

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACION AMAR

(ASOCIACIÓN DE MUJERES AGROALIMENTARIAS RENACER
DE ROSILLAS)



Implementado por:



PADCAYA, TARIJA - BOLIVIA 2019

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACION AMAR

(ASOCIACIÓN DE MUJERES AGROALIMENTARIAS RENACER
DE ROSILLAS)

Elaborado por el consultor: Lic. Ricardo Márquez Herbas, con el apoyo técnico de ESPERANZA BOLIVIA y la Secretaría de Desarrollo Humano del GAMP, en el marco del proyecto “Fortalecimiento de capacidades de las mujeres productoras en el Municipio de Padcaya, Tarija”, en el marco de los derechos económicos, sociales y culturales.

Financiado por:



Bélgica
socio para el desarrollo



LOUVAIN
COOPERATION

Gobierno Autónomo
Municipal de Padcaya / **AMAR / 2019**

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
1 INTRODUCCION	4
2 MARCO CONCEPTUAL	5
3 ETAPA 1: DIAGNOSTICO Y TALLER DE PRODUCTOS	6
a) Diagnostico	6
b) Taller de Productos	8
c) Factibilidad de los mercados	10
4 ETAPA 2: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO F.O.D.A.	13
5 ETAPA 3: ESTABLECIMIENTO DE LAS 4 P's: MARKETING MIX	14
a) Producto	14
b) Precio	16
c) Promoción	17
d) Plaza	18
6 ETAPA 4: FORMULACION DE ESTRATEGIAS	18
a) Objetivo	18
b) Categorización de las Productoras asociadas	19
c) Elaboración de las estrategias	19
7 ETAPA 5: IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS	20
a) Modelo de venta integral	20
b) Plan de acción a corto plazo	21
c) Plan de acción a largo plazo	22
8 ETAPA 6: MEDICION DE RESULTADOS	26
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
a) Conclusiones	27
b) Recomendaciones	27

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACION AMAR

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Mujeres Agroalimentarias Renacer de Rosillas (AMAR), con **32** productoras asociadas, buscan la oportunidad de encontrar nuevos mercados que les permitan incrementar su producción y ventas.

Por ello, se realizó una consultoría comercial con la finalidad de determinar la factibilidad de nuevos mercados y plantear las pautas para su ingreso a ellos, a través de estrategias comerciales.

Luego de un Diagnóstico previo, se identifica que la asociación AMAR cuenta con oportunidades para para comercializar:

- el yogurt como provisión del desayuno escolar para la localidad de Rosillas y Padcaya
- el licor de leche en la ciudad de Tarija, aprovechando el precio competitivo con relación a las ofertas que existen.
- El queso criollo en la ciudad de Tarija pero se tiene que mejorar su precio de venta porque es un precios superiores al de la competencia
- El queso para untar es producido solo por una sola productora por lo que no es factible si se quiere producir en comunidad.

Para ello, se plantea una serie de estrategias comerciales y acciones que la asociación AMAR tiene que realizar con la finalidad de poder habilitarse para vender en mercados más exigentes y también de contar con las condiciones de un espacio exclusivo para la producción y etiqueta de sus productos.

1. INTRODUCCIÓN

Rosillas es una comunidad de la provincia Aniceto Arce del departamento de Tarija ubicada a 70 kilómetros de la ciudad y es el lugar donde se encuentra la Asociación de Mujeres Agroalimentarias Renacer de Rosillas (AMAR), con **32** productoras asociadas, provenientes de comunidades de la propia población de Rosillas.

Esta comunidad lechera es conocida por la elaboración tradicional de productos derivados como son: el queso criollo, yogurt, licor de leche y queso para untar. Estos productos son comercializados en la misma comunidad, la localidad de Padcaya y también en la ciudad de Tarija.

Actualmente, la venta de estos productos es realizada, en forma independiente por cada una de las asociadas, en diferentes lugares y ocasiones:

- Aproximadamente 15 productoras hacen queso periódicamente y lo venden en sus domicilios y en el mercado Central de la localidad de Padcaya.
- 2 productoras de la agrupación "La Tambera" elaboran yogurt semanalmente para venderlo en sus domicilios. Su producción es artesanal, sin conservantes por lo que para cantidades mayores atienden pedidos (sobre todo para la ciudad de Tarija).
- El licor de leche y queso para untar son elaborados principalmente por las productoras de "La Tambera" y se producen a pedido o para ocasiones especiales como la Feria de las Masitas, Festividad de la Virgen de Chaguaya o Todos Santos.

Por el momento, AMAR no realiza acciones comerciales conjuntas entre sus asociadas pero ya tiene recientemente su personería jurídica para estar constituidas legalmente. Adicionalmente, y con el apoyo de la Fundación Emprender, se están realizando las adecuaciones en un ambiente de la comuna para poder contar con un espacio de producción colaborativa para sus productos.

Para el acompañamiento de estas acciones, AMAR tiene la necesidad de generar acciones comerciales que puedan generar la apertura de nuevos mercados e incrementar la demanda de la producción actual de sus asociadas. Y Emprende Bolivia está colaborando con una serie de acciones que van desde la adecuación de un espacio para la producción, compra de equipos, generación de etiquetas como también la realización de una consultoría para generar estrategias comerciales que permitan incrementar sus ventas.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene la finalidad de elaborar estrategias de Marketing para los productos elaborados por la asociación AMAR, con la identificación y análisis de factibilidad de los canales comerciales potenciales.

2. MARCO CONCEPTUAL

La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio.

Para elaborar estas estrategias, se supone que están definidos los temas más amplios y prioritarios como son: la razón de ser del negocio, los objetivos generales y de largo plazo que se espera alcanzar, etc.

Estas estrategias comerciales o estrategias de marketing, son una combinación de herramientas que les permitirá a las productoras de AMAR identificar los mercados potenciales y llegar a ellos de acuerdo a la factibilidad de sus recursos. Estas herramientas se resumen en las "4 P" del marketing.

Los resultados que se vayan obteniendo, se conocerán a través de mediciones muy concretas. Con esas mediciones, las productoras deben ajustar el modelo, revisar nuevamente el diagnóstico, mejorar el diseño, volver a implementar y medir nuevamente. Con relación al modelo estratégico, este presenta 6 etapas que se desarrollan de un modo continuo.

Las 6 etapas de la estrategia comercial desarrollada son:

- **Diagnóstico:** Paso inicial para definir una estrategia, donde realiza el diagnóstico de la empresa, su entorno y así se determinan con qué se cuenta y qué es lo que se debe mejorar.
- **Análisis interno y externo (FODA)** Se determinan las Oportunidades y Amenazas del entorno y que tienen influencia en la producción y venta de los productos (Factores Externos). Además, se identifican las Fortalezas y Debilidades que tienen nuestros productos (Factores Internos).
- **Establecimiento de las 4 P's** La estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que permiten llegar al mercado que se busca. Para diseñar la estrategia de marketing, se dispone de cinco instrumentos básicos, que se combinan adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos. Estas herramientas se resumen en las "5 P", las mismas que vamos a identificarlas para poder elaborar las estrategias acordes a la situación actual y al mercado.

- **Formulación de la estrategia** Teniendo claro el FODA de nuestro producto estamos en condiciones de definir el "mix comercial", es decir, las combinaciones de características del producto, precio, promoción, postventa y distribución.
- **Implementación.** En esta etapa se organizan las acciones concretas que deben seguir para que la estrategia se haga realidad. Se considera que se realizará un plan de trabajo con las actividades más urgentes al principio, (obtener licencia Senasag, buscar local comercial o vendedores, diseñar la etiqueta del producto, etc.). Para cada actividad se fijan plazos razonables para que los responsables puedan realizar las actividades. Cada actividad debe tener un objetivo, que será el resultado esperado de la actividad (licencia al día, local instalado con sus permisos al día, vendedores interesados en vender los productos, etiqueta impresa, etc.).
- **Medición:** Para saber si el plan marcha en el camino correcto y acorde a la estrategia, se debe realizar controles continuos a través de la medición de los indicadores de gestión. Al usar Indicadores, se recomienda contar con datos de comparación, estos pueden ser datos anteriores (cuantos clientes atendía en los canales de venta antiguos al mes, por ejemplo) o datos de comparación con otros negocios del mismo rubro (cuantos clientes atienden en promedio los locales similares al que uno tiene).

3. ETAPA 1: DIAGNOSTICO Y TALLER DE PRODUCTOS

Partimos por conocer a los productos y sus características a través de entrevistas con productoras que nos permitan conocer la forma de elaboración operativa y comercialización de sus productos.

En base a esta información preliminar, se planteó generar un Taller del Producto para que, con la participación de la mayor cantidad de las productoras de AMAR, pudimos conocer las características, el potencial de sus productos y las intenciones comerciales que tienen a la hora de buscar nuevos mercados.

a) Diagnóstico

Para realizar el Diagnóstico, nos reunimos con las productoras asociadas a AMAR, quienes nos explicaron las características de su producto, las acciones comerciales que ellas realizan y su vínculo con la asociación.

Actualmente AMAR agrupa a **32** productoras, las mismas que se dedican por cuenta propia a la elaboración de varios productos y que tienen las siguientes características operativas y comerciales:

TABLA 1: CARACTERISTICAS COMERCIALES DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LAS PRODUCTORAS DE AMAR

PRODUCTOS	CANTIDAD PRODUCTORES	PRODUCCION (unid/productor al mes)	PRECIO (Bs/unid.)	VENTAS (cuantas productoras)			UTILIDAD (Bs.unid)	PRODUCCION ADICIONAL (Unid)
				Día x medio	A la semana	A pedido		
Queso	15	100 A 150 kg	35		15		2,5	el doble
Dulce de Leche	10	30 potes	12			10	no conocen	el doble
Yogurth	10	40 botellas	16		2		4	el doble
Licor de Leche	8	30 botellas	18		3	5	5	el doble
Queso crema	1	40 potes	10		1		3	el doble

Si bien son **32** productoras asociadas, solamente:

- **Queso:** 15 productoras se dedican de forma continua (semanal) a la fabricación de queso criollo porque también son productoras de Leche. Como la planta industrial de leche (PIL) no realiza el recojo de leche los domingos, las productoras lo convierten en queso y lo comercializan en la misma localidad de Rosillas y Padcaya.
- **Yogurt:** 2 productoras realizan periódicamente la fabricación de yogurt artesanal para venderlo en la misma localidad. Las demás fabrican solamente para fechas específicas o feriados y se lo vende en la misma localidad de Rosillas o a pedido. La particularidad de estas productoras es que tienen su propia organización llamada "La Tambera"
- **Licor de Leche y Queso para untar:** 1 productora elabora periódicamente el licor de Leche y queso para untar y lo comercializa en Rosillas, Padcaya o a pedido para la ciudad de Tarija.

Un aspecto crítico es que pocas productoras elaboran los productos mencionados de manera periódica y todas las productoras de AMAR no viven de la elaboración de los mismos porque no representan su principal fuente de ingresos. Un ejemplo de ello, son las productoras de queso (también productoras de leche) que, si la empresa PIL recogería leche también los domingos, preferían entregar toda su producción de leche a estar elaborando queso.

Por ejemplo, son las 5 productoras de yogurt que también tienen su propia agrupación (La Tambera) y solo una de ellas produce de forma periódica. Las demás solamente elaboran a pedido o en fechas especiales.

Con relación las características operativas y requisitos sanitarios, los productos elaborados cuentan con el siguiente detalle:

TABLA 2: CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS Y SANITARIAS DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTOS	MARCA Y LICENCIAS			CUANDO VENDEN	COMPETENCIA
	Etiqueta	Regist. San.	Senasag		
Queso	No	No	No	Fines de semana	queso chaqueño, caisa que es más barato pil, prolac, contrabando que son mas baratos Tambera
Yogurth	No	No	vencido	Todo el año	
Licor de Leche	No	No	vencido	Ferias, tiendas	
Queso crema	No	No	vencido	A pedido	
Dulce de Leche	No	No	No	Ferias (abril, marzo)	

Por el momento, los productos elaborados no cuentan con los permisos sanitarios dado que los actuales clientes o mercados no exigen estos requisitos.

- **Queso:** Para el mercado de los quesos, la ciudad de Tarija es el mercado potencial más próximo, pero ya existen varias ofertas similares en quesos criollos que provienen de las localidades con el Chaco, Caisa o productos industrializados, todos a un menor precio.
- **Yogurt:** existe la oportunidad de proveer yogurth dentro del desayuno escolar de los alumnos del Municipio de Padcaya, pero para ello AMAR necesita estar legalmente constituidas, contar con la licencia del Senasag, y producir un producto envasado en sachet tamaño escolar.
- **Licor de Leche** tiene un precio de venta menor de 20 Bs/unid (botella de 750 ml), con relación a los 30 Bs/unid. de la competencia. Esta oportunidad para ingresar a mercados más formales, requiere de registro sanitario.

Los productos de Rosillas son elaborados artesanalmente y cuentan con el reconocimiento favorable a nivel departamental por su origen y sabor por lo que es un valor agregado a tomar en cuenta con relación a la competencia, pero también su oferta es sensible al precio. Por lo tanto, las productoras de AMAR deben ofertar sus productos de manera que aseguren un precio final igual o menor al de la competencia, principalmente en quesos, yogurt y licor de leche.

b) Taller de Productos

De acuerdo al diagnóstico elaborado con algunas productoras de AMAR, se desarrolló el **Taller de Productos**, concentrándonos en 3 productos que tienen una mayor demanda y son producidos por la mayoría de las productoras (el queso para untar se descarta porque solo es producido por una productora). Los productos son:

- **Licor de Leche**
- **Yogurt**
- **Queso**

Para el efecto, nos reunimos con las productoras de AMAR en un Taller de Productos para que en conjunto elaboremos las características comerciales de estos 3 productos.

TABLA 3: CARACTERISTICAS COMERCIALES DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTOS	PRECIO (Bs./Unid)	UTILIDAD (Bs./Unid)	PRODUCCION (por productora)			CUANTO NO VENDI (Unid)	PRODUCCION ADICIONAL (Unid)
			Día x medio	A la semana	al mes		
Licor de Leche (750 m)	20	4			70	15	300
Licor de Leche (450 ml)	10	3					
Yogurth 2 Lit	16	3,5			50	0	El doble
Yogurth batido 1 Lit	10	2,5			50	0	El doble
Yogurth 1 Lit	22	4			50	0	El doble
Yogurth afrutado 1 Lit	12	3			50	0	El doble
Queso Holande 1 Kg	35	2,5			132	32	El doble
Queso Criollo 1 Kg	38	5			180	50	El doble

Las características comerciales de los productos son:

- **El licor de leche** se produce en 2 tamaños, siendo el de 750 ml el producto con de mayor consumo. Actualmente no cuenta con registro sanitario y su volumen de producción puede triplicarse sin problemas.
- **El yogurt** tiene un margen de utilidad, pero para presentarse a competir en el desayuno escolar del Municipio de Padcaya, tiene que cambiar a un envase individual, tipo sachet, contar con los permisos sanitarios requeridos ahora que la asociación AMAR ya cuenta con personería jurídica. Las fechas de presentación para el desayuno escolar son en enero de cada año, a través de las empresas que se presentan como proveedoras.
- **El queso**, tiene un precio promedio de 35 Bs/kg y es superior a la oferta de otros tipos de quesos de gran demanda, sobre todo en la ciudad de Tarija lo que no lo hace competitivo para acceder a este mercado y las productoras lo producen para que no se eche a perder la leche que PIL no recoge los

días domingos. Es un producto elaborado artesanalmente y no cuenta con registros sanitarios.

Con relación a la producción, la elaboración del licor de leche y yogurt está concentrada en 3 productoras. Es recomendable que este conocimiento sea ampliado a un número mayor de productoras sobre todo si se va a producir el Yogurt como asociación.

El cálculo del costo realizado por las productoras, ellas aseguran tener una utilidad promedio del 15 al 20% en todos sus productos, pero solamente están considerando los costos de materia prima y elaboración, pero no los costos de mano de obra, venta o el alquiler de un ambiente particular para la venta. La justificación de las productoras por no incluir otros costos es porque es un trabajo unipersonal, desarrollado en sus domicilios.

Elas mismas (en colaboración de su familia) se encargan de la elaboración y la venta de sus productos por lo que no hay necesidad de un costo adicional de alquiler por un espacio o de un vendedor. Sin embargo, si se produce la producción en los ambientes de la asociación AMAR, deben estar contemplados estos costos.

Asimismo, se estableció con las productoras a qué mercados estarían interesadas en acceder:

TABLA 4: LUGARES DE VENTA Y MERCADOS POTENCIALES

PRODUCTOS	DONDE VENDO	PUBLICIDAD	DONDE QUISIERA VENDER	POR QUE?
Licor de Leche (750 m)	Mercado Central, Mercado Campesino, Casa	NO	Licorería, Ruta del Queso, Supermercados	
Licor de Leche (450 ml)		NO		
Yogurth 2 Lit		NO		
Yogurth batido 1 Lit	Ferias, tiendas, afuera de escuelas, comunarios	NO	En las escuelas, ferias, tiendas de la ciudad	Para vender mas y abrir nuevos mercados
Yogurth 1 Lit		NO		
Yogurth afrutado 1 Lit		NO		
Queso Holande 1 Kg		NO	Mercado Central Tarija, Supermercados, Caja alimentarioa adulto mayor, Capitales de provincia y ciudades	
Queso Criollo 1 Kg	Mercado local, tiendas, Ferias productivas	NO		

Actualmente las productoras venden sus productos en la misma localidad de Rosillas y en menor medida en la localidad de Padcaya. Sin embargo, las productoras quieren vender en nuevos mercados, desde locales, nacionales ya que tienen la capacidad de duplicar su producción actual.

En base a las intenciones de las productoras, es necesario evaluar la factibilidad de los mercados potenciales y comprobar si se encuentran preparadas para cumplir con los requisitos necesarios.

c) Factibilidad de los mercados

Las productoras de AMAR tienen intenciones de llegar a nuevos mercados (locales nacionales) para incrementar su producción y por lo tanto sus ventas. Por lo tanto,

es necesario evaluar la factibilidad y requisitos necesarios para acceder a estos mercados potenciales.

**TABLA 5: REQUISITOS PARA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS:
LICOR DE LECHE**

ROSILLAS	Licor de Leche		
DESTINO	LICORERIAS	SUPER MERCADOS	CANASTON NAVIDEÑO
LUGAR	Tarija	Tarija	Tarija
PROYECCION (bot/mes)	300	500	1000
REQUISITOS NECESARIOS	LICORERIAS	SUPER MERCADOS	CANASTON NAVIDEÑO
Registro Sanit.	X	X	
Marca	X	x	X
Transporte	X	X	X
Distribuidor	X	X	X
Etiqueta	X	X	X
Crédito		X	

El licor de leche actualmente se vende en los mercados informales de Rosillas y Padcaya. Sin embargo, tiene la posibilidad de poder ingresar a mercados más grandes como las Licorerías y Supermercados de Tarija, pero es necesario contar con los registros sanitarios, requisito indispensable. Otro mercado importante también son las vendedoras de productos artesanales ubicadas en la calle General Trigo y algunas productoras habilitadas en el mercado central de Tarija.

Para cualquier mercado, es imprescindible en trabajar en una marca propia que los identifique y resalte su origen, por lo que Rosillas representa una buena opción.

**TABLA 6: REQUISITOS PARA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS:
QUESO**

ROSILLAS	Queso		
DESTINO	ESCUELAS (por vez)	FERIAS (1 vez al año)	TIENDA (a la semana)
LUGAR	Rosillas	Rosillas, CR, SM	Mercado Central Tarija
PROYECCION (litro/mes)	20	100	30
REQUISITOS NECESARIOS	ESCUELAS	FERIAS	TIENDA
Conseguir permiso Vendedor	X	X	X
Transporte	X		
Entrega producto	X		
Venta	X		
Cobro	X	X	X

El queso elaborado de forma artesanal, es vendido en la misma comunidad de Rosillas como en la localidad de Padcaya. La factibilidad de poder ingresar a mercados de la ciudad de Tarija no es de las mejores por su elevado precio con relación a la oferta de otros quesos criollos. Por lo tanto, queda tener un precio competitivo o no existen otros mercados.

**TABLA 7: REQUISITOS PARA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS:
YOGURT**

ROSILLAS	Yogurt
-----------------	--------

DESTINO	ESCUELAS (por vez)	FERIAS (1 vez al año)	TIENDAS
LUGAR	Rosillas	Tarija	Tarija
PROYECCION (litro/mes)	132	50	120

REQUISITOS NECESARIOS	ESCUELAS	FERIAS	TIENDA
Registro sanitario	X		
Personaría Juridica	X		
Marca	X	X	X
Transporte	X	X	X
Promotor de ventas	X	X	X
Envases	X	X	X
Etiquetas	X	X	X

El yogurt tiene la oportunidad de ser uno de los productos que se entregan para el desayuno escolar porque existe la predisponibilidad de las autoridades para ser incluido siempre y cuando cumplan con las condiciones requeridas en el tema sanitario, marca o personería jurídica.

Para los 3 productos analizados (**Licor de Leche, queso y yogurt**) los principales requisitos a cumplir para ingresar a los mercados seleccionados son:

- el contar con una marca y etiqueta que permita identificar los productos de Rosillas donde se resalten su origen y territorio.
- contar con un medio de transporte para hacer llegar el producto. No sería un problema ya que existe en Rosillas transporte público que sale y llega todos los días.
- determinar un Encargado comercial que se encargue de hacer llegar el producto a cada uno de los destinos identificados.
- Por último, el Registro Sanitario aún no es prioritario para los quesos, aunque con el tiempo es necesario considerarlo si es que se quiere ingresar a mercados nacionales o supermercados.

También es importante mencionar que, con la finalidad de mejorar la identificación de los productos o buenas prácticas, Esperanza Bolivia está contribuyendo con el apoyo de:

- una adecuación de espacio propio de la comunidad para que las productoras se dediquen a la elaboración del yogurt y etiquetado de otros productos.
- Generación de etiquetas para los productos de Queso, Licor de Leche, queso y Yogurt con la finalidad de que se tenga un nombre propio que identifique su procedencia

AMAR ya tiene presencia en su localidad por lo que apuesta a estar con representación permanente en:

- El desayuno escolar de Rosillas y Padcaya
- la ciudad de Tarija, en el mercado central, terminal de buses, terminal aérea, feria de Villa Fátima.
- los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Sucre: en el mercado central, terminal de buses, terminal aérea.

En base a estas consideraciones, se evalúa la **FACTIBILIDAD** de cada uno de los mercados propuestos y las condiciones que se necesitan cumplir:

TABLA 8: FACTIBILIDAD DE LOS MERCADOS POTENCIALES

PLAZO	MERCADO
CORTO PLAZO (1 MES)	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas municipales de Rosillas y Padcaya – Desayuno Escolar (Yogurt) • Feria de Villa Fátima de la ciudad de Tarija (Yogurt, Queso y Licor de Leche) • Subgobernación – Adulto Mayor (yogurt) • Mercado Central de la ciudad de Tarija, Rosillas y Tarija (Queso, Yogurt y Licor de leche) • Feria de Villa Fátima de la ciudad de Tarija (Yogurth y Licor de Leche) • Canastón Navideño (Licor de Leche)
MEDIANO PLAZO (6 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados Tarija (Queso, Licor de Leche) • Aeropuerto de Tarija (Licor de Leche) • Licorerías de Tarja (Licor de Leche) • Terminal de Buses de la ciudad de Tarija (Licor de Leche)

Para evaluar la factibilidad, AMAR debe considerar sus posibilidades y recursos con los que cuenta para acceder a los mercados propuestos.

Por el momento, quedan descartados en una etapa inicial aquellos mercados que requieren licencias sanitarias, tales como supermercados o la exportación de los productos a países vecinos y los esfuerzos tienen que estar concentrados en los mercados en los cuales se pueda tener un acceso a **corto y mediano plazo**.

Los mercados potenciales a **corto plazo** se encuentran:

- Para el **Yogurt** en las escuelas de Rosillas y Padcaya dado la colaboración para ingresar con un yogurt escolar a las escuelas de las localidades mencionadas.
- Para el **licor de leche** en la ciudad de Tarija y son más factibles por su cercanía, lo que permite no incrementar significativamente los costos de producto por temas de transporte y comisiones.
- Para el **queso criollo** tiene un precio superior a los quesos criollos que tiene la competencia (35 bs/kg. **vs** 25 Bs/kg) en la ciudad de Tarija. Por lo tanto, es necesario que iguale por lo menos su precio para ser competitivo y si no es negocio para las productoras, entonces sería mejor que lo conviertan en otro producto más competitivo.

Para los mercados a mediano plazo, las ciudades más representativas de Bolivia son las opciones más factibles para poder vender. Sin embargo, para ingresar a estos mercados, es necesario contar con una persona que se ocupe de realizar la identificación de vendedores interesados en comercializar los productos dentro de los lugares mencionados (terminales, aeropuertos, etc.)

Por lo tanto, el presente trabajo se desarrollará tomando en cuenta las opciones de mercado que las productoras asociadas de AMAR que tienen a **corto plazo**.

4. ETAPA 2: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO F.O.D.A

De acuerdo al **Diagnóstico** y **Taller de Producto** desarrollado con las productoras de AMAR, se puede construir la situación actual al cual se enfrentan los 4 productos analizados.

En base a esta información graficar el siguiente escenario:

TABLA 9: ANALISIS FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos son identificados por Territorio y Origen • Productos elaborados artesanalmente, sin conservantes • La ciudad de Tarija es uno de los principales consumidores de este tipo de productos artesanales • El precio del Licor de Leche es 25% más barato que la competencia. • Ya cuentan con personería Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno escolar de la Municipalidad de Padcaya está interesado de distribuir el yogurt en sachets escolares, dentro de sus escuelas públicas. • Las productoras pueden producir el doble de su producción actual sin incrementar significativamente sus costos fijos. • Aprovechar el nombre de Rosillas dentro de la creación de marca para aprovechar el posicionamiento que tiene la región.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con SENASAG, principal requisito para acceder al mercado nacional y cadenas de supermercados • Solamente producen para generar un ingreso extra o no desperdiciar la leche que producen. • AMAR no tiene un encargado comercial que busque nuevos mercados para sus asociadas • Falta de una Marca propia que los identifique en mercado locales y nacionales • Falta de envases adecuados con fechas de vencimiento y/o código de barras • No se cuenta con empresas nacionales que puedan realizar la distribución de sus productos • No cuentan con una estructura real de sus costos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • La industrialización de productos de este sector, genera productos sustitutos más baratos • Replica de productos por parte de la competencia y otros sectores.

5. ETAPA 3: ESTABLECIMIENTO DE LAS 4 P's: MARKETING MIX

El marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción) determina las características que tiene que tomar en cuenta cualquier productor para elaborar una oferta comercial acorde con las necesidades de su mercado, que sea competitivo y a gusto de clientes.

De acuerdo las posibilidades de mercado, el escenario y producto más factible es que las productoras logren introducir el yogurt dentro del desayuno escolar. En este sentido, detallamos a continuación las características que debe tener la oferta de yogurt, licor de leche y el queso criollo de AMAR para poder ingresar a nuevos mercados y poder ser competitivo:

a) Producto

YOGURT

AMAR tiene la posibilidad de entregar yogurt en el desayuno escolar para las localidades de Padcaya y Rosillas ya que existen las gestiones para poder incluir este producto dentro de los productos autorizados por el Municipio de Padcaya, para la gestión 2020.

Para este fin, se requiere que el producto sea envasado en Sachets de 100 ml aproximadamente y cuente con los registros sanitarios requeridos. Por lo tanto, es necesario que la elaboración del producto sea en instalaciones autorizadas por el Senasag y exista un grupo de productoras de AMAR encargadas de su elaboración y entrega.

El detalle de los productos debe estar enmarcada por:

- **Marca e imagen.** Los productos se van a comercializar a través de la marca “Rosillas”. Esta marca fue seleccionada en la consultoría porque engloba el valor agregado que tienen los productos de AMAR: su origen.
- **Etiqueta:** Generar una etiqueta que contenga la marca y las características del producto. El formato y tamaño de las etiquetas deben ser elaboradas de acuerdo los tipos de envase que se usen.
- **Modo de elaboración.** Determinar las recetas de cada uno de los productos para su elaboración.
- **Materias primas.** Se debe detallar con que materias primas está elaborando el yogurt y la misma debe estar representado en el envase.
- **Forma:** determinar las medidas, tamaño y aspecto que debe tener cada uno de los productos para que sean similares entre todas las productoras.
- **Tipo Empaque.** Deben estar elaborados de acuerdo a su modo de venta (por unidad o en volumen)
- **Exposición.** Para uniformar la presentación de los productos de todas las asociadas y cuidar la higiene de los mismos. Ello se puede conseguir con la identificación de la marca y las condiciones que deben respetar los vendedores finales, así como la fecha de vencimiento y elaboración.

LICOR DE LECHE

El licor de leche es un producto de una reconocida demanda en los mercados de Tarija, mayormente envasado en botellas de vidrio de 750 ml.

No existe una referencia puntual de una preferencia de marca, pero es requisito que el producto de AMAR cuente con una para generar el posicionamiento del mismo.

El detalle de los productos debe estar enmarcada por:

- **Marca e imagen.** Los productos se van a comercializar a través de la marca “Rosillas”. Esta marca fue seleccionada en la consultoría porque engloba el valor agregado que tienen los productos de AMAR: su origen.
- **Etiqueta:** Generar una etiqueta que contenga la marca y las características del producto. El formato y tamaño de las etiquetas deben ser elaboradas de acuerdo los tipos de envase que se usen.
- **Modo de elaboración.** Determinar las recetas de cada uno de los productos para su elaboración.
- **Materias primas.** Se debe detallar con que materias primas se está elaborando el licor de leche y la información debe estar representado en el envase.
- **Forma:** determinar las medidas, tamaño y aspecto que debe tener cada uno de los productos para que sean similares entre todas las productoras.
- **Tipo Empaque.** En vidrio, de acuerdo a los tamaños que se decidan comercializar para su venta (por unidad o en volumen)
- **Exposición.** El producto debe estar claramente identificado con su etiqueta y en lo posible que se expongan en fila de 3 productos juntos.

QUESO CRIOLLO

El queso criollo de Rosillas es un producto elaborado para que no se eche a perder la leche de los domingos porque la PIL no recoge ese día. Es un producto de una reconocida demanda en los mercados de Tarija, vendido principalmente a destajo.

No existe una referencia puntual de una preferencia de marca, pero es requisito que el producto de AMAR cuente con una para generar el posicionamiento del mismo.

El detalle de los productos debe estar enmarcada por:

- **Marca e imagen.** Los productos se van a comercializar a través de la marca “Rosillas”. Esta marca fue seleccionada en la consultoría porque engloba el valor agregado que tienen los productos de AMAR: su origen.
- **Etiqueta:** Generar una etiqueta que contenga la marca y las características del producto. El formato y tamaño de las etiquetas deben ser elaboradas de acuerdo los tipos de envase que se usen.
- **Modo de elaboración.** Determinar una reglamentación de los productos para su elaboración, de manera de estandarizar su proceso.
- **Materias primas.** Se debe detallar con que materias primas se está elaborando el queso criollo y la información debe estar representado en el envase.
- **Forma:** determinar las medidas, tamaño y aspecto que debe tener cada uno de los productos para que sean similares entre todas las productoras.
- **Tipo Empaque.** Sin empaque que lo cubra y de acuerdo a los tamaños que se decidan comercializar para su venta (por unidad o Kg.)
- **Exposición.** El producto debe estar claramente identificado con su etiqueta y en lo posible que se expongan en fila de 3 productos verticales.

En un mediano plazo, AMAR debe registrar el nombre “Rosillas” como propio en el SENAPI para que ninguna empresa o Institución pueda usarla.

b) Precio

Inicialmente, el precio debe ser establecido en base a nuestros mercados factibles a corto plazo, todos ellos ubicados en la ciudad de Tarija. Los precios de venta en estos mercados, se encuentran en:

TABLA 10: PRECIOS DE VENTA DE LA COMPETENCIA

PRODUCTOS	PRECIO (Bs./Unid)
Licor de Leche (750 m)	30
Yogurth afrutado 100 ml	1
Queso Criollo 1 Kg	30

Para el **yogurt** que será entregado en los desayunos escolares, el precio tiene que estar sujeto en función a lo que quieran pagar los proveedores que se presentarán a las licitaciones generadas por el municipio de Padcaya, pero hay que tomar en cuenta que el presupuesto diario del Municipio es de 2 Bs./alumno. Si bien la venta por unidad está a 1 Bs/unidad, el precio de venta al por mayor debería estar por lo menos un 15% menos, así que la asociación AMAR debe determinar si podrá llegar a los volúmenes y precio requerido.

Para el **Licor de Leche**, el panorama es favorable, sobretodo porque el precio de venta es final es de 20 Bs/unidad y la competencia tiene un precio de venta a 30 a 35 Bs la botella de 750 Ml.

Con relación al **Queso criollo**, su precio no es competitivo para el mercado potencial de la ciudad de Tarija (35 Bs/kg). En este sentido, se considera que no es factible para la asociación AMAR generar este producto dado que la oferta de quesos criollos ronda los 28 a 30 Bs/Kg.

Con relación a la utilidad neta que tiene estos productos, la misma se encuentra en:

TABLA 11: UTILIDAD NETA

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	TRANSPORTE	UTILIDAD NETA
	Bs/unid	Bs/unid	Bs/unid	Bs/unid
Licor de Leche (750 m)	13	3	1	3
Yogurth afrutado 100 ml	0,3	0,4	0,1	0,2
Queso Holande 1 Kg	27	7	0,8	35

El **costo de Mano de Obra**, es el costo que le corresponde a las operadoras por producir el producto o el monto que deberían pagar en caso de contratar a un ayudante. El **costo de transporte**, es lo que los trufis cobran por transportar los productos desde Padcaya a la ciudad de Tarija (40 Bs para llevar una canasta donde caben 20 botellas)

Ante ese escenario, donde se incrementan los costos de transporte y mano de obra:

- El Licor de leche todavía tiene un amplio margen y puede subir su precio de venta y encontrar un intermediario que se encargue de su comercialización en la ciudad de Tarija.
- El yogurt todavía conserva un margen del 20% pero es necesario realizar un nuevo cálculo para la venta en el desayuno, de acuerdo al tamaño, cantidad de pedido requerida y el presupuesto de la Municipalidad destinado por alumno (2 Bs/día).
- El queso criollo ya no sería rentable por moldes de kilo por lo que se debería buscar la posibilidad de otro tamaño más rentable.

El precio debe estar fijado en función a la competencia y lo que esté dispuesto a pagar el consumidor. Los productos mencionados ya se encuentran en el mercado, incluso con precios más económicos por ser ofertas de elaboración industrial y no artesanal.

Una última consideración es que, para acceder a los mercados que se encuentran en la ciudad de Tarija, AMAR necesita tener una vendedora que se encargue de buscar otros puntos de venta donde ya se encuentra nuestro mercado objetivo.

“NO SE PUEDE TENER LA MISMA UTILIDAD si es que la productora no se encarga de la venta final del producto”

c) Promoción

Para vender el Yogurt en el Desayuno escolar, no se requiere de una campaña de promoción importante, solamente tener la seguridad que el producto será aceptado por el Municipio de Padcaya

Para la venta al por menor del Yogurt o el Licor de Leche, se requiere generar publicidad para que podamos vender, informando y convenciendo las bondades de nuestros productos. Para el mercado local, el principal valor agregado que se tiene es la procedencia del producto y es algo que está posicionado en la mente del consumidor como en el de los intermediarios (vendedores, distribuidores) de la ciudad de Tarija.

AMAR no cuenta con muchos recursos económicos, por lo que debe buscar que los vendedores resalten el origen del producto y su elaboración, que son sus principales fortalezas.

Adicionalmente, y no es un costo elevado, se deberían hacer pequeños mostradores o banners para visibilizar la procedencia del producto y la marca. Este material debería ser entregado a las vendedoras para que lo acomoden dentro de

su puesto de venta. Para hacer estos mostradores o banners, tomar en cuenta el espacio y disponibilidad que tienen las vendedoras en sus puntos de venta.

Por último, una acción que no requiere costo, es crear una página de Facebook para que a población pueda enterarse de las novedades, puntos de venta u otra información que quiera ser comunicada. En este punto, es importante que exista un responsable de generar continuamente contenido (por lo menos 1 vez a la semana) y se ocupe de contestar oportunamente los mensajes de texto que mandan los usuarios. A futuro, también se puede generar publicidad a un costo de 10 Bs/día para poder llegar con mayor alcance a un público y comunicar una campaña, promoción, aviso, participación en una feria, etc.

d) Plaza

Es el lugar donde vendemos el producto. Esto puede jugar un rol relevante para el éxito de nuestro negocio. Para la entrega de los productos en la ciudad de Tarija, cuatro elementos van a determinar la política de distribución:

- **Canales de distribución.** Para acceder a los mercados locales, se debe determinar:
 - Un responsable de hacer llegar el yogurt a los proveedores del desayuno escolar. AMAR puede acceder a la provisión a través de las empresas adjudicadas.
 - Quien se hará cargo de hacer llegar el producto a los puntos de venta minoristas autorizados en la ciudad de Tarija
- **Planificación de la distribución:** Para las ventas al por menor, se establece que el consumidor va a poder acceder al producto final a través de minoristas que tengan puntos de venta en los mercados potenciales identificados.
- **Distribución física:** El modo de transporte será por trufis (transporte público) ubicado en Rosillas y los envíos deben realizarse antes de las 2 pm de cada día. El cobro será a crédito y contra entrega del producto. No existe comodato de los productos por ser perecederos. Los productos serán entregados cada día por medio.
- **Comercialización:** Los vendedores autorizados para la ciudad de Tarija deben identificar la marca del producto o mencionar su procedencia con la finalidad de posicionar la marca.

6. ETAPA 4: FORMULACION DE ESTRATEGIAS

De acuerdo al Marketing MIX para las ofertas de AMAR, el siguiente paso es la elaboración de las estrategias, de acuerdo a los objetivos comerciales enmarcados por la consultoría.

a) Objetivos

En base a la información recabada con las productoras de AMAR, el consultor establece los objetivos comerciales del Sector deben encontrarse definidos en base a:

- Incrementar los volúmenes de producción de las productoras de AMAR,
- Encontrar canales de distribución tradicionales y alternativos,
- Poder cumplir con los requisitos y demanda que requieren los nuevos mercados potenciales.

Por lo tanto, se determina que los objetivos comerciales de AMAR deberían estar enmarcados en:

- i) Lograr la introducción del yogurt dentro del desayuno escolar para la gestión 2020, en el municipio de Padcaya.
- ii) Apertura de al menos 3 nuevos Clientes o Puntos de Venta constantes en otras localidades (mercados centrales), hasta diciembre de 2020.

b) Categorización de las Productoras asociadas

Por otra parte, tenemos que tomar en cuenta que las 35 productoras que están suscritas a AMAR, no todas se encuentran:

- Capacitadas para producir yogurt, con los requisitos requeridos para la provisión del desayuno escolar
- Produciendo en forma periódica (van desde producciones semanales hasta a pedido)
- Con la posibilidad de aceptar los requisitos comerciales solicitados por cada uno de los mercados potenciales (rurales, locales, nacionales).

Por lo tanto, es importante que, para atender a nuevos mercados, las productoras puedan capacitarse en los productos demandados y establecer su participación como proveedoras de leche.

c) Elaboración de las estrategias

En base al diagnóstico FODA y las características del marketing MIX, la propuesta de las estrategias está basada de acuerdo a los escenarios internos y externos, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades

TABLA 12: ELABORACION DE ESTRATEGIAS

		EXTERNAS	
		Amenazas	Oportunidades
INTERNAS	Debilidades	<p><u>Estrategias defensivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de canales comerciales propios • Categorización de los productores en base a los requisitos de los mercados 	
	Fortalezas		<p><u>Estrategias Ofensivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de una marca propia en el mercado • Acuerdos Comerciales mediante alianzas en TJA

Estrategias defensivas:

- **Generación de canales propios**, encontrando otros puntos de venta en la ciudad de Tarija para que las productoras puedan incrementar sus volúmenes de producción y les sea atractivo el pertenecer a la marca y a AMAR.
- **Categorización de los productores**, en base a los requerimientos de los nuevos canales de comercialización, es necesario categorizar a los productores en base a los productos elaborados y a su participación en la elaboración. De esta manera, ellos sabrán si están preparados para acceder a dichos canales o tendrán de que cumplir con los requisitos que pide el mercado.

Estrategias Ofensivas:

- **Posicionamiento de Marca**, con la finalidad de lograr el reconocimiento en la mente de los consumidores y elijan los productos pertenecientes a la marca, es necesario crear la marca "Rosillas" poder vender como asociación y poder aprovechar la fortaleza que tienen sus productos gracias a su origen (Rosillas).
- **Acuerdos comerciales con terceros**, con la finalidad de poder crecer en cobertura y afianzar el proceso comercial con cada uno de los involucrados, es necesario que realizar acuerdos con distribuidores y vendedores que tengan acceso a los mercados identificados.

De acuerdo a lo descrito, la integración de estas estrategias estará basada en un modelo de "**VENTA INTEGRAL**", lo que permitirá: la promoción, venta y postventa de los productos y la marca.

7. ETAPA 5: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

a) Modelo de venta integral

El modelo de "Venta Integral" consta de 3 PASOS que engloban las 4 estrategias y deben implementarse para cada uno de los nuevos mercados potenciales a corto plazo:

- Municipio de Padcaya para acceder al desayuno escolar
- Puntos de venta del mercado central de la ciudad de Tarija
- Puntos de venta artesanales y tradición de la calle General Trigo de la ciudad de Tarija
- Feria de Villa Fátima

Para la presente consultoría, y de acuerdo a lo seleccionado por las productoras de AMAR, se realiza la **implementación de estrategias, en base al mercado más factible para poder ingresar:**

"GENERACION DE UNA MARCA PROPIA PARA VENDER YOGURT EN EL DESAYUNO ESCOLAR DEL MUNICIPIO DE PADCAYA"

Paso 1: Antes de la Venta: Dentro de las primeras actividades que debe tomar en cuenta AMAR, está:

- Averiguar en el Municipio de Padcaya si se incluirá el yogurt dentro del lote de productos registrados para la provisión del desayuno escolar.
- Tener un detalle de las posibles empresas proveedoras que se presentaran a la licitación del desayuno escolar para poderles hacer llegar una oferta comercial del producto yogurt "ROSILLAS" para que sea considerado.

Para el efecto, es necesario contar con un/una responsable para averiguar y gestionar esta información y asegurarse que su producto sea tomado en cuenta dentro del desayuno escolar.

Para este paso, se contempla las estrategias:

- **Categorización de las productoras**, en base al conocimiento para elaborar el yogurt, de acuerdo a los requerimientos necesarios para producir un producto con las condiciones y calidad esperada
- **Acuerdos comerciales con terceros**, con la finalidad de poder crecer en cobertura y afianzar el proceso comercial con cada uno de los involucrados, se realizan acuerdos con las empresas proveedoras del desayuno escolar para el Municipio de Padcaya.

Paso 2: En las Ventas: Para acceder a los mercados objetivos, las productoras realizarían:

- la promoción de la marca y de los productos mediante una actividad donde se invite a las empresas proveedoras de desayuno escolar para que conozcan las características y precios del yogurt escolar.
- apoyo en provisión y entrega de los productos de acuerdo a las fechas y lugar de entrega requerido por las empresas proveedoras.

Ello contempla la estrategia:

- **Posicionamiento de Marca**, con la finalidad de lograr el reconocimiento de marca en la mente de los proveedores y así elijan los productos pertenecientes a la marca.

Paso 3: Post Venta: Posterior a las ventas, necesitamos generar el apoyo a nuestros proveedores de productos mediante el apoyo en actividades que permitan seguir promocionando y consiguiendo canales de venta para nuestros productos y la marca.

Ello contempla la estrategia:

- **Generación de canales propios**, que generen un valor agregado para que las productoras puedan vender el producto a través de AMAR y les sea atractivo pertenecer a la marca para acceder a dichos canales.

b) Plan de acción a corto plazo

Un plan de acción engloba una serie de actividades para lograr **“VENDER YOGURT EN EL DESAYUNO ESCOLAR DEL MUNICIPIO DE PADCAYA EN LA GESTION 2020”**

Proveer de Yogurt dentro del desayuno escolar es un objetivo factible y alcanzable a corto plazo pero que requiere de celeridad por parte de la asociación AMAR. Además, hay que tomar en cuenta que es una excelente opción porque puede generar la producción de 500 unidades/día, unas 4000 unidades al mes.

De acuerdo a una investigación preliminar, existen consideraciones que son importantes tomar en cuenta:

- Debe existir el compromiso de las autoridades del Municipio de Padcaya para que sea incluido el Yogurt como parte de los productos autorizados para el desayuno escolar.
- Deben generarse acuerdos comerciales con las empresas proveedoras que se presentarán a la licitación del desayuno escolar para el Municipio de Padcaya para la gestión 2020.

- El presupuesto destinado por el Municipio para el Desayuno escolar es de 2 Bs./día.
- Los productos que se venden no tiene una marca propia por lo que es una oportunidad generar la presencia de una marca propia y que el cliente final las pueda identificar para generar un rápido posicionamiento del producto
- Solamente existen 2 productoras que pueden producir el yogurt de acuerdo a las condiciones requeridas para la provisión del desayuno escolar.

Por lo tanto, y de acuerdo al taller realizado, las productoras de AMAR, se han planteado las siguientes actividades:

TABLA 13: PLAN DE ACCION: VENDER EN EL DESAYUNO ESCOLAR EN EL MUNICIPIO DE PADCAYA

ELEMENTO DEL MIX:	Producto, Precio, Promoción, Distribución
OBJETIVOS:	Proveer YOGURT a las escuelas municipales de la localidad de Rosillas y Padcaya
ESTRATEGIA:	Generación de canales comerciales propios

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERIODO												RESULTADO	PRESUPUESTO APROXIMADO (en \$us)		
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O			N	
Conseguir el Registro sanitario	Humanos, Financieros	Maria Aguado	X														licencia de Registro Sanitario	1.000
Obtener el NIT	Humanos	Representante Legal	X														NIT	30
Presentarse a la licitación de desayuno escolar de manera individual o a través de un tercero	Humanos	Esperanza /Alcaldia															Doc. De postulación	
Acondicionar ambiente para la producción de yogurt	Humanos	Esperanza /Alcaldia	X														Esperanza Bolivia, Maria Aguado	
Contar con un vendedor o encargado comercial que se ocupe de la entrega del producto	Humanos	Representante Legal		X													Encargado comercial	
Tener los equipos necesarios que nos permitan generar sachets de yogurt escolares (envasadora y selladora)	Humanos, Financieros	Representante Legal	X														Equipos	5.000
Aprobar un tipo de envase que identifique la marca	Humanos, Financieros	Maria Aguado	X														Envase aprobados	0
Encargar envases	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Representante Legal	X														1000 envases	5.030
																		11.060

c) Plan de acción a largo plazo

Tal como se menciona, existen otros mercados potenciales a corto y mediano plazo que requieren una serie de acciones por parte de AMAR para cumplir con las estrategias necesarias para seguir generando oportunidades locales y nacionales.

En este sentido, presentamos los lineamientos de las siguientes estrategias:

TABLA 14: GENERACION DE CANALES COMERCIALES PROPIOS

ELEMENTO DEL MIX:	Producto, Precio, Promoción, Distribución																	
OBJETIVOS:	Generar canales efectivos de comercialización locales y nacionales																	
ESTRATEGIA:	Generación de canales comerciales propios																	
ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERIODO												RESULTADO	PRESUPUESTO APROXIMADO (en \$us)		
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O			N	
Analisis Comercial de queso Criollo, Licor de Leche, Queso para Untar y Yogurth en los puntos de ventas de los mercados objetivo	Humanos	Enc. Comercializacion	X														Informe de Ventas	
Determinar los detalles comerciales de venta de PRODUCTOS a Distribuidores locales y nacionales			X														Manual de Venta	
Categorización de los productos de AMAR de acuerdo a los requerimientos de los mercados locales y nacionales	Humanos	Enc. Comercializacion, Productores	X														Documento de Categorizacion Productores	
Establecimiento de los precios de venta de los productos de AMEMPA por mercado (local y nacional)	Humanos	Productoras		X													Catalogo de precios de venta	
Establecimiento de un catalogo de productos de AMAR	Humanos	Esperanza Bolivia		X													Catalogo	
Mejora de imagen de los puntos de venta Propios	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Enc. Comercializacion, Esperanza Bolivia		X													Lanzamiento de Marca	300
300																		

La primera estrategia asegura conocer qué mercados estarían interesados en manejar los productos de AMAR y de esa manera medir la demanda potencial que existiría. De esa manera, se clarifica el panorama para AMAR para determinar la producción que se requiere para cada mercado y las condiciones que tienen que cumplir las productoras para acceder al mismo. Para este trabajo es importante que AMENPA defina quienes serán las personas o empresas que se asegurarán en hacer llegar el producto al vendedor o cliente final.

De inicio, siempre se comienza atendiendo al mercado local. Sin embargo, las oportunidades se encuentran en los mercados nacionales. Para ello, no basta con tener un buen producto sino cumplir con los requerimientos de producción y calidad requeridos. Por lo tanto, si se busca posicionar una marca, es necesario trabajar en una normativa sobre las características mínimas que debe tener cada producto con la finalidad de estandarizar el mismo y mantener la calidad requerida.

TABLA 15: CATEGORIZACION DE LOS PRODUCTOS DE ACUERDO A LOS CANALES

ELEMENTO DEL MIX:	Producto, Precio, Promoción, Distribución
OBJETIVOS:	Generar canales efectivos de comercialización locales y nacionales
ESTRATEGIA:	Categorización de los productos en base a los requisitos de los mercados

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERIODO												RESULTADO	PRESUPUESTO APROXIMADO (en \$us)		
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O			N	
Registro de volúmenes de producción por mes	Humanos	Enc. Certificación, Productoras	X														Informe de producción, por producto	
Registro de Estacionalidades, por producto	Humanos	Enc. Certificación, Productoras	X														Informe	
Condiciones comerciales establecidas por las productoras	Humanos	Enc. Comercialización, Productoras	X														Ficha Técnica	
Elaboración de Ficha Técnica por producto	Humanos	Productores	X														Ficha Técnica	
Sondeo de los requisitos de mercado, de acuerdo a los canales comerciales actuales y potenciales	Humanos	Consultor Externo, Enc. Comercialización	X	X													Consultoría	700
Determinación de las condiciones a cumplir por las productoras para que puedan vender en los canales de comercialización propios y de terceros	Humanos	Enc. Comercialización, Presidenta		X													Consultoría	
Establecimiento de los precios de venta, por mercado (local y nacional)	Humanos	Productores	X														Catálogo de precios	
Establecimiento de un catálogo de productos	Humanos	Resp. Comunicación	X														Catálogo	
Categorización de los productos, de acuerdo a los requerimientos de los mercados locales y nacionales	Humanos	Enc. Comercialización, Productoras	X														Documento de Categorización	
																		700

Los requerimientos para cada mercado determinan la factibilidad de poder ingresar en forma inmediata o tener que esperar hasta que se cumplan los mismos.

En este sentido, es necesaria la categorización del tipo de producto requerido en función a los mercados (supermercados, restaurantes, cafés, mercados populares, etc.). Este punto radica en que el subsidio del adulto mayor pueden ser una oportunidad para la siguiente gestión, pero por precio que tiene el producto actual requerirá analizar una alternativa con un producto con otro tipo de envase para estar acorde a los requerimientos establecidos por la subgobernación de la provincia Arce.

Asimismo, es necesario que AMAR establezca un registro de los mercados actuales y de los potenciales con la finalidad de poder categorizar cuales los factibles y también rentables para la asociación. Como ejemplo, el acceso a los mercados nacionales (supermercados y tiendas de especialización) requiere adicionar costos como transporte, intermediarios, volúmenes de compra, créditos o nuevas características que debe cumplir el envase; ello puede determinar si AMAR estaría en la posibilidad de atender estos mercados.

TABLA 16: ALIANZAS CON OTROS MERCADOS

ELEMENTO DEL MIX:	Producto, Precio, Promoción, Distribución
OBJETIVOS:	Asegurar la cantidad de productoras afiliadas que realicen los aportes necesarios para cubrir los costos operativos de AMEMPA
ESTRATEGIA:	Acuerdos comerciales mediante alianzas con TJA, LP, CBBA, y SCZ

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERIODO												RESULTADO	PRESUPUESTO APROXIMADO (en \$us)		
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O			N	
Visita a Hoteles, ferias y mercados en Tarija interesados en nuestros productos de AMAR	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización, Productores		X	X												Informe de Resultados y seguimiento a 10 visitas	70
Visita a mercados nacionales para realizar alianzas con distribuidores interesados en comercializar nuestra marca	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización, Directorio Amempa		X	X	X	X	X	X								Informe de Resultados y seguimiento a 10 visitas	500
Visita de promoción de nuestros puntos de venta propios a mercados centrales que quieran vender los productos AMAR	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización, Productoras, Distribuidores			X	X											10 promociones	
Generación de una plataforma de comercialización	Humanos, Financieros	Pasante		X	X	X											whats app	
Establecimiento de un modelo comercial efectivo, en base a los actores que intervienen en el proceso de comercialización y los canales de distribución	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización, Consultor externo	X	X	X												Modelo Comercial	
Mejoras en la presentación de los productos	Humanos	Enc. Comercialización, Productoras, Consultor externo		X													Consultoria	1.000
																		1.570

De acuerdo a los mercados potenciales identificados, no necesariamente se podrá llegar a vender directamente en los mismos porque muchos de ellos requieren licencias y permisos que no son fáciles de conseguir a corto plazo. Por otro lado, AMAR no tiene la posibilidad de tener vendedores directos para estar presente en todos los mercados potenciales.

Sin embargo, una alternativa es buscar a vendedores que ya cuenten con los permisos correspondientes para estos mercados o distribuidores que ya tengan los accesos y conexiones para ingresar a ciertos canales comerciales. Este camino es factible, a cambio de una comisión para estos actores.

Por lo tanto, es necesario evaluar cada mercado la factibilidad de poder vender a través de una alianza o un intermediario. Lo importante es asegurar un precio final competitivo.

TABLA 17: POSICIONAMIENTO DE MARCA

ELEMENTO DEL MIX:	Producto, Precio, Promoción , Distribución											
OBJETIVOS:	Lograr el reconocimiento de la marca en los mercados locales y nacionales de Bolivia											
ESTRATEGIA:	Posicionamiento de marca en el mercado											

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERIODO												RESULTADO	PRESUPUESTO APROXIMADO (en \$us)		
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O			N	
Conseguir un distribuidor en cada uno de los mercados objetivos faltantes (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz)	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización				X	X				X						3 Distribuidores (Lp, Cbba, Tja, Scz)	700
Participación de Ferias de consumo y promoción	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Enc. Comercialización				X		X	X						X		4 ferias	700
Presentación de los productos en una rueda de prensa en Tarija	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización, Directorio	X	X	X												3 entrevistas, 1 rueda de prensa	100
Rueda de negocios/Degustación de productos TAS para buscar nuevos compradores interesados	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización				X		X	X					X			Plan de Estratégico	350
Implementación de la campañas de impulsación para los distribuidores	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Enc. Comercialización				X	X			X							4 campañas	700
2.550																		

Los productos (empanadas blanqueadas y hojarascas) provenientes de Padcaya ya cuentan con un posicionamiento claro en la mente del consumidor regional. Este factor es importante resaltarlo inicialmente a nivel local y luego a nivel nacional.

Este trabajo requiere una acción por parte de AMAR para estar presentes en ferias y actividades que se realicen en fechas definidas. Estas acciones asegurarán el posicionamiento de marca y que la gente ya los identifique a través de una etiqueta y marca propia.

Puede ser que para este camino se requiera una inversión que inicialmente no se pueda conseguir. Sin embargo, pueden solicitar la colaboración de instituciones públicas o privadas que les puedan colaborar (Ejm. Esperanza Bolivia)

8. ETAPA 6: MEDICION DE RESULTADOS

Para evaluar el progreso de cada acción, es necesario medir las actividades en tiempo y alcance.

Desde la **TABLA 14** a la **TABLA 17** existe un campo que se llama INDICADORES que detalle el resultado a conseguir, Además, estas TABLAS detallan el o las RESPONSABLES de cumplir con esta actividad. En este sentido, la directiva de AMAR es la encargada de monitorear el cumplimiento de estas actividades a través de los responsables.

Como sugerencia, se recomienda que el seguimiento se ejecute cada 10 días para evaluar el avance con los responsables y evaluar si requiere definir modificaciones en el tiempo y

alcance las actividades. Las estrategias son un norte por lo que se pueden adecuar las actividades para cumplir el objetivo.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a) Conclusiones

- Existe demanda potencial para el Licor de Leche en la ciudad de Tarija por tener un precio inferior al de la competencia y aprovechando el origen ROSILLAS.
- El municipio de Padcaya tiene la predisposición de usar productos del lugar para el desayuno escolar. Es importante trabajar en las gestiones para conseguir el registro sanitario que permita vender este producto a los proveedores que se presentan a las licitaciones de subsidios.
- Los 4 productos que quiere vender AMAR se venden en el mercado sin una marca posicionada por lo que existe la oportunidad de crear una marca propia que permita a sus asociadas a vender sus productos con un solo nombre a nivel local y nacional.
- Para que AMAR pueda vender estos productos bajo una marca propia, es necesario trabajar en un documento de referencia que estandarice las características básicas que debe tener cada producto en cuanto a: su tamaño, modo de preparación y sabor.
- Es vital generar un canal comercial propio, con su encargado comercial que les permita acceder a nuevos mercados y que se encargue de incrementar continuamente la demanda a nivel local y nacional. Esta persona ganará un porcentaje de comisión, lo que asegura el crecimiento continuo del mercado consiguiendo nuevos mercados en forma periódica.
- Si bien existen varios mercados potenciales, se debe comenzar con los más próximos a Rosillas y que se encuentren en la ciudad de Tarija. El presente documento muestra la manera de comenzar a vender en el Mercado Central de Tarija (TABLA 13: PLAN DE ACCION: VENDER YOGURT EN EL DESAYUNO ESCOLAR DEL MUNICIPIO DE PADCAYA), pero de ahí se debe buscar otros puntos de venta a corto plazo como son otros mercados populares, los cafés, ferias y supermercados.
- La producción estará en función a la demanda, por lo que es necesario ir involucrando a más productoras de acuerdo a este factor, como también al cumplimiento de los estándares definidos
- Para evaluar un nuevo mercado, se debe usar el modelo de Plan de Acción descrito en la TABLA 13 (PLAN DE ACCION: VENDER YOGURT EN EL DESAYUNO ESCOLAR DEL MUNICIPIO DE PADCAYA)). De esta manera se podrá determinar a los responsables de las actividades, indicadores y los plazos. Este trabajo lo puede realizar la directiva de AMAR o directamente su encargado comercial.

b) Recomendaciones

- La conformación de AMAR por el momento no genera actividades comerciales conjuntas por lo que es importante trabajar para conseguir nuevos mercados a través de un encargado comercial.
- Las productoras no cuentan con el tiempo ni la formación para buscar nuevos mercados. El éxito de la apertura de nuevos mercados está en la asignación de una persona que se encargue exclusivamente de conseguir nuevos mercados a cambio de una comisión por venta.
- Se recomienda manejar una marca propia que posicione su valor agregado dentro de los mercados: SU ORIGEN

- Las productoras no pueden tratar de generar la misma utilidad si recurren a terceros para llegar a nuevos mercados. Se recomienda disminuir sus utilidades si un tercero se encargará de colocar el producto, a cambio de mayores volúmenes de venta
- Para determinar el avance sobre las actividades y cumplimiento de objetivos de las estrategias descritas (TABLA 14 AL 17), se requiere por lo menos que cada 3 semanas se verifique el cumplimiento de las actividades para determinar el grado de avance e indicadores.
- Para afianzar las oportunidades de mercado, es recomendable comenzar con el mercado local y luego ingresar al mercado nacional. De esa manera se corrige temas logísticos, precios, costos y requerimientos exigidos por mercados más grandes.
- Para ingresar a un nuevo mercado local, es necesario vender por lo menos al mismo precio que el de la competencia. De esa manera, el valor agregado que da su procedencia (Rosillas) impulsará la compra.
- Se recomienda que la marca esté presente en cualquier tipo de envase utilizado y se mencione un número de contacto telefónico (whats app) como de redes sociales (Facebook)