

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACION APECOIME (ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COIME)



Implementado por:



PADCAYA, TARIJA - BOLIVIA 2019

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACION APECOIME

(ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COIME)

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

/ APECOIME / 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	7
c) Factibilidad de los mercados	8
4 ETAPA 2: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO F.O.D.A.	10
5 ETAPA 3: ESTABLECIMIENTO DE LAS 4 P's: MARKETING MIX	11
a) Producto	11
b) Precio	11
c) Promoción	12
d) Plaza	12
6 ETAPA 4: FORMULACION DE ESTRATEGIAS	13
a) Objetivos	13
b) Categorización de las Productoras asociadas	14
c) Elaboración de las estrategias	14
7 ETAPA 5: IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS	15
a) Modelo de venta integral	15
b) Plan de acción a corto plazo	16
c) Plan de acción a largo plazo	18
8 ETAPA 6: MEDICION DE RESULTADOS	20
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	22
a) Conclusiones	22
b) Recomendaciones	22

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACION APECOIME

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Productores de Coime (APECOIME), con **38** productores y productoras de coime asociadas, buscan la oportunidad de encontrar nuevos mercados para sus barras de coime, 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 APECOIME cuenta con oportunidades para comercializar:

- o Las barras de coime como provisión del subsidio del adulto mayor para la subgobernación en la provincia Arce
- o sus barras de coime en la ciudad de Tarija, aprovechando sus características con relación a las ofertas que existen.

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

1. INTRODUCCIÓN

La APECOIME aglutina a socios y socias provenientes de diferentes comunidades como ser Rincón Grande, Chalarmarca, Alizos y el Carmen.

Chalarmarca está ubicada a unos 15 kilómetros de la comunidad de Padcaya y es el lugar donde se encuentra el centro de producción de la APECOIME, donde se acopia y se produce su producto principal como es la barra de coime.

Las 4 comunidades son conocidas por sus plantaciones de coime y como asociación cuentan con los equipos necesarios para la producción de barritas de coime con la intención de generar valor agregado a su materia prima.

Actualmente, la venta de este producto es realizada en forma esporádica para su distribución en la ciudad de Tarija, a través de la tienda de Tarija Aromas y sabores que queda en el mercado central o en la feria de villa Fátima de la misma ciudad.

Por el momento, APECOIME no realiza acciones comerciales para la apertura a nuevos mercados, pero la ventaja es que ya cuenta con personería jurídica y su producto ya cuenta con el registro sanitario por lo que podría estar presente en los subsidios de adulto mayor, mercados más formales y a nivel nacional.

Por el momento, APECOIME cuenta con una encargada de distribución y ventas, pero no está realizando acciones comerciales para hacer crecer la demanda de este producto en la ciudad de Tarija y otros mercados.

Es así que APECOIME 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 impresión y suministro de nuevos envases, 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 APECOIME, 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 APECOIME 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 generó un Taller del Producto para que, con la participación de la mayor cantidad de las productoras de APECOIME, 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 **38** productoras asociadas a APECOIME, quienes nos explicaron las características de su producto, las acciones comerciales que ellas realizan y su vínculo con la asociación.

Actualmente APECOIME agrupa a 45 productores, 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 APECOIME

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		
Barras de coime	45	500 unid.	2			500	0,6	10000 unid/mes

Si bien son 45 productoras asociadas, la cantidad de coime requerido para la producción actual (500 unidades/mes) es de 7 kilos y ello no beneficia al total de las productoras cuando la producción total por año llega a los 500 Kg.

La asociación se encarga de vender a través de una encargada su producto en la ciudad de Tarija, pero la demanda es inferior a la capacidad de producción que tienen por lo que se requiere una campaña intensiva para generar nuevos mercados donde puedan comercializar su producto en la ciudad de Tarija y a nivel

nacional. 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: CARACTERISTICAS OPERATIVAS Y SANITARIAS DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTOS	MARCA Y LICENCIAS			CUANDO VENDEN	COMPETENCIA
	Etiqueta	Regisr. San.	Senasag		
Barras de coime	Sí	Sí	Sí	A pedido	Coimito, a 2 Bs en el mercado

La venta de la asociación de APECOIME es que a lo largo de estos años ha trabajado para poder obtener los permisos sanitarios y contar con una etiqueta propia. Este en un gran avance pero que no está siendo aprovechada para poder ingresar a licitaciones o la provisión de productos en el Adulto Mayor y solamente se limita a atender los mercados de acuerdo a pedido.

Por el precio de venta y los costos operativos, el producto actual no se adecua para proveer en el Desayuno escolar ya que el presupuesto que se destina el Municipio de Padcaya es de 2 Bs/día por cada estudiante. Esta puede ser una oportunidad de elaborar un producto de menor tamaño que se encuentre dentro de los márgenes de este presupuesto.

Por lo tanto, las productoras de APECOIME deben ofertar sus productos de manera que aseguren un precio final igual o menor al de la competencia.

b) Taller de Productos

Nos reunimos con las productoras de APECOIME en un **Taller de Productos** para que en conjunto elaboremos las características comerciales de la barra de coime.

TABLA 3: CARACTERISTICAS COMERCIALES DEL PRODUCTO

PRODUCTOS	PRECIO (Bs./Unid)	UTILIDAD (Bs./Unid)	PRODUCCION (por productora)			CUANTO NO VENDE (Unid)	PRODUCCION ADICIONAL (Unid/día)
			Día x medio	A la semana	al mes		
GRANOLIN PLUS	2	0,6			300	2	10000

Las características comerciales de las barras de coime se definen en un producto de aproximadamente 100 gr y cuenta con registro sanitario y su volumen de producción puede multiplicarse 25 veces más al mes sin problemas.

El cálculo del costo realizado por las productoras, ellas aseguran tener una utilidad promedio 0,6 Bs/unidad, considerando los costos operativos. Para su venta, le dejan en 2 Bs/unidad a la vendedora y ella a su vez ella distribuye el mismo a 3 Bs/unidad, generando una utilidad de 1 Bs/unidad,

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?
GRANOLIN PLUS	Tienda TAS, Feria de Villa Fatima	NO	Desayuno escolar, Subsidios, Adulto Mayor, ciudad de Tarija	Para vender mas y abrir nuevos mercados

Actualmente las productoras venden sus productos solamente en la ciudad de Tarija para el punto de venta de la tienda TAS ubicada en el Mercado Central, como también en la feria de Villa Fátima.

La asociación tiene la ventaja de contar con registro sanitario por lo que quiere vender en nuevos mercados, proveer a subsidios municipales, desde locales, nacionales ya que tienen la capacidad de aumentar por 25 veces más 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 APECOIME tienen intenciones de llegar a nuevos mercados (locales y subsidios) 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

CHALAMARCA	Granolin Plus		
DESTINO	ESCUELAS , ADULTO MAYOR (por vez)	FERIAS (por vez)	TIENDAS (por vez)
LUGAR	Padcaya	Padcaya	Tarija
PROYECCION (und/mes)	500	8000	1000

REQUISITOS NECESARIOS	ESCUELAS	FERIAS	TIENDA
Registro sanitario	X	x	
Representante Legal	X	x	
NIT	X	X	
Transporte Vendedor			X
Etiquetas	X	X	X
Envases	X	X	x

El ingreso a los subsidios (adulto Mayor y desayuno escolar) son una gran oportunidad gracias a que se tiene los permisos y registro sanitario que los habilita para proveer a instituciones. Esta oportunidad requiere averiguar si su producto es competitivo a nivel precio, en el mismo será incluido por las instituciones públicas dentro de los productos autorizados y por último de concertar con las empresas proveedoras para poder llegar a un acuerdo comercial.

Su apertura a nuevos mercados en la ciudad de Tarija está sujeta a que su encargada comience a realizar la visita a nuevos puntos de venta como son las tiendas especializadas, vendedoras de ferias y gimnasios.

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 APECOIME donde se resalten las características de su producto.
- Fijar con un Encargado Comercial nuevos precios de venta para que su producto sea competitivo en las ventas a través de terceros en la ciudad de Tarija

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

- Generación de nuevas etiquetas y la provisión de nuevos envases para las barras de coime.

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

- El subsidio del adulto mayor de la provincia Arce
- la ciudad de Tarija, en el mercado central, tiendas de especialización, gimnasios, terminal aérea, feria de Villa Fátima.

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"> • Subgobernación – Adulto Mayor • Gimnasios Tarija
MEDIANO PLAZO (6 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados Tarija, La Paz, Santa Cruz

Para evaluar la factibilidad, APECOIME debe considerar sus posibilidades de recursos para acceder a los mercados propuestos.

En este sentido, quedan descartados en una etapa inicial aquellos mercados nacionales 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:

- El subsidio de **Adulto Mayor** de la Subgobernación de la Provincia Arce dada las buenas intenciones de poder ingresar con las barras de coime a través de las empresas proveedoras.
- En los gimnasios de la ciudad de Tarija aprovechando que, para ver mejores resultados, la alimentación es un factor importante para tener un cuerpo tonificado y saludable

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 (supermercados, tiendas de especialización, etc.)

Por lo tanto, el presente trabajo se desarrollará tomando en cuenta las opciones de mercado que las productoras asociadas de APECOIME 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 APECOIME, 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 elaborados artesanalmente, sin conservantes • La ciudad de Tarija es uno de los principales consumidores de este tipo de productos artesanales • Cuentan con SENASAG, personería jurídica, principal requisito para acceder al 	<ul style="list-style-type: none"> • Subgobernación de la provincia Arce está interesada de incluir barras de coime en el Adulto Mayor. • Las productoras pueden producir 25 veces más la producción actual.

mercado nacional y cadenas de supermercados	
<ul style="list-style-type: none"> APECOIME tiene una encargada comercial que trabaja con un sueldo variable 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Solamente producen para generar un ingreso extra 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 las barras de coima dentro del subsidio del adulto mayor. En este sentido, detallamos a continuación las características que debe tener la oferta del producto de APECOIME para poder ingresar a nuevos mercados y poder ser competitivo:

a) Producto

APECOIME tiene la posibilidad de entregar las barritas de coime en el subsidio del adulto mayor para la provincia Arce ya que existen las gestiones para poder incluir este producto dentro de los productos autorizados por la Subgobernación de la provincia Arce, para la gestión 2020.

Para este fin, se requiere que el producto sea envasado y cuente con los registros sanitarios requeridos, además de su personería Jurídica. Por lo tanto, es necesario que la elaboración del producto sea en instalaciones autorizadas por el Senasag y exista un grupo de productoras de APECOIME 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 "Granolin Plus".
- **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 del producto para su elaboración.

- **Materias primas.** Se debe detallar con que materias primas está elaborando de la barra de coime 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.

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)
Barra de Coime	2,5

Para las barras de coime que será entregado en los subsidios del adulto mayor, el precio tiene que estar sujeto en función a lo que quieran pagar los proveedores que se presentarán a las licitaciones generadas por el la Subgobernación de la provincia Arce. Si bien la venta por unidad está a 2 Bs/unidad, el precio de venta al por mayor debería estar por lo menos un 15% menos, así que la asociación APECOIME debe determinar s podrá llegar a los volúmenes y precio requerido.

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

TABLA 11: UTILIDAD NETA

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	TRANSPORTE	UTIL NETA
	Bs/Unid	Bs/Unid	Bs/Unid	Bs/Unid
Barra de Coime	1	0,3	0,1	0,6

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 se debe tomar en cuenta para transportar el producto a los establecimientos autorizados las empresas proveedoras. Con relación a los puntos de venta en la ciudad de Tarija, la Encargada de comercialización actual asume este costo, pero es necesario quedar en claro el precio final de venta para no incrementar el precio final de venta y que la barra de coime deje de ser competitiva.

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

- Las barras de coime no son competitivas con el presupuesto que se destina para el Desayuno escolar

Otra consideración es que, para acceder a los mercados que se encuentran en la ciudad de Tarija, APECOIME puede tener acceso rápido a los mismos a través de su vendedora pero que hay que exigirle el cumplimiento de metas para que siga teniendo la exclusividad de las ventas en la ciudad de Tarija.

En los mercados de la ciudad de Tarija ya se está encuentra productos similares (Coimito) a 3 Bs/unidad, las productoras de APECOIME deben estructurar los precios para que las vendedoras finales puedan ganar un monto. Entonces, APECOIME **deberán vender su producto a 1,8 bs/unidad**, para que la encargada comercial tenga una utilidad de 0,8 Bs/unidad y destinar 0,8 Bs/unidad para que las vendedoras de estos mercados les sea atractivo el vender los productos de APECOIME en un precio de 3 Bs/unidad o menos.

“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 promocionar el producto en el mercado local, APECOIME no cuenta con muchos recursos económicos, por lo que debe buscar que los vendedores promocionen los productos indicando la procedencia de los mismos.

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:
 - al subsidio del Adulto Mayor, debe concertarse con las empresas proveedoras acuerdos comerciales por lo que no se requiere promoción masiva, sino reuniones y tener un precio competitivo.
 - a los mercados locales, se debe determinar con el Encargado Comercial para que se ocupe de hacer llegar los pedidos a tiempo.
- **Planificación de la distribución:** Para los mercados locales. 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:** Para los subsidios, el modo de transporte a través del encargado comercial. El cobro será a crédito y contra entrega del producto.
- **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 APECOIME, 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 APECOIME los objetivos comerciales del Sector deben encontrarse definidos en base a:

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

- i) Lograr la introducción de Granolin Plus dentro de los productos del Adulto Mayor de la provincia Arce en la gestión 2020.
- ii) Apertura de al menos 3 nuevos Clientes o Puntos de Venta constantes en otras localidades (tiendas o mercados), hasta diciembre de 2020.

b) Categorización de las Productoras asociadas

Por otra parte, tenemos que tomar en cuenta que las 45 productoras que están suscritas a APECOIME, no todas se encuentran:

- En el mismo estado del ciclo comercial del producto y van desde empresas unipersonales a familiares.
- Con la posibilidad de que su materia prima cumpla 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 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, LP CBBA y SCZ

Estrategias defensivas:

- **Generación de canales propios**, encontrando otros puntos de venta para que las productoras puedan incrementar sus volúmenes de producción de materia prima y les sea atractivo el pertenecer a la marca y a APECOIME.
- **Categorización de los productores**, en base a los requerimientos de los nuevos canales de comercialización, es necesario categorizar a los productores en base a su materia prima 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 "Granolin Plus" poder vender como asociación.
- **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 potenciales 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 Tarija:

- Subsidio del Adulto Mayor de la provincia Arce
- Gimnasios
- Tiendas de especialización

Para la presente consultoría, y de acuerdo a lo seleccionado por las productoras de APECOIME, realizamos la implementación de las estrategias en el mercado más factible de poder ingresar:

“VENDER EN EL SUBSIDIO DEL ADULTO MAYOR DE LA SUBGOBERNACION DE LA PROVINCIA ARCE DE TARIJA”

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

- Averiguar en la Subgobernación de la Provincia Arce si se incluirá las barras de coime dentro del lote de productos registrados para la provisión del subsidio del adulto mayor.
- Tener un detalle de las posibles empresas proveedoras que se presentaran a la licitación del subsidio del Adulto Mayor para poderles hacer llegar una oferta comercial del producto “GRANOLIN PLUS” 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 material requerid, para poder estandarizar la calidad de la materia prima.
- ***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 Subsidio del Adulto Mayor para la Subgobernación de la provincia Arce.

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

- la promoción de la marca y de los productos mediante una actividad donde se invite a las empresas proveedoras del subsidio de Adulto mayor para que conozcan las características y precios de las barras de coime.
- 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 APECOIME 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 EN EL SUBSIDIO DEL ADULTO MAYOR DE LA SUBGOBERNACION DE LA PROVINCIA ARCE DE TARIJA, GESTION 2020”**

Proveer de barras de coime dentro del subsidio del Adulto Mayor es un objetivo factible y alcanzable a corto plazo pero que requiere de celeridad por parte de la asociación APECOIME. Además, hay que tomar en cuenta que es una excelente opción porque puede generar la producción de 10.000 unidades/vez, unas 20.000 unidades al mes.

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

- Debe existir el compromiso de las autoridades de la Subgobernación de la provincia Arce para que sea incluido las barras de coime como parte de los productos autorizados para el subsidio del Adulto Mayor.
- Deben generarse acuerdos comerciales con las empresas proveedoras que se presentarán a la licitación del subsidio del Adulto Mayor para la Subgobernación de la provincia Arce para la gestión 2020.
- Averiguar el presupuesto destinado por la Subgobernación para el subsidio del Adulto Mayor.
- Los productos que se venden deben tener una mejor etiqueta para que el cliente final las pueda identificar para generar un rápido posicionamiento del producto
- Existe una dependencia alta con la encargada de comercialización para poder crecer en nuevos mercados. Entonces, si no se preocupa de buscar otras oportunidades, será buscar otras alternativas de ventas.

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

TABLA 13: PLAN DE ACCION: VENDER EN LA SUBGOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA ARCE

ELEMENTO DEL MIX:	Producto, Precio, Promoción, Distribución
OBJETIVOS:	Proveer BARRAS DE COIME al subsidio del Adulto Mayor a través de la Subgobernación de la provincia Arce
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	0
Obtener el NIT	Humanos	Representante Legal	X														NIT	0
Presentarse a la licitación del Adultos Mayor a través de una empresa proveedora habilitada	Humanos	Esperanza /Alcaldia	X														Doc. De postulación	
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	1.000
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	0
1.000																		

La ventaja que tiene APECOIME es que su producto ya cuenta con la licencia Sanitaria para que sea tomado en cuenta para poder participar dentro de los productos autorizados para la provisión del subsidio del Adulto Mayor.

Sin embargo, este paso requiere que su presidenta pueda asegurar a factibilidad de este mercado, por lo que es necesario realizar:

- o las averiguaciones con las autoridades de la Subgobernación de la provincia Arce si será incluido las barras de coirme, ya que existe la predisposición de apoyar a los productos del lugar.
- o contactos con las empresas proveedoras que van a presentarse a la licitación del Adulto mayor para hacerles llegar una oferta sobre su producto.

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 APECOIME 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												KPI 1	PRESUPUESTO APROXIMADO (en \$us)		
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O			N	
Análisis Comercial de barras de coime en los puntos de ventas de los mercados objetivo	Humanos	Enc. Comercialización	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 APECOIME de acuerdo a los requerimientos de los mercados locales y nacionales	Humanos	Enc. Comercialización, Productores	X														Documento de Categorización Productores	
Establecimiento de los precios de venta de los productos de APECOIME por mercado (local y nacional)	Humanos	Productoras		X													Catálogo de precios de venta	
Establecimiento de un catálogo de productos de APECOIME	Humanos	Esperanza Bolivia		X													Catálogo	
Mejora de imagen de los puntos de venta Propios	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Enc. Comercialización, Esperanza Bolivia		X													Lanzamiento de Marca	300
																		300

La primera estrategia asegura conocer qué mercados estarían interesados en manejar los productos de APECOIME y de esa manera medir la demanda potencial que existiría.

De esa manera, se clarifica el panorama para APECOIME 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 APECOIME 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:	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 barras de coime en los puntos de ventas de los mercados objetivo	Humanos	Enc. Comercialización	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 APECOIME de acuerdo a los requerimientos de los mercados locales y nacionales	Humanos	Enc. Comercialización, Productores	X														Documento de Categorización Productores	
Establecimiento de los precios de venta de los productos de APECOIME por mercado (local y nacional)	Humanos	Productoras		X													Catálogo de precios de venta	
Establecimiento de un catálogo de productos de AMAR	Humanos	Esperanza Bolivia		X													Catálogo	
Mejora de imagen de los puntos de venta Propios	Humanos, Financieros, Materiales, Tecnológicos	Enc. Comercialización, Esperanza Bolivia		X													Lanzamiento de Marca	300
300																		

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 los desayunos escolares pueden ser una oportunidad para la siguiente gestión, pero por precio que tiene el producto actual requerirá analizar una alternativa con un producto de menor tamaño para estar acorde a los 2 Bs./alumno destinados por la alcaldía de Padcaya.

Asimismo, es necesario que APECOIME 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 APECOIME 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 interedados en nuestros productos de APECOIME	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 APECOIME	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												Consultoría	1.000
1.570																	

En base a los mercados potenciales identificados, no necesariamente se puede 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, APECOIME 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 y se encuentren presentes en mercados. Otro camino es encontrar a 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.

Una idea es generar un acuerdo con los gimnasios (cambio de una comisión) para proveer de barras de coime y en forma conjunta realizar la promoción del producto, demostrando las características positivas que puede tener el producto para el desarrollo de la actividad física.

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	

Si bien el producto se encuentra hace 2 años en el mercado, todavía no es conocido como una referencia dentro del sector, a pesar de contar con un nombre comercial pero no se ha realizado una estrategia de promoción para lograr la recordación del mismo en el consumidor.

Este trabajo requiere una acción por parte de APECOIME para estar presentes en ferias y actividades que se realicen en fechas definidas. Estas acciones asegurarán el posicionamiento de marca y que las gentes ya los identifiquen a través de una etiqueta y marca propia. Asimismo, se puede promocionar los puntos de venta donde se encuentren o los números telefónicos donde la gente puede realizar pedidos.

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 APECOIME 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

- APECOIME tiene un producto con registro sanitario, lo que le abre la posibilidad de no solamente estar en puntos de venta informales sino poder aspirar a mercados nacionales más grandes como son los supermercados o subsidios (adulto mayor o desayuno escolar)
- APECOIME asocia a las productoras de coime de CHALAPECOIMECA y creó las barras de coime GRANOLIN PLUS con la intención de poder comprarles el kilo de coime a un mejor precio del que ellas venden al mercado. Si para la producción actual (300 barras/mes) solamente se necesitan 4 kilos de coime, no representa una fuente de ingreso para sus asociadas, quienes producen en conjunto más de 400 kilos de coime al año.
- Es vital generar un canal comercial propio eficiente. Ellos ya tienen una encargada comercial, pero debe encargarse de buscar nuevos mercados para incrementar continuamente la demanda a nivel local y/o nacional. Esta persona ya gana un porcentaje de comisión así que es necesario que se le establezca metas de comercialización si quiere conservar la exclusividad en la ciudad de Tarija.
- Si bien existen varios mercados potenciales, se debe comenzar con los más factibles y que se encuentren próximos a CHALAPECOIMECA. El presente documento muestra la manera de comenzar a vender en el Mercado Central de Tarija (TABLA 9: PLAN DE ACCION: VENDER PARA EL SUBSIDIO DE ADULTO MAYOR), pero de ahí se debe buscar otros puntos de venta a corto plazo como son otros mercados como los gimnasios 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 PARA EL SUBSIDIO DE ADULTO MAYOR). De esta manera se podrá determinar a los responsables de las actividades, indicadores y los plazos. Este trabajo lo puede realizar la directiva de APECOIME o directamente su encargado comercial.

b) Recomendaciones

- La conformación de APECOIME por el momento no genera una actividad comercial que genere utilidades por lo que es importante trabajar para conseguir nuevos mercados a través de un encargado comercial y/o nacional.
- 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.
- 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.
- 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)