

# ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACION AMEMPA (ASOCIACIÓN DE MUJERES ELABORADORAS DE MASAS DE PADCAYA)



**Bélgica**  
socio para el desarrollo



Implementado por:

**LOUVAIN**  
COOPERATION



**PADCAYA, TARIJA - BOLIVIA 2019**

# **ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACION AMEMPA**

**(ASOCIACIÓN DE MUJERES ELABORADORAS DE MASAS  
DE PADCAYA)**

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 /

**AMEMPA / 2019**

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>1 INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>2 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>5</b>
<b>3 ETAPA 1: DIAGNOSTICO Y TALLER DE PRODUCTOS</b>	<b>6</b>
a) Diagnostico	6
b) Taller de Productos	8
c) Factibilidad de los mercados	10
<b>4 ETAPA 2: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO F.O.D.A.</b>	<b>11</b>
<b>5 ETAPA 3: ESTABLECIMIENTO DE LAS 4 P's: MARKETING MIX</b>	<b>12</b>
a) Producto	12
b) Precio	13
c) Promoción	14
d) Plaza	15
<b>6 ETAPA 4: FORMULACION DE ESTRATEGIAS</b>	<b>15</b>
a) Objetivos	15
b) Categorización de las Productoras asociadas	16
c) Elaboración de las estrategias	16
<b>7 ETAPA 5: IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS</b>	<b>17</b>
a) Modelo de venta integral	17
b) Plan de acción a corto plazo	18
c) Plan de acción a largo plazo	19
<b>8 ETAPA 6: MEDICION DE RESULTADOS</b>	<b>23</b>
<b>9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>24</b>
a) Conclusiones	24
b) Recomendaciones	24

# DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACION AMEMPA

## RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Mujeres Elaboradoras de Masas de Padcaya (AMEMPA), con **63** productoras asociadas, buscan la oportunidad de encontrar nuevos mercados que les permitan incrementar su producción y ventas.

Por ello, se planteó 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 AMEMPA cuenta con oportunidades para comercializar las masitas (Hojarasca, Empanadas blanqueadas, empanadas de queso, mantecositas) en la ciudad de Tarija, aprovechando su procedencia con relación a las ofertas que existen.

Para ello, se plantea una serie de estrategias comerciales y acciones que la asociación AMEMPA debe realizar con la finalidad de poder habilitarse para vender en mercados más exigentes.

## 1. INTRODUCCIÓN

Padcaya es una localidad y municipio capital de la provincia Aniceto Arce del departamento de Tarija ubicada a 45 kilómetros de la ciudad y es el lugar donde se encuentra la Asociación de Mujeres Elaboradoras de Masas de Padcaya (AMEMPA), con 63 productoras asociadas, provenientes de Padcaya y de lcomunidades aledañas.

Este oficio, que se ha mantenido de generación en generación, conserva la elaboración tradicional de antaño, lo que las hace únicas por su sabor en su población, la ciudad de Tarija y otros departamentos de Bolivia. De hecho, las empanadas blanqueadas son consideradas patrimonio cultural del Municipio de Padcaya y también tienen reconocimiento sus hojarasca, las mantecositas (masitas de maíz) y las empanadas de queso.

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

- Aproximadamente 12 productoras venden sus productos todos los días, por su cuenta, en diferentes puntos de la localidad, principalmente en la plaza principal y cerca al mercado central de la localidad de Padcaya.
- 2 productoras venden los sábados en la Feria de Villa Fátima, de la ciudad de Tarija
- Las demás asociadas, 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, AMEMPA no realiza acciones comerciales conjuntas entre sus asociadas y se limita a tener un registro interno de sus asociadas para que puedan vender en su localidad, aunque sería necesario que puedan contar con un uniforme o marca que las pueda diferenciar o identificar como miembros de la asociación.

Es así que AMEMPA 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. Es así que Emprende Bolivia está colaborando con una serie de acciones que van desde la compra de mobiliario, 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 mostrar estrategias de Marketing para los productos elaborados por la asociación AMEMPA, 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 AMEMPA 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 identificar las características de elaboración operativa y comercialización de sus productos.

En base a esta información preliminar, se plantea generar un Taller del Producto para que, con la participación de la mayor cantidad de productoras de AMEMPA, podamos 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, inicialmente nos reunimos con 7 productoras asociadas a AMEMPA, quienes nos explicaron las características de su producto, las acciones comerciales que ellas realizan y su vínculo con la asociación.

Actualmente AMEMPA agrupa a **63** productoras, las mismas que se dedican por cuenta propia a la elaboración de varios productos que tienen las siguientes características operativas y comerciales:

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

PRODUCTOS	CANTIDAD PRODUCTORES	PRODUCCION (unid/productor)	PRECIO (Bs/unid.)	VENTAS (cuantas productoras)			UTILIDAD (Bs.unid)	PRODUCCION ADICIONAL (Unid)
				Día x medio	A la semana	A pedido		
Empanadas Blanqueadas	12	150 a 200	1	5	4	3	0,4	150
Hojarascas	12	150 a 200	1	5	4	3	0,4	150
Alfajores	12	60 a 80	1	5	4	3	0,3	120
Queques	12	30 a 40	2,5		12		0,5	60
Masitas	12	20 a 30	0,5		12		0,1	40
Galletas	12	20 a 30	0,5		12		0,2	40
Rosquetes	12	20 a 30	2		12		0,5	40
Empanadas con queso	12	30 a 40	1	10	2		0,4	30
Suspiros	12	30 a 40	1		12		0,5	30

Si bien son 63 productoras asociadas, solamente 12 productoras realizan la venta de sus productos en forma continua, principalmente en la localidad de Padcaya. Las demás productoras elaboran sus productos a pedido o en fechas puntuales. Por lo

tanto, para el presente trabajo, las estrategias elaboradas se concentrarán en las productoras que venden en forma continua.

Las productoras también se encargan de vender sus productos, y son las empanadas blanqueadas y las hojarascas las más vendidas, a un precio de 1 Bs la unidad. De acuerdo a la producción actual, las productoras elaboran sus productos a un 50% de la capacidad real de producción. Esta es una oportunidad que se puede aprovechar para atender la oferta de nuevos mercados.

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	Regís. San.	Senasag		
Empanadas Blanqueadas	No	No	No	Fin de año,	San Lorenzo, las hacen más grandes
Hojarascas	No	No	No	Carnaval,	No, dulce de leche + artesanal y masa tiene + maizena
Alfajores	No	No	No	Domingos,	No
Queques	No	No	No	Agosto	No, queque hecho con leche
Masitas	No	No	No	(fiesta de	No
Galletas	No	No	No	Chaguaya),	No
Rosquetes	No	No	No	Feria Villa	No, nuestro tiene sabor a aniz
Empanadas con queso	No	No	No	Fatima	No, nuestro mejor sabor
Suspiros	No	No	No		No

Por el momento los productos elaborados no cuentan con los permisos sanitarios dado que los actuales clientes o mercados no exigen estos requisitos. Sin embargo, si se determina como mercado potencial a gran escala a los supermercados, será un requisito indispensable contar con SENASAG, NIT y facturas.

Para el mercado potencial más próximo, como es la ciudad de Tarija, ya existen varias ofertas similares de estos productos (principalmente de empanadas blanqueadas y hojarascas) que provienen de la localidad de San Lorenzo e incluso de productoras que radican en la misma ciudad de Tarija y que tienen reconocimiento dentro de la población.

Los productos de Padcaya son artesanalmente elaborados y también 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 es sensible al precio. Por lo tanto, las productoras de AMENPA deben ofertar sus productos de manera que aseguren un precio final igual o menor al de la competencia, principalmente en las Empanadas Blanqueadas y las Hojarascas.

## b) Taller de Productos

De acuerdo al diagnóstico elaborado con algunas productoras de AMEMPA, se desarrolló el **Taller de Productos**, concentrándonos en 4 productos que tienen una mayor demanda y son producidos por la mayoría de las productoras. Los productos son:

- **Hojarascas**
- **Masitas**
- **Empanadas blanqueadas**
- **Empanadas de queso**

Para el efecto, nos reunimos con 22 productoras de AMEMPA en un Taller de Productos para que, en conjunto con las productoras asociadas a AMEMPA, realizar las características comerciales de estos 4 productos.

**TABLA 3: CARACTERISTICAS COMERCIALES DE LOS PRODUCTOS**

PRODUCTOS	PRECIO (Bs./Unid)	UTILIDAD (Bs./Unid)	PRODUCCION (cuantas productoras)			CUANDO NO VENDE (Unid)	PRODUCCION ADICIONAL (Unid)
			Día x medio	A la semana	A pedido		
Empanada de Queso	1	0,3	100	100	150	15	El doble
Masitas	1	0,4	100	100	150	15	El doble
Empanada Blanqueada	1	0,5	150	450	300	0	El doble
Hojarascas	1	0,5	150	450	300	0	El doble

De acuerdo a la TABLA 3, se confirmó los precios de venta de estos 4 productos, los mismos que encuentran a 1 Bs/unidad, siendo las Empanadas Blanqueadas y Hojarascas las que generan una mayor utilidad.

Con relación a la producción, cada productora elabora entre 100 a 150 unidades cada día por medio. Las que venden en fin de semana (feria de Villa Fátima de la ciudad de Tarija), tienen una producción 3 veces mayor y, las que realizan a pedido, mayormente su volumen de producción requerido por pedido es por lo menos de 100 unidades.

De acuerdo al cálculo del costo realizado por las productoras, ellas aseguran tener una utilidad del 40% 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. Ellas 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.

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

**TABLA 4: LUGARES DE VENTA Y MERCADOS POTENCIALES**

PRODUCTOS	DONDE VENDE	PUBLICIDAD	DONDE QUISIERA VENDER	POR QUE?
Empanada de Queso	Puestos de Plaza, Afuera del mercado A	NO	Scz, LP, Cbba, Scrc	Para vender mas y abrir nuevos mercados
Masitas	pedido, Ferias, Todos Santos, Agosto	NO		
Empanada Blanqueada	Tarija, Tendas Padcaya, Mercado padcaya,	NO	Scz, LP, Cbba, Exterior	Para vender mas y abrir nuevos mercados
Hojarascas	Agosto, Todos Santos	NO		

Actualmente las productoras venden sus productos mayormente en la misma localidad de Padcaya y en menor medida en la ciudad de Tarija. Sin embargo, las productoras quieren vender en nuevos mercados, desde locales, nacionales e internacionales 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 potenciales**

Las productoras de AMEMPA tienen intenciones de llegar a nuevos mercados (locales, nacionales) para incrementar su producción y 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:  
EMPANADAS BLANQUEADAS Y HOJARASCAS**

PADCAYA		Emp. Blanqueada, Hojarascas		
DESTINO	MERCADO CENTRAL	TERMINAL	FERIA VILLA FATIMA	
LUGAR	Scz, Cbba, Lp, Tja	Cbba, Lp, Tja	Tarija	
PROYECCION (unid/mes)	6000	2500	1000	
REQUISITOS NECESARIOS	MERCADO CENTRAL	TERMINAL	FERIA VILLA FATIMA	
Transporte	X	X	X	
Etiqueta	X	X	X	
Distribuidor	X	X		
Reg. Sanitario	X	X	X	
Marca- Logo	X	X	X	
Tipo de envase	X	X	X	
Reglamento	X	X	X	

**TABLA 6: REQUISITOS PARA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS:  
EMPANADAS DE QUESO Y MASITAS (MANTECOSITAS)**

PADCAYA		Empanadas de queso y masitas		
DESTINO	TERMINAL	AEROPUERTO	FERIA VILLA FATIMA	
LUGAR	Scz, Scrc, Cbba, Lp, Tja	Scz, Scrc, Cbba, Lp, Tja	Tarija	
PROYECCION (unid/mes)	500	500	600	
REQUISITOS NECESARIOS	TERMINAL	AEROPUERTO	FERIA VILLA FATIMA	
Transporte	X	X	X	
Distribuidor	X	X	X	
Envases	X	X	X	
Marca	X	X	X	
Etiqueta	X	X	X	

Para los 4 productos analizados (**Empanadas Blanqueadas, Hojarascas, Empanadas de Queso y Masitas/mantecositas**) 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 Padcaya donde se resalten su origen y territorio.
- Con relación a contar con un medio de transporte para hacer llegar el producto, no sería un problema ya que existe en Padcaya 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, 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 donación de los primeros 1.000 envases (cajas de cartón reforzado) que permiten brindar la seguridad y una mejor transportabilidad para encargos o ventas de más de 10 productos.
- 70 vitrinas expositoras para entregarlas a las productoras asociadas y las usen para exponer sus productos y así evitar el contacto directo con insectos, evitar el polvo, etc.

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

- 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.
- Argentina: tiendas de especialización.

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

**TABLA 7: FACTIBILIDAD DE LOS MERCADOS POTENCIALES**

<b>PLAZO</b>	<b>MERCADO</b>
<b>CORTO PLAZO (1 MES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Central de la ciudad de Tarija</li> <li>• Terminal de Buses de la ciudad de Tarija</li> <li>• Feria de Villa Fátima (ciudad de Tarija)</li> <li>• Aeropuerto de Tarija</li> </ul>
<b>MEDIANO PLAZO (6 meses)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Central de las ciudades de La Paz, Cochabamba, Sucre y Santa Cruz</li> <li>• Terminal de Buses de las ciudades de La Paz, Cochabamba, Sucre y Santa Cruz</li> <li>• Aeropuertos de La Paz, Cochabamba, Sucre y Santa Cruz</li> </ul>

Para evaluar la factibilidad, AMEMPA debe considerar sus posibilidades de recursos 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 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 los mercados a mediano plazo, son las ciudades más representativas de Bolivia 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 AMEMPA 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 AMEMPA, se puede construir la situación actual a la que se enfrentan los 4 productos analizados.

En base a esta información graficar el siguiente escenario:

**TABLA 8: ANALISIS FODA**

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos son identificados por Territorio y Origen y considerados los mejores de la región (Empanadas Blanqueadas y Hojarascas)</li> <li>• Productos elaborados artesanalmente, sin conservantes</li> <li>• La ciudad de Tarija es uno de los principales consumidores de este tipo de masas artesanales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede tener un producto competitivo si se trabaja como asociación y se elimina a los distribuidores.</li> <li>• Productos demandados por Tarijeños radicados en otras ciudades</li> <li>• Las productoras pueden producir el doble de su producción actual sin incrementar significativamente sus costos fijos.</li> <li>• Aprovechar el nombre de Padcaya dentro de la creación de marca para aprovechar el posicionamiento que tiene la región.</li> </ul>

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

### 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.

En este sentido, detallamos a continuación las características que debe tener la oferta de AMEMPA para poder ingresar a nuevos mercados y poder ser competitivo:

#### a) Producto

AMEMPA no tiene la necesidad elaborar sus propios productos, sino que va a acopiar los mismos de las productoras asociadas y de acuerdo a la demanda de los mercados que ella consiga. Para ello, es necesario que AMEMPA estandarice los productos de sus asociadas a través de un Reglamento que contenga las características de cada uno de los productos que se van a ofertar a través de ella

Los productos ofertados por AMEMPA son:

- **Hojarascas**
- **Masitas**
- **Empanadas blanqueadas**
- **Empanadas de queso**

La estandarización de los productos debe estar enmarcada por:

- **Marca e imagen.** Los productos se van a comercializar a través de la marca "**Delicias de Padcaya**". Esta marca fue seleccionada en la consultoría porque engloba el valor agregado que tienen los productos de AMEMPA: 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 lo que debe tener cada uno de los productos para su elaboración. Ello no perjudica a las productoras en la elaboración propia que tenga su producto, pero se tiene que conservar las características principales para estandarizar a la hora de vender una marca que las agrupa.
- **Materias primas.** El contenido mínimo que se debe colocar en los rellenos de los productos (dulce de leche, lacayote, queso, etc.)
- **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 las vendedoras a través de un mandil o de vitrinas de exposición con la presencia de la marca propia.

En un mediano plazo, AMEMPA debe registrar el nombre "Delicias de Padcaya" 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 9: PRECIOS DE VENTA DE LA COMPETENCIA**

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA (Bs/unid)
Empanadas Blanqueadas	1
Hojarascas	1
Empanadas de queso	1
Masitas (mantecositas)	1

Actualmente, el precio de venta de las productoras es el igual para las productoras que venden:

- directamente los productos al cliente final en la localidad de Padcaya.
- en la ciudad de Tarija, en la feria de villa Fátima, porque se encargan de realizar las ventas ellas mismas.
- a pedido, porque el consumo de estos productos no es para consumo interno y no para su reventa

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

**TABLA 10: UTILIDAD NETA**

PRODUCTO	MATERIA PRIMA (Bs/unid)	MANO DE OBRA (Bs/unid)	TRANSPORTE (Bs/unid)	UTILIDAD NETA (Bs/unid)
Empanadas Blanqueadas	0,5	0,2	0,1	0,2
Hojarascas	0,5	0,2	0,1	0,2
Empanadas de queso	0,7	0,2	0,1	0
Masitas (mantecositas)	0,6	0,2	0,1	0,1

El costo de Mano de Obra, es lo que las productoras les corresponden 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 400 masitas)

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

- las empanadas de queso ya no serían rentables
- las masitas (mantecositas) generan un margen de utilidad mínimo.

Otra consideración es que, para acceder a los mercados que se encuentran en la ciudad de Tarija, AMEMPA puede tener acceso rápido a los mismos a través de una vendedora que ya tiene un punto de venta donde ya se encuentra nuestro mercado objetivo.

Por lo tanto, si en estos mercados ya se está vendiendo los productos similares a 1 Bs/unidad, las productoras de AMEMPA no pueden vender al mismo precio porque las vendedoras finales tienen que ganar un monto. Entonces, **las productoras deberán vender su producto a 0,8 Bs/unidad** y destinar 0,2 Bs/unidad (su utilidad NETA) para que las vendedoras de estos mercados les sea atractivo el vender los productos de AMEMPA.

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

### c) Promoción

Se requiere generar publicidad para que podamos vender, informando y convenciendo las bondades de nuestro producto. 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.

AMEMPA no cuenta con muchos recursos económicos, por lo que debe buscar que los vendedores promocionen los productos indicando la procedencia de los mismos. Como ejemplo, en el mercado central, la mayoría de las vendedoras venden las hojarascas resaltando que son de la Sra. Peñaloza, atributo principal que asegura un buen sabor y una elaboración artesanal.

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. Cuatro elementos van a determinar la política de distribución:

- **Canales de distribución.** Para acceder a los mercados locales, se debe determinar con el vendedor final si él puede recoger el producto todos los días o es necesario que se le haga llegar su punto de venta. Es recomendable que AMEMPA pueda optar por la segunda opción y pedir a al sindicato de trufis el favor de realizar la entrega de los productos al vendedor final.
- **Planificación de la distribución:** 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 Padcaya o personalmente y a 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 AMEMPA, 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 AMEMPA, el consultor establece los objetivos comerciales del Sector deben encontrarse definidos en base a:

- Incrementar los volúmenes de producción de las productoras de AMEMPA,
- 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 AMEMPA deberían estar enmarcados en:

- i) Lograr la introducción de una marca única de masitas de Padcaya en los mercados locales y nacionales (Tarija, Santa Cruz, La Paz o Cochabamba) para aumentar las ventas en un 20%, en la gestión 2020.
- ii) Apertura de al menos 3 nuevos Clientes o Puntos de Venta constantes en otros departamentos (tiendas de especialidad, mercados centrales), hasta diciembre de 2020.

### b) Categorización de las Productoras asociadas

Por otra parte, tenemos que tomar en cuenta que las **63** productoras que están suscritas a AMEMPA, no todas se encuentran:

- En el mismo estado del ciclo comercial del producto y van desde empresas unipersonales a familiares.
- Produciendo en forma periódica (van desde día por medio hasta a pedido)
- Con la posibilidad de aceptar con los requisitos comerciales de cada uno de los mercados potenciales (rurales, locales, nacionales).

Por lo tanto, es importante que, para atender a nuevos mercados, las productoras puedan ir incorporándose de acuerdo a la demanda de productos y al volumen requerido en los nuevos mercados.

### 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 11: ELABORACION DE ESTRATEGIAS**

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

#### Estrategias defensivas:

- **Generación de canales propios**, encontrando otros puntos de venta para que las productoras puedan incrementar sus volúmenes de producción y les sea atractivo el pertenecer a la marca y a AMEMPA.
- **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 capacidad de producción. 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 "Delicias de Padcaya" poder vender como asociación y poder aprovechar la fortaleza que tienen sus productos gracias a su origen (Padcaya).
- **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 basado 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, ubicados en la ciudad de Tarija:

- Sector Masas del Mercado Central
- Puntos de venta de la Terminal de Buses
- Puntos de Venta del Aeropuerto
- Feria de Villa Fátima

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

### **"POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA PROPIA EN EL MERCADO, PARA COMENCAR A VENDER EN EL MERCADO CENTRAL DE TARIJA"**

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

- Identificar las vendedoras del mercado Central de Tarija que están interesadas en vender los productos de AMEMPA
- contar con un distribuidor que pueda llevar el producto hacia las vendedoras del mercado central. Caso contrario, los esfuerzos serían vanos y los consumidores finales no tendrían una referencia de un lugar donde ellos puedan realizar posteriores compras del producto.

Para el efecto, es necesario contar con un/una distribuidor/ra responsable y comprometida a llevar los productos a la ciudad de Tarija y distribuya los mismos, de acuerdo a su demanda. A cambio, esta persona puede ganar una comisión por la venta de productos o percibir un sueldo fijo.

Para este paso, se contempla las estrategias:

- **Categorización de las productoras**, en base a los requerimientos de los canales de comercialización identificados que determinará la demanda inicial y potencial, de manera que ellas sabrán si están preparadas para acceder a dichos canales.
- **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 vendedoras del mercado Central de Tarija interesadas en vender los productos de AMEMPA.

**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 convoque a la población (compradores finales) y las vendedoras interesadas en la venta de los productos de la marca.
- apoyo en la venta de los productos a través de la provisión de material de comunicación o mobiliario que identifique los productos de AMEMPA de la competencia.

Para este paso, se contempla la estrategia:

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

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

Para este paso, se contempla la estrategia:

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

#### **b) Elaboración de un plan de acción a corto plazo**

Un plan de acción engloba una serie de actividades para lograr **“VENDER EN EL MERCADO CENTRAL DE TARIJA, A TRAVÉS DE UNA MARCA PROPIA”**

Llegar al Mercado Central es un objetivo factible y alcanzable a corto plazo. Además, hay que tomar en cuenta que es una excelente opción ya que es el principal punto de abastecimiento de la ciudad de Tarija y recibe en promedio 4,000 visitas por día y se encuentra abierto los 365 días del año.

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

- Son 7 las vendedoras que ofrecen empanadas blanqueadas, hojarascas, masitas. Las empanadas de queso no se ofrecen muy seguido.
- Los precios de los 4 productos de AMEMPA se encuentran a 1 Bs/Unidad, salvo la hojarasca que llega a 1,5 Bs./unidad si tiene dulce de leche industrial.

- Las hojarasca de la Sra, Peñaloza son las más famosas y todas las vendedoras cuentan con este producto y enfatizan su procedencia a la hora de la venta.
- Existe una persona que les lleva los productos a sus puestos, por lo que es importante que AMEMPA cuente con una persona responsable de llevar los productos a este mercado y otros futuros, a cambio de una comisión preestablecida.
- 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

Por lo tanto, y de acuerdo al taller realizado, las productoras de AMEMPA, se han planteado el siguiente plan de acción:

**TABLA 12: PLAN DE ACCION: VENDER EN MERCADO CENTRAL DE TARIJA**

<b>ELEMENTO DEL MIX:</b>	Producto, Precio, <b>Promoción</b> , Distribución
<b>OBJETIVOS:</b>	Aperturar puntos de venta en el MERCADO CENTRAL de la ciudad de Tarija
<b>ESTRATEGIA:</b>	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	
Preguntar a las vendedoras del Mercado Central a cuando venden las empanadas blanqueadas, hojarasca, empanadas de queso	Humanos, Financieros	Amelia		X													Informe de Resultados y seguimiento a 10 visitas	20
Conseguir un Encargado Comercial o vendedor	Humanos	Lucinda		X													1 Enc. Comercial	30
Negociar el precio para conseguir puestos de venta que quieran vender los productos de AMEMPA	Humanos	Catalina		X													3 vendedoras	
Conocer como se va hacer llegar el producto a las vendedoras	Humanos	Margarita			X												1 medio de transporte seguro	
Conseguir la licencia de Registro Sanitario	Humanos, Financieros	Rosmary		X													licencia de Registro Sanitario	300
Aprobar un tipo de envase que identifique la marca	Humanos, Financieros	Roxana		X													Envase	0
Encargar envases	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Roxana		X													1000 envases	700
<b>1.050</b>																		

Para la presente consultoría, se realizará el monitoreo de este plan de acción con el objetivo de conocer el cumplimiento de las actividades al mercado más factible. Si AMEMPA no realiza las actividades, es muy difícil que cumpla este u otros planes de acción por lo que tienen que trabajar de forma organizada y exigiendo a los responsables que cumplan con el desarrollo de las actividades.

### 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 AMEMPA para cumplir con las estrategias necesarias para seguir generando oportunidades locales y nacionales.

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

TABLA 13: GENERACION DE CANALES COMERCIALES PROPIOS

ELEMENTO DEL MIX:	<b>Producto, Precio, Promoción, Distribución</b>																	
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	
Análisis comercial de las Empanadas Blanqueadas y Hojarascas, en los puntos de venta de los mercados objetivo	Humanos	Enc. Comercialización	X														Informe de Ventas	
Determinar los detalles comerciales de venta de PRODUCTOS a Distribuidores locales y nacionales	Humanos	Enc. Comercialización	X														Manual de Venta	
Categorización de los productos de AMEMPA de acuerdo a los requerimientos de los mercados locales y nacionales	Humanos	Enc. Comercialización	X														Documento de Categorización Productores	
Establecimiento de los precios de venta de los productos de AEMMPA por mercado *local y nacional	Humanos	Productoras		X													Catálogo de precios de venta	
Establecimiento de un catálogo de productos de AMEMPA	Humanos	Esperanza Bolivia		X													Catálogo	
Mejora de imagen de los puntos de venta propios	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Enc. Comercialización, Presidenta		X													Lanzamiento de Marca	300
<b>300</b>																		

La primera estrategia asegura conocer qué mercados estarían interesados en manejar los productos de AMEMPA y de esa manera medir la demanda potencial que existiría. De esa manera, se clarifica el panorama para AMEMPA 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 AMEMPA 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 14: CATEGORIZACION DE LOS PRODUCTOS DE ACUERDO A LOS CANALES**

<b>ELEMENTO DEL MIX:</b>	<b>Producto, Precio, Promoción, Distribución</b>
<b>OBJETIVOS:</b>	Generar canales efectivos de comercialización locales y nacionales
<b>ESTRATEGIA:</b>	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	
<b>700</b>																		

Para cada mercado, los requerimientos varían y eso puede determinar la factibilidad inmediata o tener que esperar hasta que se cumplan los mismos. Este es el caso de los supermercados que pueden representar una demanda potencial, si tomamos en cuenta que son cadenas, pero también implica el cumplimiento de normativas sanitarias como es el SENASAG.

En este sentido, es necesaria la categorización de los productos en función a los mercados (supermercados, restaurantes, cafés, mercados populares, etc.) como también en base a los requerimientos de los clientes ya que se evidencia que podría haber la posibilidad de tener productos en 2 diferentes tamaños, de 1 Bs. y 1,5 Bs la unidad.

**TABLA 15: ALIANZAS CON OTROS MERCADOS**

<b>ELEMENTO DEL MIX:</b>	<b>Producto, Precio, Promoción, Distribución</b>
<b>OBJETIVOS:</b>	Asegurar la cantidad de productores afiliadas que realicen los aportes necesarios para cubrir los costos operativos de AMEMPA
<b>ESTRATEGIA:</b>	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, Restaurantes y cafés en Tarija interesadas en nuestros productos de AMEMPA	Humanos, Financieros	Enc. Comercialización, Directorio Amempa		X	X												Informe de Resultados y seguimiento a 10 visitas	50
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 AMEMPA	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
																		<b>1.550</b>

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, AMEMPA 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 16: POSICIONAMIENTO DE MARCA

<b>ELEMENTO DEL MIX:</b>	Producto, Precio, <b>Promoción</b> , Distribución
<b>OBJETIVOS:</b>	Lograr el reconocimiento de la marca en los mercados locales y nacionales de Bolivia
<b>ESTRATEGIA:</b>	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
<b>2.550</b>																	

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 AMEMPA para estar presentes en ferias y actividades que se realicen en fechas definidas. Estas acciones aseguraran el posicionamiento de marca y que la gente 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 13** a la **TABLA 16** 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 AMEMPA 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 las Empanadas Blanqueadas y Hojarascas de Padcaya ya que se encuentran posicionadas en la ciudad de Tarija como las más ricas.
- Los 4 productos que quiere vender AMEMPA (Empanadas Blanqueadas y Hojarascas, Empanadas de queso y Masitas) 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 AMEMPA 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 Padcaya 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 12: PLAN DE ACCION: VENDER EN MERCADO CENTRAL DE TARIJA), 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 129 (PLAN DE ACCION: VENDER EN MERCADO CENTRAL DE TARIJA). De esta manera se podrá determinar a los responsables de las actividades, indicadores y los plazos. Este trabajo lo puede realizar la directiva de AMENPA o directamente su encargado comercial.

### b) Recomendaciones

- La conformación de AMEMPA 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 que tienen al vender ellas mismas su producto. Se recomienda distribuir el 50% de la misma para beneficio de gastos de transporte, comisiones, etc.
- Para determinar el avance sobre las actividades y cumplimiento de objetivos de las estrategias descritas (TABLA 13 AL 16), 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 (Padcaya) impulsará la compra.
- Se recomienda que la marca esté presente en cualquier tipo de envase utilizado y se mencione un número de contacto telefónico (whatsapp) como de redes sociales (Facebook)