.

hombres en total son 1.796.001 y la población entre 30 a 39 años, mujeres y hombres en total son 1.384.863 (datos que el IBCE recabo basados en los resultados del censo de Bolivia realizado el 2012 por el Instituto Nacional de Estadística). A tal razón las personas comprendidas entre el rango de edad de 25 a 30 años se encuentran cerca de la base de la pirámide, por lo tanto existe mayor población concentrada entre ese rango de edad en comparación de los otros rangos de mayor edad.

Por lo mencionado anteriormente y en base a los datos recolectados en la encuesta, en la ilustración N° 20 se puede observar que los clientes potenciales por rango de edad (que respondieron que si cuentan con juegos de vajillas como tal, son 150 personas del total de encuestados) se encuentran entre las edades de 25 y 30 años tanto en el género femenino como masculino, sin gran diferencia entre ambos. Lo último puede deberse a que en este rango de edad las personas están independizándose y/o formando hogares por lo que necesitan imperantemente productos utilitarios.

No obstante del total de las personas que cuentan con vajillas el 53,98% pertenecen al género femenino sea esto porque la mayor incidencia de compra de vajillas se da por parte de las mujeres, ya que tienden a ser más detallistas y decoradoras de su hogar y que tienden a contar con una vajilla que refleje su estilo. A medida que va incrementándose la edad se vuelve la mayor incidencia de tenencia de vajillas por parte del género femenino se va registrando entre los 31 años a los 40 un porcentaje del 31,28% que supera el 22,7% de mujeres del rango de edad de 25 y 30 años.

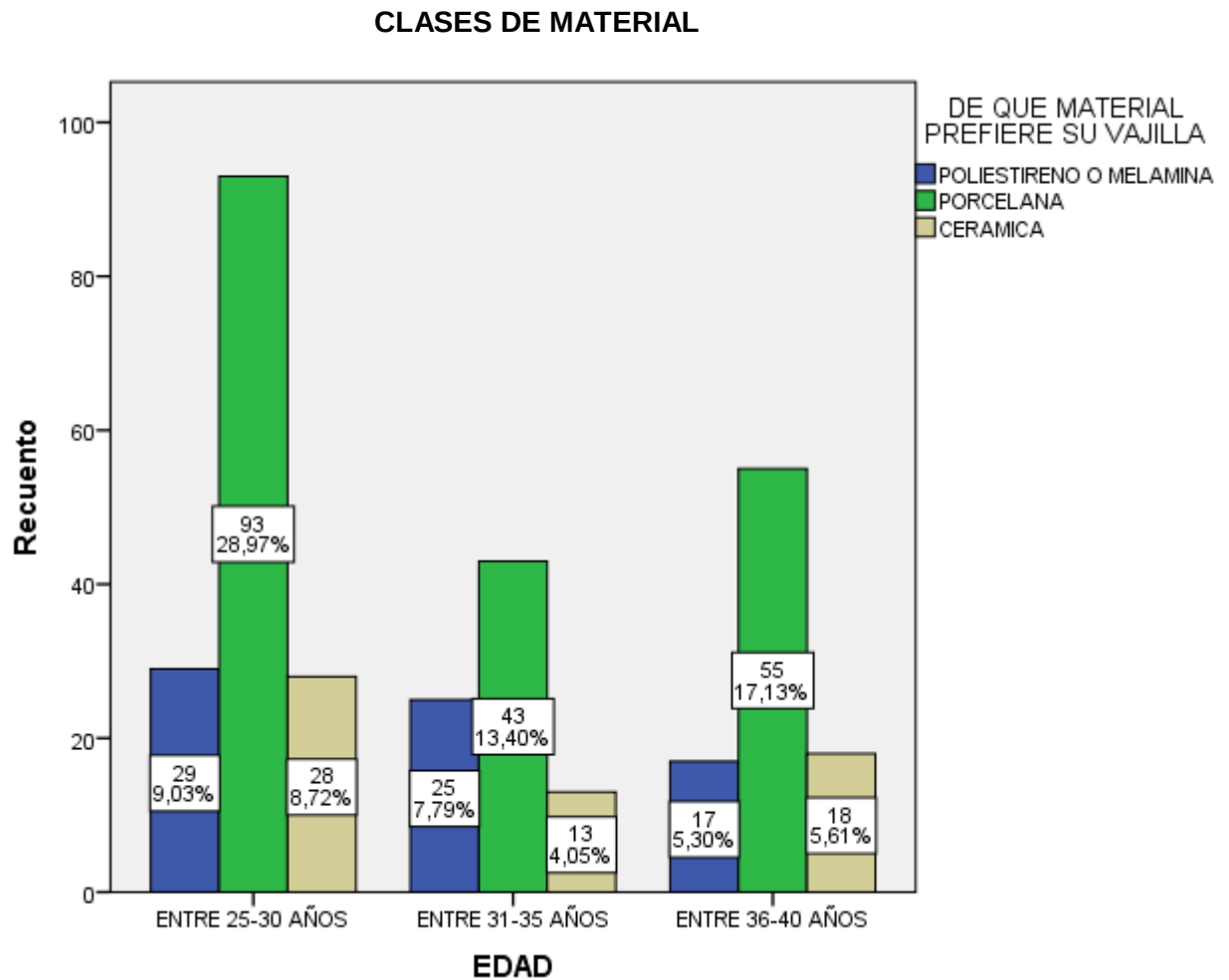
Ilustración 20: Clientes potenciales por edad y género



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Así también, con el fin de determinar el material de elaboración de las vajillas de preferencia por los clientes en todos los rangos de edad se prefiere vajillas de porcelana en un 59,5% (ilustración 21) y que la cerámica tiene solo una preferencia de un 18,38%. Esto puede deberse también a que los productos utilitarios de porcelana se encuentran en mayor cantidad en el mercado.

Ilustración 21: Material de elaboración de preferencia de los clientes potenciales

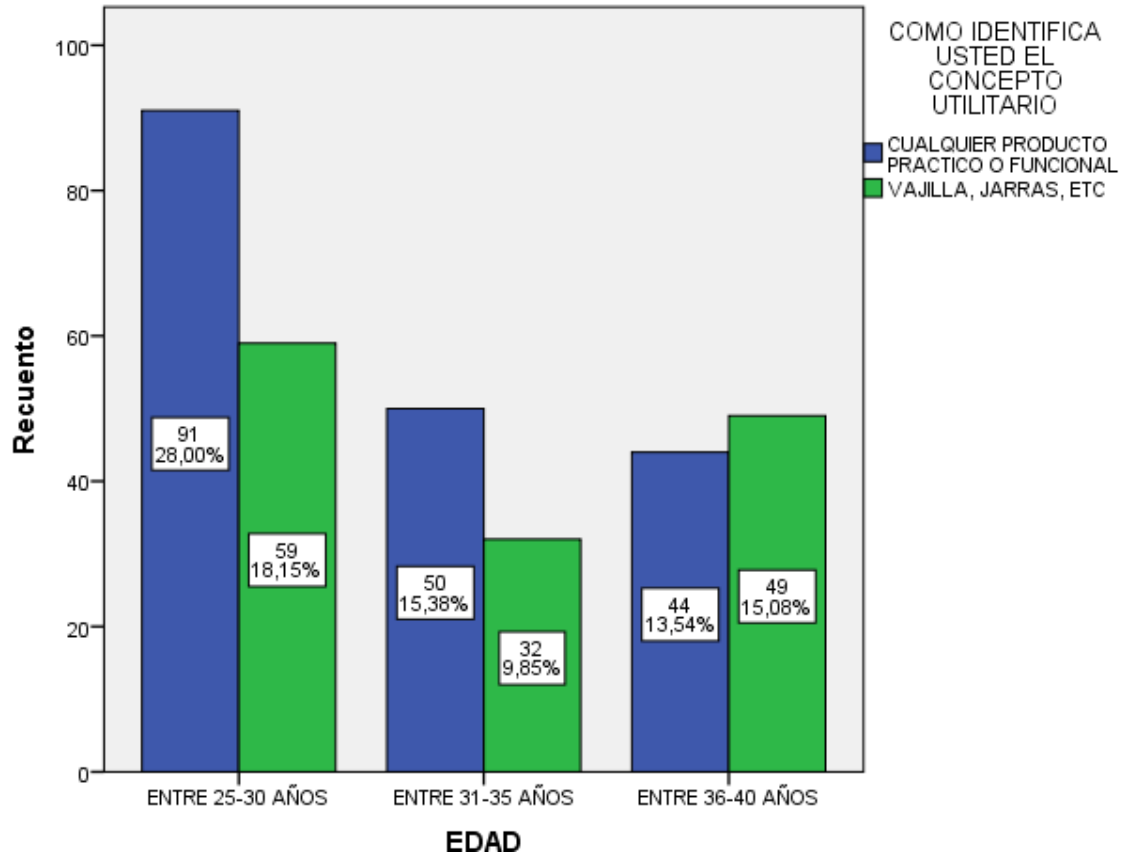


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Otro aspecto considerado es como los clientes potenciales tienden a percibir el concepto “utilitario” en cerámica, si lo asocia directamente a algo funcional/practico o si lo asocia a vajillas, jarras, etc. En la ilustración 22 se obtuvo que, de la muestra el 56,92% considera que la cerámica utilitaria es cualquier producto práctico o funcional, lo que tampoco está alejado del fin de la cerámica utilitaria, sin embargo esta parte de la cerámica se dedica a elaborar vajillas, piezas en las que prevalece su función útil a la calidad decorativa.

Ilustración 22: Percepción del concepto cerámica utilitaria

CONCEPTO UTILITARIO



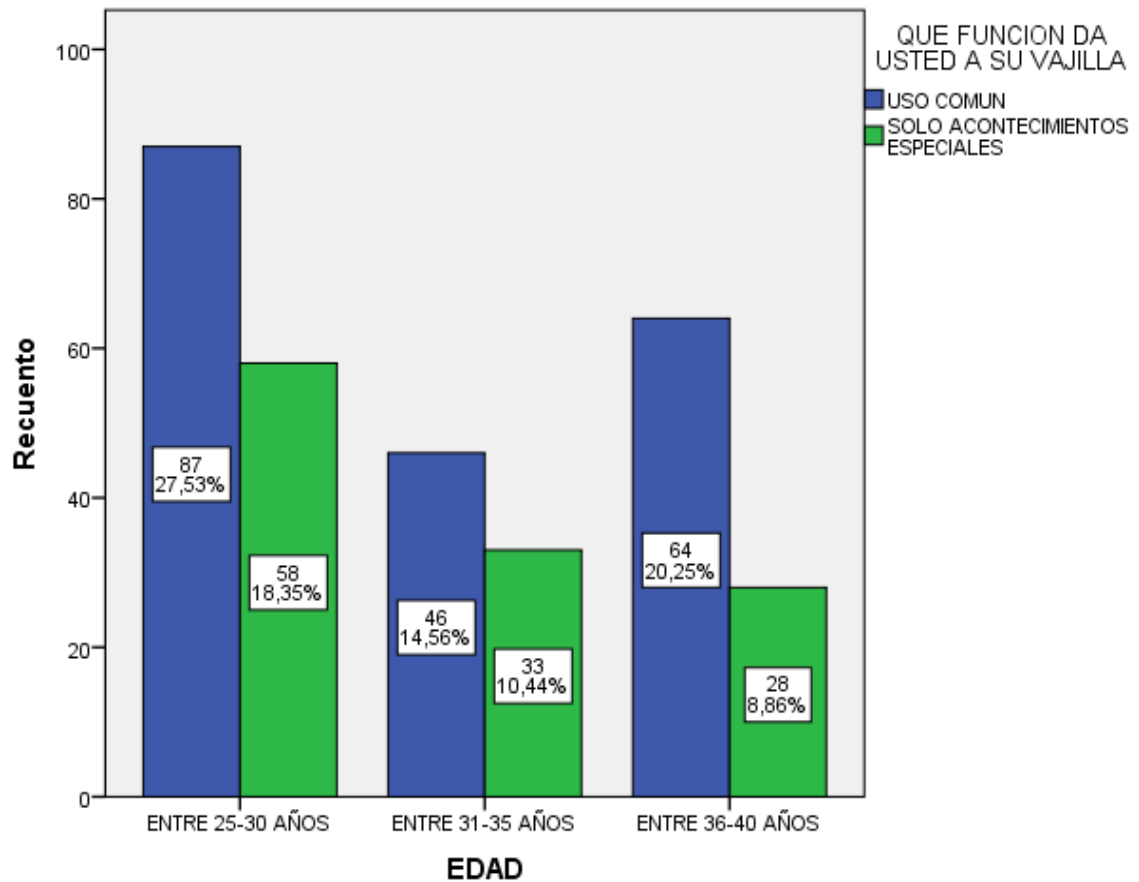
Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

De aquí se desprende la siguiente pregunta de qué función se le da a la vajilla, si pesa más su cualidad decorativa al usarla en acontecimientos especiales o en un uso común. Por lo tanto se observó que el 62,34% el total (ilustración 23) de la muestra prefiere usar la vajilla para uso común. Y el 66,14% del total (ilustración 24) prefiere que sean productos estandarizados.

No obstante el 11,39% de diferencia que le da el rango de 35 a 40 años es mayor a la diferencia de 9,18% que le da el rango de 25 a 30 años que le da función de uso común a sus vajillas, puede inferirse que a razón de que las personas hacen prevalecer más el aspecto funcional que la cualidad

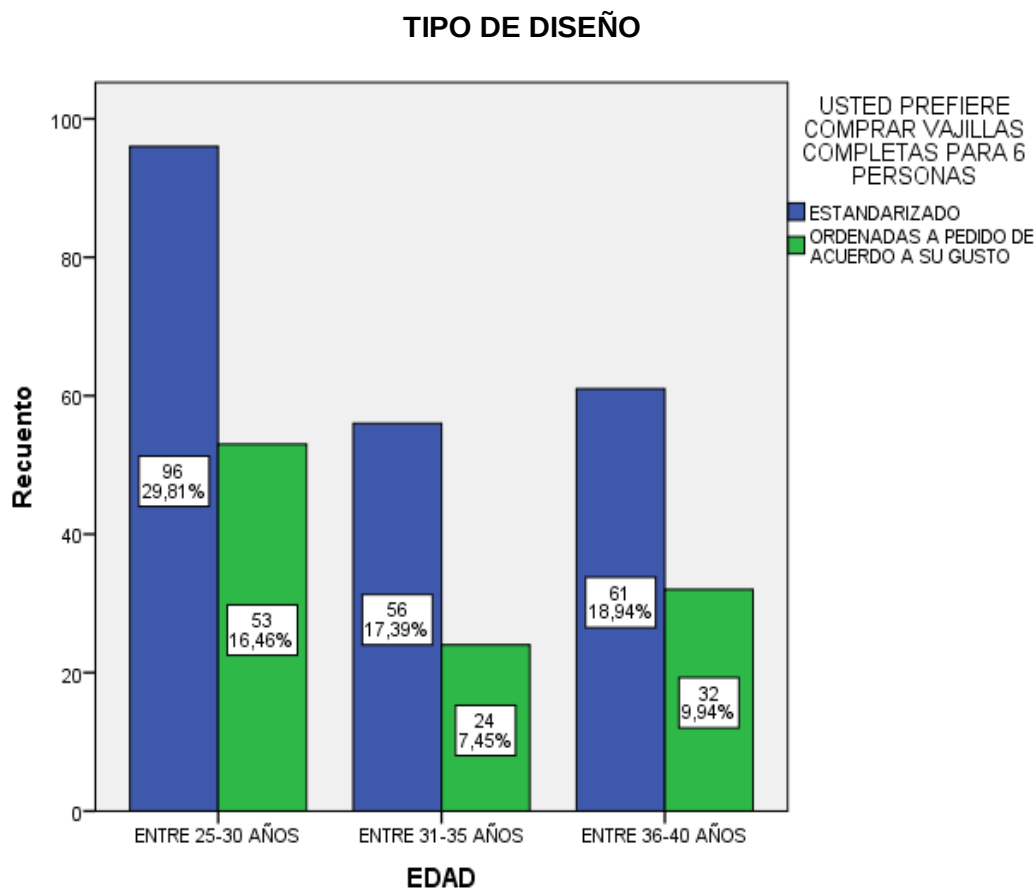
decorativa del producto; por ello el 29,81% prefiere vajillas estandarizadas a pedir las de acuerdo a su gusto y que en los rangos de edad siguientes la brecha ya va acortándose entre lo funcional y decorativo.

Ilustración 23: Que función le da a su vajilla
FUNCIONALIDAD



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

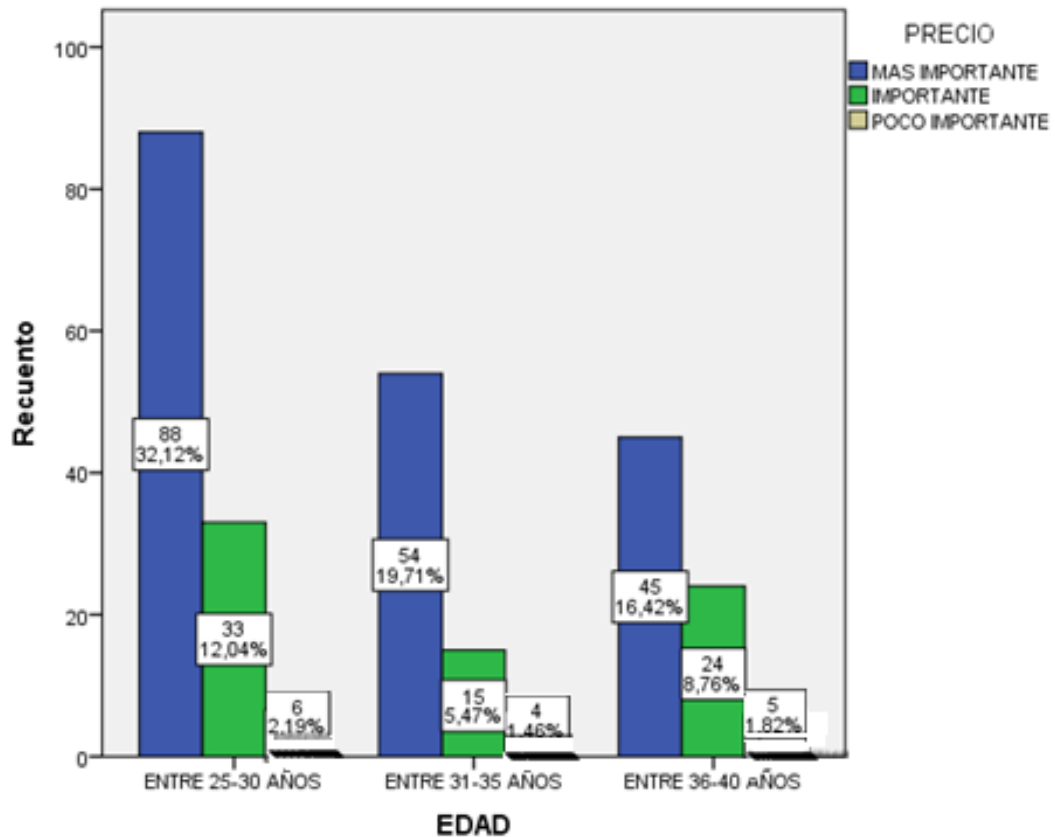
Ilustración 24: Preferencia de diseño de las vajillas



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

En la ilustración 25, de la pregunta N° 7 de la encuesta se puede observar que de la muestra, el atributo considerado como más importante es el precio principalmente en el rango de 25 a 30 años posiblemente por la búsqueda de estabilidad se infiere que por lo mismo consideran al precio como factor determinante para la compra, ya que los rangos siguientes de edades las personas ya presentan un mayor poder adquisitivo, conjuntamente a que sus necesidades van cambiando de tal forma que tienden a otorgar un mayor valor a la cualidad decorativa del producto.

Ilustración 25: Nivel de importancia del atributo precio
PERCEPCIÓN DEL PRECIO

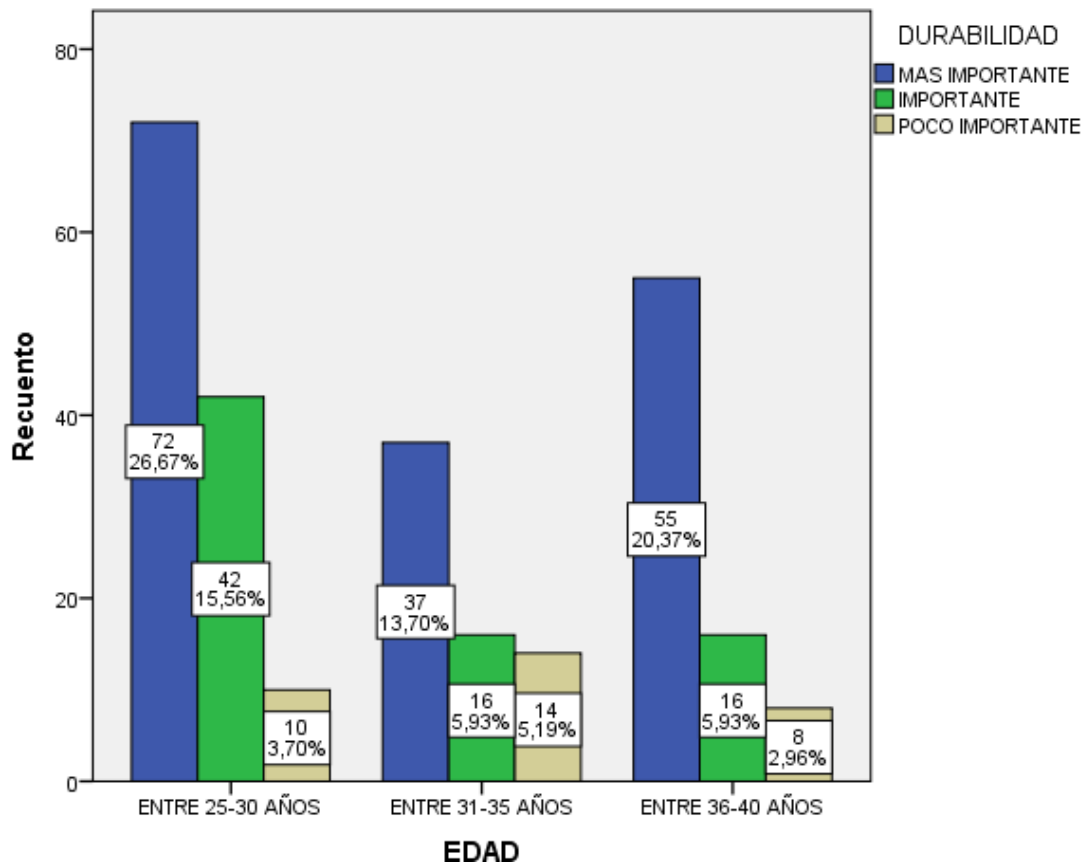


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Se puede inferir que por las necesidades del rango se antepongan a dar mayor valor a aspectos como forma, diseño por lo que se busca que la durabilidad sea otro atributo muy valorado para la compra como muestra la ilustración 26.

Ilustración 26: Nivel de importancia del atributo durabilidad

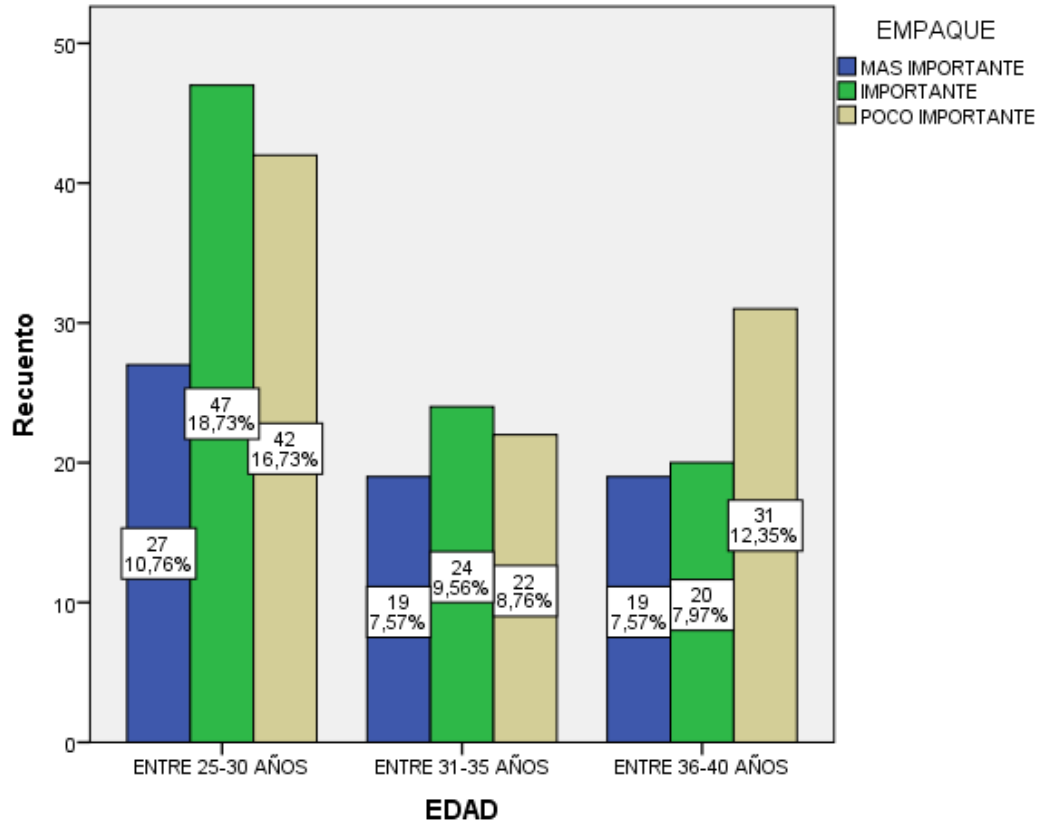
PERCEPCIÓN DE DURABILIDAD



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

El empaque del producto como atributo no es considerado como algo decisivo, tal como se observa en la ilustración 27. Para el primer rango de edad, por los motivos explicados anteriormente, sobre la búsqueda de estabilidad, que no es el caso de los otros dos rangos que hace que se aprecie un poco más el empaque puesto que se va imponiendo a una mayor edad la apreciación de la cualidad de la presentación completa del producto que se quiera adquirir ya sea para uso propio o porque se busca hacer un regalo y marcar presencia de estilo.

Ilustración 27 : Nivel de importancia del atributo empaque
PERCEPCIÓN DEL EMPAQUE

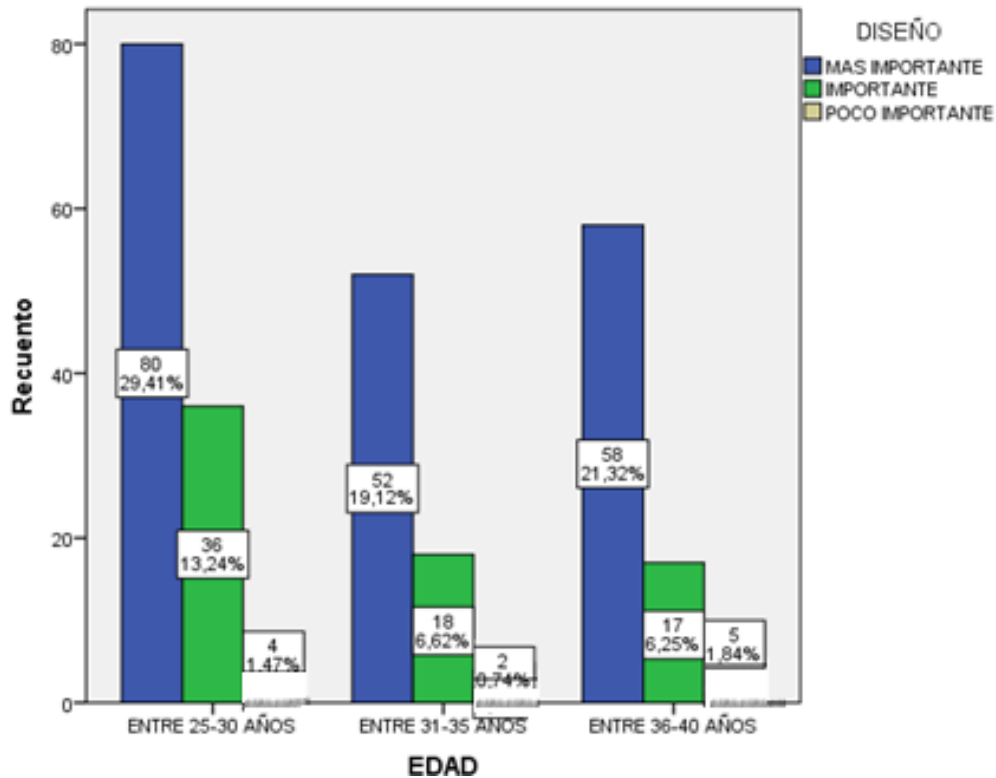


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

La ilustración 28 sobre la importancia del diseño nos permite observar que es también un factor importante en mayor o menor grado al adquirir una vajilla para todos los rangos de edad. Puesto que las vajillas a parte de la funcionalidad que poseen tienen un atributo ornamental por lo tanto debe reflejar el gusto del cliente en cuanto formas, colores, etc. que componen a la pieza al momento de comprarla.

Ilustración 28: Nivel de importancia del atributo diseño

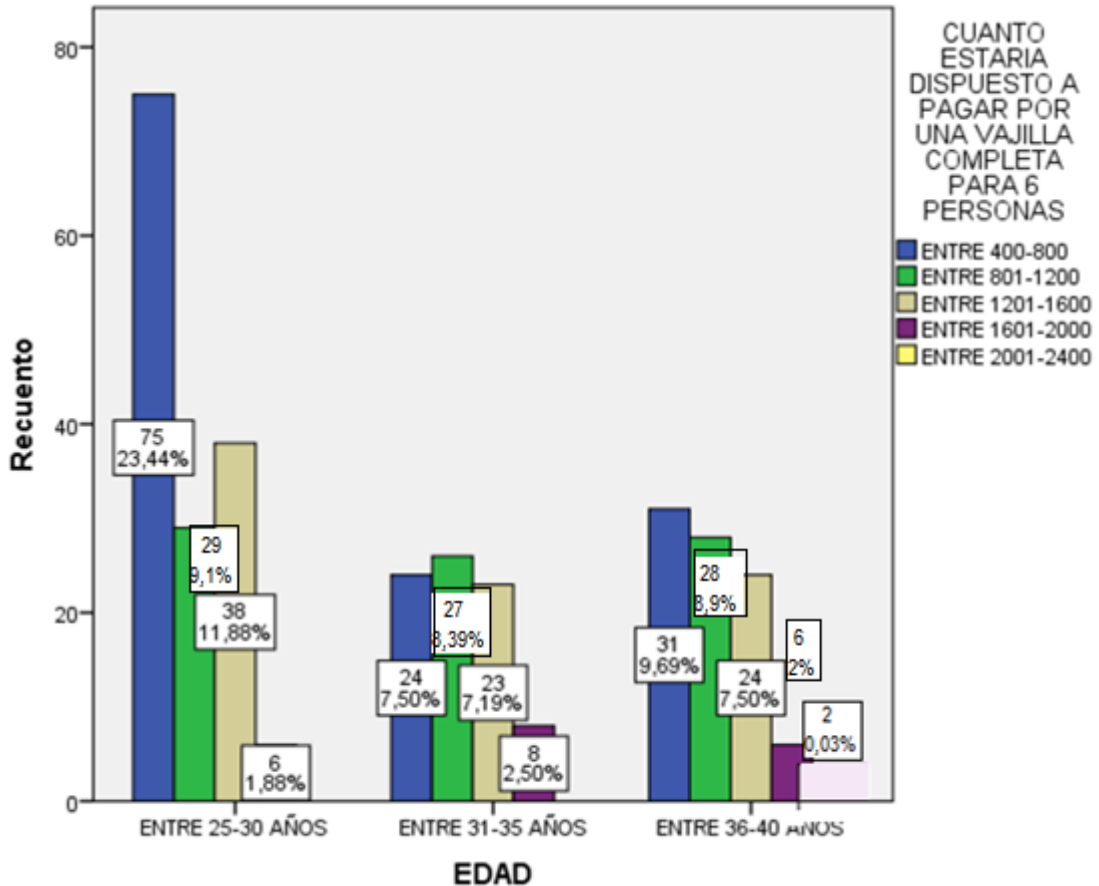
PERCEPCIÓN DEL DISEÑO



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Ahora analizando la pregunta N° 8 (ilustración 29), se observa que de los clientes seleccionados el primer rango de edad en un 23,44% estaría dispuesto a pagar el precio entre el rango de Bs. 400 y 800 por una vajilla completa para 6 personas. Sin embargo, tanto en el segundo como tercer rango, estarían con mayor predisposición de pagar entre Bs. 801 a 1600 e incluso aunque en una menor medida como se observa pagar precios hasta Bs. 2400.

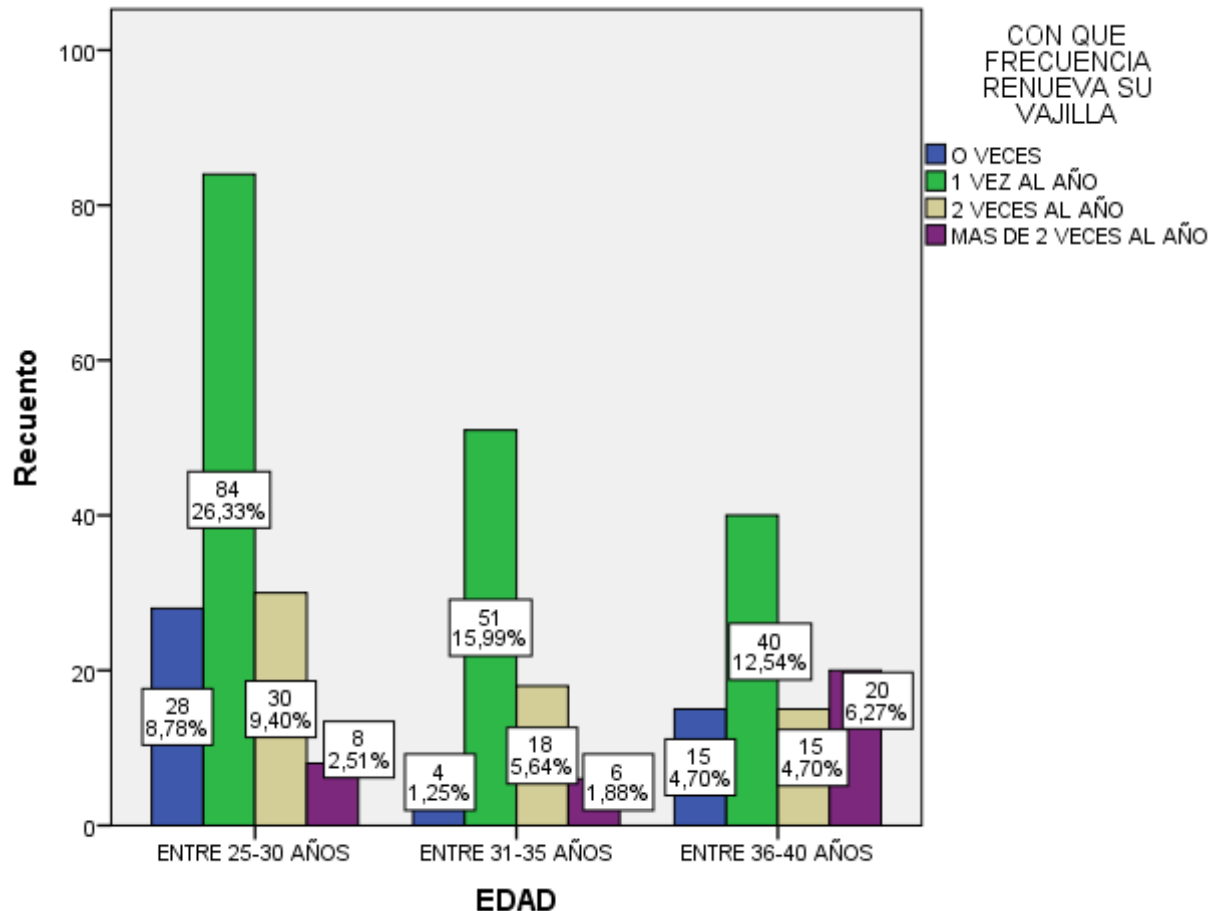
Ilustración 29: Sensibilidad a los rangos de precio
DISPOSICION DE COMPRA RESPECTO AL PRECIO



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Con la pregunta N° 3 se observa que la frecuencia de compra de vajilla de los encuestados es de 1 vez al año con un 54,86% en total (ilustración 30). Esto puede deberse por el quiebre de una pieza de la vajilla que debe ser sustituida y que por el diseño no pueda encontrarse la pieza, por lo tanto se tenga que renovar toda la vajilla. O que la forma y/o diseño de la vajilla no sean modernos, así también la compra de vajillas para entregarlos como obsequios.

**Ilustración 30: Frecuencia de compra
RENOVACION DE VAJILLA**

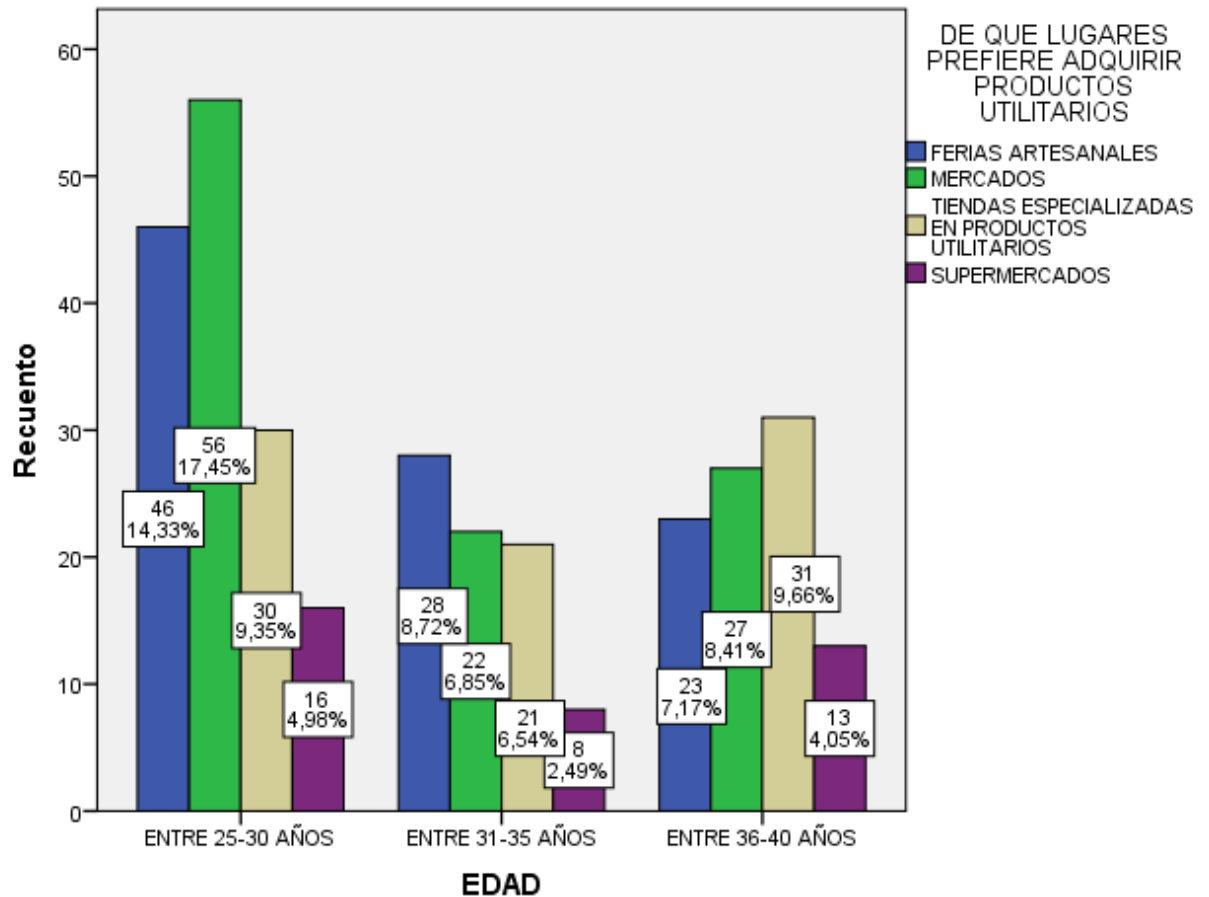


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

La pregunta N° 6 (ilustración 31) muestra de que lugar prefieren adquirir vajillas los clientes potenciales; la plaza de preferencia es en los mercados o ferias típicas de La Paz (32,13%), por la accesibilidad en el caso del primer rango de edad, pero en el segundo y tercero las ferias artesanales y tiendas especializadas lideran respectivamente en cada rango. Por el cambio de necesidades y experiencia de compra que las personas de los últimos dos rangos observaron que en los últimos lugares mencionados existe mayor cantidad de oferta de productos utilitarios con diseños más exclusivos y únicos.

Ilustración 31: Plaza preferida de compra

LUGAR DE COMPRA

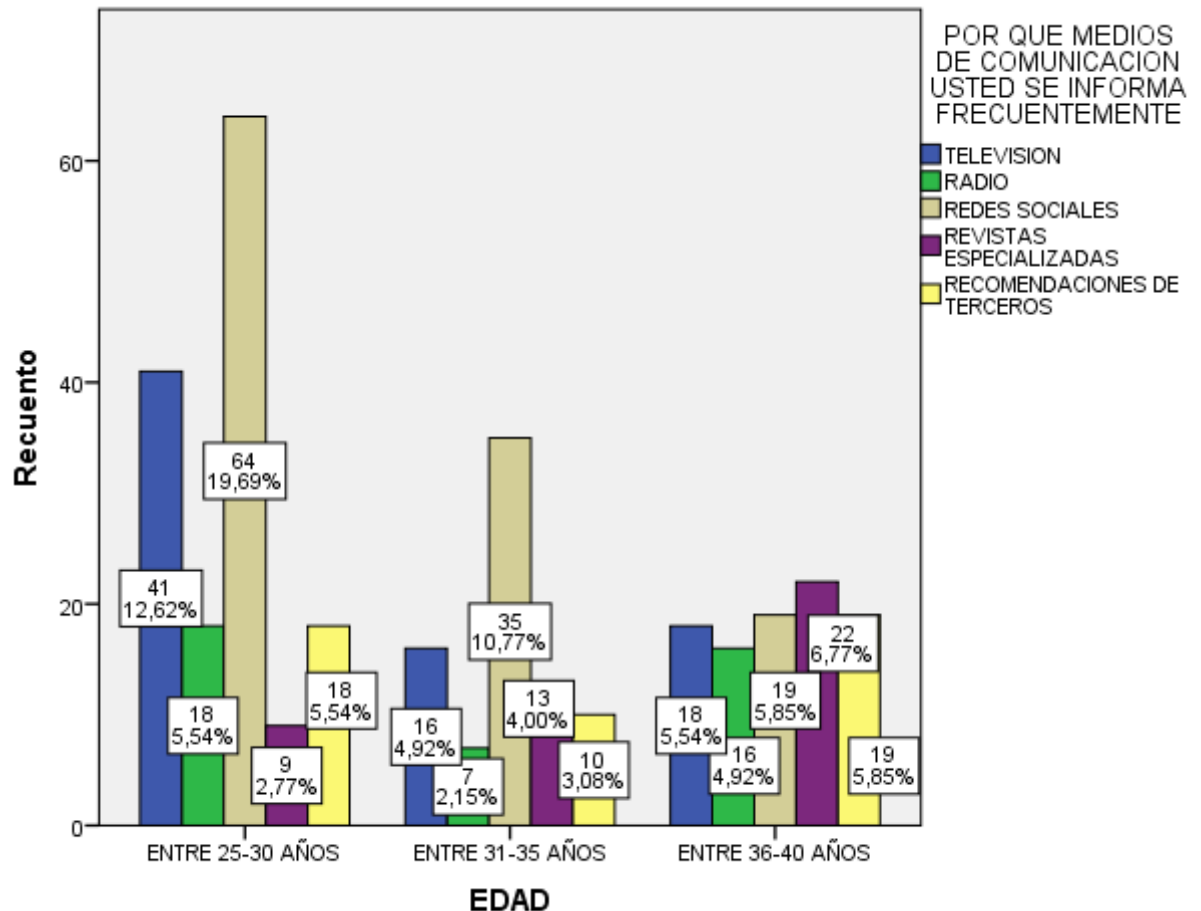


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

El medio de comunicación por el cual se informan mayormente los clientes potenciales son las redes sociales en 36,31% (ilustración 32), sea por el incremento de uso de aparatos tecnológicos como celulares, tabletas y computadoras principalmente que facilitan la conexión a internet y por ende a redes sociales que por el fácil acceso masificaron su alcance de llegada. Sin embargo, si bien los primeros dos rango, se adaptan a las nuevas tecnologías con mayor rapidez y facilidad, siendo el primero más receptivo que el segundo y el tercer, esto hace que a mayor edad se prefiera mayormente los medios de comunicación convencionales para informarse.

Ilustración 32: Medios de comunicación preferidos

MEDIOS COMUNICACIONALES



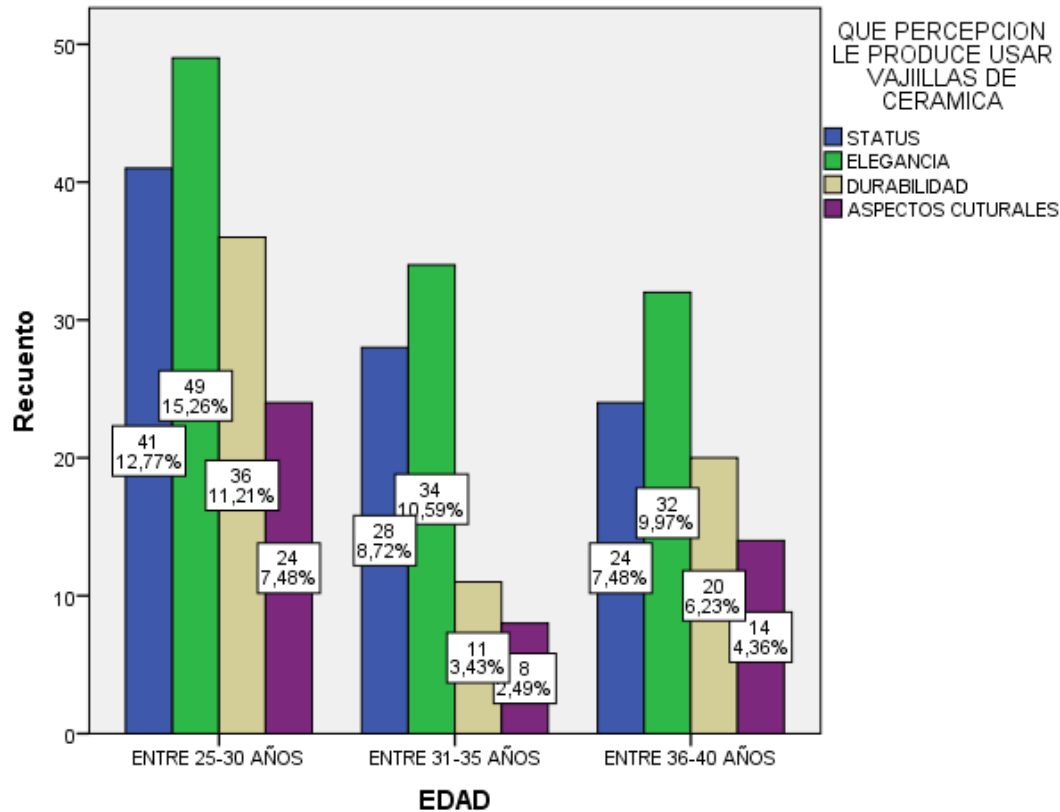
Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Con las preguntas N° 10 y 13 se observa la percepción de los clientes potenciales a las vajillas de cerámica y el color que asocian con mayor frecuencia a este tipo de material.

En un 35,82% del total (ilustración 33) se observa que la percepción de usar una vajilla de cerámica está ligada a la elegancia y en un segundo lugar el status. Sea porque en el mercado no abunda la oferta de este tipo de vajillas lo que de un carácter más exclusivo y único para el que lo adquiere.

El 45,25% (ilustración 34) de la muestra percibe que el color que más se asocia a productos de cerámica es el café.

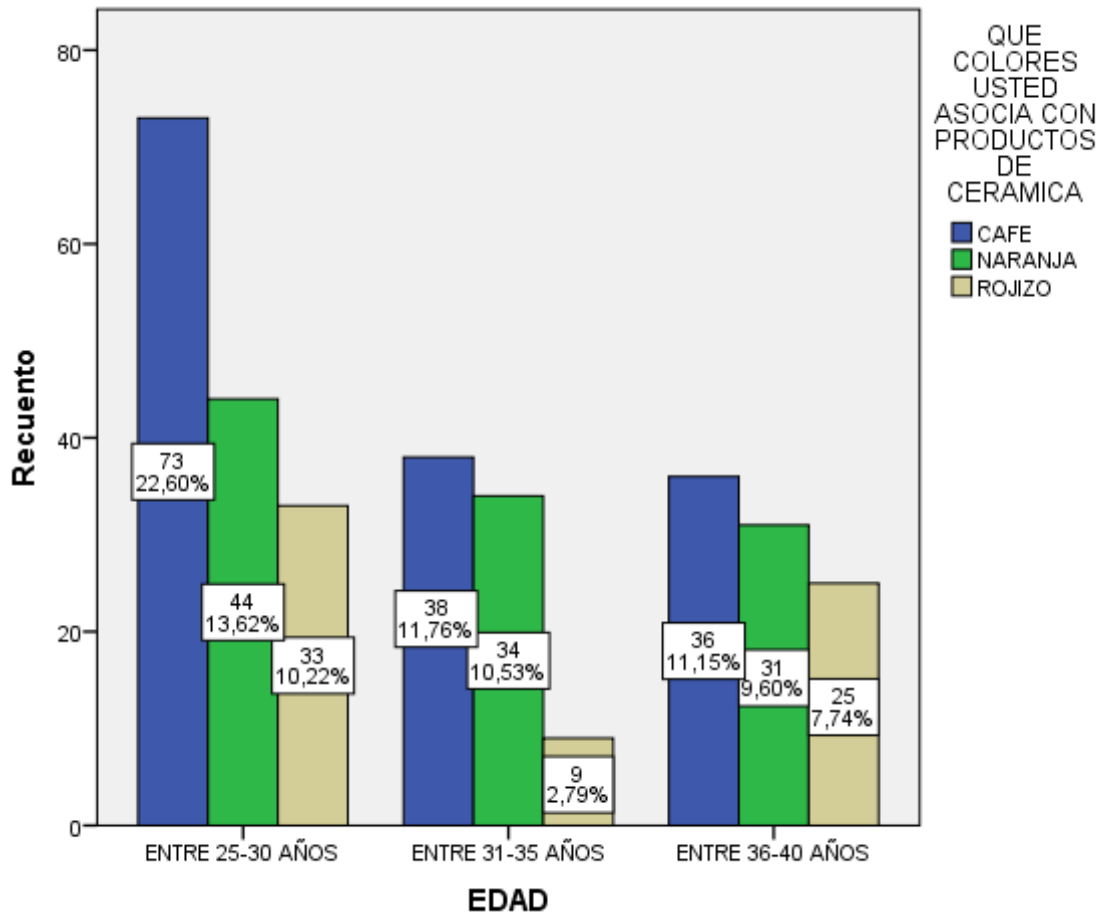
Ilustración 33: Percepción de uso de vajillas de cerámica
SENTIMIENTO DE USO



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Ilustración 34: Color asociado a la cerámica

ASOCIACION DE COLORES



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

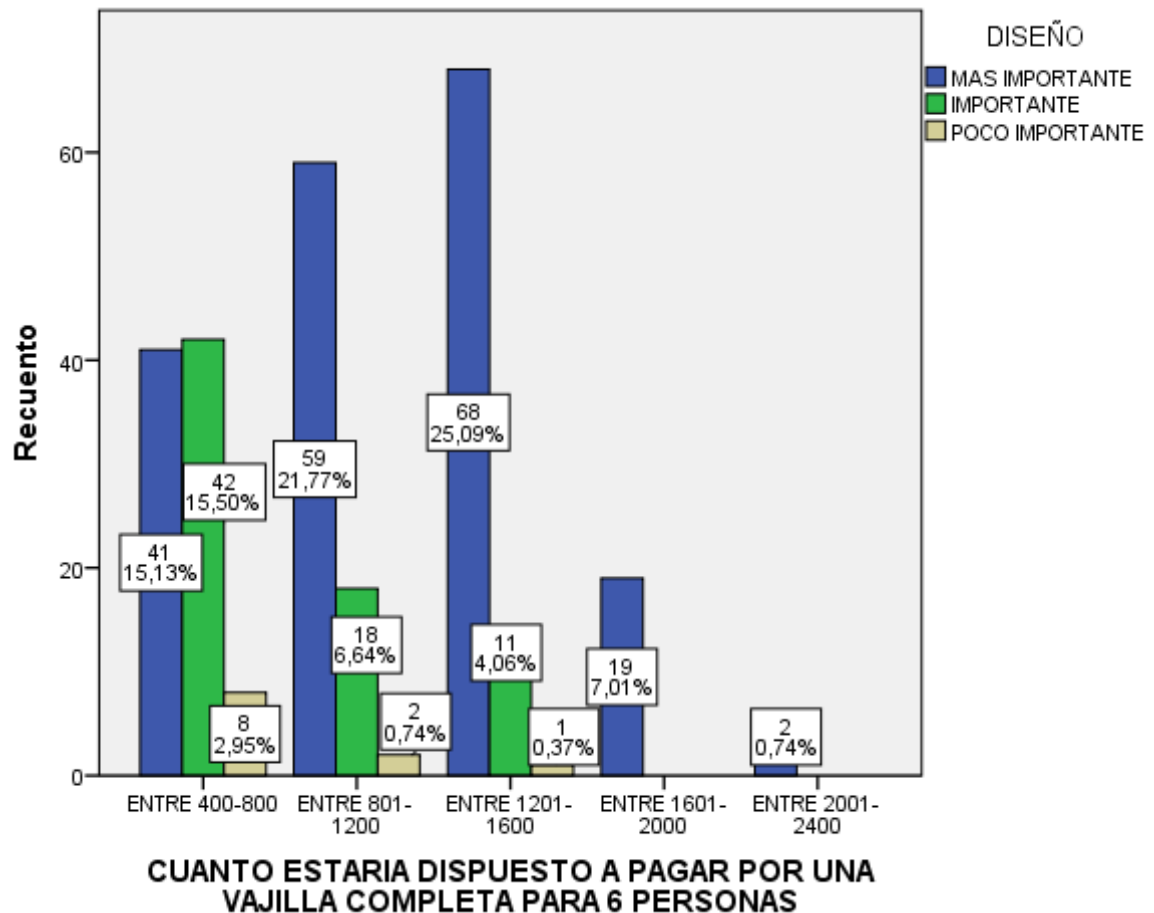
4.3.3.1.1 Cruce de variables para las encuestas utilitarias

Tras lo observado ante la importancia del precio como factor decisivo de compra, sin embargo, por la naturaleza de producto en relación a su uso funcional y ornamental, el diseño y la percepción que provoca usar vajillas de cerámica es importante que sea analizado para medir como afecta estos factores al valor del precio.

Como se observa en la ilustración 35 que a mayores rangos de precio el diseño es lo más importante para el consumidor, puesto que aceptaría

pagar más si el producto es de buena calidad y/o es de un diseño extraño, exclusivo y único. Sea por el cambio de percepción de necesidades y gustos a que a un mayor rango de edad se tiende a otorgar mayor valor al atributo ornamental de los productos, además de que el poder adquisitivo es mayor al primer rango, es por todo ello que el menor de los rangos si bien aunque por leve diferencia el diseño es solo importante y no lo mas importante.

Ilustración 35: Apreciación del diseño en función del precio

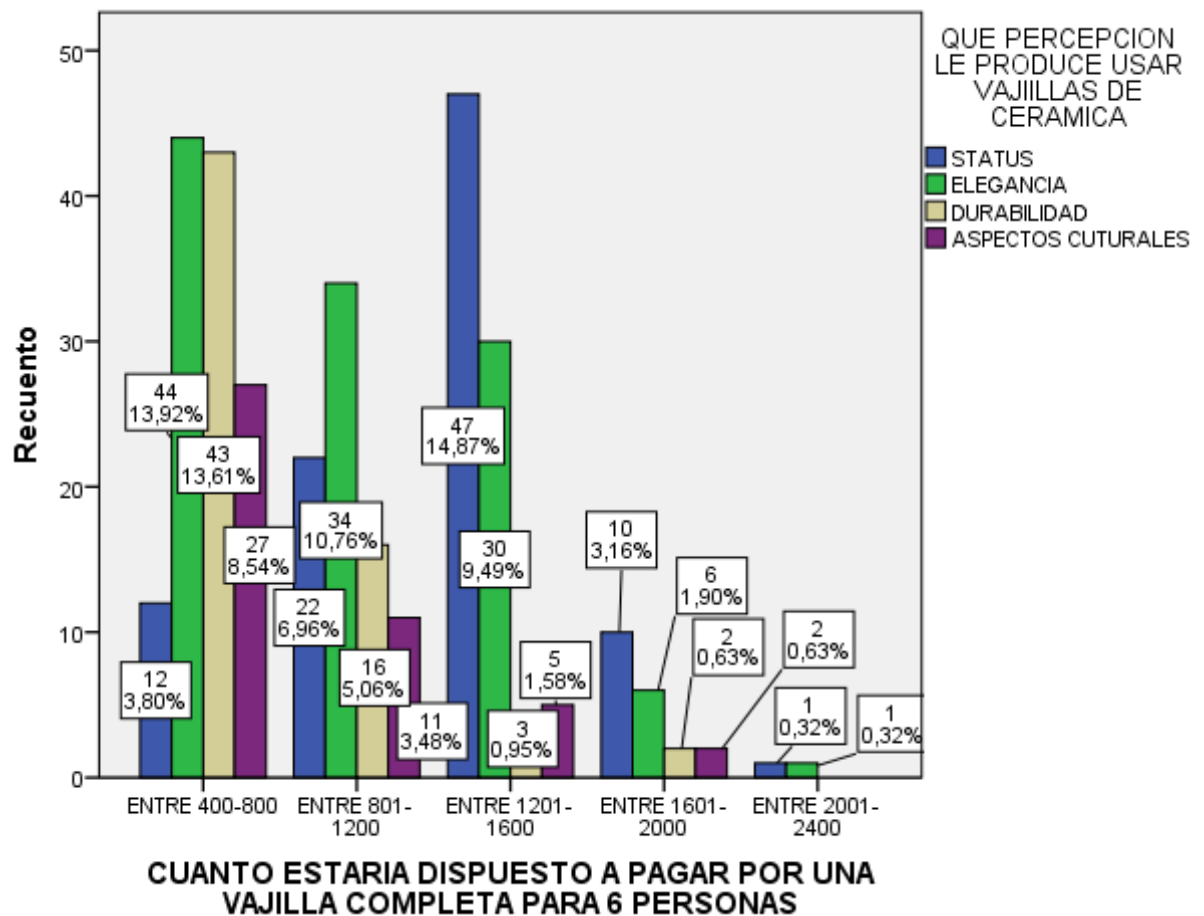


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Al cruzar las variables precio y percepción de uso de la cerámica, podemos observar que las personas que estarían dispuestas a pagar montos mayores de dinero por una vajilla de cerámica lo haría porque asocian que el uso de vajillas de este material es status lo que representa una ventaja para

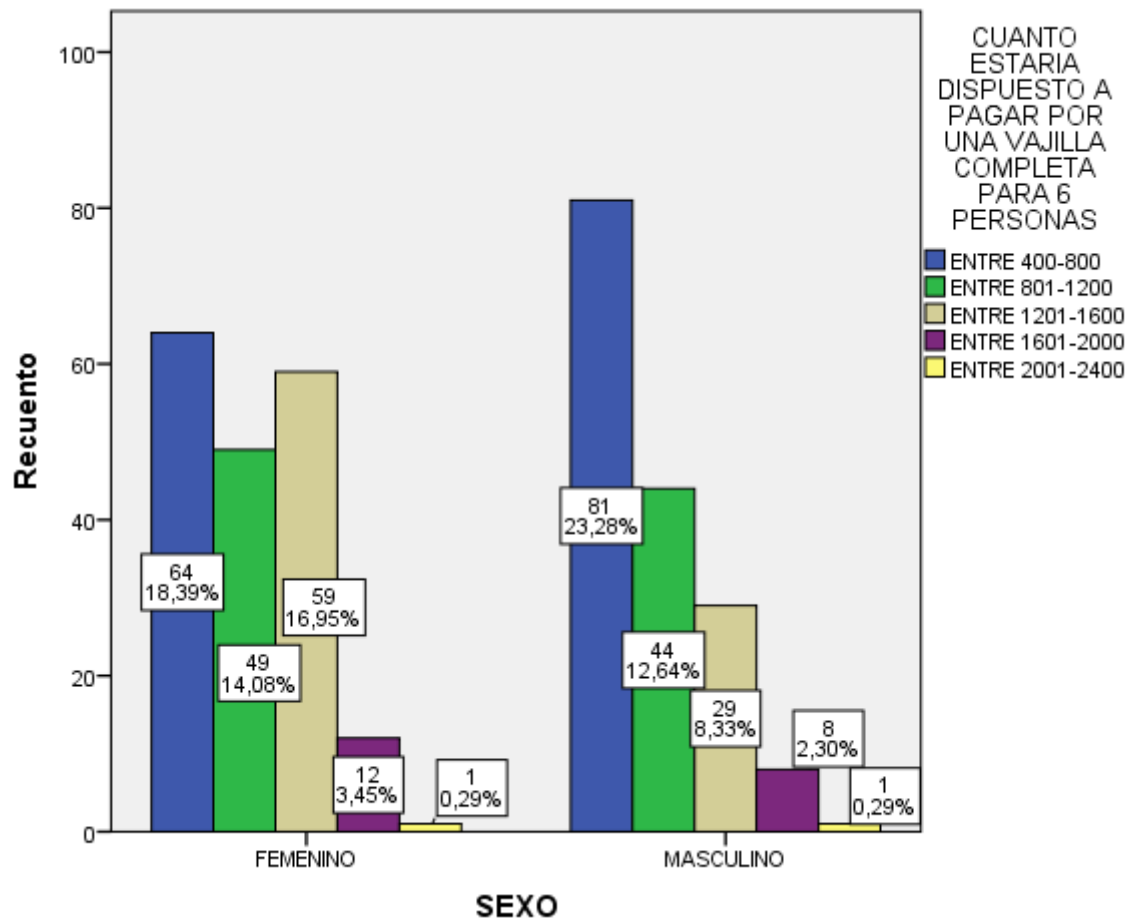
la empresa para posicionarse en el mercado (ilustración 36). De lo que se infiere que el pagar por vajillas de calidad a un alto precio, no solo satisface la necesidad funcional del producto, sino satisface la adquisición de status al uso de productos de cerámica.

Ilustración 36: Percepción de uso de vajillas de cerámica en función al precio



En base a la encuesta realizada el género femenino es más propenso a adquirir vajillas a un mayor precio, siendo los precios intermedios entre 1.201.- y 1.600.- las cantidades en las cuales la muestra de mujeres se siente más cómoda y con alta probabilidad de compra. (Ilustración 37)

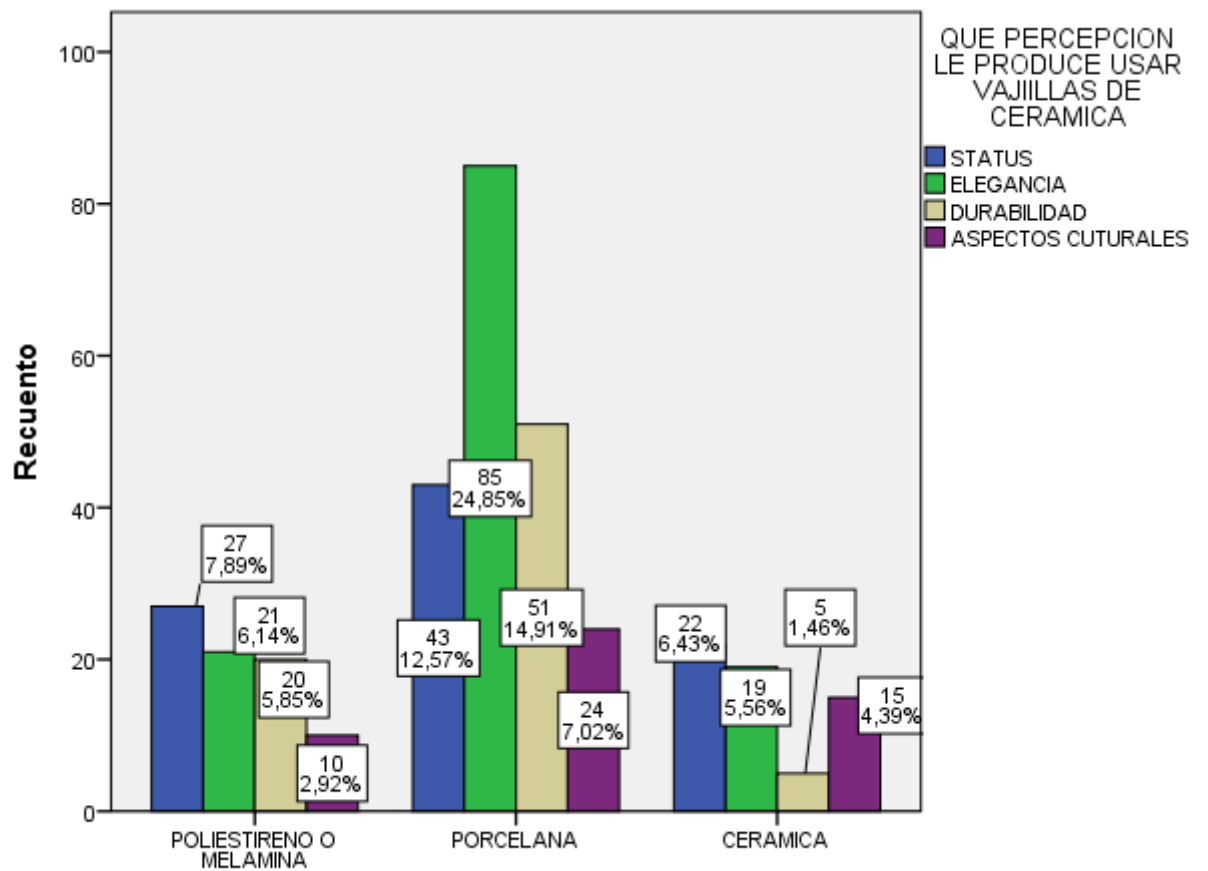
Ilustración 37: Disponibilidad de compra según género



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

El uso de vajillas de cerámica en base a la ilustración 38 está asociado al status, principalmente, como percepción de uso, seguido de la percepción de elegancia.

Ilustración 38: Percepción de uso en función a la clase de material del producto

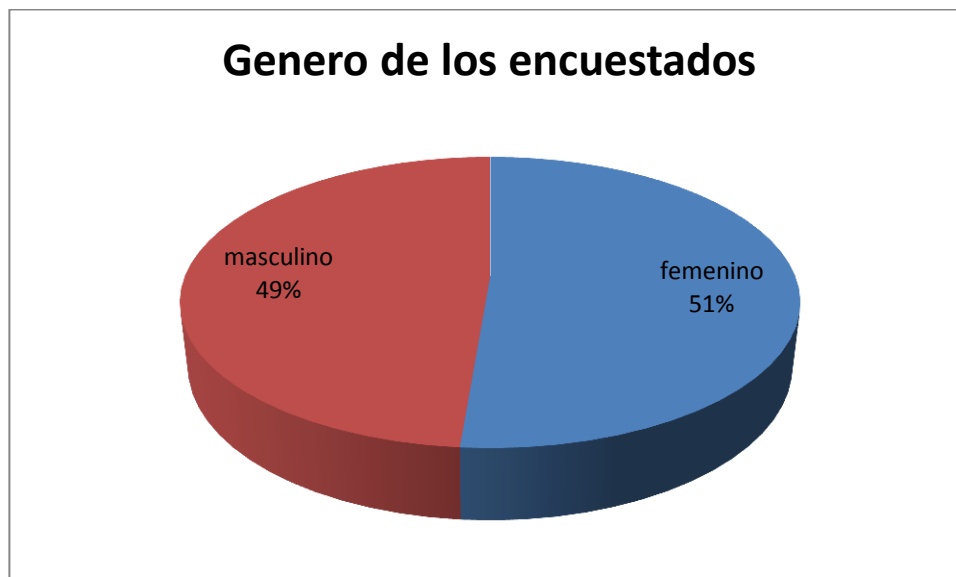


DE QUE MATERIAL PREFIERE SU VAJILLA

Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

4.3.3.1.2 Encuestas de productos decorativos

Ilustración 39: Datos Generales: Genero de los encuestados



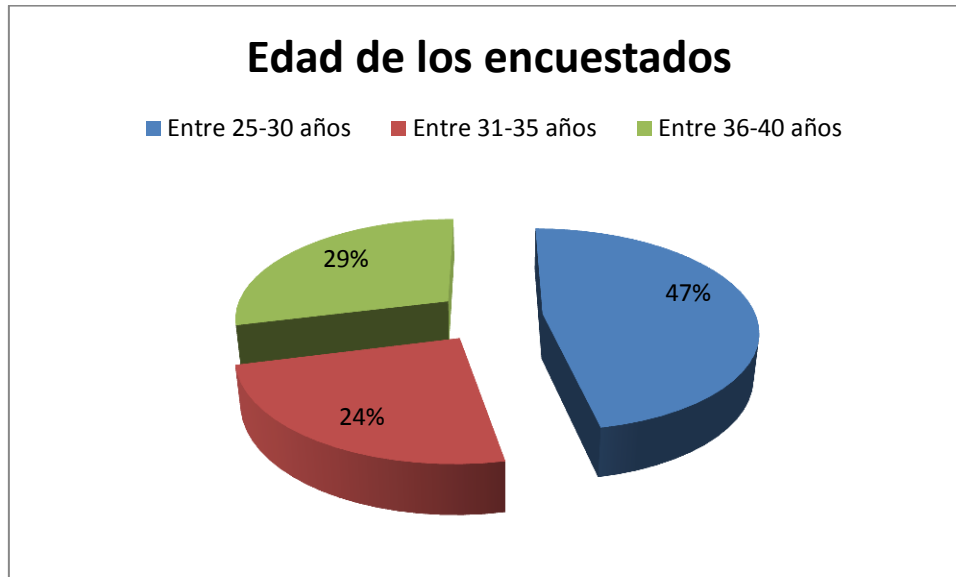
Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

El presente cuadro muestra que se realizó encuestas de forma aleatoria pero buscando siempre un balance equitativo de género para tener una percepción más exacta del objeto de estudio, se puede apreciar que se tiene un 51%(197) de opiniones femeninas y 49%(187) de opiniones masculinas.

Los rangos de edad considerados en el presente estudio fueron personas entre:

- 25 – 30 años
- 31 – 35 años
- 36– 40 años

Ilustración 40: Datos Generales: Edad de los encuestados

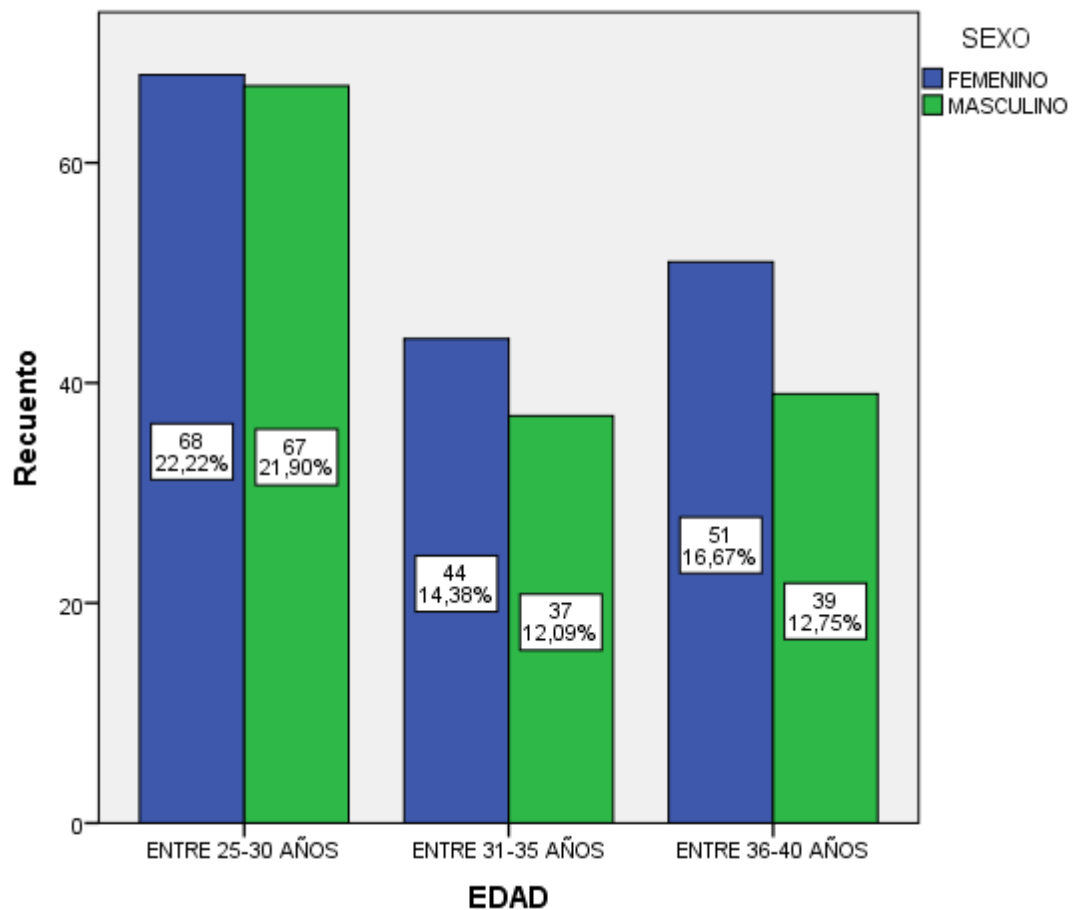


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Como se observa en la gráfica se puede inferir que tiende a repetirse la existencia en mayor preponderancia de personas comprendidos entre los 25 y 30 años, debido a la estructura piramidal de Bolivia que se explicó con anterioridad.

En base a los datos recolectados en la ilustración 41 se puede observar que los clientes potenciales (que respondieron que si cuentan piezas decorativas como lo son los floreros, está dentro de 135 del total de encuestados) se encuentran entre las edades de 25 y 30 años de edad tanto en el género femenino como masculino, sin gran diferencia entre ambos. Pero que como en la situación de los productos utilitarios a mayores rangos de edad el género femenino apertura la brecha de tenencia de productos decorativos por una tendencia a adquirir objetos ornamentales.

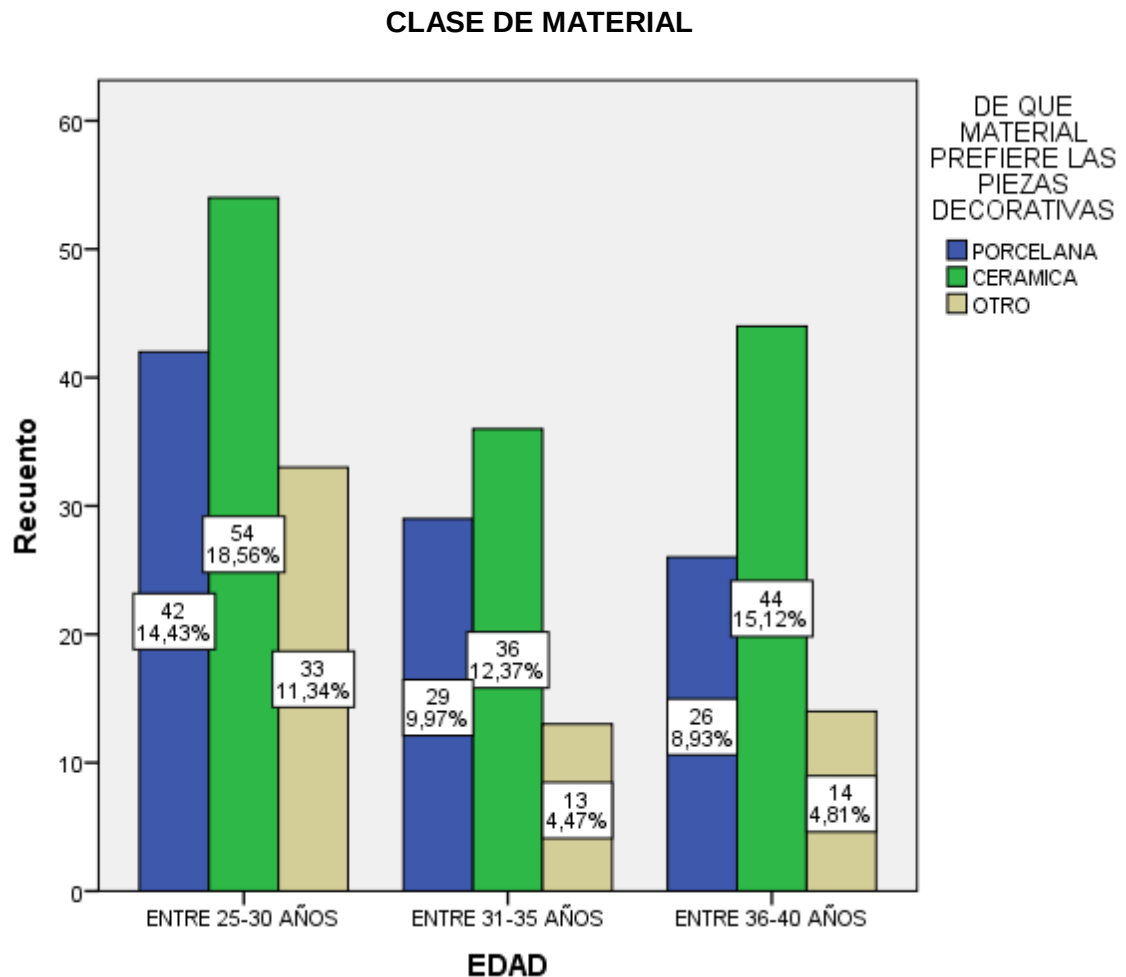
Ilustración 41: Clientes potenciales por edad y género



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Así también, con el fin de determinar el material de elaboración de preferencia de las piezas decorativas como son los floreros por los clientes potenciales entre el total de muestra seleccionada se tiene que en 46,05% (ilustración 42) el material de elaboración de preferencia en cuanto a piezas decorativas es la cerámica.

Ilustración 42: Material de elaboración de preferencia de los clientes potenciales

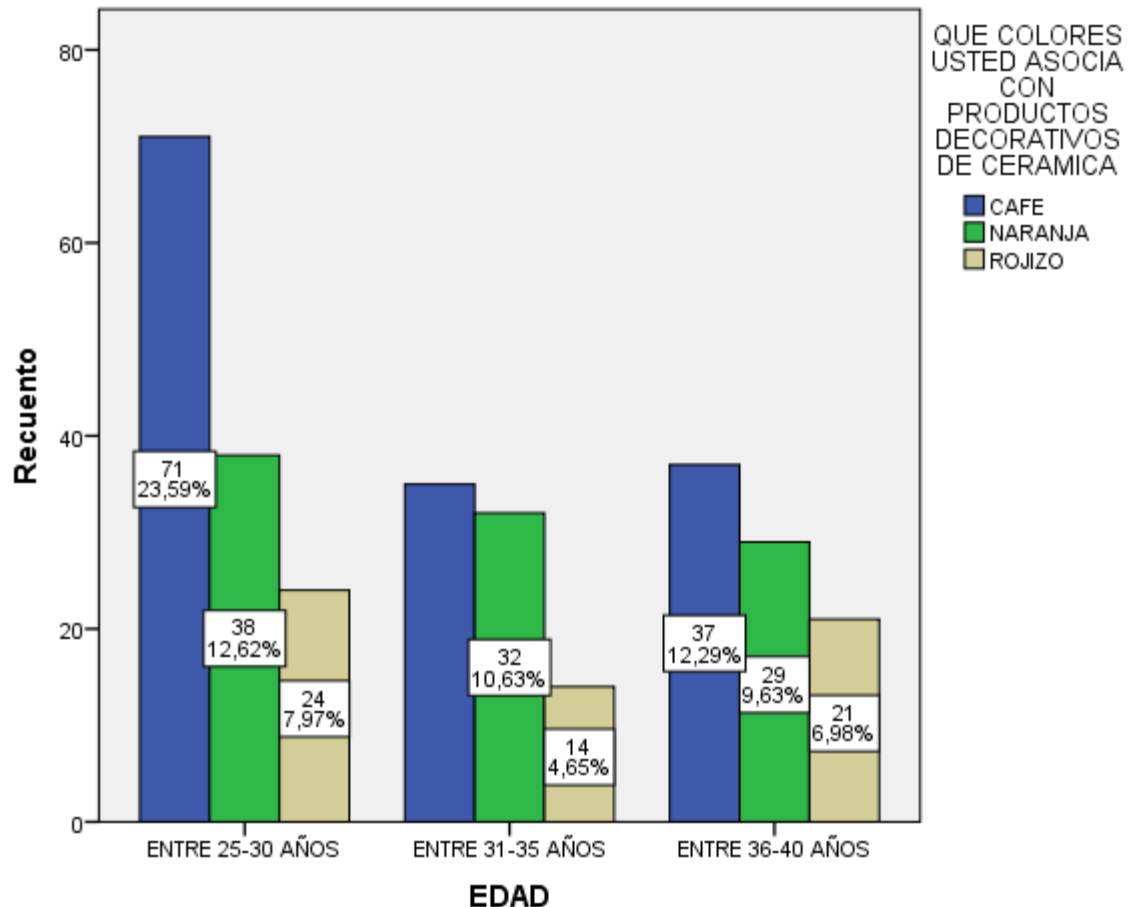


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Con la ilustración 43 se observa que de la muestra seleccionada el 47,38% asocia el color café a las piezas decorativas de cerámica. Pero en el segundo rango de edad como el tercero el naranja se equipara al café en cuanto asociación de color.

Ilustración 43: Percepción de color de piezas decorativas de cerámica

ASOCIACION DE COLORES

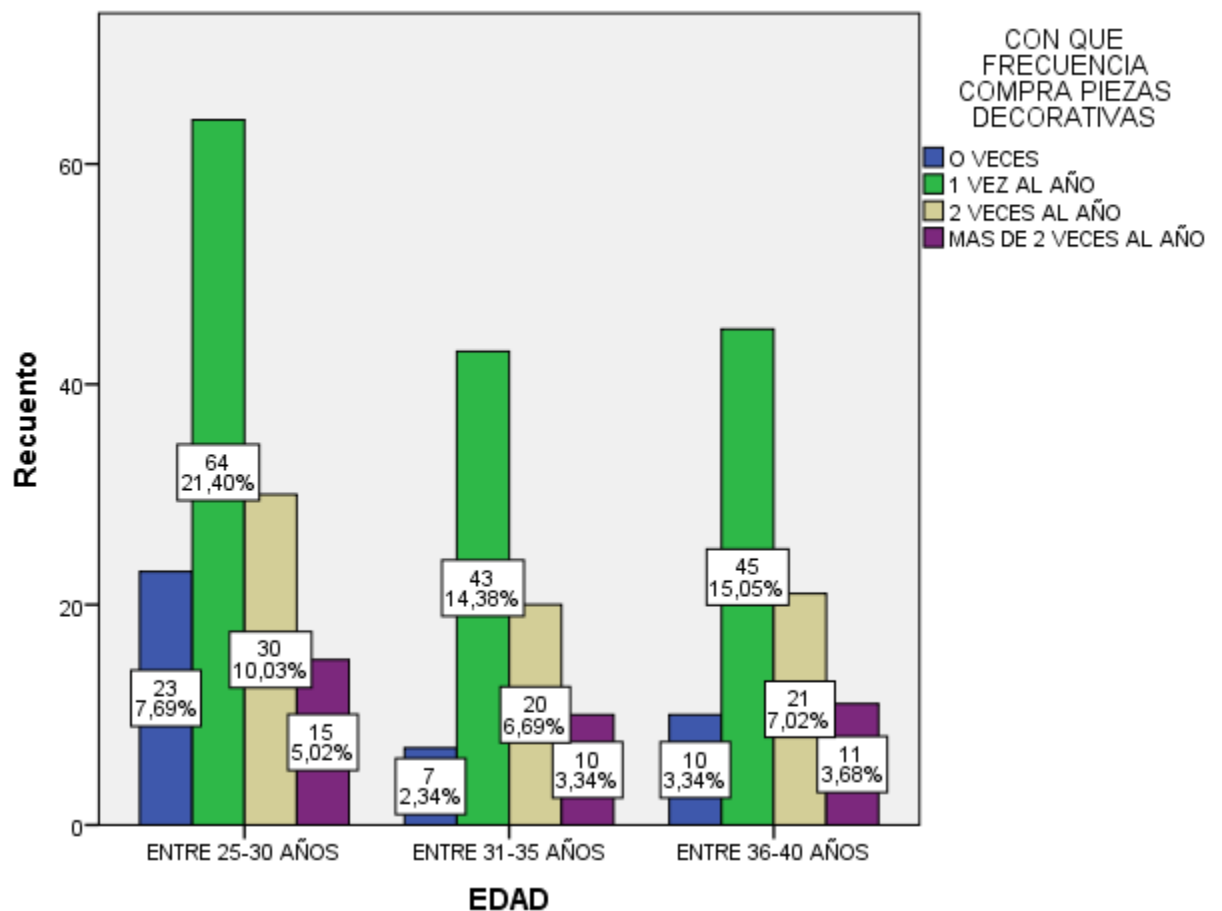


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Analizando los hábitos de compra se tiene que la frecuencia de compra de los potenciales clientes es de una vez al año en 50,83% (ilustración 44); en todos los rangos de edad el porcentaje de compra es de una vez al año por gustos y necesidad de decorar el espacio en que las personas se desenvuelven para expresar su estilo, moda y tendencias que siguen; las piezas decorativas cumplen esa función. Además los productos decorativos son comprados también con el objetivo de ser obsequiados, puesto que muchas personas buscan estar presentes a través de ese obsequio eligiendo algo no solo por el gusto de la persona a la que se dará el presente. Sino también evidenciar el gusto de la persona que está dando el obsequio por lo

que no sorprendería que las piezas decorativas, reflejen lo dicho anteriormente, conjuntamente un individuo no tiene solo un contacto al que aprecie para hacer un obsequio y añadiendo días festivos como cumpleaños, aniversarios, día de la amistad y amor, navidad, entre otras posibles, indica que no sea nada extraño que productos decorativos sean comprados con una frecuencia anual.

Ilustración 44: Frecuencia de compra
LAPSO DE COMPRA



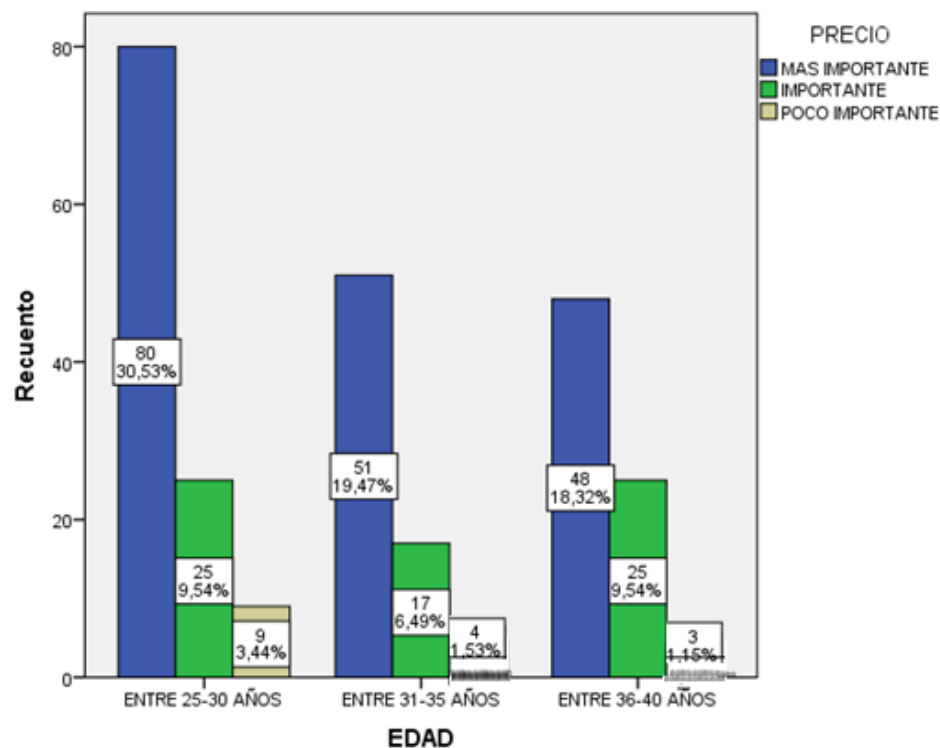
Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Según lo observado en la ilustración N^o 45, el atributo considerado como más importante es el precio, principalmente en el rango de 25 a 30 años, que por el poder adquisitivo y por el orden de sus necesidades como

prioridades no otorgan demasiado valor a la cualidad ornamental de los productos decorativos muy suntuosos. Por lo mismo se infiere que la brecha de considerar al precio como factor determinante para la compra se hace mayor, que en los rangos siguientes de edades en que las personas ya presentan no solo un mayor poder adquisitivo sino también el cambio de satisfacción de necesidades cambiando la percepción de moda, así como valor emocional.

Ilustración 45: Nivel de importancia del atributo precio

PERCEPCIÓN DEL PRECIO

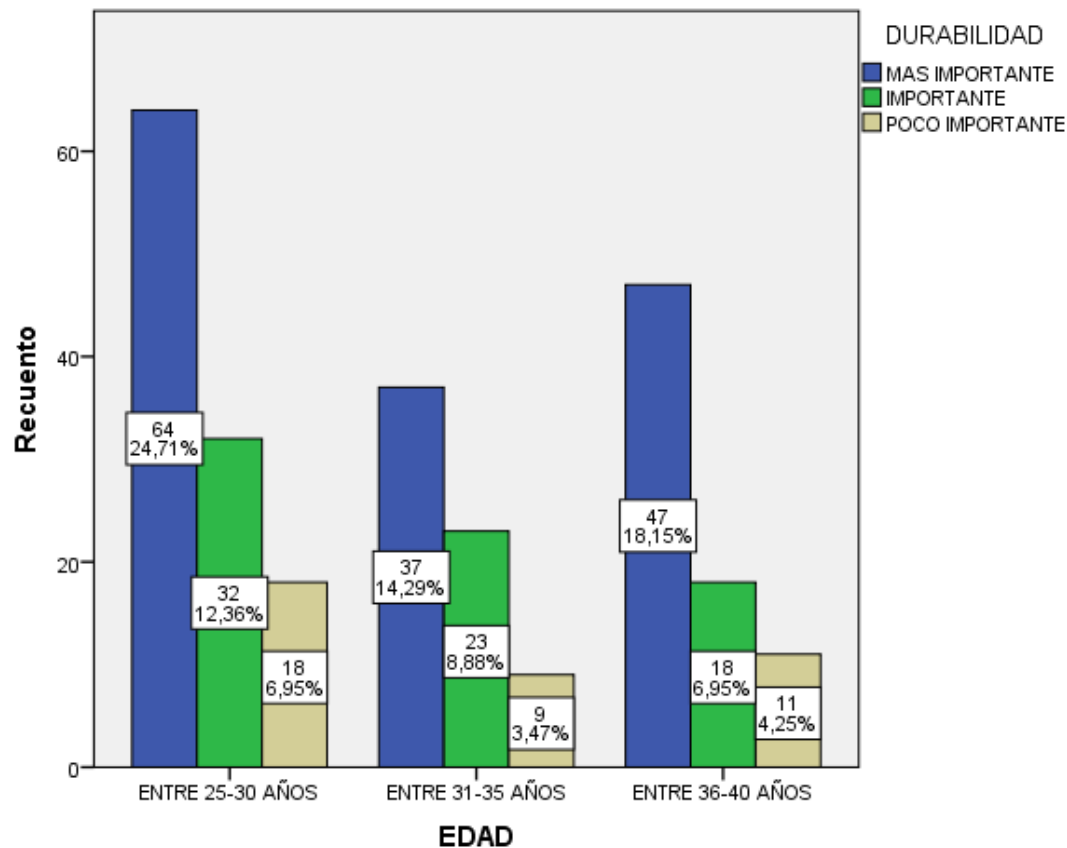


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Se puede inferir que la durabilidad (ilustración 46), está ligado a que las piezas tengan cierta resistencia para poder usarlas, exhibirlas en la mesa o en un ambiente y limpiarlas o cuando se traslade de lugar. Y no se consideren como artículos extremadamente delicados para tenerlos en la casa que

implique un cuidado extremo que el cliente potencial no quiera hacer o renovar continuamente esa pieza.

Ilustración 46: Nivel de importancia del atributo durabilidad
PERCEPCIÓN DE DURABILIDAD

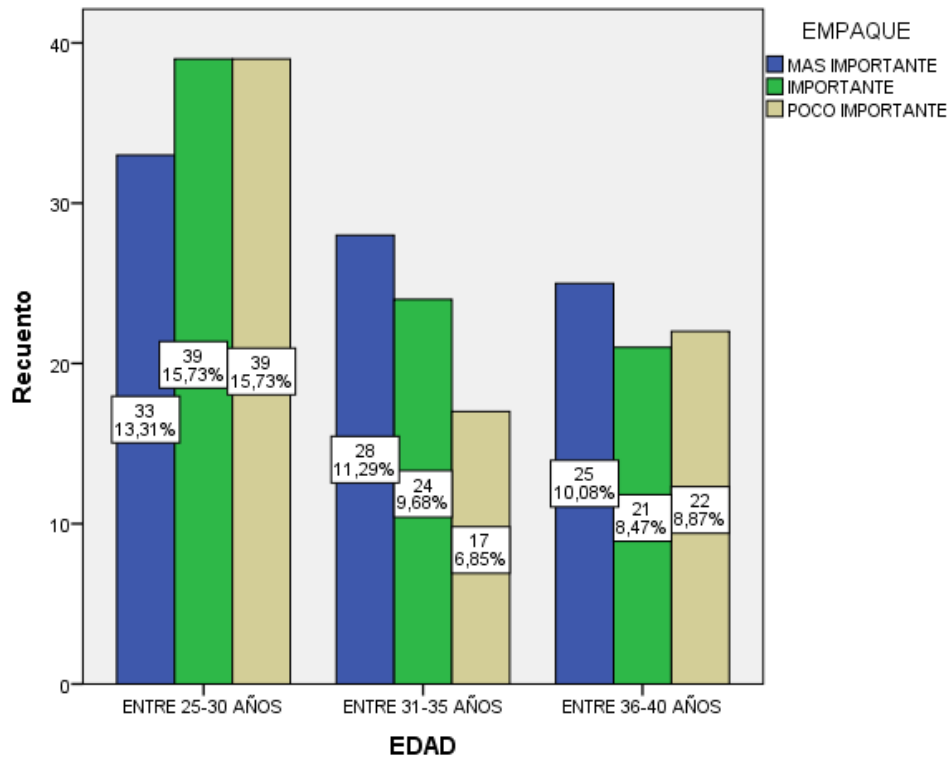


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

El empaque del producto como atributo no es considerado como algo decisivo como se observa en la ilustración 47 para el primer rango de edad por los motivos explicados anteriormente sobre la percepción de necesidades así como el poder adquisitivo, que no se presenta en mayor proporción en los otros dos rangos de edad que hace que se aprecie con mayor importancia el empaque por la presentación completa de la pieza decorativa que se quiera adquirir normalmente porque se busca hacer un regalo y que el mismo sea

recordado, por lo que no se vende solo una pieza decorativa sino un recuerdo único.

Ilustración 47: Nivel de importancia del atributo empaque
PERCEPCIÓN DEL EMPAQUE

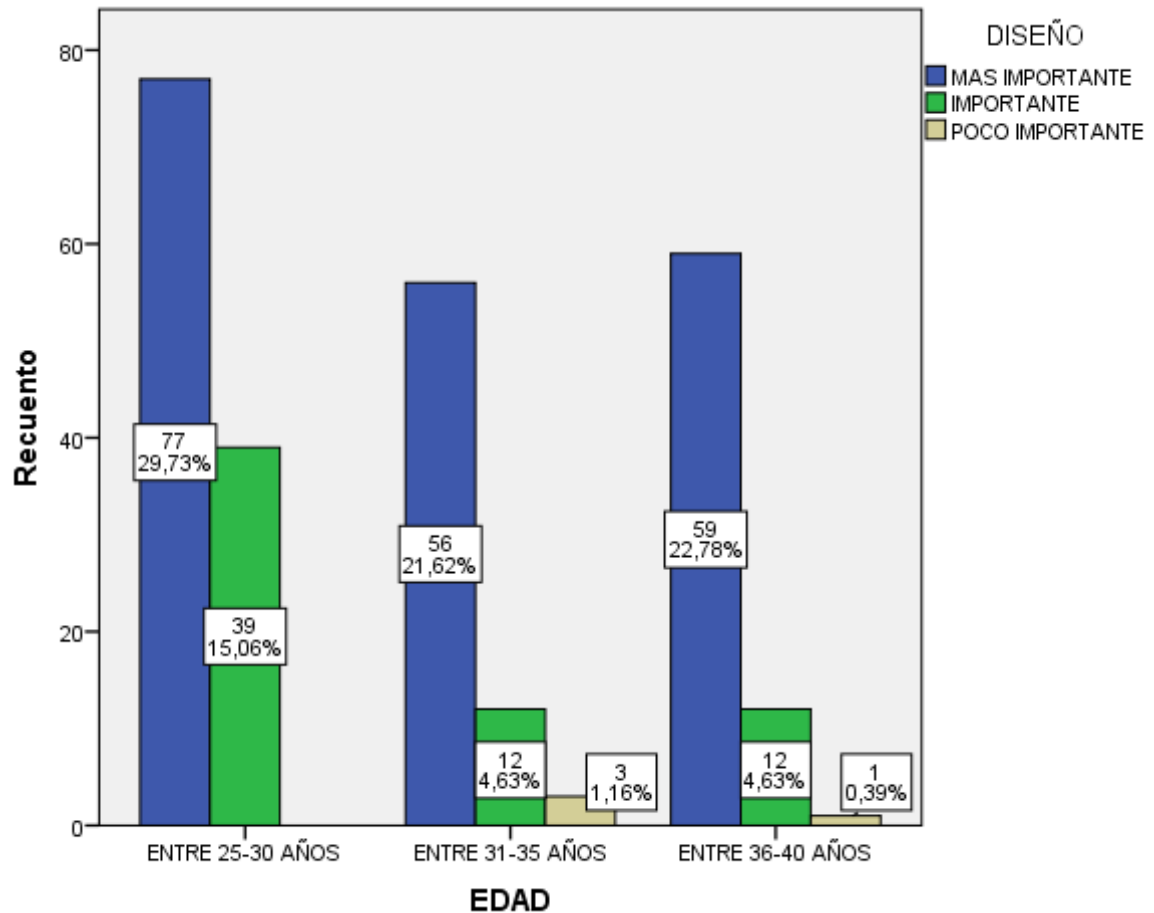


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

La ilustración 48 sobre la importancia del diseño nos permite observar que es un factor importante al adquirir una pieza decorativa para todos los rangos de edad, así como el precio por la naturaleza del producto al ser más ornamental que funcional.

Ilustración 48: Nivel de importancia del atributo diseño

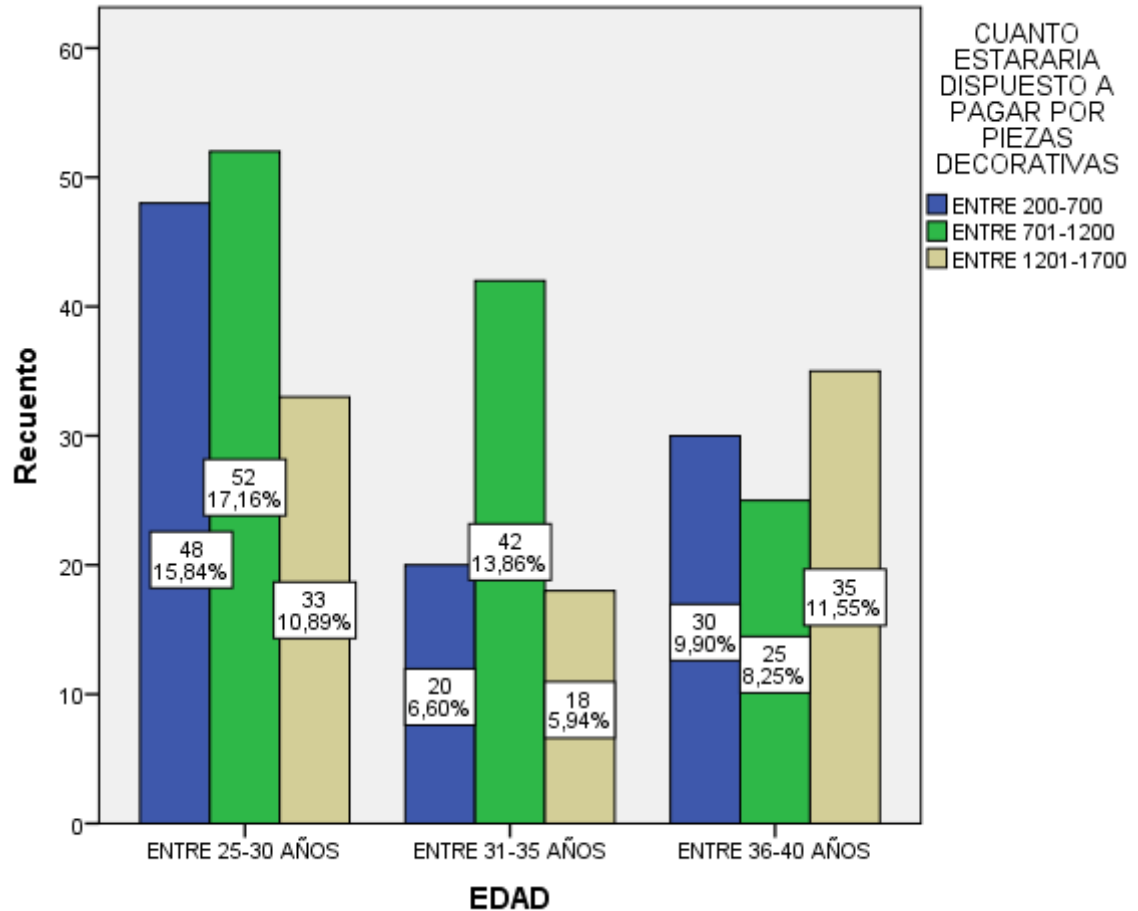
PERCEPCIÓN DEL DISEÑO



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Los clientes potenciales según lo observado estarían dispuesto a pagar entre Bs. 701 y 1200 en un 39, 27% (ilustración 49) del total y que en el último rango de edad las personas podrían pagar entre 1201 y 1700 en primer lugar por su poder adquisitivo, y en segunda por su mayor apreciación al arte que por su calidad y diseño tiende a aumentar su valor.

Ilustración 49: Sensibilidad a los rangos de precio
DISPOSICIÓN DE COMPRA RESPECTO AL PRECIO

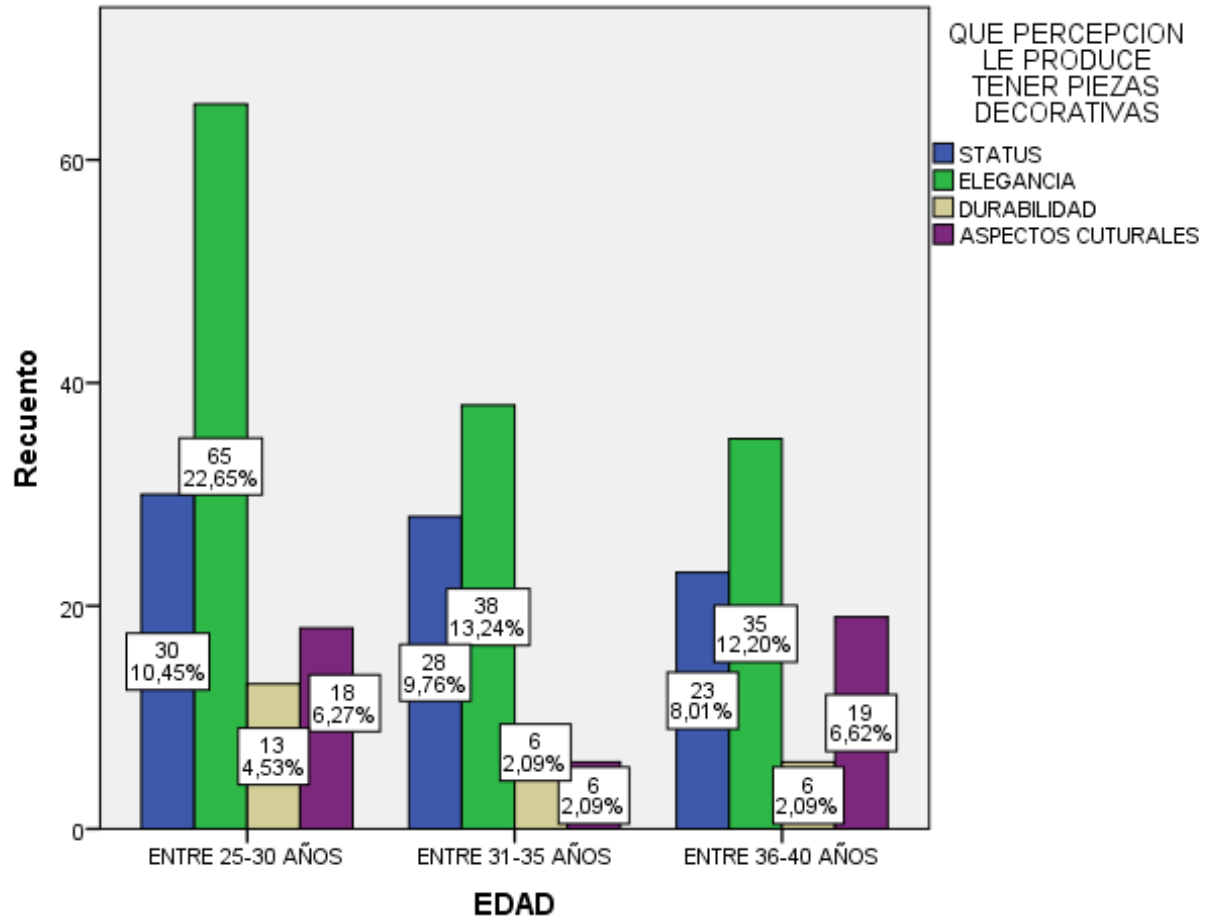


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Y la percepción de contar con piezas decorativas como floreros se atribuye a la elegancia en un 48,09% del total (ilustración 50). Por lo que es un factor que se puede resaltar para posicionar los productos decorativos de la empresa en el mercado.

Ilustración 50: Percepción de contar piezas decorativas de cerámica

SENTIMIENTO DE USO

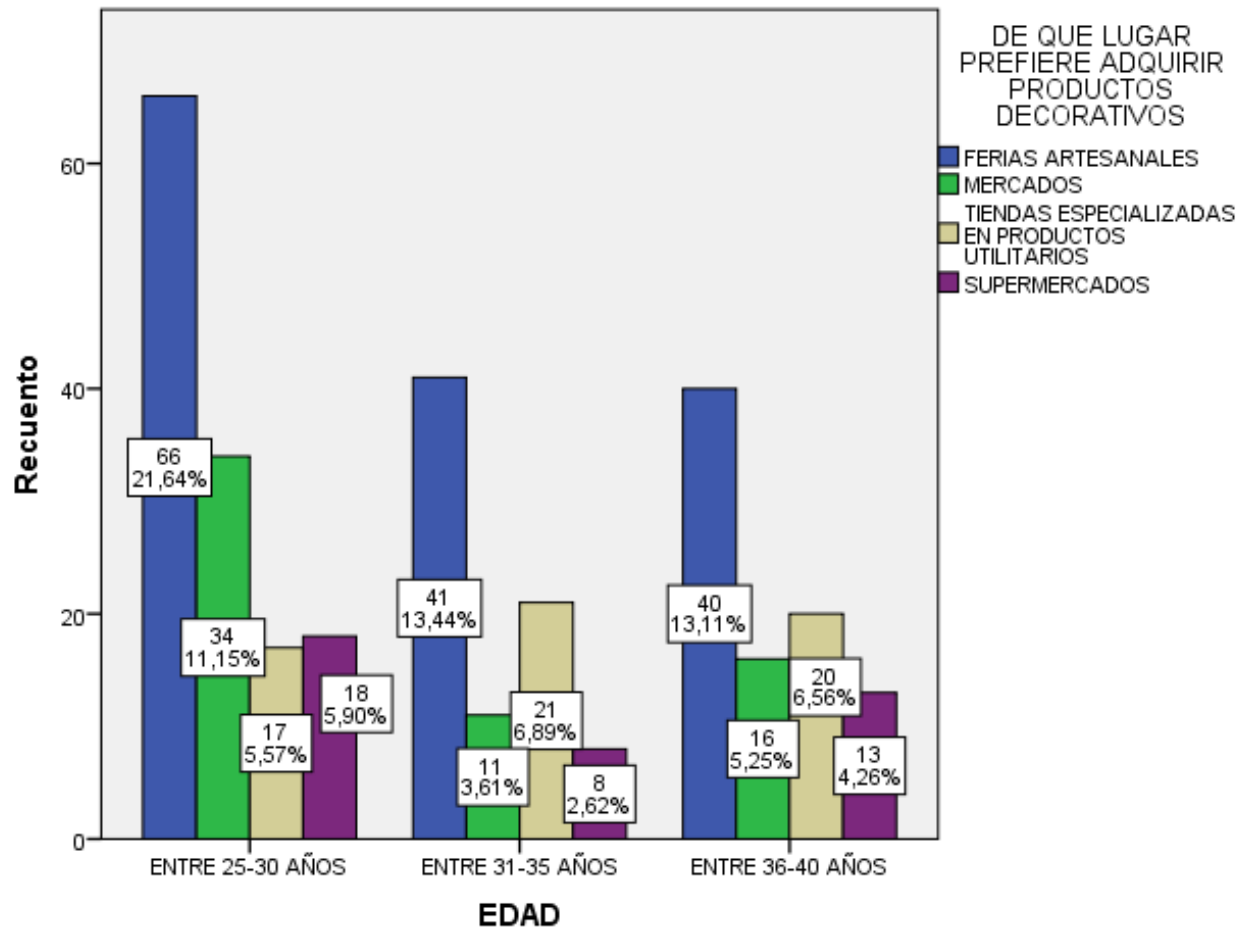


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

El lugar o plaza de preferencia de compra de piezas decorativas según lo observado se encuentra en las ferias artesanales en un 48,19% del total (ilustración 51). Las últimas ferias artesanales donde pequeños y medianos artesanos participan las llevan a cabo programas pertenecientes o referidos al estado que promueven el desarrollo de las MyPES y la cultura.

Ilustración 51: Plaza de compra de preferencia

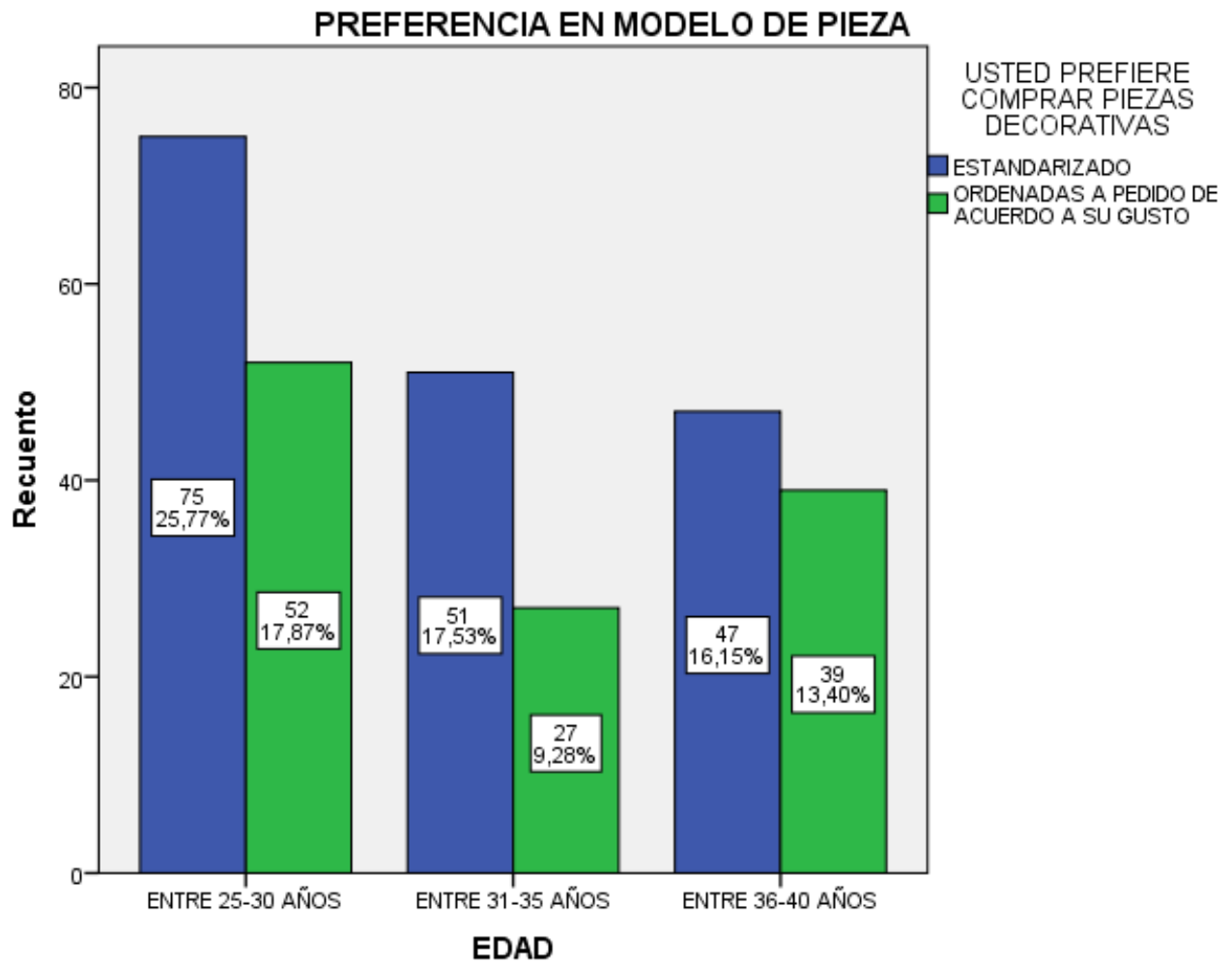
LUGAR DE COMPRA



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

En cuanto a la preferencia del diseño de la pieza decorativa de acuerdo al estudio de mercado un 40,55% de la muestra, en un rango de edad de 25 a 40 años preferirá un producto decorativo ordenado de acuerdo a su gusto.

Ilustración 52: Preferencia de diseño

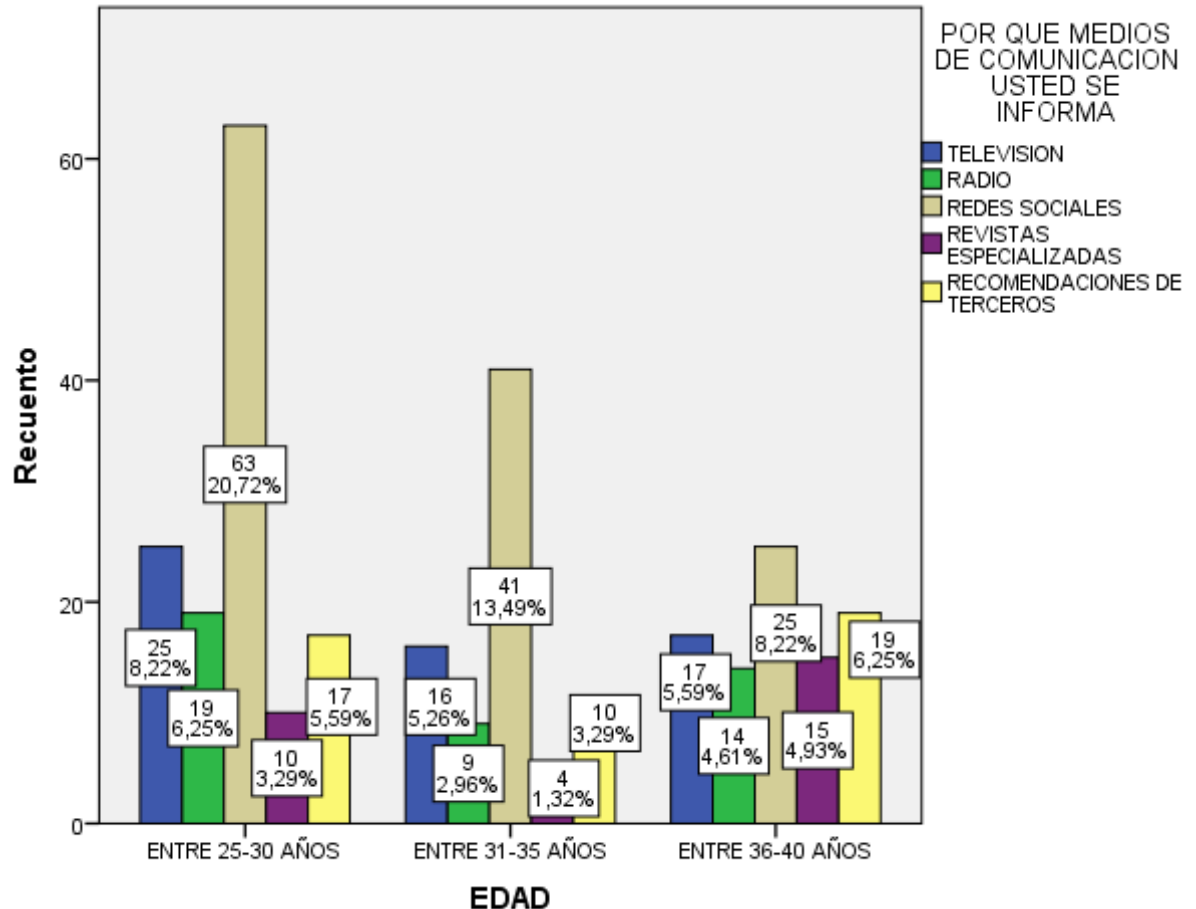


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

Y el medio por el cual se informaría con mayor frecuencia la muestra tomada es por las redes sociales principalmente en un 42,43% (ilustración 53). En este caso puede inferirse que las redes sociales están acaparando mayores lugares que otros medios de comunicación. Sin embargo para el ultimo rango la diferencia entre los distintos medios de llegada de información no difieren en grandes porcentajes sea por el manejo y costumbre a los medios convencionales existentes.

Ilustración 53: Medios de comunicación de preferencia

MEDIOS COMUNICACIONALES

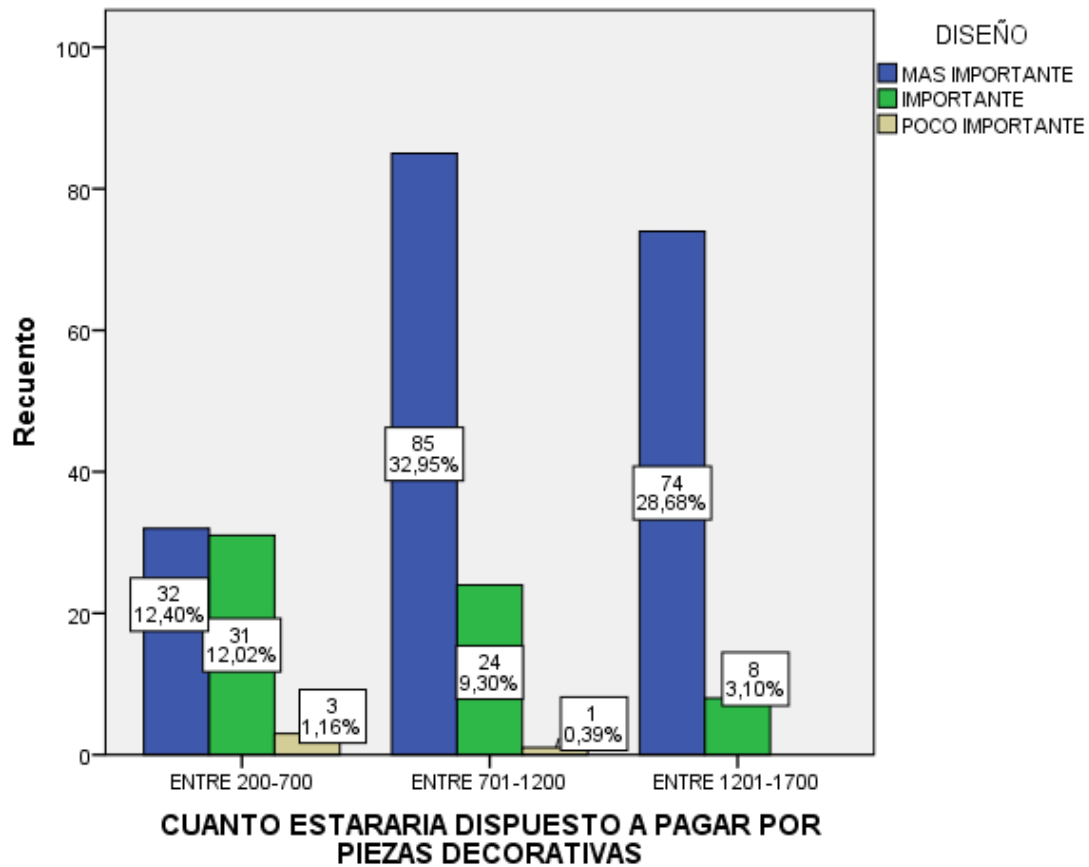


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

4.3.3.1.2.1 Cruce de variables para las encuestas decorativas

La apreciación del diseño a una mayor edad y pagar por él puede explicarse a lo observado en la ilustración 54 que los consumidores que pagarían mayores rangos de precio lo harían por el diseño único y exclusivo puesto que los productos decorativos son meramente ornamentales y exhibidos es por ello que incluso el menor de los rangos. Si bien aunque por leve diferencia el diseño es más importante y no solo importante. Además que esta clase de productos también se obsequian.

Ilustración 54: Apreciación del diseño en función del precio



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

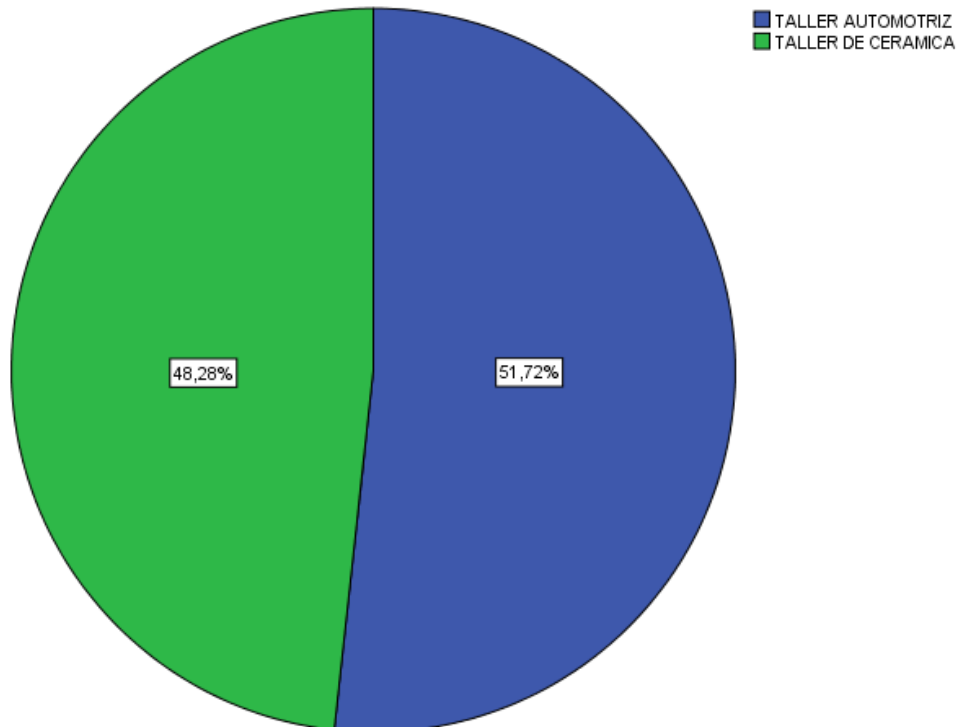
4.3.3.1.3 Analizando la percepción del cliente potencial sobre la empresa

Del total de la muestra seleccionada se observa en la ilustración 55 que la percepción del nombre “TALLERES ECHEVERRIA GÓMEZ” es asociado a un taller automotriz en un 51,72% (199) más que a un taller de cerámica. Y un 48,28%(185) de encuestados opinan que el nombre de la empresa está relacionado a un taller de cerámica. Este dato es fundamental debido a que es perjudicial para la organización, que el nombre de la empresa llegue a la mente del cliente potencial, asociado a un taller automotriz, en un porcentaje tan alto, lo que representa una barrera para que la organización pueda lograr

un desarrollo de marca dentro del mercado. Y evitar la confusión dentro de la mente del consumidor de que esta empresa está relacionada con el rubro automotriz en vez de rubro de la cerámica, por la falta de relación marca – producto que impida consagrar el producto dentro de la mente del consumidor.

Ilustración 55: Percepción del nombre de la empresa

QUE PERCEPCION LE PRODUCE EL NOMBRE TALLERES ECHEVERRIA GOMEZ

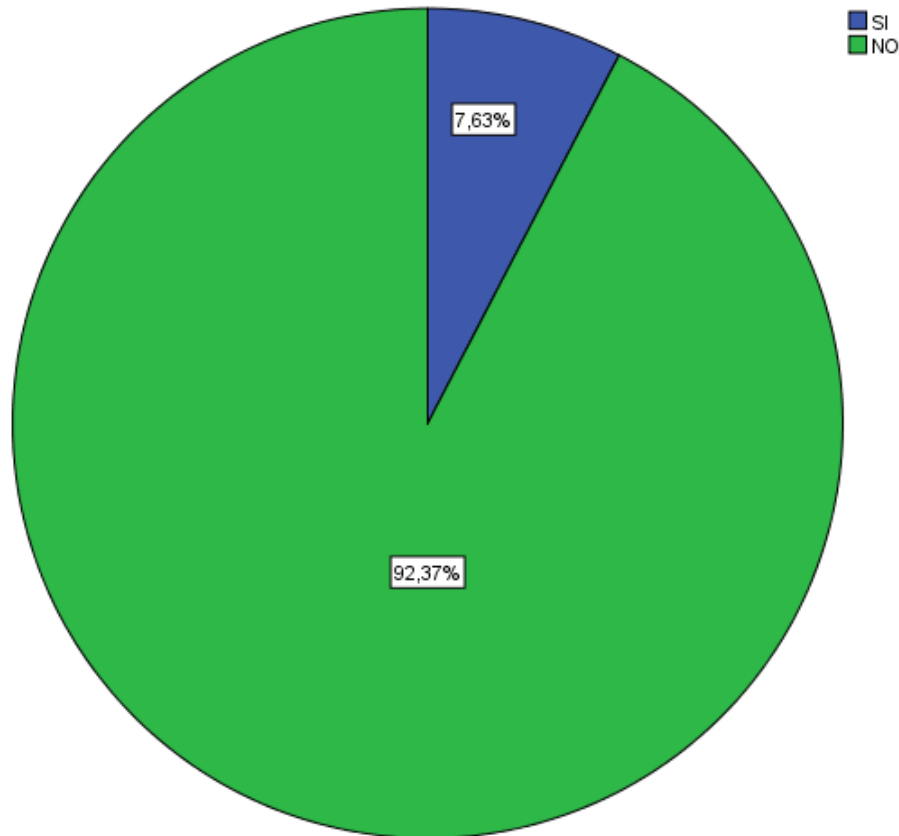


Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

En la ilustración 56 respalda la falta de posicionamiento de la marca que causa que solo el 7,63% (29) de los encuestados conoce a TALLERES ECHEVERRIA – GÓMEZ, como un taller de cerámica por la falta de relación marca – producto incluso algunos de los encuestados dijeron conocer a la empresa pero aclarando que es un taller automotriz.

Ilustración 56: Identificación de la empresa por parte de la muestra seleccionada

A OIDO HABLAR ALGUNA VEZ DE TALLERES ECHEVERRIA GOMEZ



Fuente: Elaboración propia encuesta de percepción del cliente externo

4.4 CONCLUSIONES

Como conclusión sobre el estudio de campo de los aspectos relacionales y comerciales, analizando los datos obtenidos acerca de productos utilitarios y decorativos, además sobre la percepción que se tiene sobre la empresa se tiene que:

- En base al análisis FODA y las acciones comerciales actuales con los clientes se determina: que la publicidad es realizada de forma instintiva por la empresa, a través de panfletos y tarjetas de

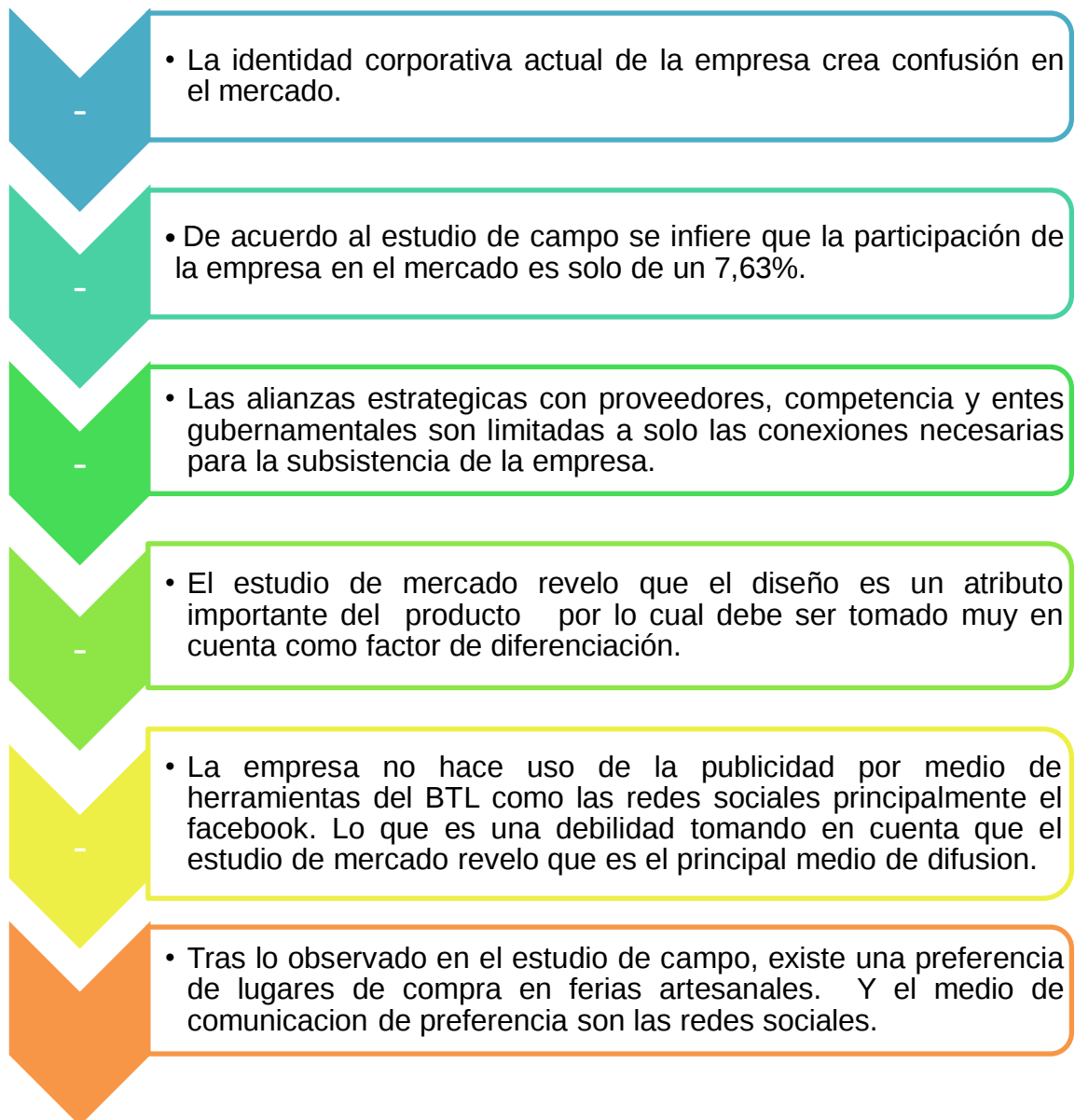
presentación y no dió los resultados esperados. Además que la empresa no incursionó en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación como las redes sociales como herramienta de marketing directo dentro del BTL, especialmente el Facebook.

- A través del análisis de los aspectos relacionales por la observación directa de las variables del ecosistema se identificó nexos que podrían tener potencial para ser utilizados como las asociaciones de ceramistas, proveedores y la competencia. Así también el entorno gubernamental, aunque en este punto, si tuvo un leve avance. Respecto al apoyo que brinda la alcaldía de La Paz a este tipo de empresas por medio de la organización de ferias artesanales.
- Ahora tomando en cuenta el análisis de la percepción del cliente potencial sobre la empresa en cuanto a la imagen que proyecta al mercado, se concluye que esta es demasiado confusa y errónea con la actividad productiva de la empresa. La población por el estudio de campo cree que es un taller automotriz por lo que la identidad corporativa⁸ actual en su combinación icónica – textual confunde al mercado, lo que provoca una barrera para el posicionamiento por lo que la marca debería tener algún cambio para guardar mayor relación.
- De acuerdo al estudio de campo se infiere que la participación de la empresa en el mercado es solo de un 7,63%, de acuerdo a que este porcentaje de la muestra conocen a la empresa.

⁸ Identidad corporativa o identidad visual, es la manifestación física de la marca o lo que son los todos los elementos visuales que representan e identifican una marca. Esta incluye el logo de una empresa, los colores distintivos, tipografía entre otros elementos.

- Resaltar los atributos, identificados en la encuesta de mercado, principalmente el diseño de los productos – de un diseño exclusivo y a pedido del cliente.
- Tras lo observado en el estudio de campo, en cuanto a la plaza existe una preferencia de lugares de compra en ferias artesanales. Y el medio de comunicación de preferencia son las redes sociales en comparación a medios masivos como la televisión y la radio.

Puntualizando lo anterior:



PROPUESTA

*“Si no eres una marca, serás una mercancía”,
Philip Kotler.*

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Exposición de motivos

En la actualidad para un empresario es indispensable crecer en el mercado, para ello existen distintas estrategias para hacer posible que un producto llegue a diferentes mercados, pero antes que nada debe desarrollar una marca y conocer cuál es su segmento potencial, sumado a un producto con un factor diferenciador.

Para ello, en este proyecto se realizó un estudio de mercado con el objetivo de identificar el perfil del segmento potencial, de tal manera se conoció cuáles son las preferencias de ese segmento, para poder brindar una mezcla de mercadeo acorde a esas preferencias.

Talleres Echeverría Gómez se dedica a la producción y venta de piezas artesanales de cerámica con diseños exclusivos y pedido del cliente. La cerámica utilitaria como vajillas y decorativa como son los floreros que se realiza en esta empresa, responde a un estilo que resalta lo artesanal y/o rústico o “precolombino” en sus piezas.

Puesto que la cultura boliviana es muy diversa y hoy en día se le ha otorgado una mayor relevancia, a través de productos que reflejan aspectos resaltantes de la cultura, las piezas decorativas y utilitarias por su diseño y materiales, son productos que demuestran la identidad, las costumbres y las bellas artes de un país como Bolivia.

5.1.1. Objetivo general de la propuesta

El presente proyecto de grado está dirigido a diseñar una estrategia de comercialización a través del desarrollo de la marca, utilizando a los ecosistemas empresariales para mejorar la imagen corporativa de la empresa en el mercado boliviano y lograr un posicionamiento, en un largo plazo.

5.1.2. Objetivos específicos de la propuesta

- Identificar aspectos que podrían mejorar el ecosistema empresarial actual de la empresa.
- Crear una nueva identidad corporativa relacionada con el negocio de la empresa para desarrollar la marca.
- Establecer un mix de marketing para el desarrollo de la nueva marca.

5.2. Ecosistemas empresariales

En el ecosistema empresarial que rodea a la empresa, intervienen: los proveedores, la mano de obra, los clientes, la competencia, las asociaciones del rubro, las instituciones del Estado y otras empresas.

El objetivo de mejorar la relación con estas empresas o instituciones e individuos responde a la satisfacción de ambas partes tanto de Talleres Echeverría Gómez como de estas empresas e individuos, que dentro de los ecosistemas empresariales son posibles aliados estratégicos.

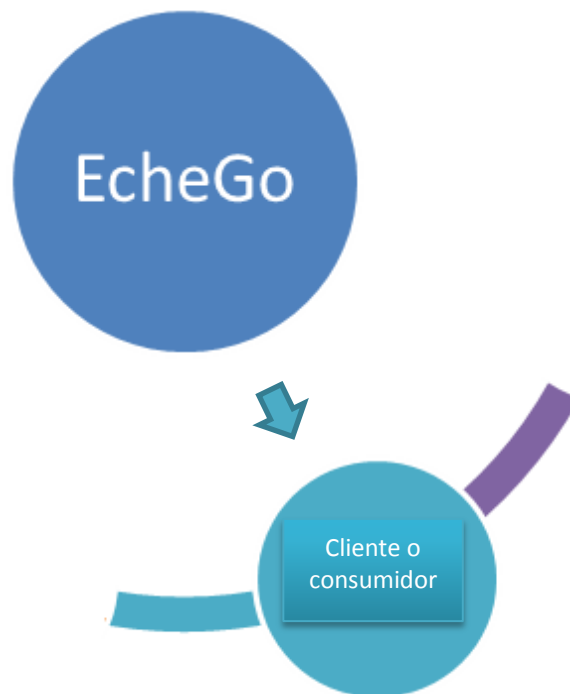
5.2.1. Identificación de mejoras para una nueva plataforma de ecosistema empresarial

a) Clientes

Se identificó que para la mejorar en la relación con los clientes, que se limitaba a solo la venta de los productos, es conveniente aplicar estrategias BTL para estrechar la relación, puesto que este tipo de estrategias provocan más sensaciones en comparación a las herramientas ATL que son más masivas y no facilitan el desarrollo de la marca.

Previamente se debe desarrollar una estrategia de branding puesto que como mostro el estudio de mercado hay falencias graves en la forma de comunicar la identidad de marca.

Ilustración 57: Nueva relación proactiva con clientes o consumidores dentro del ecosistema empresarial



Fuente: Elaboración propia

b) Proveedores

Los proveedores son esenciales para abastecer la materia prima a la empresa. Por lo cual se identifica que la empresa debería:

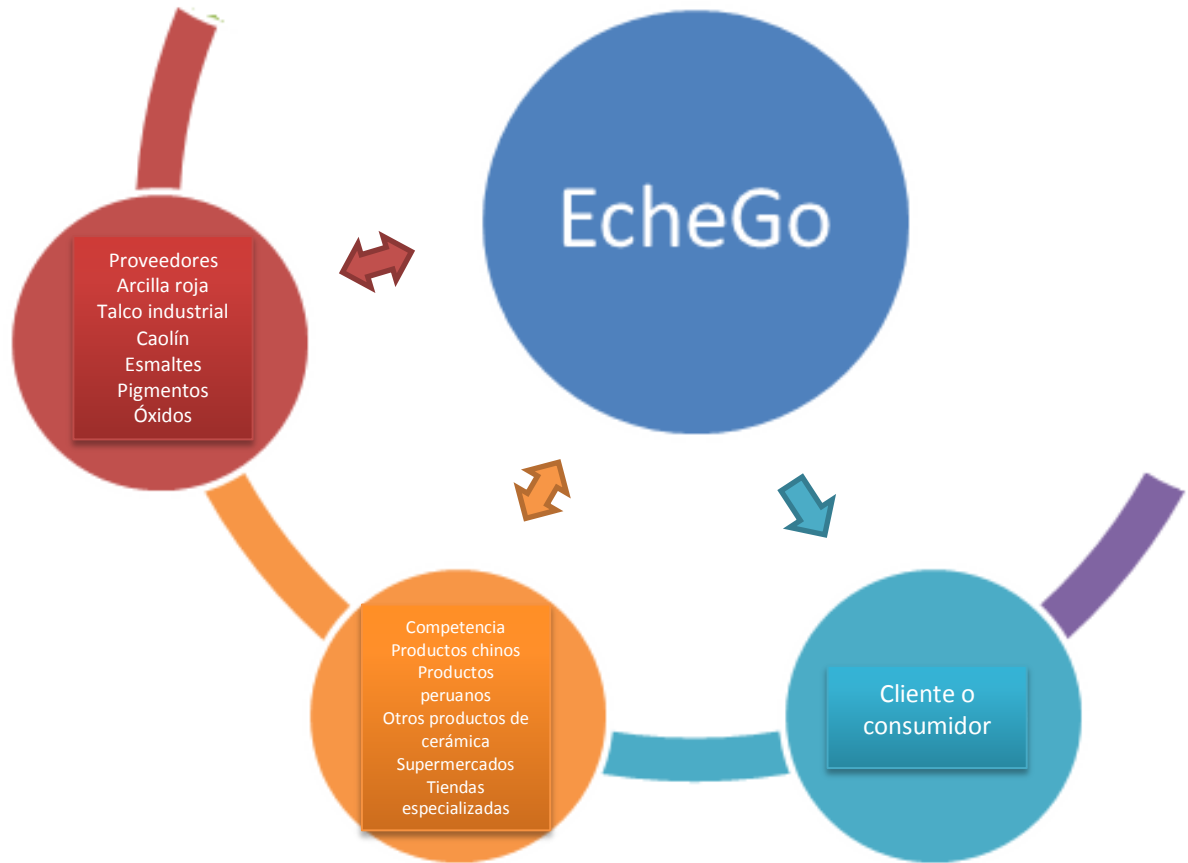
- ❖ Contar con diversos proveedores, es vital para evitar la dependencia. Por lo cual se debe ampliar la cartera de proveedores que de acuerdo a la materia prima pueden ser conseguidos en comunidades como la comunidad de Igachi.
- ❖ Crear alianzas estratégicas con los actuales proveedores resaltando la procedencia del material en las actividades de promoción.

c) Competencia

Otro punto dentro el ecosistema empresarial de esta empresa es la competencia, que no solo es el rival dentro de un mercado, puesto que con la visión de los ecosistemas empresariales la competencia nos inspira a ser mejores y puede convertir en un aliado estratégico de la siguiente manera:

- ❖ La competencia identificada como supermercados y tiendas especializada como Casa Ideas para productos utilitarios y decorativos como la tienda especializada mencionada pueden convertirse en un socio - cliente al transformarlos en canales de distribución y podría convertirse en una ventaja competitiva para introducir los productos al mercado.

Ilustración 58: Nueva relación proactiva con proveedores y competencia dentro del ecosistema empresarial que influye en la relación con los clientes



Fuente: Elaboración propia

d) Mano de obra

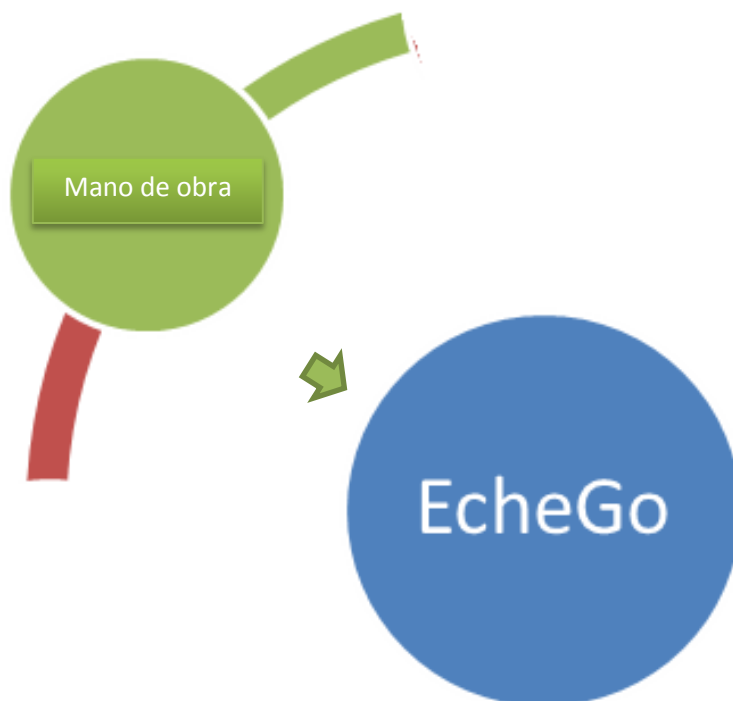
Disponibilidad de mano de obra:

Este proyecto requiere de mano de obra calificada y con experiencia en el trabajo de arte cerámica, los mismos se pueden reclutar en los institutos donde se dictan clases de este arte en relación a cerámica. Lo que representa una oportunidad, debido a que el maestro ceramista tiene contactos con este tipo de institutos. Actualmente, en la empresa trabajan el maestro ceramista, experto en su profesión lo que ayuda en la capacitación para un nuevo personal y un ayudante, que son miembros de la misma familia. El propietario también es la persona que se encarga de

la venta. Ambos trabajan con un salario fijo estipulado por el mínimo nacional.

Por otro lado se identificó en base a la entrevista con otro experto en cerámica como es Walter Melendres, (ver Anexo B) para el sector de cerámica es muy ventajoso el trabajo a destajo cuando se registran grandes volúmenes de pedido en ciertas épocas del año. Pero cuando los volúmenes de pedido aumenta para abastecer un mercado internacional, mediante la exportación, el trabajo a destajo desde las propias casas de los empleados con una previa capacitación en cuanto a la calidad, lo que se denomina “outsourcing”⁹ o la tercerización; es una opción que funciona muy bien para este tipo de negocios cuando la empresa tiene más presencia en el mercado.

Ilustración 59: Nueva relación proactiva con la mano de obra dentro del ecosistema empresarial



Fuente: Elaboración propia

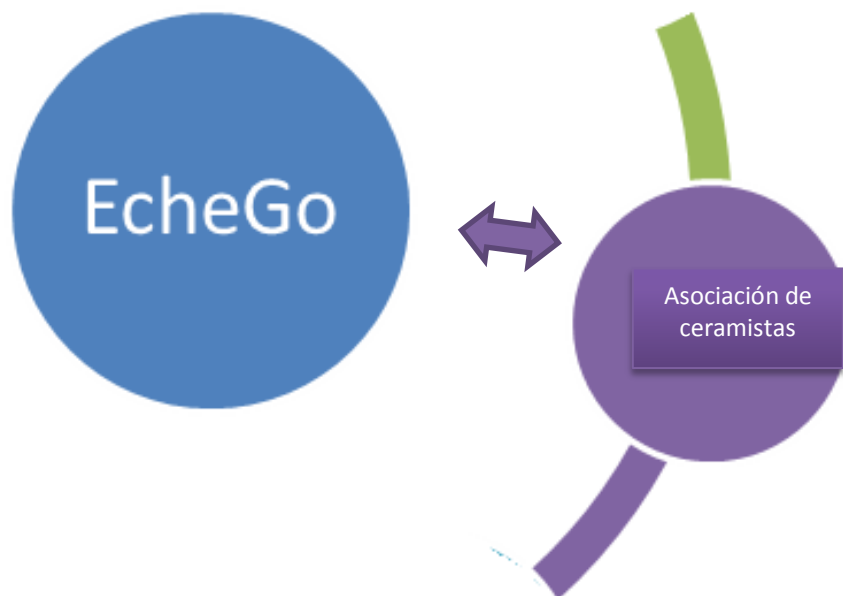
⁹ Outsourcing: La palabra es un término en inglés estrechamente relacionado con la subcontratación de servicios.

e) Asociaciones de ceramistas

Se identificó que existe una relación con una asociación de ceramistas de la cual puede aprovecharse con:

- ❖ Alianzas con otros ceramistas asociados para comprar materia prima, en conjunto y bajar los costos. Cuando se requieren grandes volúmenes de la materia para grandes pedidos.

Ilustración 60: Nueva relación proactiva con asociaciones de ceramistas dentro del ecosistema empresarial



Fuente: Elaboración propia

f) Estado

Las Instituciones públicas del Estado aparte de ser entes reguladores y normativos de las actividades económicas, también aportan en la capacitación entre otras actividades, algunas instituciones gubernamentales son:

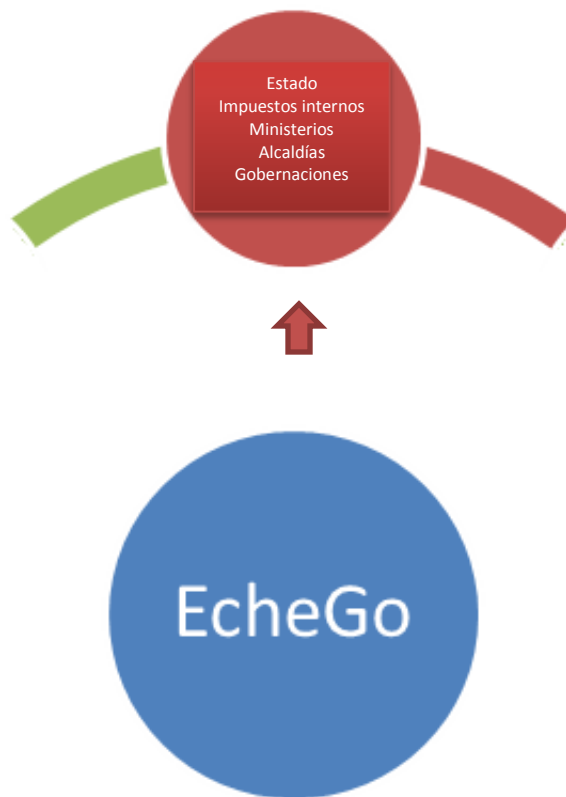
- ❖ Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP): el apoyo de ADEL (Agencia de Desarrollo Económico Local), que depende GAMLP

colabora a empresas pequeñas con el “Know How” del manejo organizacional, así como la promoción de las empresas por medio de la participación de ferias organizadas por el GAMLP.

- ❖ Apertura de nexos con ministerios en este caso el Ministerio de Culturas y Turismos, que pueda promover la promoción de los productos por su atributo de ser cerámica artesanal y ser productos hechos en Bolivia para promocionar y participar en ferias a nivel nacional e internacional.
- ❖ El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural a través de sus viceministerios de:
 - Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa
 - Viceministerio de Comercio Interno y Exportaciones
 - Pro Bolivia que entre el apoyo que brinda esta las capacitaciones por medio de talleres, puesto que su objetivo es impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria.

Ambos viceministerios tienen en su ámbito de trabajo el promover y facilitar la implementación de políticas y estrategias para el desarrollo de las unidades productivas del país, MyPEs, Artesanos y OECAs, fortaleciendo su capacidad técnica, tecnológica y de control de calidad, administrativa y operativa, impulsando procesos de capacitación, formación, asistencia técnica y transferencia de tecnología. Este tipo de políticas y estrategias son las que el ecosistema empresarial busca aprovechar de manera estratégica para impulsar a empresas pequeñas y medianas a alcanzar el desarrollo en el mediano y largo plazo.

Ilustración 61: Nueva relación proactiva con el Estado dentro del ecosistema empresarial



Fuente: Elaboración propia

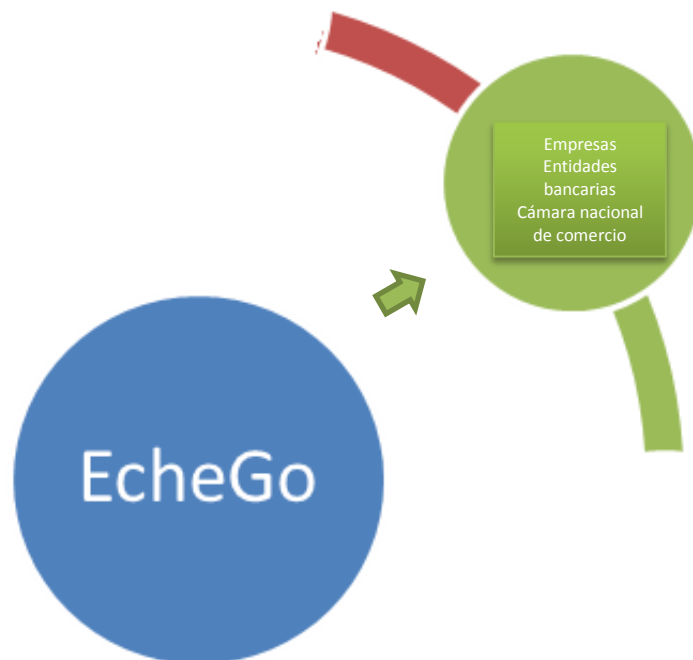
g) Empresas

Las empresas privadas también forman parte del ecosistema empresarial como las entidades bancarias que permiten solventar el negocio a través de préstamos bancarios para fomento de las actividades económicas, cámaras de comercio para abrir mayores oportunidades para esta empresa.

- ❖ Las cámaras de comercio como: La Cámara Nacional de Comercio que promueven el asesoramiento empresarial y la Cámara de Industria y Comercio - El Alto, esta última que además hace reconocimientos a artesanos como el Sr. Melendres por medio de premiaciones. Que

posteriormente le otorgaron la oportunidad de participar de ferias regionales, nacionales o internacionales como los que se realizan en el campo ferial Chuquiagomarka en La Paz.

Ilustración 62: Nueva relación proactiva empresas dentro del ecosistema empresarial



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto el nuevo ecosistema empresarial se estructura de la siguiente manera:

Ilustración 63: Nuevo ecosistema empresarial



Fuente: Elaboración propia

5.3. Estrategia de branding

“Talleres Echeverría Gómez” es una marca de productos de cerámica utilitaria y decorativa que tiene 18 años en el mercado boliviano, pero por la connotación del denominativo actual tiende a confundir al cliente con un taller automotriz, debido a la palabra “taller” por la combinación icónica-textual no tiene un impacto en los clientes. A lo cual se requiere una serie de modificaciones que permitan mantener a la empresa en el mercado y adaptarla a la percepción de los actuales y futuros clientes.

5.3.1. Segmentación de mercado

En base a la encuesta de mercado se identifica que no existe mucha diferencia en las características del perfil del cliente potencial para productos utilitarios y productos decorativos a excepción de la frecuencia de renovación. Por tanto el perfil de segmento a concentrarse es el siguiente:

Tabla 8: Perfil de segmentos de mercado

Característica	Perfil
Edad	Entre 25 a 40 años
Genero	Indiferente al momento de compra. Sin embargo el género femenino está más receptivo a pagar un mayor precio en función al diseño.
Ubicación	Viven en la ciudades de La Paz (por la zona central y la zona sur)
Nivel de ingreso	Nivel de ingreso medio y alto Promedio entre Bs. 2.500.- a 4.500.- Bs 4.501.- a Más.

Frecuencia de renovación del producto en utilitario/compra en caso de decorativo	Utilitario 1 vez al año
	Decorativo 2 a más veces al año
Plaza de preferencia	Ferias artesanales, de manera indistinta para piezas decorativas como utilitarias
Medio de comunicación e información de preferencia	Internet por medio de Redes sociales o páginas web y en cierta medida revistas especializadas al aumentar el rango de edad.
Cualidades requeridas por los clientes	La cualidad principal al momento de compra es el diseño y que sea diferente tanto en productos decorativos como utilitarios.
Percepción de uso de productos artesanales	Tanto en piezas decorativas como utilitarias al ser artesanales o hechas a mano, su uso provoca un sentimiento de elegancia por ser una pieza única.
Futura dimensión del mercado	En base a la percepción del diseño. El producto tiene buenas perspectivas futuras, puesto que la gente busca diseños diferentes y exclusivos

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Análisis de variables del branding actuales de la empresa

5.3.2.1. Misión y visión para la nueva marca

Se definirá en primera instancia la misión y visión que se quiere lograr con la nueva marca:

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos de cerámica utilitaria y decorativa, que busca darle un valor agregado a cada producto de la empresa a través del diseño y creatividad puestos en cada pieza que nos diferencia en el mercado del sector manufacturero de cerámica.

VISIÓN

Ser una empresa reconocida a mediano plazo a nivel local y en un largo plazo a nivel nacional ofreciendo productos de calidad y con sello boliviano al mundo, generando experiencias memorables, mostrando la cultura y el arte de Bolivia.

Por el resultado del estudio de mercado se observó que la gran debilidad de la empresa está en la confusión del nombre de la empresa con el negocio al que se dedica, además no refleja la misión y visión de la empresa para lo cual se hace el siguiente análisis:

- El logotipo¹⁰ – TEG, TALLERES ECHEVERRÍA GÓMEZ – es carente de factores fundamentales dentro de lo que debe ser un logo como tal, para causar impacto en el mercado, puesto que no es llamativo, ni identifica algo concreto a primera vista, la palabra “talleres” no causa diferenciación, sino todo lo opuesto, además que se tiende a confundir con un taller automotriz según la percepción de los encuestados. Mientras que la abreviatura TEG tiene un sonido, tipografía y caligrafía, más relacionado con tecnología y no así con productos de cerámica.
- El isotipo¹¹ de la empresa si bien tiene colores relacionados con el área de la cerámica no es lo suficientemente impactante para relacionarlo directamente con un producto artesanal.
- El imagotipo¹² en su conjunto no transmite algo concreto, a pesar del aspecto sobrio y minimalista por la paleta de colores usados desde el fondo negro, blanco y café claro, no logra captar el carácter artesanal de la empresa.

Ilustración 64: Imagen actual de la empresa



Fuente: Empresa “Talleres Echeverría Gómez”

¹⁰ Logotipo: Dentro de las artes gráficas es la representación tipográfica del nombre de una marca

¹¹ Isotipo: Para las artes gráficas es la parte simbólica o icónica de las marcas.

¹² Imagotipo: Es un conjunto icónico – textual, en el que el texto y símbolo se encuentran claramente diferenciados e incluso pueden funcionar por separado.

5.3.3. Identificación de atributos para la nueva marca

Por el estudio de campo la percepción de usar productos de cerámica están relacionados con la elegancia y el estatus primordialmente; otro factor principal es el diseño que influye para realizar la compra. En la paleta de colores que los encuestados relacionan el material de cerámica es el café y amarillo.

5.3.3.1. Nuevas variables de branding para la empresa

- **Logotipo:** Como el nombre de la empresa es extenso y común por la palabra “talleres”, además de ser poco llamativo se propone cambiar la denominación comercial de la empresa: “TALLERES ECHEVERRIA GÓMEZ” a “ECHEGO” Cerámica Artesanal, puesto que “ECHEGO” fusiona ambos nombres de la empresa, dado que el propietario de la empresa puso esa denominación por hacer denotar sus apellidos, con el nuevo logotipo no se pierde ese aspecto. Porque se pretende que el enfoque se concentre justamente en el maestro ceramista, como artista y diseñador de piezas exclusivas. Como lo hacen marcas famosas de productos exclusivos en la industria de la moda como Chanel, Versace, CH de Carolina Herrera. Además tomando en cuenta los 18 años en el mercado de la marca y la cartera de clientes, que conocen la empresa, manteniendo esa esencia y para llamar la atención de los clientes potenciales, se propone un nombre contagioso y divertido.

Otro factor considerado es resaltar “cerámica artesanal” para transmitir a que se dedica la empresa y un atributo importante “artesanal” ya que denota el uso de técnicas tradicionales, elaboración manual, lo que también implica que son productos con diseños propios y exclusivos.

La tipografía escogida es simple pero clara y entendible, debido a que agregar un efecto tridimensional o sombras al logo distraerían la atención e incluso puede perder la claridad del texto, además que mayormente los logos son bidimensionales por el impacto visual.

Ilustración 65: Propuesta de logotipo

EcheGo
cerámica artesanal

Fuente: Propuesta de nuevo denominativo elaboración propia, tipografía y caligrafía por parte del diseñador gráfico Percy Aruquipa, artes gráficas a cargo del diseñador Wilmer Zeballos.

- **Isotipo:** En este caso se eligió una vasija que represente los productos de cerámica que la empresa realiza. El toque del contorno de la “chacana” o cruz andina un símbolo recurrente en las culturas originarias de los Andes, para lograr transmitir justamente ese aspecto cultural dentro de los productos que la empresa elabora. Las manos representan lo artesanal de los productos, el “hecho a mano”. Con esos elementos se planteó para que tenga un valor propio, fácil de reconocer visual y simbólicamente.

Ilustración 66: Propuesta de isotipo



Fuente: Propuesta de nuevo conjunto icónico por parte del diseñador gráfico Percy Aruquipa, artes gráficas, forma a cargo del diseñador Wilmer Zeballos.

- **Imagotipo:** La conjunción del logo con el isotipo dan como resultado una imagen más armoniosa y con un mensaje del trabajo que realiza la empresa.

Ilustración 67: Propuesta de imagotipo



Fuente: Propuesta de nuevo conjunto icónico y textual del diseñador gráfico Percy Aruquipa, artes gráficas, forma a cargo del diseñador Wilmer Zeballos.

5.3.3.2. Paleta de colores del nuevo imagotipo

La encuesta de percepción de los consumidores relaciona los productos de cerámica tanto productos utilitarios como decorativos con los siguientes colores¹³:

- **Café o marrón:** Este color indica naturaleza, tierra, madera y utilidad. Debido a la calidez, neutralidad hasta transmitir una sensación de responsabilidad y confianza. Y en el caso de productos de cerámica por el color del material y acabado particular del material venido de la tierra, como vetas de arcilla, el color marrón es algo que se relaciona directamente.
- **Naranja:** Accesible, creatividad, entusiasmo, diversión, jovial, enérgico y juvenil. Este color es la mezcla de rojo y amarillo, y puede representar atributos de cada uno de estos colores. El naranja es menos intenso que el rojo, pero aun así contiene mucha fuerza. Es más juguetón y juvenil que el rojo y menos abrumante. Puede ser encontrado comúnmente en logos que quieren representar diversión o estimular emociones e incluso apetitos por ser considerado más amigable y atractivo. Además este color hace que un producto caro parezca más accesible; crea llamado de atención: compre, venda; está presente en compradores impulsivos; representa una marca amigable, alegre y confiable.
- **Rojizo o rojo:** Es un color intenso que puede evocar emociones conflictivas que van desde la sangre y la guerra hasta el amor y la

¹³ Los colores mencionados anteriormente están sustentadas en investigaciones alrededor del mundo y tomados en cuenta en el diseño gráfico para la creación de logotipos, isotipos, imagotipos, etc.

pasión. Usualmente es utilizado en el diseño de logos como una manera para llamar la atención del observador y se conoce que puede llegar a incrementar la presión sanguínea o provocar hambre. En marketing es usado por restaurantes para estimular el apetito; crea sentido de urgencia, visto con frecuencia en anuncios promocionales; usados para compras por impulso.

En la creación del nuevo imagotipo se utilizó la combinación de los tres colores principalmente el café y naranja con un toque rojizo para crear contraste, elegancia y crear un efecto de hacer única la combinación icónica textual, con un degradado de los tres colores; y para diferenciar los dos denominativos se seleccionó los dos colores más elegidos por los encuestados el café y naranja, por lo cual se presenta a continuación el diseño final:

Ilustración 68: Diseño final del imagotipo



Fuente: Propuesta combinación de colores del conjunto icónico y textual del diseñador gráfico Percy Aruquipa, todas artes gráficas, forma y degradado a cargo del diseñador Wilmer Zeballos.

5.4. Propuesta de marketing mix

5.4.1. Producto

Tanto los productos utilitarios como decorativos comparten el factor diferenciador de los diseños exclusivos, por lo tanto la producción es bajo órdenes de pedido. El diseño es la cualidad principal que diferencia a la empresa de otras similares en el rubro, puesto que no se tiene piezas con diseños estándar, de ahí que los productos adoptan esa cualidad exclusiva, que implícitamente otorga status y elegancia, variables que tanto influyen al momento de adquirir este tipo de piezas, según la encuesta de mercado.

Un factor descuidado es que no se cuenta con un catálogo que permita observar que productos ofrece la empresa además que el empaque y la presentación final del producto para el consumidor bajo órdenes de pedido, no resaltaba la marca de la empresa y lo más importante no detallaba datos del fabricante del producto. El “packaging”¹⁴ es como una tarjeta de presentación ante el potencial comprador, por ello debe contener información necesaria para que proporcione información necesaria de contacto.

- **Productos utilitarios**

Los productos utilitarios, elaborados por la empresa son básicamente teteras, tazas entre otros pero principalmente las vajillas que son elaborados con cerámica roja y de ahí el color café, naranja y rojizo de las piezas. Pero que al final del proceso son esmaltadas en base a diseño y creatividad del maestro ceramista y/o elaborados en base al diseño de algún cliente que lo requiera cuando se suscita este caso los diseños no se repiten sin previa autorización del cliente. Sin embargo

¹⁴ Packaging: El concepto se usa con mucha frecuencia para referirse al empaque, envase o embalaje de algo.

con el estudio de campo realizado sobre la aceptación de vajillas y para mostrar los productos que elabora la empresa, se propone una vajilla básica para seis personas de treinta piezas.

En este caso el empaque, será una caja, por tener mayor firmeza para contener y cuidar las piezas, con sus respectivos separadores para cuidar el producto. La caja contendrá el diseño de la nueva marca de la empresa, además de detallar información de contacto con el fabricante, como información de redes sociales y pagina web.

Tabla 9: Productos utilitarios

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MUESTRA
UTILITARIO	Vajilla para seis personas - Plato - Plato hondo - Plato de postre - Platillo - Taza	11,95€ Marsala Plato llano ø26 cm Flat Plate ø10.24" Peso/Weight 613 gr 9,55€ Marsala Plato hondo ø20 cm Deep Plate ø7.87" Peso/Weight 419 gr 6,82€ Marsala Plato llano ø17 cm Flat Plate ø6.7" Peso/Weight 304 gr 5,69€ Marsala Taza moka 80 cc Moka Cup 2.71 fl.oz Peso/Weight 131 gr 4,52€ Marsala Plato moka excéntrico ø12 cm Eccentric Saucer ø4.72" Peso/Weight 134 gr

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 69: Nuevo Packaging con la propuesta de logo



Fuente: Diseñador Wilmer Zeballos.

- **Productos decorativos**

Los productos decorativos son de un carácter más llamativo y tomando diseños culturales del país al igual que los productos utilitarios son elaborados también en base al diseño del maestro ceramista y/o se elaboran a diseño del cliente, cuando se suscita este caso los diseños no vuelven a ser repetidos sin autorización previa del cliente. Entre los que destacan jarrones, adornos pero principalmente floreros. Por lo tanto se tomara en cuenta este producto para la propuesta.

En este caso el empaque, con piezas pequeñas para no incurrir en costos de cajas más pequeñas y con mayor precisión de medida se propone el uso de bolsas de papel. Aunque no se descartan las cajas en caso de piezas más grandes y pesadas. En ambas opciones se presentara el diseño de la nueva marca de la empresa, además de detallar información de contacto con el fabricante.

Tabla 10: Productos decorativos

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MUESTRA
Decorativos	Floreros	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 70: Nuevo Packaging con la propuesta de logo



Fuente: Diseñador Wilmer Zeballos.

5.4.2. Precio

El precio varía según el diseño y el tamaño de las piezas, tanto utilitarias como decorativas. El material y los esmaltes utilizados en base a las órdenes de pedido de los clientes, hace que fluctué el precio por ejemplo una vajilla completa para seis personas oscila entre los Bs. 400 y Bs. 600 dependiendo del diseño. Y en cuanto a los productos decorativos como los floreros oscilan entre Bs. 70 y Bs. 150 dependiendo del diseño.

Pero por el estudio de mercado se conoce que los consumidores están dispuestos a pagar entre Bs 400 hasta máximo Bs 1.600, esto relacionado con productos utilitarios; mientras que para productos decorativos el precio fluctúa entre Bs 200 hasta máximo Bs 1.200. No obstante, con el cruce de variables de los datos del estudio de mercado, por la información resultante se infirió que el atributo del diseño es un factor muy decisivo para el consumidor al momento de pagar mayor cantidad de dinero por una pieza. Lo que representa una flexibilidad en los rangos de precio preferidos en la encuesta puesto que los diseños de la empresa son exclusivos esto satisface a las personas que valoran este atributo. Además se recomienda ser muy estrictos en la producción para no perder la calidad en el diseño de las piezas.

Sin embargo por la estacionalidad de venta de los productos tanto utilitarios como decorativos para los meses de diciembre y enero, con festividades como navidad, año nuevo; se registran mayores pedidos por cuestiones de regalos. Por lo cual se plantea como estrategia de precio¹⁵ establecer un descuento por la compra en volumen:

¹⁵ Estrategia de precio: todos aquellos recursos de marketing que una empresa puede desarrollar consistentes en la modificación de los precios de sus productos. La empresa proyecta y comunica una imagen perceptible y clara para que sea percibida a medio y largo plazo

Tabla 11: Estrategia de precio ante demanda estacional con descuentos por volumen de dos productos de la empresa

Estrategias de Precios		
PRODUCTOS	Volumen	Descuento
Cerámica utilitaria	- De 450 a 600 piezas	- 5%
Vajillas para 6 personas:	- De 600 piezas a mas piezas	- 10%
- Plato de comida		
- Plato hondo		
- Plato de postre		
- Platillo		
- Taza		
Cerámica decorativa	- De 800 a 1000 piezas	- 5%
- Florero	- De 1000 a más piezas	- 10%

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Plaza

Canal de distribución actual

- ✓ Venta directa del taller ceramista al cliente, lo cual permite interactuar directamente con el proveedor y conocer que trabajos adicionales elabora la empresa. Y garantizar que la atención sea personalizada.
- ✓ Ferias artesanales promocionadas por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz de las cuales alguna vez participo la empresa pero no con mucha frecuencia. Canal que debe fortalecerse, puesto que es una plaza de preferencia según el estudio de campo.

Definición de nuevos canales de distribución de los productos:

- ✓ E-commerce¹⁶ o ventas en línea o a través de internet mediante uso de una página web. Además de contar con redes sociales: Facebook, por medio de una fan page¹⁷ y grupos de compra y venta. Lo que permite abaratar costos en comparación de otros canales. Cabe mencionar que hoy en día la venta de productos por este canal está creciendo en Bolivia. Según informa el artículo del periódico El Deber (2016), que entre el 2014 y el 2016 hubo un crecimiento del comercio vía web del 5%. (Copa, et al., 2016)
- Y que este canal a largo plazo puede aperturar mercados internacionales por el fácil, rápido y expansivo acceso.

5.4.4. Publicidad y promoción

- I. Publicidad, misma que será orientada al BTL (Below The Line), para que la relación que ya es directa por el canal directo de distribución, se estreche de solo la venta a una atención personalizada.
 - Catálogos son importantes, en primer lugar para la empresa mostrar los productos que ya elaboraron como parámetro para los clientes de las piezas realizadas y los diseños. En especial en las ferias artesanales tiene una llegada mayor a los panfletos para aquellos clientes realmente interesados en hacer una cotización o pedido en estos eventos. Por lo cual, se propone que se renueven los catálogos cada gestión, justo para la participación ferial.
 - Publicación de panfletos y de tarjetas de presentación con la nueva marca que anuncie a potenciales clientes como soporte a

¹⁶ E-commerce: O comercio electrónico método de compraventa de bienes, productos o servicios valiéndose del internet como medio o comerciar de manera online.

¹⁷ Fan page que a diferencia de un perfil personal en Facebook, ofrece más herramientas para promocionar el negocio.

los catálogos. Pero que harán más énfasis en la información de contacto (dirección, teléfono, sitio web y redes sociales). Los panfletos se renovarán cada dos gestiones, para no caer en la monotonía de diseño.

- II. Merchandising. Se debe poner en marcha cada gestión para la participación ferial, procurando que la empresa proyecte una buena imagen al consumidor final, mediante la presentación del producto y favorecer su compra. Desde la colocación de los productos en expositores, distribución del espacio. Por lo cual se plantea lo siguiente:

Tabla 12: Propuesta de tácticas de merchandising

Táctica	Característica del plan	Lugar de implementación
Maximizar el uso de exhibidores asignados y/o propios	• Crear mensajes llamativos que inciten la compra de los productos • Situar los productos más caros a la mayor altura posible de la vista del consumidor. • Distribuir de manera persuasiva los productos. • Crear escenarios que provoquen compras por impulso.	Punto asignado en la feria
Apelar a los regalos promocionales	• Regalar “botones, llavero y abridor” con la nueva imagen de la empresa	Punto asignado en la feria

Apelar al uso de publicidad	• Uso de banner con la nueva marca e información de contacto. • Catálogos mostrando la colección de esa gestión para la feria. • Repartir los panfletos con la nueva marca • Uso de tarjetas de presentación con la información de contacto.	Punto asignado en la feria
-----------------------------	---	----------------------------

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 71: Ejemplo de distribución y exhibición de productos



Fuente: Feria de Talleres de Artes y oficios

Ilustración 72: Ejemplo de distribución de productos

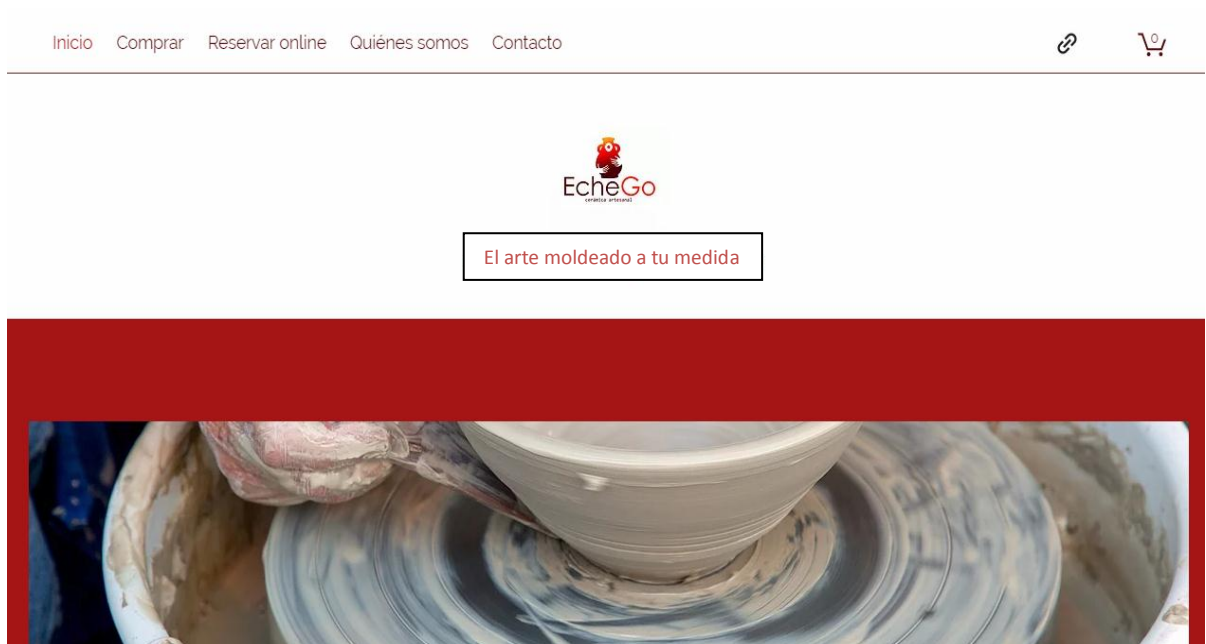


Fuente: Dallas Market Center

- III. Política de patrocinio con proveedores especialmente de materia prima resaltando en la publicidad a las comunidades que proveen de la arcilla roja y que no solo el producto de la empresa es elaborado en Bolivia sino también con materiales bolivianos.
- IV. Marketing directo por medio de la comunicación virtual que se presentara de la siguiente manera:
 - Desarrollo de página web para la marca “ECHEGO”, cerámica artesanal la cual contenga cinco pestañas distintas donde se dé a conocer la marca: Inicio, Comprar, Reservas online, ¿Quiénes somos?, Contacto. Además de un muestrero de los productos elaborados por medio de un catálogo virtual, contenido multimedia como videos hechos por el maestro ceramista que también sea educador en elaboración de cerámica, material que sería interactivo y acercaría a la empresa potenciales trabajadores que se emocionen y sean afines con este contenido. Así como información de contacto para reclutar

personal. Y una pestaña de eventos para mantener informado al cliente de los eventos en que se participó y en los que se participara.

Ilustración 73: Propuesta de página web



Fuente: Negocios & Ferias

- Administrar redes sociales: en este caso Facebook.
 - Facebook con una cuenta de fan page y no como una cuenta personal, que se orienta justamente a empresas. La página tendrá: un muestreo de productos y al igual que en la página web un catálogo virtual, que este re-direccionado, información de contacto, botón de “comprar” que dirija a la página web a través de este medio. Mostrar promociones, compartir material multimedia, que permita interactuar con los consumidores además de viralizar información; asimismo, dicha cuenta permitirá hacer estudios periódicos con las métricas que facilitan las fan page, sobre la percepción de la marca en el mercado.

Por lo tanto, esta red social se orienta más al posicionamiento de la nueva identidad de la empresa al largo plazo.

- Para que se registren más ventas por medio de Facebook esta la oferta de formar parte de grupos de venta locales, de manera institucional, además de utilizar la nueva sección de esta red que es el “Marketplace” que permite ofertar una variedad de productos para los usuarios y potenciales compradores a un corto plazo.

Ilustración 74: Propuesta de Fanpage de Facebook



Fuente: Negocios & Ferias

- V. Promoción para la temporada ferial se realizara un descuento en el precio de los productos, para incentivar a los potenciales clientes de:

Tabla 13: Promoción ferial

Producto	Descuento
Utilitarios (vajillas)	10%
Decorativos (floreros)	15%

Fuente: Elaboración propia

5.5. Posicionamiento de la nueva marca

La marca de la empresa es el alma del negocio, crea una impresión indeleble que permite a los consumidores interactuar con la empresa de una manera más personal y emocional. Por lo cual, el nuevo diseño de la marca para la empresa era tan necesario e importante para evitar la antigua confusión con un taller automotriz, que representaba la antigua identidad corporativa al cliente, además del poco impacto entre los consumidores. Y por la naturaleza del proceso de producción por orden de pedido y como estamos en una etapa de penetración, es más beneficioso posicionar la marca de la empresa y no productos individuales o una sola línea de productos.

Con la nueva marca, que son los atributos que distinguen a una empresa de las demás: un logo, un nombre, un diseño, un símbolo o la combinación de varios de estos elementos, que permiten al consumidor distinguir a esta empresa de otras. Por lo que se pretende que con el cambio de concepto de marca, se llegue a influir en las emociones y en las percepciones.

Por lo tanto se debe definir un tipo de posicionamiento en este caso será por ventaja diferencial puesto que los productos que ofrece la empresa se diferencian de la competencia por:

- Diseños exclusivos y a pedido del cliente,
- Ofrecer productos artesanales
- La exclusividad del diseño da adicionalmente estatus y elegancia ambos aspectos emocionales que aprecia el cliente potencial, bajo la encuesta realizada a consumidores.

5.5.1. Mensaje emocional

El slogan¹⁸ para el mensaje emocional¹⁹ que se desea transmitir acorde al análisis de la marca es:

EcheGo, cerámica artesanal
“El arte moldeado a tu medida”

El slogan pretende resaltar el factor diferenciador de la empresa en cuanto a los diseños hechos a pedido e implicar que el cliente no solo recibirá un producto único, sino una pieza de arte.

- I. Merchandising: el uso de la nueva marca en los muebles que se colocaran en las ferias artesanales colaboraran a desarrollar la marca.

Ilustración 75: Ejemplo en muebles exhibidores



Fuente: Diseñador Wilmer Zeballos.

¹⁸ Slogan: o lema publicitario se usa en un contexto comercial o político como parte de una propaganda y con la intención de resumir y representar una idea.

¹⁹ Los mensajes emocionales: indican las consecuencias deseables o indeseables que pueden derivarse del mensaje y de su aceptación. Utilizan sus argumentos para crear en la audiencia distintos sentimientos, produciendo respuestas instantáneas.

- II. Marketing directo por medio de la página web y de las redes sociales se debe publicar constantemente, cada mes nuevos diseños de los productos para que los clientes potenciales identifiquen que se innova constantemente. Además que la renovación sin esperar una temporada determinada funciona como el caso de la empresa de moda “ZARA” que implemento la “moda rápida” asociado al factor psicológico de la escasez, para incentivar a los clientes a la compra, cuando los productos son únicos.

5.6. Cronograma de la propuesta

Tabla 14: Cronograma de planificación de la propuesta

ACCION	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Adopción de la nueva marca						
Panfletos y tarjetas de presentación con la nueva marca						
Catálogos						
Desarrollo de página web y redes sociales						

Fuente: Elaboración propia

El cronograma de la propuesta tiene como finalidad dar a conocer la nueva marca de la empresa, para que el segmento entre 25 y 40 años pueda identificar claramente la nueva imagen (imagen a posicionar a largo plazo). Los catálogos y panfletos con la nueva marca se utilizarán para conseguir mejores resultados a corto plazo dado que la publicidad se repartirá en ferias y personalmente al cliente. En el cuadro se proponen otras acciones de media a largo plazo para apoyar la campaña publicitaria y los medios de comunicación:

- Nuevo packaging
- Diseño de la página web EcheGo.
- Diseño de la fan page a través de la red social Facebook

5.7. Factibilidad financiera

Análisis de la economía de Bolivia

El periódico “Los Tiempos” en su análisis sobre la economía boliviana tras los diez años del gobierno de Evo Morales, cuando el crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) registró un promedio superior al 4%, sin embargo desde el 2016 el país estaría atravesando una desaceleración en la economía. (Avedano, 2016)

Ahora queda saber cuáles son las causas de la bonanza económica del país y que provoco la desaceleración. Para explicar este fenómeno el Instituto Boliviano de Comercio Exterior, interpreto que la economía del país se mantuvo estable en estas gestiones por el aumento de precio de materias primas en el mercado internacional. Sumando las remesas de los emigrantes y las condonaciones de deuda externa. (Avedano, 2016)

La desaceleración según el economista Rene Martínez, de la Fundación Jubileo se debe al descenso de los precios internacionales de las materias primas desde la gestión del 2016. Lo que demuestra la dependencia del país a ser solo proveedores de materias primas sin valor agregado. Aunque en el plan de desarrollo del actual gobierno contempla un cambio de matriz productiva, por medio de una reinversión productiva de los recursos en sectores estratégicos pero esto no ha ocurrido. Según Martínez, sean dinamizado sectores como servicios y construcciones pero el objetivo de la industrialización no se cumplió. A causa de que los recursos del Impuesto directo a los Hidrocarburos (IDH) y regalías no han sido bien utilizados, no solo por el gobierno central sino también, las gobernaciones y municipios. Invirtiendo en infraestructura, poner al día sus cuentas corrientes y nada más. (IBCE, 2016)

Si bien muchos economistas coinciden en las causas del crecimiento y declive de la economía boliviana, en el aspecto político el país está dividido entre la izquierda y la derecha que está cansada del “gobierno autoritario” de Evo Morales y del MAS. La oposición conformada por empresarios como Samuel Doria Medina o ex - presidentes como Tuto Quiroga entre nuevos aspirantes como Rubén Costas gobernador de Santa Cruz; junto con la relación del presidente Morales, que se ha ido deteriorando con los medios de comunicación. Favoreció que el crecimiento económico en toda su gestión sea eclipsado por los escándalos de viejas prácticas de corrupción con nuevos protagonistas, desde el desfalco del Fondo Indígena llevando a la cárcel hasta a ministras que debían manejar este Fondo dentro del ministerio a su cargo. (Miranda, 2016)

Ante la bonanza económica de 10 años vividos en Bolivia y el fortalecimiento de las pujas internas en lo político de mantener y perpetuar el poder, el retorno de viejos actores políticos, adicionando los escándalos de corrupción. Los planes de un cambio de estructura económica no han podido despegar, para pasar de un país exportador de materia prima a fabricante de productos con valor agregado. Bolivia enfrenta un reto de seguir la corriente política o imponerse para elaborar políticas económicas fuertes que alimenten a la micro y pequeña empresa dedicada a la producción, como la promoción de la inversión privada en sectores como la agricultura y la manufactura.

Rentabilidad esperada

Demanda del mercado productos utilitarios

En base a la población tomada en cuenta para realizar el estudio de mercado (N=594.094).

Con el supuesto de que entre los rangos de edad pertenecientes de 25 a 40 años son personas casadas, se divide en dos el número de elementos del universo: $X = 297.047$.

Tomando en cuenta la pregunta de frecuencia de renovación (ver ilustración 30) en el estudio de campo. Se identificó que un 14,73% no renuevan su vajilla, por lo tanto del anterior resultado se saca ese porcentaje y se obtiene que 253.292 renueven en algún momento su vajilla.

Con este resultado preliminar y de acuerdo al estudio de campo se identificó que un 18,38% prefieren vajillas de cerámica (ver ilustración 21) en comparación a otros materiales, por tanto se obtiene 46.555.

No obstante, como los productos que oferta la empresa son diseños a pedido y usando el resultado de la pregunta, de clientes que prefieren vajillas no estandarizadas (ver ilustración 24) que equivale a un porcentaje del 33,85%, en consecuencia la demanda estimada del mercado sería de 15.759.

Demanda del mercado productos decorativos

En base a la población tomada en cuenta para realizar el estudio de mercado (N=594.094).

Con el supuesto de que entre los rangos de edad pertenecientes de 25 a 40 años son personas casadas, se divide en dos el número de elementos del universo: $X = 297.047$.

Tomando en cuenta la pregunta de frecuencia de compra (ver ilustración 44) en el estudio de campo. Se identificó que un 13,37% no compra con frecuencia productos decorativos como floreros, por lo tanto del anterior resultado se saca ese porcentaje y se obtiene que 257.332 compren en algún momento productos decorativos como floreros.

Con este resultado preliminar y de acuerdo al estudio de campo se identificó que un 46,05% (ver ilustración 42) prefieren productos decorativos de cerámica en comparación a otros materiales, se obtiene 118.501.

No obstante, como los productos que oferta la empresa son diseños a pedido y usando el resultado de la pregunta, de clientes que prefieren floreros no estandarizadas (ver ilustración 52) que equivale a un porcentaje del 40,55%, en consecuencia la demanda estimada del mercado sería de 48.052.

Presupuesto de implementación del Proyecto

Tabla 15: Presupuesto de implementación del Proyecto

CONCEPTO	COSTO	CANTIDAD	TOTAL	TIEMPO
Gastos de organización legal	2.218,00	1	2.218,00	Anual
Gastos administrativos	1.000,00	1	1.000,00	Anual
Publicidad	4.592,00	1	4.592,00	Anual
Publicidad digital				
Página web	1.500,00	1	1.500,00	Anual
Facebook	1.250,00	12	15.000,00	Anual
Gastos comerciales				
Stand ferial	6.765,12	1	6.765,12	Anual
Muebles	500,00	2	1.000,00	Anual
TOTAL INVERSION			32.075,12	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 15 la inversión asciende a Bs. 32.075,12, para invertir en publicidad que incluye la reformulación de la identidad corporativa. Posterior los gastos administrativos y de organización legal para la empresa con el nuevo imago tipo, además del régimen simplificado al que la empresa pertenece.

La publicidad digital, está compuesta por el desarrollo de una página web y un fanpage de Facebook, que por el fácil acceso y el soporte técnico de la empresa que oferta este tipo de servicio no se necesita contratar a un personal especializado para operar estas cuentas.

Los gastos comerciales de participación ferial importantes por ser una plaza de preferencia para los clientes potenciales, por lo que invertir en el acondicionamiento del stand está contemplado.

La inversión para la promoción de descuento ferial está contemplada a partir del año uno en adelante.

La inversión, está pensada en base a la propuesta y de acuerdo al tamaño de la empresa y lo que necesita en este momento para el desarrollo del posicionamiento de la nueva identidad corporativa.

Para poder determinar si la implementación del presente proyecto obtendrá resultados favorables, se realizó el Flujo de Efectivo y su proyección en tres distintos escenarios. En el primer escenario se supone la implementación del proyecto en su mejor escenario, en el que se muestra que los objetivos planteados han sido superados. En el segundo escenario, se muestra la implementación de la propuesta presentada en un escenario normal. El último, el peor escenario. En cada escenario se ve el impacto en la utilidad y rentabilidad, y de esta manera se determina la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto de los futuros flujos de efectivo.

Para la elaboración de cada escenario se utilizó los siguientes supuestos:

➤ **Escenario normal : Flujo de efectivo proyectado**

- La proyección de los ingresos se incrementa en 1,3% tomando en cuenta esto de forma constante hasta la cuarta gestión para incrementarse a 1,4% como un resultado del trabajo en el desarrollo del posicionamiento. Para la determinación de este crecimiento, se tomó en consideración que sea por encima de la tasa de crecimiento poblacional, pero entendido desde el punto de vista del porcentaje de personas que pasan de un rango de edad a otro. Además que el crecimiento propuesto busca la estabilidad y no bruscos crecimientos que no permitan que se dé el posicionamiento de la nueva imagen de la empresa.
- Manteniendo el precio de ambos productos tanto decorativos como utilitarios estos últimos que tienen un mejor margen de utilidad. Con el fin de desarrollar la marca e incentivar al mercado. En los productos utilitarios y decorativos se consideró los precios de la competencia, por lo tanto el precio de la vajilla es de Bs. 485 y el del florero es de Bs. 80.
- Asumiendo que los costos de mano de obra se incrementan en un 12,88% que es la tasa promedio de incremento salarial según los datos consolidados del INE 2017 (ver Anexo I) en las últimas cinco gestiones.
- Con el supuesto de que la materia prima y los materiales directos que intervienen en la producción, incrementan su precio en un 4,74% promedio, en base a los datos consolidados del INE 2017 (ver Anexo I) en las últimas cinco gestiones. Asumiendo que no hay escases de arcilla y que los esmaltes no subieron de precio considerablemente solo al porcentaje promedio.

- Asimismo si los costos indirectos incrementan su precio en la tasa promedio del 4,74%. Asumiendo que la economía en el país no sufra una crisis inflacionaria. Suponiendo que el uso de luz, gas e internet no sufren alguna subida de precio significativa.
- Tomando en cuenta que para el primer año se reinvierte en la fanpage de Facebook para desarrollar la marca y el pago no sufra un incremento de precio abrupto. Y por estrategia para las siguientes gestiones se reinvierta aparte de la fanpage, en la página web, así como en publicidad y en la participación ferial en la Fipaz, para mejorar el desarrollo del posicionamiento a largo plazo.
- Asumiendo que el costo de la promoción basada en descuentos de los productos tanto decorativos como utilitarios, en la temporada ferial en cada gestión desde el año uno, y que el margen de utilidad permite soportar ese egreso.
- Como la empresa pertenece al régimen simplificado no se considera los impuestos.
- Y manteniendo todas las variables constantes.

Tabla 16: Flujo de caja proyectado en el escenario normal

Año	PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo al inicio		-32.075,12	5.165,49	17.419,51	20.643,54	23.394,03
Ingreso por ventas		156.530,01	159.943,50	163.413,49	166.940,80	182.665,38
Ingreso por préstamo		23.000,00				
TOTAL INGRESOS	0,00	147.454,89	165.108,99	180.833,00	187.584,33	206.059,41
Costos directos de materiales		84.519,78	93.676,80	103.620,35	114.411,39	132.947,84
Sueldos y salarios		6.182,40	6.725,34	7.560,12	8.498,51	9.553,38
Aportes patronales		6.886,58	854,79	960,89	1.080,16	1.214,23
Provisión para aguinaldo		4.513,39	560,22	629,76	707,93	795,80
Provisión para segundo aguinaldo		4.513,39	560,22	629,76	707,93	795,80
Provisión para finiquito		4.513,39	560,22	629,76	707,93	795,80
Costos indirectos		187,24	196,12	205,41	215,15	225,35
TOTAL EGRESOS		111.316,19	103.133,71	114.236,05	126.328,98	146.328,19
UTILIDAD NETA	0,00	36.138,70	61.975,28	66.596,95	61.255,35	59.731,22
Gastos comerciales						
Panfletos y tarjetas de presentación	92,00		92,00		92,00	
Gastos de organización legal	2.218,00					
Gastos administrativos	1.000,00					
Amortización préstamo		6.560,93	7.610,68	8.828,39		
Costo financiero		3.680,00	2.630,25	1.412,54		
Inversión (-)						
Publicidad						
Creación de nuevo imago tipo	200,00					
Catalogo	1.000,00		1.047,40	1.097,05	1.149,05	1.203,51
Gastos de participación en ferias	1.300,00		1.361,62	1.426,16	1.493,76	1.564,57
Artículos de regalo para ferias	1.500,00		1.571,10	1.645,57	1.723,57	1.805,27
Banners	500,00				500,00	
Promoción		5021,28	5130,13	5240,78	5353,26	5852,31
Publicidad digital						
Página web	1.500,00		1.571,10	1.645,57	1.723,57	1.805,27
Página de Facebook	15.000,00	15.711,00	16.455,70	17.235,70	18.052,67	
Participación en ferias	6.765,12		7.085,79	7.421,65	7.773,44	8.141,90
Stand ferrial	1.000,00					
BALANCE FINAL DE CAJA	-32.075,12	5.165,49	17.419,51	20.643,54	23.394,03	39.358,40

Fuente: Elaboración propia

En este caso que es el escenario normal, la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto del proyecto son los siguientes:

Tabla 17: VAN y TIR del escenario normal

VAN	21.832,24
TIR	42%

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se tiene una Tasa Interna de Retorno de 42%, por cada boliviano invertido.

Para el Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 21% esperada por el propietario tomando en cuenta que sobrepase la tasa activa bancaria además considerarse la tasa más alta según datos del Banco Central de Bolivia sobre las tasas bancarias. En este escenario es una cifra positiva mayor a cero lo que demuestra que es factible y rentable la inversión.

Además considerando que existe una reinversión para las siguientes gestiones desde el año 1 dentro del flujo como se detalló anteriormente en cuanto a la publicidad y promoción se tiene un flujo modificado. Que trabaja con una tasa de descuento del 5%, que es más razonable, porque la realidad nos indica que la reinversión es más baja, porcentaje que es el interés esperado por invertir en los Bonos del Tesoro del Banco Central de Bolivia. Con los siguientes VAN y TIR:

Tabla 18: Resultado de flujo modificado

	PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo modificado	-32.075,12	6.278,69	20.165,26	22.759,50	24.563,73	39.358,40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: VAN y TIR del escenario normal modificado

VAN	11.539,69
TIR	29%

Fuente: Elaboración propia

➤ **Mejor escenario: Flujo de efectivo proyectado**

- Con el supuesto de que los precios tanto utilitarios de Bs. 485 y decorativos Bs. 80, no se incrementen por el buen rango de utilidad que se tiene especialmente con los productos decorativos, en relación al costo de producción.
- Asumiendo que los costos de mano de obra se incrementan en un 8,25% que es la tasa más baja de incremento salarial según los datos consolidados del INE 2017 (ver Anexo I) en las últimas cinco gestiones.
- Con el supuesto de que se cuenta con una mayor cantidad de proveedores de la materia prima y los materiales directos que intervienen en la producción, e incrementan su precio en un 3,62%, en base a los datos consolidados del INE 2017 (ver Anexo I) en las últimas cinco gestiones.
- Asimismo si los costos indirectos incrementan su precio en la tasa más baja de la inflación del 3,62%. Asumiendo que la economía en el país no sufra una crisis inflacionaria.
- Con el buen escenario de costos de producción para la empresa y contando con que el costo de publicidad no se incrementen, se reinvierte desde el primer año la fanpage, la página web, así como en publicidad y en la participación ferial en la Fipaz, para mejorar el desarrollo del posicionamiento a largo plazo.
- Además considerando la posibilidad de que existan promociones y descuentos con la empresa que otorga el servicio de publicidad digital.
- Asumiendo el costo de la promoción de descuento en productos tanto decorativos como utilitarios, en la temporada ferial en cada gestión se incrementan en un 5% del escenario normal, por las buenas condiciones para la empresa y de manera de incentivo para el mercado.

- Suponiendo que exista un intercambio de servicios con organizadores de ferias, permitiendo reducir la inversión de participación ferial.
- Manteniendo todas demás variables constantes.

Tabla 20: Flujo de caja proyectado en el mejor escenario

Año	PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo al inicio		-32.075,12	9.200,45	26.245,44	36.527,81	48.923,09
Ingreso por ventas		156.530,01	159.943,50	163.413,49	166.940,80	182.665,38
Ingreso por préstamo		23.000,00				
TOTAL INGRESOS	0,00	147.454,89	169.143,95	189.658,93	203.468,61	231.588,47
Costos directos de materiales		81.097,06	88.297,99	96.001,38	104.238,79	119.518,59
Sueldos y salarios		3.960,00	6.449,49	7.250,02	8.149,92	9.161,53
Aportes patronales		6.604,12	819,73	921,48	1.035,86	1.164,43
Provisión para aguinaldo		4.328,27	537,24	603,93	678,89	763,16
Provisión para segundo aguinaldo		4.328,27	537,24	603,93	678,89	763,16
Provisión para finiquito		4.328,27	537,24	603,93	678,89	763,16
Costos indirectos		143,00	148,18	153,54	159,10	164,86
TOTAL EGRESOS	0,00	104.788,98	97.327,11	106.138,20	115.620,33	132.298,86
UTILIDAD NETA	0,00	42.665,91	71.816,84	83.520,73	87.848,28	99.289,60
Gastos comerciales						
Panfletos y tarjetas de presentación	92,00		92,00		92,00	
Gastos de organización legal	2.218,00					
Gastos administrativos	1.000,00					
Amortización préstamo		6.560,93	7.610,68	8.828,39		
Costo financiero		3.680,00	2.630,25	1.412,54		
Inversión (-)						
Publicidad						
Creación de nuevo imago tipo	200,00					
Catalogo	1.000,00		1.047,40	1.097,05	1.149,05	1.203,51
Gastos de participación en ferias	1.300,00		1.361,62	1.426,16	1.493,76	1.564,57
Artículos de regalo para ferias	1.500,00		1.571,10	1.645,57	1.723,57	1.805,27
Banners	500,00				500,00	
Promoción		5.942,43	6.071,29	6.202,28	6.335,43	6.926,35
Publicidad digital						
Página web	1.500,00	1.571,10	1.645,57	1.723,57	1.805,27	
Página de Facebook	15.000,00	15.711,00	16.455,70	17.235,70	18.052,67	
Participación en ferias	6.765,12		7.085,79	7.421,65	7.773,44	8.141,90
Stand ferial	1.000,00					
BALANCE FINAL DE CAJA	-32.075,12	9.200,45	26.245,44	36.527,81	48.923,09	79.648,01

Fuente: Elaboración propia

En este caso que es el mejor escenario, la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto del proyecto son los siguientes:

Tabla 21: VAN y TIR del mejor escenario

VAN	67.604,28
TIR	72%

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se tiene una Tasa Interna de Retorno de 72%, por cada boliviano invertido.

Para el Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 21%, esperada por el propietario tomando en cuenta que sobrepase la tasa activa bancaria además considerarse la tasa más alta según datos del Banco Central de Bolivia sobre las tasas bancarias,. En este escenario es una cifra positiva mayor a cero lo que demuestra que es factible y rentable la inversión.

Tomando en cuenta la misma consideración del escenario normal que existe una reinversión para las siguientes gestiones desde el año 1 dentro del flujo como se detalló anteriormente en cuanto a la publicidad y promoción se tiene un flujo modificado. Que trabaja con una tasa de descuento del 5%, que es más razonable, porque la realidad nos indica que la reinversión es más baja, porcentaje que es el interés esperado por invertir en los Bonos del Tesoro del Banco Central de Bolivia. Con los siguientes VAN y TIR:

Tabla 22: Resultado de flujo modificado

	PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo modificado	-32.075,12	11.183,21	30.382,38	40.271,91	51.369,24	79.648,01

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: VAN y TIR del mejor escenario modificado

VAN	49.989,60
TIR	46%

Fuente: Elaboración propia

➤ **Peor escenario: Flujo de efectivo proyectado**

- Asumiendo que los costos de mano de obra se incrementan drásticamente en un 16,67%, que es la tasa más alta de incremento salarial según los datos consolidados del INE 2017 (ver Anexo I) en las últimas cinco gestiones. Con el supuesto que por elecciones se dispare el porcentaje de incremento salarial.
- Con el supuesto de que se tenga un solo proveedor de la materia prima y los materiales directos como el esmaltes, pigmentos que intervienen en la producción, incrementan su precio en un 5,76%, en base a los datos consolidados del INE 2017 (ver Anexo I) en las últimas cinco gestiones. Por la escases de la materia o que en el caso de los otros materiales que son importados en algunos casos por aranceles de aduanas provoquen una subida de precio.
- Asimismo si los costos indirectos incrementan su precio en la tasa más alta de la inflación del 5,76%. Por el uso de internet, luz, gas o que los gastos de transporte suban su tarifa.
- Por la crisis de inflación, se asume que los costos de publicidad se incrementen tanto en los artículos de regalo como la publicidad.
- En el caso de la publicidad como en la publicidad digital por el entorno desfavorable como estrategia se plantea que para el primer año se reinvierte en la página web, por el costo y para no perder el desarrollo de marca. Y para las siguientes gestiones se reinvierta nuevamente en la fanpage, así como en publicidad y en la participación ferial en la Fipaz, para mejorar el desarrollo del posicionamiento a largo plazo, a pesar de las dificultades del escenario.
- Asumiendo el costo de la promoción de descuento en productos tanto decorativos como utilitarios, en la temporada ferial en cada gestión se disminuye en un 5% del escenario normal, por las buenas condiciones

que atraviesa la empresa con los supuestos anteriores, pero para no acabar con el incentivo para el mercado suponiendo una crisis inflacionaria que atravesaría el país.

- En este escenario se recomienda que se incremente el precio al quinto año, tanto de utilitarios como decorativos, para afrontar las siguientes gestiones. Cabe resaltar que a pesar del supuesto que exista una crisis inflacionaria y el gran aumento salarial la empresa, el margen de utilidad puede soportar cuatro gestiones.
- Todos los demás supuestos se mantienen constantes.

Tabla 24: Flujo de caja proyectado en el peor escenario

Año	PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo al inicio		-32.075,12	14.548,79	22.784,89	19.508,92	17.871,29
Ingreso por ventas		156.530,01	159.943,50	163.413,49	178.946,63	182.798,64
Ingreso por préstamo		23.000,00				
TOTAL INGRESOS	0,00	147.454,89	174.492,29	186.198,37	198.455,55	200.669,93
Costos directos de materiales		87.636,90	98.657,69	110.785,47	130.827,50	146.409,55
Sueldos y salarios		8.001,60	6.951,15	7.813,95	8.783,85	9.874,14
Aportes patronales		7.117,80	883,49	993,15	1.116,43	1.255,00
Provisión para aguinaldo		4.664,93	579,03	650,90	731,69	822,52
Provisión para segundo aguinaldo		4.664,93	579,03	650,90	731,69	822,52
Provisión para finiquito		4.664,93	579,03	650,90	731,69	822,52
Costos indirectos		227,53	240,64	254,50	269,16	284,66
TOTAL EGRESOS		116.978,64	108.470,05	121.799,78	143.192,02	160.290,90
UTILIDAD NETA	0,00	30.476,25	66.022,24	64.398,60	55.263,54	40.379,03
Gastos comerciales						
Panfletos y tarjetas de presentación	92,00		92,00		92,00	
Gastos de organización legal	2.218,00					
Gastos administrativos	1.000,00					
Amortización préstamo		6.560,93	7.610,68	8.828,39		
Costo financiero		3.680,00	2.630,25	1.412,54		
Inversión (-)						
Publicidad						
Creación de nuevo imago tipo	200,00					
Catalogo	1.000,00		1.057,60	1.118,52	1.182,94	1.251,08
Gastos de participación en ferias	1.300,00		1.374,88	1.454,07	1.537,83	1.626,41
Artículos de regalo para ferias	1.500,00		1.586,40	1.677,78	1.774,42	1.876,62
Banners	500,00				500,00	
Promoción		4.100,12	4.188,97	4.279,29	4.681,51	4.781,72
Publicidad digital						
Página web	1.500,00	1.586,40	1.677,78	1.774,42	1.876,62	1.984,72
Página de Facebook	15.000,00		15.864,00	16.777,77	17.744,17	18.766,23
Participación en ferias	6.765,12		7.154,79	7.566,91	8.002,76	8.463,72
Stand ferial	1.000,00					
BALANCE FINAL DE CAJA	-32.075,12	14.548,79	22.784,89	19.508,92	17.871,29	1.628,53

Fuente: Elaboración propia

En este caso que es el peor escenario, la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto del proyecto son los siguientes:

Tabla 25: VAN y TIR del peor escenario

VAN	15.488,30
TIR	44%

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se tiene una Tasa Interna de Retorno de 44%, por cada boliviano invertido.

Para el Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 21%, esperada por el propietario tomando en cuenta que sobrepase la tasa activa bancaria además considerarse la tasa más alta según datos del Banco Central de Bolivia sobre las tasas bancarias,. En este escenario es una cifra positiva mayor a cero que demuestra que a pesar de ser el peor escenario la propuesta continúa siendo aceptable.

Tomando en cuenta la misma consideración de anteriores escenarios, que existe una reinversión para las siguientes gestiones desde el año 1 dentro del flujo como se detalló anteriormente en cuanto a la publicidad y promoción se tiene un flujo modificado. Que trabaja con una tasa de descuento del 5%, que es más razonable, porque la realidad nos indica que la reinversión es más baja, porcentaje que es el interés esperado por invertir en los Bonos del Tesoro del Banco Central de Bolivia. Con los siguientes VAN y TIR:

Tabla 26: Resultado de flujo modificado

	PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo modificado	-32.075,12	17.684,15	26.376,36	21.508,59	18.764,85	1.628,53

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: VAN y TIR del peor escenario modificado

VAN	1.067,14
TIR	22%

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“El secreto de mi éxito fue rodearme de personas mejores que yo”, Andrew Carnegie.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones Generales del Trabajo

- Se observó que la gestión comercial era inadecuada en cuanto a las estrategias de comercialización, se propuso solucionar este problema con el diseño de una estrategia comercial basada en ecosistemas empresariales y enfocados en la renovación de la identidad corporativa.
- A partir de la investigación realizada y habiendo aplicado los instrumentos necesarios para el presente trabajo se identificó los siguientes puntos:
 - ✓ La visión, misión y objetivos guías para el desempeño de negocio no estaban definidas ni orientadas correctamente.
 - ✓ Las relaciones con las variables del entorno del ecosistema empresarial de esta organización se limitaban y no se aprovechaba oportunidades de alianzas estratégicas como ejemplo proveedores, asociaciones de ceramistas y la competencia.
 - ✓ La imagen que proyecta la empresa a los consumidores, de acuerdo al estudio de campo, era confusa en cuanto al rubro de la empresa, influyendo de tal modo de presentar un posicionamiento casi nulo de la empresa.

Por este motivo el diseño de estrategia comercial, se sustenta en orientar, mejorar y crear alianzas estratégicas con las variables del ecosistema de la empresa que contribuyan a formar un soporte para la propia organización para incrementar la eficiencia de llegada con el consumidor final creando un impacto en el desarrollo y crecimiento de la empresa en el tiempo.

A través del presente proyecto con el cumplimiento de los objetivos planteados se obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ A través de los ecosistemas empresariales se pudo establecer criterios de decisión para mejorar las relaciones y crear alianzas estratégicas con las variables que rodean a la empresa.
- ✓ Se diseñó una nueva imagen de marca, que cumpla con las variables y condiciones acordes a las exigencias del mercado resultado de la encuesta de campo de percepción de los clientes.
- ✓ La investigación de mercado realizada a través de encuestas de percepción a consumidores, permitió establecer variables de satisfacción para cambiar y/o mejorar el producto. Adicionalmente, el análisis FODA y la observación directa permitieron complementar el diagnóstico del producto, analizándolo de forma integral.
- ✓ El análisis de la competencia y los aspectos comerciales identificados en el negocio de la cerámica permitieron determinar variables relevantes y futuros nichos de mercado a través de alianzas estratégicas.
- ✓ A partir de la investigación de mercado y el análisis de las variables en torno a la nueva imagen de la empresa se diseñó la realidad

psicológica y material de la marca, desde su misión y visión, transformándola y concentrando el enfoque atendiendo las necesidades y tendencias del mercado creando una identidad focalizada y atractiva a través de la nueva marca.

- ✓ La propuesta de cambio de imagen de marca y marketing mix cumpliría con proyectar una imagen acorde a la calidad de los productos, así como la introducción a una publicidad digital por medio de una página web y la red social Facebook.

Por lo tanto se ha podido diseñar una estrategia comercial usando los ecosistemas empresariales para lograr un dinamismo siendo consiente del tamaño de la empresa con una imagen fresca renovada y que deje una experiencia memorable, respondiendo a las exigencias del mercado y por ende incrementa su participación en el mercado, hecho que se traduce en el análisis financiero.

Esta estrategia tiene además como finalidad, lograr un posicionamiento en el largo plazo.

6.2. Recomendaciones

- ❖ Realizar estudios de mercado periódicamente para contar con información actualizada y representativa del comportamiento del mercado y constatar el avance de las acciones que la empresa está realizando y tomar medidas preventivas y correctivas.
- ❖ Implementar un sistema de costos adecuado para establecer un control sobre la producción.

- ❖ Realizar un grupo focal antes de poner en práctica la nueva imagen propuesto para determinar el impacto que transmite.
- ❖ Realizar un estudio sobre tiendas especializadas como un futuro nicho de mercado y si justificaría diversificar la línea de los productos. Puesto que con el uso de ecosistemas empresariales se idéntico que este tipo de tiendas –por ejemplo Casa Ideas, vistas como competencia pueden convertirse en un socio - cliente al transformarlos en canales de distribución, concesionando los productos.
- ❖ De acuerdo a las prácticas del BTL, cuando la empresa alcance mayor participación en el mercado se recomienda la práctica de relaciones públicas con el fin de consolidar la empresa, además de visualizar potenciales nichos de mercado.
- ❖ De acuerdo a la investigación realizada en este proyecto se analizó la oportunidad del nicho de mercado que representan los hoteles en La Paz y los hoteles boutique²⁰ que realizan compras de vajillas para sus restaurantes y productos decorativos para las instalaciones, así como sus tiendas de recuerdos. Lo que implicaría una nueva línea de producto dedicado al sector hotelero. Por lo tanto se recomienda para futuras investigaciones considerar el estudio de sector y determinar un perfil de cliente potencial.
- ❖ Analizar mercados internacionales que tengan mayor potencial para exportar, lo cual permita tener ingresos extras y ajenos a las

²⁰ Hotel boutique: Este tipo de hoteles se creó en Europa y Estados Unidos en los años 80 para aquellos que buscan exclusividad y para diferenciarse de los hoteles de las grandes cadenas que presentan un sello estándar.

condiciones socioeconómicas del país, además de un mayor realce y continuar con el desarrollo del posicionamiento de la nueva imagen de la empresa.

ANEXOS

*"Nuestra mayor gloria no es no caer nunca, sino
levantarnos cada vez que nos caemos",*

Confucio.

ANEXOS

ANEXOS A

CAPITULO I, CAPITULO IV, CAPITULO V

VACIADO DE INFORMACIÓN DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO SR. WILFREDO ECHEVERRIA GOMEZ

**Anexo 1. Entrevista al Gerente y Propietario de Talleres Echeverría
Gómez Ref. 25 de septiembre de 2014**

**1. Las marcas en el mercado de cerámica artesanal nacional, ¿qué tan
desarrolladas están?**

“Dentro del sector de cerámica boliviana hace falta trabajar marcas a nivel general, puesto que por lo artesano del producto muchos productores dejan de lado este aspecto algo que facilita la confusión con productos peruanos que tampoco tienen una identidad propia y distintiva, además por tener una cultura similar se facilita aún más la confusión. El diseño y aspecto cultural de un producto de cerámica es importante, pero más importante es la marca para que lo diferencien e identifiquen.”

2. ¿Qué beneficios le da una marca a un producto de cerámica?

La marca está relacionado con el ego, en el caso de Talleres Echeverría Gómez, el propietario afirmó que quiso resaltar los apellidos de su familia y diferenciar el trabajo que de por si es diferente del resto al tener diseños a pedido del cliente y que si este aspecto viene ligado de una marca lograra tener mayor participación y llegada a potenciales clientes para lograr un posicionamiento.

3. Aparte del producto diferenciado que elabora, ¿cuenta con un empaque diferenciado?

“La verdad no, además que la actual imagen de mi empresa está por cambiar por el apoyo de ADEL con estudiantes de diseño gráfico reformamos el logo y se lo redujimos a TEG como puedes ver en esta tarjeta”.

4. ¿Considera que un empaque diferenciado mostrando la marca e información de contacto sería beneficioso para posicionar la marca?, y ¿Para reformar el nuevo logo se realizó un estudio de mercado previo y/o como fue el proceso?

“No es algo que había pensado de forma detenida, creo el producto habla por sí solo, pero el empaque parece una muy buena alternativa para mostrar el nuevo logo. En cuanto al proceso de reformación del logo hasta donde se trabajó no me comentaron de ningún estudio de mercado, la joven que me está colaborando se basa mayormente en los colores que le propongo en cuestión a la forma estoy abierto a ver propuestas como ellos están dentro de ese campo deben tener nuevas ideas”

5. ¿Qué me podría decir acerca del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción en los productos cerámica?

En cuanto al producto se busca principalmente resaltar el diseño únicos y a pedido del cliente, la marca es de la empresa en general y no por línea de productos.

El precio viene en función el costo de la orden de pedido pero claro con la ganancia más aunque cálculo se margina entre un 15% a 25%.

En cuanto a la plaza de pues vendo de forma directa y participo ocasionalmente en ferias.

Y la promoción solo la realice con panfletos y en una promoción de boca a boca.

6. Para dar a conocer la marca, ¿considera que se debería tener una página web?, ¿y si es conveniente usar las redes sociales como medio de difusión y comunicación?

“Considero que la tecnología avanza bastante y en poco tiempo, antes ni se imaginaba que existirían celulares y menos las maravillas que hacen por lo que no descartaría esa idea; aunque sinceramente no conozco a profundidad el manejo de redes sociales, considero que hay que tener cuidado porque tiene beneficios y perjuicios, dado que la información es libre y fácil de manipular.”

7. Cuan buena es la relación con los proveedores y cuenta con una cartera amplia de los mismos

“Se tiene relación buena pero no se tiene muchos proveedores, pero estoy en la búsqueda por si acaso para evitar alguna falta de material.”

8. Se tiene alguna relación con la competencia

“No, esa opción no se analizó además que la cultura de Perú es similar a la boliviana por lo cual hay importación de estos productos no se tiene contacto con algún proveedor de ese país.”

9. Se realizó alguna acción en conjunto para beneficio de la empresa con las asociaciones de ceramistas

“En alguna ocasión se recurrió a la ayuda de un asociado para cumplir un pedido, pero no se suscitaron más colaboraciones dentro la asociación”.

10. Tiene otra relación con alguna entidad pública aparte de ADEL

“Por el momento solo se contó con la colaboración de la Alcaldía paceña por medio de ADEL, aun no vi alguna acción de otras entidades que colaboren con este tipo de empresas”.

ANEXO B

CAPITULO I, CAPITULO VI

VACIADO DE INFORMACIÓN DE ENTREVISTA A EXPERTOS REALIZADA AL CERAMISTA WALTER MELENDRES QUIZO

Anexo 1. Gerente-propietario de Cerámicas Walter (empresa reconocida localmente y en el exterior). Ref. 7 de marzo de 2017

1. Las marcas en el mercado de la cerámica ¿qué tan desarrolladas están?

“Dentro del sector de la cerámica boliviana hace falta trabajar marcas a nivel general. Sin embargo, hay que tener las ganas y saber aprovechar las oportunidades, ser aventurero e ir sin miedo a lo que no se conoce; para levantar un taller que tenga un nombre reconocido. Yo soy ejemplo de ello que a pesar de la pobreza en que vivía con mi familia, siendo del campo, sin preparación. Pero autodidacta en el arte de cerámica, por haber nacido en una comunidad rica en arcilla como lo es la comunidad de Jesús de Machaca en La Paz, hijo de artesanos aymaras. La arcilla y la fabricación de utensilios, ollas, jarras era algo común que los vecinos y mi familia hacían.

Pero por ser desde joven el único sustento de mi familia al quedarme huérfano, el barro boliviano fue lo que me ayudo a sacar adelante a mi familia y darle valor agregado a este barro. Con la colaboración de mis hermanos logre convertirme en un empresario exportador. Caso que no ocurre ni con artesanos, ni pobladores de comunidades aledañas que no le sacan provecho a esta materia prima – la arcilla; dejando que sea saqueada por extranjeros.”

2. ¿Qué beneficios le da una marca al sector de la cerámica utilitaria y decorativa?

“Muchísimos beneficios, al principio yo no lo sabía, con la poca preparación que tenía en este mundo de las empresas y la competencia de otros artesanos que hicieron bajar el precio local de mis productos. Porque se dieron cuenta que la cerámica puede llevar dinero a casa.

Tuve que buscar otros mercados, algunas personas, clientes que les gustaba mi trabajo, me propusieron la idea de exportar, así también de participar en ferias con mi arte. Sin experiencia pero aventurero como cualquier joven fui a buscar la colaboración de ceramistas que participaban en ferias, principalmente cochabambinos que eran, quienes exportaban. Trabaje para ellos con el fin de aprender, pero el egoísmo de ellos de transmitir su experiencia en como exportar me aleje, pero la participación en ferias y mis productos de calidad, con diseño único; lograron que participe de ferias internacionales. Mi primera experiencia fue en Alemania.

Que fue la experiencia más dura, un fracaso en comparación de otros expositores pero una lección enorme para mí. La diferencia entre los otros artesanos no era la calidad de mis productos, sino que ellos tenían un nombre, eran empresas con nombre propio, un catálogo de piezas, tarjeta de presentación y contacto que era lo fundamental. Yo fui como quien dice: “sin ninguna arma a la guerra”. Puesto que mis productos encantaban y empezaban preguntando que donde está mi catalogo y que si de las piezas que lleve en que tiempo y cuál sería el precio de 10000 piezas. Sorprendido pues solo alcanzaba a decir que con lo único con lo que cuento es 100 piezas que traje, algunos de ellos me pedían entonces una tarjeta de contacto.

Decepcionado por el viaje, regrese entendiendo algo necesitaba un nombre, un catálogo, medio de contacto y así nació Cerámicas Walter. Volví a la siguiente feria por medio de un préstamo y conseguí mis primeros pedidos”.

3. Por su historia de vida ¿Qué diferencia esencial existe entre esos artesanos y usted, para lograr alcanzar el éxito empresarial aparte de los atributos que menciono?

“Considero que contar con una misión y visión, así como una filosofía tanto de vida como para la empresa es fundamental pero entender que quiere el comprador es de mayor importancia y en la cerámica otorgarle algo único, de calidad, con cultura local como pastorcitos, llamitas, familias aymaras con vestimenta originaria; encantan a los compradores de acá y mucho más en el extranjero que aprecian de sobremanera este tipo de artesanías, incluso más que nuestra propia gente.

Aunque el apoyo del estado, que nos capaciten, de las comunidades de donde sacamos materia prima, la confianza de bancos en empresarios que empiezan como yo lo estaba en su momento y habría que evitar la competencia malsana entre nosotros los artesanos para evitar regatear nuestros productos”.

4. Considerando sus palabras, usted describe que para el éxito empresarial aparte de la marca, se necesita también de un entorno de colaboración para que su negocio funcione ¿cuán importante percibe que sea ese entorno?

“Es de suma importancia contar con la colaboración de un entorno no solo familiar en el trabajo, sino el estado debe ayudar a artesanos que quieren

vender materia prima con valor agregado, bancos que sean capaces de ayudarnos a viajar por el mundo con barro, las propias comunidades como la mía que ofrece la materia prima, pero en este caso hay que devolver también a la madre tierra y nuestro pueblo, la riqueza que nos da. Y enseñar, en esta etapa de mi vida quiero que la gente que le gusta este arte aprenda y también se vuelva empresario.”

5. En base a su experiencia cree ¿Qué el color influye directamente sobre la cerámica de marca?

“El color café, naranja y rojo en cerámica son colores predominantes en este arte, sin duda los clientes asocian directamente por el color de la materia prima. Por ello mantener la presentación de la empresa en estos colores es importante para que identifiquen de material es el producto y su característica de ser artesanal”.

6. Ante el impacto que su empresa tuvo en el mercado y por su capacidad de producción como evalúa el sector de cerámica

“Por el aumento de producción, el costo bajo de la materia prima y la valoración del diseño, como el tema artesanal. La cerámica es un sector prometedor, por ello quiero incitar a la gente a que valore este arte; puesto que se puede tener una ganancia que supera 4 veces el costo”

7. Para dar a conocer un producto de marca, ¿se debería tener una página web?, ¿es conveniente usar las redes sociales como medio de difusión y comunicación?

“Bueno no conozco mucho sobre, el internet, en cuestiones de Facebook, pero si saco el provecho, al contar con un correo electrónico para el contacto para pedidos y sobretodo con clientes extranjeros por la facilidad

de tiempo que dan esas herramientas. Aunque no estaría mal usar, eso de las redes sociales, como la tecnología avanza y mientras permita facilitar la llegada de nuestros productos de una manera más rápida al cliente, hay que aprovechar aprender y aplicar. Además para no quedarnos atrás en comparación a otras empresa”.

ANEXO C

CAPITULO III

MODELO DE ENCUESTAS

Nº _____

ENCUESTA PRODUCTOS UTILITARIOS - LOCAL

Edad:

- Entre 25 - 30
- Entre 31 - 35
- Entre 36 - 40

Sexo:

F

☐☐

1. ¿Cómo identifica usted el concepto cerámica utilitaria?
 - Cualquier producto práctico y funcional o,
 - Vajilla, jarras, etc.

2. ¿usted cuenta con una vajilla en su casa?

Sí

☐

No

☐

3. ¿Con que frecuencia renueva su vajilla?

a) 0 b) 1 vez al año c) 2 veces al año d) más de 2 veces.

4. ¿De qué material prefiere su vajilla?

a) Poliestireno o melamina b) porcelana c) cerámica

5. ¿Qué función le da usted a su vajilla?

a) Uso común b) solo acontecimientos especiales

6. De qué lugares prefiere adquirir productos utilitarios

- a. Ferias artesanales
- b. Mercados
- c. Tiendas especializadas en productos utilitarios
- d. Supermercados

7. De los siguientes atributos ¿en qué orden usted analiza su decisión de compra? (1 = más importante 2 = importante 3= poco importante)

- a. Precio -----
- b. Diseño -----
- c. Empaque -----
- d. Durabilidad -----

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una vajilla completa para 6 personas?

- ☐ Entre 400-800
- ☐ Entre 801-1200
- ☐ Entre 1201-1600

- ☐ Entre 1601-2000
- ☐ Entre 2001-2400

9. Usted prefiere comprar vajillas completas para 6 personas:

- estandarizados
- ordenadas a pedido de acuerdo a su gusto

10. ¿Qué percepción le produce usar vajillas de cerámica?

- a) Status b) elegancia c) durabilidad d) aspectos culturales

11. ¿Por qué medios de comunicación usted se informa frecuentemente?

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Redes sociales
- d. Revistas especializadas
- e. Recomendaciones de terceros

12. ¿Qué percepción le produce el nombre Talleres Echeverría- Gómez”?

- a. Un taller automotriz
- b. Un taller de cerámica

13. ¿Qué colores usted asocia con productos de cerámica?

- a. Café
- b. Naranja
- c. Rojizo

14. ¿A oído hablar alguna vez de Talleres Echeverría- Gómez?

a) Sí

☐

b) No

☐

ENCUESTA PRODUCTOS DECORATIVOS – LOCAL

Edad:

- ☐ Entre 25 - 30
☐ Entre 31 - 35
☐ Entre 36 - 40

Sexo:

F

☐

M

☐

1. ¿usted cuenta con unas piezas decorativas como floreros en su casa?

Sí

☐

No

☐

2. ¿Con qué frecuencia compra estas piezas decorativas?

a) 0 b) 1 vez al año c) 2 veces al año d) más de 2 veces.

3. ¿De qué material prefiere las piezas decorativas?

a) Porcelana b) cerámica c) otro.....

4. De qué lugares prefiere adquirir productos decorativos como floreros

- a. Ferias artesanales
 b. Mercados
 c. Tiendas especializadas en productos utilitarios
 d. Supermercados

5. De los siguientes atributos ¿en qué orden usted analiza su decisión de compra? (1 = más importante 2 = importante 3= poco importante)

- a. Precio -----
 b. Diseño -----
 c. Empaque -----
 d. Durabilidad -----

6. Usted prefiere comprar piezas decorativas:

- a. Estandarizados
 b. Preferiría ordenarlos a pedido de acuerdo a su gusto

7. ¿Qué percepción le produce tener piezas decorativas?

a) Status b) elegancia c) durabilidad d) aspectos culturales

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto decorativo de cerámica?

- ☐ Entre 200-700
☐ Entre 701-1200
☐ Entre 1201-1700

9. ¿Por qué medios de comunicación usted se informa?

- a. Televisión
 b. Radio
 c. Redes sociales
 d. Revistas especializadas
 e. Recomendaciones de terceros

10. ¿Qué colores usted asocia con productos decorativos de cerámica como floreros?

- a. Café
 b. Naranja
 c. Rojizo

ANEXO D

CAPITULO III

EVOLUCION DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA

Ilustración 76: Imagen actual de la empresa



Fuente: Empresa "Talleres Echeverría Gómez"

Ilustración 77: Imagen antigua de la empresa



Fuente: Empresa "Talleres Echeverría Gómez"

ANEXO E

CAPITULO III

COMPETENCIA

Ilustración 78: Producto decorativo (florero) de la competencia



Fuente: Productos del Perú ofrecidos por internet

Ilustración 79: Vajilla común de arcilla blanca



Fuente: Productos importados de origen asiático ofrecidos por internet

Ilustración 80: Piezas de vajilla rustica



Fuente: Productos ofrecidos por Casa Ideas que tienen el carácter rustico y ofertados como hasta artesanal

Ilustración 81: Piezas de vajilla rustica



Fuente: Productos ofrecidos por Casa Ideas que tienen el carácter rustico y ofertados como hasta artesanal

Ilustración 82: Exhibición de juego de vajilla



Fuente: Imagen captada en supermercado Ketal en la zona sur de la ciudad de La Paz.

Ilustración 83: Exhibición de vajillas en estantes de supermercados



Fuente: Imagen captada en supermercado Ketal en la zona sur de la ciudad de La Paz

Ilustración 84: Exhibición de vajilla y packaging en una tienda especializada



Fuente: Imagen captada en la tienda especializada Casa Ideas en la zona sur de la ciudad de La Paz.

Ilustración 85: Exhibición de vajillas y utensilios en mesa



Fuente: Imagen captada en la tienda especializada Casa Ideas en la zona sur de la ciudad de La Paz

Ilustración 86: Exhibidores de vajillas completas



Fuente: Imagen captada en la tienda especializada Casa Ideas en la zona sur de la ciudad de La Paz

ANEXO F

CAPITULO IV

ESTRUCTURA POBLACIONAL DE BOLIVIA

Tabla 28: Estructura poblacional por grupos según Censo 2012

 IBCE Instituto Boliviano de Comercio Exterior	CIFRAS	 BANCO GANADERO
Boletín Electrónico Bisemanal N° 351 – Bolivia, 18 de septiembre del 2014 RESULTADOS OFICIALES DEL CENSO 2012		

BOLIVIA: ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD SEGÚN CENSO 2012			
GRUPOS DE EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL
0-9	1.060.917	1.021.685	2.082.602
10-19	1.109.151	1.075.297	2.184.448
20-29	900.311	895.690	1.796.001
30-39	682.359	702.504	1.384.863
40-49	498.977	507.708	1.006.685
50-59	358.654	368.591	727.245
60-69	232.555	251.841	484.396
70-79	116.876	134.823	251.699
80-89	50.346	68.672	119.018
Más de 90	9.301	13.598	22.899

Fuente: Elaborado por el IBCE en base a los datos del Instituto Nacional de Estadística INE

ANEXO G

CAPITULO V

MERCHANDISING EN FERIAS INTERNACIONALES

Ilustración 87: Ejemplo de exhibición de vajillas en tiendas especializadas en otros países donde se juega con la iluminación y colores de los exhibidores, así como paredes del interior del establecimiento



Fuente: Blog de interés en productos del hogar muestra tienda especializada en España

Ilustración 88: Ejemplo de exhibición de vajillas en tiendas especializadas en otros países con un tono hogareño en exhibidores, así como paredes del interior del establecimiento



Fuente: Blog de interés en productos del hogar muestra tienda especializada en España

ANEXO H

CAPITULO V

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Tabla 29: Proyección de demanda de productos utilitarios y decorativos

	PROYECTADO					
Producto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
vajillas	15.759	15.934	16.111	16.290	16.470	16.653
decorativo	48.052	48.586	49.125	49.670	50.222	50.779

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Incremento de participación en el mercado de productos utilitarios y decorativos con el incremento de la propuesta

		PROYECTADO					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	propuesta		1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,4%
vajilla	Participación actual en el mercado	0,78%	2,08%	3,38%	4,68%	5,98%	7,38%
	En unidades	124	332	545	763	986	1230
decorativo	Participación actual en el mercado	11,42%	12,72%	14,02%	15,32%	16,62%	18,02%
	En unidades	5487	6179	6887	7609	8346	9150

Fuente: Elaboración propia

ANEXO I

CAPITULO V

DATOS CONSOLIDADOS DEL IPC Y SALARIO EN BOLIVIA (INE)

Tabla 31: Datos sobre el salario en Bolivia según el INE

Anuario Estadístico 2016										
4.11 SALARIOS Y REMUNERACIONES										
Cuadro N° 4.11.01 BOLIVIA: SALARIO MÍNIMO NACIONAL, 2007 - 2016										
SALARIO MÍNIMO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SALARIO MÍNIMO NACIONAL (En bolivianos)	525	577,5	647	679,5	815,4	1.000	1.200	1.440	1.656	1.805
DECRETO SUPREMO (Número)	29116	29473	0016	497	809	1213	1549	1985	2346	2749
FECHA DE PROMULGACIÓN	01-05-07	05-03-08	19-02-09	01-05-10	02-03-11	01-05-12	10-04-13	01-05-14	01-05-15	01-05-16
Fuente: Gaceta Oficial de Bolivia Instituto Nacional de Estadística										
Cuadro N° 4.11.02.01 BOLIVIA: ÍNDICE DE SALARIO MEDIO NOMINAL DEL SECTOR PRIVADO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2007 - 2016 (1995 = 100)										
ACTIVIDAD ECONÓMICA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GENERAL	196,97	204,96	210,36	215,18	253,22	268,40	287,67	311,35	331,99	345,83
Extracción de petróleo y gas natural	285,32	284,56	290,68	300,19	322,79	322,41	339,56	378,31	370,59	398,54
Extracción de minerales	304,74	330,32	340,10	329,81	398,40	591,53	608,34	620,34	698,45	688,27
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	256,35	280,80	288,08	279,60	296,55	310,42	341,33	401,40	431,86	470,27
Preparación, elaboración y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y elaboración de aceites y grasas de origen vegetal (productos alimenticios diversos)	270,16	294,73	307,90	328,42	361,95	374,77	401,53	447,30	482,26	509,62
Elaboración de productos lácteos	156,58	167,04	182,32	182,74	197,03	218,57	247,28	272,68	286,08	314,69
Elaboración de productos de panadería, almidones y productos de pastelería	187,32	217,71	217,48	221,11	237,80	283,71	296,43	324,38	352,03	389,32
Elaboración de azúcar y productos de confitería, elaboración de fideos y pastas	178,56	202,16	216,81	236,88	294,44	316,67	304,18	350,15	491,89	499,69
Elaboración de bebidas y productos del tabaco	195,24	217,22	180,99	165,59	425,89	434,57	466,07	511,12	564,18	561,61
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, productos de cuero y zapatos	238,12	193,77	199,22	199,65	220,02	263,41	324,75	358,61	386,87	424,31
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles	177,82	201,38	220,97	236,08	255,72	280,17	303,55	319,26	339,37	350,91
Fabricación de productos de papel y actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	243,95	247,00	269,05	274,39	293,64	298,66	320,74	338,23	336,88	342,35
Fabricación de sustancias y productos químicos	250,15	257,78	233,89	229,65	258,85	275,27	296,20	320,29	364,35	381,23
Fabricación de productos minerales no metálicos	175,38	208,74	232,56	239,92	267,71	280,07	310,68	336,86	363,41	379,38
Fabricación de productos elaborados de metal, maquinaria, equipo y fabricación de metales comunes	201,77	217,16	229,28	251,81	262,86	289,20	339,28	402,76	445,35	479,21
Producción y distribución de electricidad, gas y agua	207,67	230,38	245,50	254,87	282,66	281,48	280,46	319,81	376,16	397,25
Construcción	230,62	240,52	250,87	261,82	303,99	314,13	338,14	351,63	371,05	397,22
Comercio	174,56	185,89	191,91	199,64	218,06	220,64	235,73	259,41	271,60	281,35
Hoteles	148,95	162,35	174,68	172,38	186,66	187,82	203,70	228,69	238,91	259,35
Restaurantes, bares y cantinas	144,46	161,69	177,77	184,84	208,30	223,25	267,61	290,43	322,81	348,36
Transporte y almacenamiento	180,28	190,20	199,57	183,71	203,09	205,60	219,99	231,13	238,53	244,95
Comunicaciones	164,71	164,11	173,69	177,41	255,91	279,99	268,20	270,97	254,59	252,27
Intermediación financiera	171,35	175,64	176,72	178,06	188,00	197,69	199,09	208,39	219,95	223,86
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	208,21	217,37	220,99	231,39	237,14	244,50	273,99	304,21	332,49	358,06
Educación primaria, secundaria y superior	230,76	233,95	240,37	259,13	275,32	296,43	330,11	370,24	387,84	408,97
Educación para adultos y otro tipo de educación	208,55	224,47	242,19	250,62	256,79	273,39	285,21	301,12	329,52	343,94
Servicios sociales y de salud	182,20	195,31	203,59	206,48	222,83	244,88	269,63	286,99	302,74	327,48
Servicios de cinematografía, radio, televisión y otros servicios de entretenimiento	182,67	194,93	200,89	220,36	239,88	243,18	257,16	274,62	303,15	313,00
Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social Instituto Nacional de Estadística										

Instituto Nacional de Estadística

637

Fuente: Anuario Estadístico 2016, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE).

Tabla 32: Datos sobre el IPC en Bolivia según el INE

Anuario Estadístico 2016

4.10 ESTADÍSTICAS DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Cuadro N° 4.10.01.01
BOLIVIA: INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, SEGÚN MES, 2007 - 2016
(Base = 2007)

MES	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PROMEDIO ANUAL	98,14	111,88	115,63	118,52	130,23	136,12	143,93	152,22	158,40	164,15
Enero	94,03	104,70	116,26	116,35	126,10	133,49	140,05	148,53	157,34	161,10
Febrero	94,81	107,44	116,18	116,54	128,19	134,15	140,96	149,65	157,87	162,04
Marzo	95,10	108,49	115,61	116,40	129,33	134,54	141,31	149,97	157,10	162,25
Abril	94,85	109,29	115,11	116,51	129,36	134,75	141,41	150,21	156,43	162,88
Mayo	95,28	111,33	114,89	116,49	129,62	135,41	141,80	150,84	157,00	164,88
Junio	96,09	112,73	115,12	116,65	129,80	135,70	142,23	152,66	157,54	164,09
Julio	98,66	113,25	114,89	117,37	130,49	136,22	143,10	153,78	158,49	164,14
Agosto	100,23	113,99	115,61	118,61	130,99	136,70	145,02	153,88	158,81	164,35
Septiembre	100,42	114,99	115,73	119,52	131,39	137,21	146,99	153,31	159,56	165,09
Octubre	101,67	115,20	116,10	120,98	132,01	137,73	148,07	153,45	160,09	165,69
Noviembre	102,92	115,35	115,88	122,33	132,44	138,39	148,02	154,54	160,17	166,38
Diciembre	103,57	115,84	116,15	124,49	133,08	139,13	148,14	155,84	160,44	166,86

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Cuadro N° 4.10.01.02
BOLIVIA: VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL, ACUMULADA Y VARIACIÓN DEL PROMEDIO DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, SEGÚN MES, 2007 - 2016
(Base = 2007)

MES	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PROMEDIO ANUAL	8,70	14,01	3,35	2,50	9,88	4,52	5,74	5,76	4,06	3,62
ACUMULADA	11,73	11,85	0,26	7,18	6,90	4,54	6,48	5,19	2,95	4,00
Enero	1,43	1,09	0,36	0,17	1,29	0,30	0,66	0,26	0,97	0,41
Febrero	0,83	2,62	(0,07)	0,17	1,66	0,49	0,65	0,76	0,34	0,58
Marzo	0,30	0,97	(0,49)	(0,12)	0,89	0,29	0,25	0,21	(0,49)	0,13
Abril	(0,26)	0,74	(0,43)	0,09	0,02	0,16	0,07	0,16	(0,43)	0,39
Mayo	0,45	1,87	(0,18)	(0,02)	0,20	0,49	0,27	0,42	0,37	1,22
Junio	0,85	1,26	0,20	0,14	0,14	0,21	0,31	1,21	0,34	(0,48)
Julio	2,68	0,46	(0,20)	0,62	0,53	0,38	0,61	0,73	0,61	0,03
Agosto	1,59	0,65	0,62	1,06	0,38	0,35	1,34	0,06	0,20	0,13
Septiembre	,0,19	0,88	0,11	0,77	0,30	0,37	1,36	(0,38)	0,47	0,45
Octubre	1,25	0,18	0,32	1,22	0,47	0,38	0,73	0,10	0,33	0,37
Noviembre	1,23	0,13	(0,19)	1,11	0,32	0,47	(0,03)	0,71	0,05	0,42
Diciembre	0,63	0,43	0,23	1,76	0,49	0,53	0,08	0,84	0,17	0,29

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Instituto Nacional de Estadística 633

Fuente: Anuario Estadístico 2016, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (INE).

Bibliografía y web gráfica

Alfonzo, Amaralis. 2011. monografias.com. [En línea] 18 de 2 de 2011. [Citado el: 19 de 9 de 2014.] <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-estrategica-historia/planificacion-estrategica-historia2.shtml>.

Amaya, Jairo Amaya. 2009. *Gerencia Planeación & Estrategia*. 2009.

Avedano, Luis Fernando. 2016. Tras 10 años, la economía de Bolivia baja de ritmo. *Los Tiempos*. 2016.

Belio José Luis, Belío Galindo José Luis, Sainz Andrés Ana. *Conózca el nuevo marketing: el valor de la información*. Madrid : RGM.

Borello, Antonio. 1994. *El plan de negocios*. Madrid : Ediciones Diaz de Santos , 1994.

Br. Sevilla Rivas, Tatiana Liseth. Br. Vásquez Medina, Oliver Efrén. 2008. *Estudio de mercado para la comercialización de artesanía de barro negro en los Municipios de Managua, Granada, Masaya y Jinotega*. Managua : s.n., 2008.

Cáceres Tolentino, Milagros Karina . Velarde Vera, Fortunata Milagros. 2007. *Estudio de Pre-Factibilidad para la Producción y Comercialización de Cerámicas de Chulucanas*. Lima : s.n., 2007.

Campo, Enrique Pérez del. 2002. *Comunicación fuera de los medios: "below the line"*. Madrid : ESIC Editorial, 2002.

ceramista, Profesor de arte. 2014. *Ceramica artesanal en Bolivia*. El Alto, Septiembre de 2014.

Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure* . s.l. : Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Copa, Ana y Vasquez, Mauricio. 2016. Compras el comercio via web crece un 5%. *El Deber*. 2016.

Cortez.H. 1998. *Gerencia Efectiva*. Caracas : s.n., 1998.

Cruz, Daisy Ramona De la. 2011. Monografias.com. [En línea] 21 de diciembre de 2011. [Citado el: 25 de marzo de 2015.] <http://m.monografias.com/trabajos91/la-metodologia-de-investigacion.shtml>.

De la Cruz Mercedes Joan Daniel, Núñez Astacio Carolin Esther,Robles Santa. 2013. monografias.com. [En línea] 23 de marzo de 2013. [Citado el: 27 de septiembre de 2014.]

<http://www.monografias.com/trabajos96/mezcla-del-marketing/mezcla-del-marketing.shtml>.

Duarte Schlageter Javier, Fernandez Alonso Lorenzo. 2005. *Finanzas Operativas, un coloquio*. Mexico D.F. : Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C., 2005.

Duarte, Carlos. 2013. *El Business Managemet System (BMS) Un Sistema de Gestion Integral* . Santa Cruz : s.n., 2013.

Espinoza, Reynaldo. 1988. *Las Artesanías Típicas susceptibles de exportación como alternativa de Empleo*. La Paz : s.n., 1988.

Francés Sempere, Emili. 2006. *historia y arte en la ceramica de España y Portugal*. Barcelona : s.n., 2006.

Frances, Antonio. 2006. *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Mexico : Pearson Educacion, 2006.

Gil Gidron, Rueda Basilio. 1998. *Nuevos modelos de gestion empresarial*. Madrid : JPM Graphic, 1998.

Huerta, Africa Canillada. 2007. *Ceramica:origen, evolucion y tecnicas*. 2007.

IBCE. 2016. Instituto Boliviano de Comercio Exterior. *IBCE*. [En línea] 3 de Agosto de 2016. [Citado el: 12 de febrero de 2018.] <http://ibce.org.bo/principales-noticias-bolivia/noticias-nacionales-detalle.php?id=67959&idPperiodico=3&fecha=2016-08-03>.

Imaña, Gabriela. 2014. Régimen Simplificado aporta solo con 0,0361% de las recaudaciones. *La Razon*. 2014.

—. **2014.** Régimen Simplificado aporta solo con 0,0361% de las recaudaciones. *La Razon*. La Paz : s.n., 2014.

INE. Instituto Nacional de Estadísticas, 2010. 2013. 94,9% son microempresas en Bolivia. *Noticias el deber*. 2013.

Ing. Conti, Carlos. 2010. *Ecosistema Empresarial*. s.l. : DEUSTO, 2010.

Jimenez, C.W. 1982. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Mexico : s.n., 1982.

Kotler, Philip, Armstrong Gary. 2008. *Fundamentos de marketing*. Mexico : Pearson Educacion, 2008.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary. 2001. *Marketing: Edicion para Latinoamerica*. Mexico : Pearson educacion, 2001.

Lamb Charles, Hair Joseph, McDaniel Carl. 2002. *Marketing*. s.l. : International Thomson Editores, 2002.

Margelis Denisis, Rojas Alonzo, Lugo Leydimar, Peraza Keison, Rivas Junior, Velázquez Maricruz. 2012. monografias.com. [En línea] mayo de 2012. [Citado el: 30 de septiembre de 2014.] <http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-financieros/analisis-financieros.shtml>.

Maueda Lafuente, Javier. 1996. *Cuadernos de direccion estrategica y planificacion*. 1996.

Mete, Marcos Roberto. 2014. VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. *scielo.org.bo*. [En línea] Marzo de 2014. [Citado el: 15 de Agosto de 2018.] http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006&lng=es&tlng=es..

Miranda, Boris. 2016. BBC. *BBC Mundo*. [En línea] 21 de febrero de 2016. [Citado el: 13 de febrero de 2018.] http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218_10_cosas_cambiaron_gobierno_evo_morales_referendo_bm.

Montero, Baldwin. 2013. La Razón Digital. *La Razón*. [En línea] 23 de enero de 2013. [Citado el: 6 de junio de 2015.] http://www.la-razon.com/index.php?_url=/sociedad/Bolivia-habitantes_0_1766223386.html.

Moore, James. 1996. *The Death of Competition*. 1996.

Orozco, Carlos Hernanadez. 2011. *Planificacion y programacion* . San Jose, Costa Rica : Universidad estatal a distancia , 2011.

P. Robbins Stephen, De Cenzo David A. 2002. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico : Pearson Educacion, 2002.

Peña, Lic. Matos Kirenia Alina. 2010. monografias.com. [En línea] Marzo de 2010. [Citado el: 30 de septiembre de 2014.] <http://www.monografias.com/trabajos81/analisis-comportamiento-costos-toma-decisiones/analisis-comportamiento-costos-toma-decisiones.shtml>.

Polimeni Ralph, Fabozzi, Adelberg y Kole. 1994. *Contabilidad de costos conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Santa fe de Bogota : McGRAW HILL, 1994.

Porter, Michael E. 2010. *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* s.l. : Ediciones Pirámide, 2010.

Puebla, Universidad de las Americas de. 2002. *Plan de negocio de exportacion para la empresa ANS.* 2002.

Quispe, Aline. 2012. 51708 de las cuales solo el 3% son grandes empresas. *La Razon.* 2012.

Randall, Geoffrey. 2003. *Principios de Marketing.* s.l. : International Thomson Editores, 2003.

Reyes, Camilo Mauricio Ramírez. 2009. *PASOS PARA EJECUTAR UNA CAMPAÑA BTL.* Bogota : s.n., 2009.

Santamaría Sánchez José María, Sánchez Ger Rodrigo, Almorza Gomar David. 1996. *La Pequeña y mediana empresa desde una perspectiva jurídica, económica y laboral.* s.l. : Europa artes graficas, 1996.

Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce. 2007. *Fundamentos de marketing.* Mexico : McGrawHill, 2007.

—. **2004.** *Fundamentos del marketing.* Mexico : Mc Graw Hill, 2004.

Thompson, Ivan. 2005. Promonegocios.net. *American Marketing Asociation, MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms.* [En línea] octubre de 2005. [Citado el: 29 de septiembre de 2014.] <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>.

Van Horne, Wachowicz James. 2010. *Fundamentos de la Administracion Financiera.* Mexico : Pearson Educacion, 2010.

Zevallos Emilio, Velazco Enrique. 2003. *CONSTRUYENDO EL CAMINO AL DESARROLLO A TRAVES DE LAS PyMES:LA EXPERIENCIA BOLIVIANA.* San Jose - La Paz : FUNDES, 2003.