



SÍNTESIS DE LA CARTILLA N° 2  
DEL "MANUAL DE LAS EXPERIENCIAS ECONÓMICAS POPULARES"

# ...como pan caliente SÍNTESIS

CURSO SOBRE COMERCIALIZACIÓN Y ECONOMÍA SOCIAL

JUAN JOSÉ SÁNCHEZ

COOPERATIVA DE TRABAJO  
JUANITO CONTRERAS LTDA.  
CATAMARCA



COOPERATIVA DE TRABAJO  
**JUANITO CONTRERAS** Ltda  
Av. Güemes 1121. Oficina 4  
(4700) SF del V de Catamarca  
Tel: (03833) 43 0915 / 0154 Int. 106  
Cel.: (03833) 15 27 8392  
[www.facebook.com/cooperativajuanito](http://www.facebook.com/cooperativajuanito)  
[cooperativajuanito@gmail.com](mailto:cooperativajuanito@gmail.com)

## 1) EL MISTERIO DEL MARKETING:

### 1.1.) ¿Qué es EL MERCADO?

A los LUGARES y a las FORMAS y CARACTERÍSTICAS como se relacionan las/los vendedores y las/los compradores se los llama MERCADO.

Por eso, si queremos que el emprendimiento no sea “un muerto”, hay que conocer el mercado:

CONOCER LOS POSIBLES CLIENTES: sus necesidades, su capacidad de compra, sus costumbres y hábitos, etc.

CONOCER LOS POSIBLES COMPETIDORES: sus productos, los servicios que ofrecen, sus costos y sus precios, su capacidad productiva y comercial, etc.



### 1.2.) Producto y Mercancía.

En el mercado se intercambian “VALORES”, en forma de PRODUCTOS (bienes y servicios). Esos productos tienen ATRIBUTOS que los hacen ÚTILES para satisfacer necesidades. Según la UTILIDAD que tenga, será su VALOR DE USO.

Son ATRIBUTOS DEL PRODUCTO: la FUNCIÓN (¿para qué sirve?), las CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS, la DURACIÓN o RENDIMIENTO, el ENVASE, la GARANTÍA (confianza), el SURTIDO (si necesita concentrar las compras del cliente), el CICLO DE VIDA (desde que lo “inventan” y lo “lanzan al mercado”, se ponen de moda, hasta que ya nadie lo usa porque es reemplazado por otros productos).

Por otro lado, el producto (bienes y servicios) puesto en el mercado se convierte en una “MERCANCÍA”, adquiriendo un “VALOR DE CAMBIO”, que es el costo de producirlo<sup>1</sup> más la ganancia empresarial.

Pero además, este PRODUCTO-MERCANCÍA tiene un VALOR DE SÍMBOLO, es decir, el producto comunica algo al resto de la sociedad. Lo que vestimos, lo que calzamos, lo que comemos, el auto que tenemos, etc., REPRESENTA lo que somos o lo que queremos aparentar ser, lo que DESEAMOS ser, tener, hacer, y estar. El DESEO no tiene saciedad, por lo tanto el VALOR DE SÍMBOLO no depende de algún tipo de utilidad del bien, si no que es un VALOR CONSTRUIDO POR LA SOCIEDAD, y que se expresa por la ESTÉTICA y por la IMAGEN (¿es “lindo”? ¿cómo lo ve el público?).

### 1.3.) ¿Qué es el MARKETING?

Según Philip Kotler, el “marketing” es la “...actividad humana destinada a satisfacer necesidades a través de transacciones”. Este concepto tan amplio refiere, sin embargo, sólo a “necesidades” y

<sup>1</sup> El costo de producirlo puede ser distinto para distintos productores. El VALOR DE CAMBIO se relaciona con el menor costo posible, es decir, con el costo de producción del PRODUCTOR MÁS EFICIENTE.

“transacciones”, y nada nos dice sobre el deseo del público. En la práctica, el “marketing” se ha orientado al estudio y la manipulación de “deseos” (imposibles de saciar), más que en las necesidades del público.

A la hora de consumir, las personas podemos retener una cantidad limitada de opciones. El **MARKETING** se centra en el **POSICIONAMIENTO** de **MARCAS** en las preferencias del consumidor, de manera de **CONQUISTAR Y OCUPAR EL TERRITORIO DE LA MENTE DEL PÚBLICO**, reduciendo el “UNIVERSO CONNOTADO” a la hora de la compra (las opciones que recordamos en el momento en el que decidimos comprar algo).

La “estrategia de marketing” es el proceso diseñado para conquistar un “espacio” mayor o una “posición” preferencial en la mente de las personas que conforman el “público meta”, **OCULTANDO OTRAS MARCAS**. Por eso reducen la idea de “mercado” (“market”) sólo a la “demanda”. El Marketing se entiende como una guerra sin fin por el “dominio del mercado”, es decir, de la mente del público, visto como “objeto a conquistar”.

#### **1.4.) ¿Qué es “COMERCIALIZAR”? ¿Qué es “VENDER”?**

“La diferencia entre comercialización y venta estriba en más que en las palabras. La venta se dirige a las necesidades del vendedor, la comercialización a las del comprador. La venta es motivada por la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; la comercialización por la idea de satisfacer las exigencias del consumidor por medio del producto, y por todo lo relacionado con la creación, la entrega, y finalmente el consumo mismo”<sup>2</sup>

La comercialización es el proceso que nos permite identificar a la posible clientela, considerar y evaluar sus necesidades y limitaciones, y determinar la mejor manera de llegar a ella.

La **COMERCIALIZACIÓN** es el proceso **POLÍTICO** de la producción-consumo. En la comercialización se juega el **PODER** relativo entre **OFERENTES** y **DEMANDANTES**. Los **OFERENTES** buscan imponer su eficiencia y su ganancia empresaria, mientras que para los **DEMANDANTES** está en juego su bienestar (la satisfacción de sus necesidades y sus deseos). **PODER** y **BIENESTAR** son los dos elementos constitutivos de la **POLÍTICA**.

En el marco de la Economía Social hablamos de **COMERCIALIZACIÓN DEVELADORA**, en donde los sujetos que intervienen tengan la mayor cantidad de información posible, “develando” las consecuencias de nuestro consumo. Por lo tanto, lo que logramos es que el público, en el momento de la compra, **CONNOTE LA MAYOR CANTIDAD DE ALTERNATIVAS DE CONSUMO POSIBLES**, y sus respectivas consecuencias. De esta forma, la **COMERCIALIZACIÓN DEVELADORA** se inscribe dentro del marco del “Comercio Justo y Consumo Responsable”.

---

## **2) EL CONSUMO Y LA DEMANDA:**

### **2.1.) Relación entre la comercialización y el consumo. El criterio del consumidor.**

El **CONSUMO** es el conjunto de procesos sociales y también culturales, por los que se realiza la apropiación y el uso de los productos.

1. Mediante el consumo la población satisface sus necesidades, permitiendo expandir la fuerza de trabajo que necesitan las empresas. Por otro lado, el consumo estimula la

---

<sup>2</sup> Levitt, Theodore (1965) “Innovaciones en marketing”. Mc. Graw-Hill. Madrid.

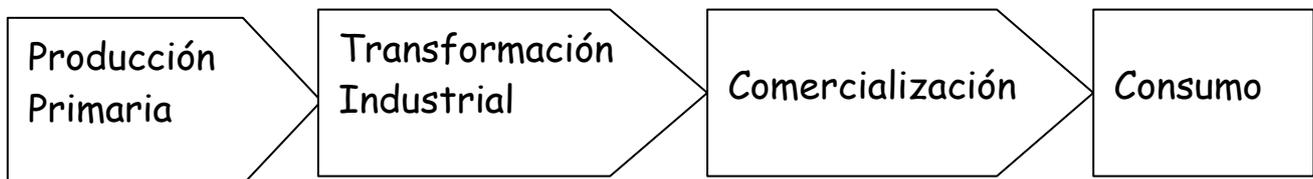
- producción y el crecimiento de la ganancia empresaria (la reproducción ampliada del capital).
2. Por lo tanto, es en el consumo en donde se manifiesta la competencia por la distribución del ingreso entre las clases y grupos sociales.
  3. Pero además, el consumo es un proceso de diferenciación social y distinción simbólica entre los grupos.
  4. Aunque también el consumo genera intercambios, vínculos, y es un proceso de integración y comunicación entre los habitantes de un territorio.
  5. Por otro lado, el consumo es también un proceso por el cual las personas intentan realizar sus “deseos”.
  6. Y por último, el consumo es un proceso “ritual”: se vincula con hábitos, costumbres y celebraciones casi litúrgicas.

Los CRITERIOS DEL CONSUMIDOR para decidir la compra se enmarcan en todos estos procesos. Estos procesos son GENERADORES DE DEMANDA, porque definen las características buscadas por el público a la hora de decidir la compra.

## 2.2.) Análisis crítico de la Demanda: ¿Quién es nuestro cliente?

Los clientes pueden ser personas, familias u otras empresas. Son compradores/as que tienen necesidades, tienen una capacidad de compra limitada para satisfacer esas necesidades y también tienen costumbres y hábitos. Conocer los/as clientes/as facilita tratarlos de manera más apropiada.

Pero a su vez nosotros somos clientes de nuestros proveedores. Según la posición que ocupemos en la cadena de producción y consumo, podemos estar más cerca o más lejos del consumidor final.



Esta es una cadena simplificada ya que podemos encontrar, además, intermediarios entre cualquiera de los eslabones. SI SOMOS PRODUCTORES PRIMARIOS ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES? Todos los eslabones “AGUAS ABAJO” del eslabón en el que estamos, hasta llegar al consumidor final SON NUESTROS CLIENTES y debemos satisfacer sus necesidades y limitaciones.

¿A QUIÉN VOY A OFRECERLE MI PRODUCTO? No todos los consumidores/as de un mismo producto tienen las mismas necesidades, ni compran el producto por las mismas causas, ni utilizan el producto de la misma forma. El mercado está formado por consumidores/as diversos. La mejor estrategia es la que concentra sus clientes en una porción de la demanda y en el eslabón que mayor valor agregado nos permita generar.

## 2.3.) Análisis crítico de la Demanda: Segmentación de la Demanda.

Un “SEGMENTO DE MERCADO” es un grupo de la población total, que tienen el mismo comportamiento de compra, o criterios de consumo. Entonces tomamos una porción o parte de ese gran mercado, y nos dedicamos especialmente a esa porción.

Para entender que quiere decir esto, sería útil pensar en mi “público” como todos los consumidores que podrían comprar el producto o servicio que ofrezco. A este grupo lo llamamos “Demanda Total”.

Como la DEMANDA es grande y está formada por distintos tipos de personas, sería muy difícil venderle a cada una el mismo producto, para esto se utiliza la SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA. Mis esfuerzos de comercialización no se van a desparramar, sino que los voy a concentrar en aquel segmento donde tengo más chances.

Por lo tanto, un segmento de mercado es un grupo de consumidores/as relacionados entre ellos porque tienen características comunes como: tener las mismas necesidades, buscar productos parecidos, vivir en una misma zona o barrio, comprar impulsadas por las mismas razones, etc. Los primeros criterios de segmentación que utilizamos son: UBICACIÓN GEOGRÁFICA; EDAD; SEXO; y CAPACIDAD DE COMPRA; También se puede segmentar por: COSTUMBRES Y HÁBITOS DE COMPRA; ESTILO DE VIDA; ACTIVIDAD, PROFESIÓN U OFICIO; POR LA INDUSTRIA O RAMO AL QUE PERTENECEN; ETC.

Cualquiera sea el criterio que se utilice, deberá tener en cuenta dos requisitos básicos:

1. Los grupos/segmentos tendrán que ser diferentes entre sí.
2. Cada grupo/segmento debe estar compuesto por individuos con alguna característica en común.

En síntesis, nos concentramos en un SEGMENTO DEL MERCADO para diferenciar y atender adecuadamente al tipo de población seleccionada, descubriendo y desarrollando características del producto o servicio apropiadas para ese segmento.



Entonces, el BLANCO de nuestro PLAN DE COMERCIALIZACIÓN será el segmento de la demanda identificado claramente por algunas características. Elegir un BLANCO es identificar a nuestros posibles clientes/as, a ese segmento o porción del mercado que es el PÚBLICO al cual vamos a dirigir nuestros esfuerzos.

El BLANCO o segmento elegido deberá agrupar a una cantidad de posibles clientes suficiente como para que se justifique orientar los esfuerzos en esa dirección.

#### **2.4.) Análisis crítico de la Demanda: “Ingredientes” del mercado**

Las características buscadas por el público a la hora de decidir la compra, las podemos agrupar en dos tipos: características NO CONTROLADAS POR LA OFERTA y características CONTROLADAS POR LA OFERTA. Estas últimas son las más importantes porque son las que podemos manejar para generar beneficios para el consumidor.

A estas características controlables, las llamamos “LOS INGREDIENTES DEL MERCADO” y ellos son las LAS 4 “P” DE LA COMERCIALIZACIÓN:

- PRODUCTO (PRODUCTO / SERVICIO)
- PRECIO
- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD (COMUNICACIÓN)
- PLAZA (DISTRIBUCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE)

**Estos son los “ingredientes” que hay que mezclar para adecuar la oferta del emprendimiento con los procesos de consumo de los clientes.**

##### **1. PRODUCTO:**

Es todo lo que puede ofrecerse en un mercado. Si los beneficios buscados por el público se corresponden con las características y atributos del producto, es posible lograr ventas con continuidad.

¿Cuáles son las CARENCIAS y las NECESIDADES del consumidor/a? ¿Cómo (de qué forma) las CARACTERÍSTICAS DE UN DETERMINADO PRODUCTO/SERVICIO cubren o satisfacen dichas necesidades?

## **2. PRECIO:**

Es el factor de las cuatro "P" que determina nuestros ingresos, o sea es la expresión del valor de cambio del producto en dinero.

Tenemos que entender que el PRECIO que paga el cliente, va a ser el COSTO que tiene el CONSUMIDOR para satisfacer sus carencias y necesidades. ¿Qué limitaciones económicas tienen nuestros clientes? ¿Cuáles son las razones que determinan que acepte un determinado precio o no?

## **3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:**

La Promoción y la Publicidad tienen como objetivo que el público del segmento elegido conozca el producto o servicio, que lo pruebe, y que nos cuenten qué piensan del mismo.

No tenemos que insistir con difundir las bondades de nuestro producto, tenemos que buscar una COMUNICACIÓN de ida y vuelta con el CONSUMIDOR. ¿Qué forma, por qué medios, de comunicación es del agrado de nuestros posibles clientes?

## **4. PLAZA:**

Llamamos plaza a la forma que usamos para DISTRIBUIR el producto. ¿Cuál es el lugar y el momento adecuado a las necesidades del cliente, para motivar la venta?

Tenemos que pensar en la CONVENIENCIA del CONSUMIDOR/A a la hora de comprar.

---

## **3) LA OFERTA Y LA COMPETENCIA:**

### **3.1.) Análisis crítico desde la Oferta: Las RESTRICCIONES DE LA OFERTA**

Las RESTRICCIONES DE LA OFERTA son las principales debilidades tecnológicas y organizacionales (aunque se vinculan también con debilidades financieras: no es posible realizar determinados cambios por no contar con recursos financieros) con las que nos encontramos en cualquier empresa en mayor o menor medida. En particular nos referimos a las limitaciones comunes a todas las organizaciones económicas populares, sean estas unidades domésticas de producción o empresas autogestionadas por sus trabajadores.

A estas restricciones las llamamos LAS 4 "C" DE LA OFERTA:

#### **CALIDAD + COSTO + CANTIDAD + CONTINUIDAD**

- **Calidad**

La CALIDAD no es una sola... Por lo menos podemos encontrar dos estándares de calidad diferente: la CALIDAD TÉCNICA o teórica; y la CALIDAD PRÁCTICA o la definida por el cliente. En general lo que encontramos en los emprendimientos de pequeños productores rurales y urbanos, una gran dificultad para sostener la misma calidad para todas las tandas de producción. Las causas internas de esta dificultad la encontramos en tres factores: Baja capacidad de Gestión; Escasa Formación; e Inexistencia de Normas de Trabajo.

- **Costo**

Si, como dijimos antes, difícilmente podamos manejar a voluntad el precio de nuestro producto, entonces de nuestro costo va a depender el margen del que podamos obtener. Entonces en realidad lo que nos interesa es el MARGEN o el VALOR AGREGADO que le podamos dar al producto, y eso se relaciona con la inserción en la CADENA DE VALOR (la que vimos antes). En general las grandes empresas se apropian de los mejores eslabones (los que tienen un margen mayor) y dejan para las empresas pequeñas los eslabones con menor margen. Cuanto más

pequeña es el emprendimiento, más deficiente será el margen al cual podrá acceder. Entonces debemos preguntarnos ¿Cómo es nuestra inserción en la Cadena de Valor de nuestros productos? ¿Cómo compramos? ¿A quién vendemos? ¿Cómo podemos hacer para reemplazar intermediaciones parasitarias? Aunque también tenemos que preguntarnos ¿cómo producimos? ¿cómo podemos ser más eficientes?

- **Cantidad (escala)**

Otra restricción común es la ESCALA. Cuando tenemos un muy buen producto y con costos razonables, si nos piden una cantidad muy grande no llegamos a cubrirla. Esta dificultad suele ser de tipo “ESTRUCTURAL” (estructura deficiente). Esto quiere decir que no tenemos los medios de producción suficientes, los recursos productivos, los activos necesarios para producir en esa escala, a ese nivel. Aunque también muchas veces la causa principal es la falta de fuerza de trabajo. Así como en una escalera no es posible pasar de golpe del primer escalón al décimo... así tampoco es posible pasar de una escala artesanal doméstica a una escala industrial. Se debe respetar una ESPIRAL DE CRECIMIENTO que vaya ampliando la demanda (mercado), aumentando los recursos financieros, e incrementando la capacidad productiva.

- **Continuidad**

La baja especialización de los productores pequeños y su pluri-actividad, trae como consecuencia ventajas de flexibilización y desventajas en la continuidad de la oferta. La mayoría de los productores domésticos producen por “pulsos”, lo que dificulta integrar una oferta con continuidad.

### **3.2.) Análisis crítico desde la Oferta: ¿Quién es mi competencia?**

Otro componente de la OFERTA son las otras unidades económicas que ofrecen lo mismo que nosotros.

PRIMERA RESPUESTA FALSA: *“mi competidor es mi vecino”*.

Desde chiquitos nos enseñaron a competir por todo, sin darnos cuenta que los que nos enseñaron a enseñar eso se aliaban para dominarnos.

El más importante principio cooperativo dice que “LA UNIÓN HACE LA FUERZA”

Entonces, primero lo primero... ¿Quién compite? ¿Mi producto o yo...?

Puesto en estos términos, estas preguntas pueden ayudarnos a superarnos, a no ver en el vecino a un enemigo, sino a alguien que me puede enseñar a mejorar. En vez de querer que al vecino le vaya mal, podemos querer que a todos nos vaya bien.

Por otro lado, si a mi vecino le va mal, a todos nos va a ir peor que antes.

Pisándonos las cabezas unos a otros, todos vamos a terminar aplastados.

SEGUNDA RESPUESTA FALSA: *“nosotros no tenemos competidores”*.

Siempre existen alternativas para el consumidor. Puede ser que no existan los mismos productos o servicios, pero siempre existirán productos o servicios SUSTITUTOS, entre los que el público podrá elegir.

Por otro lado, en una economía abierta (la economía local lo es) siempre podrán entrar desde fuera bienes y hasta servicios SIMILARES y SUSTITUTOS. Por ejemplo, para pensar respecto a la competencia de una academia de danzas folclóricas en un pueblo, tenemos que preguntarnos sobre ¿qué puede hacer la gente para “recrearse” en vez de ir a aprender a bailar? *“...puede mirar por televisión “bailando por un sueño”*, entonces la televisión es un “SERVICIO SUSTITUTO” a la academia de baile.

ENTONCES ¿QUIÉN ES MI COMPETENCIA?

En el ejemplo, la televisión es un “servicio sustituto” a la academia de baile, viene de afuera, y difunde valores e identidades enfrentadas con las que queremos promocionar nosotros. LA TELEVISIÓN QUE VIENE DE AFUERA ES NUESTRA COMPETENCIA.

En general podemos decir que la competencia van a ser aquellas empresas que ofrecen productos similares o sustitutos (que puede reemplazar al producto que nosotros ofrecemos) y que se venden en el mismo segmento del mercado (tienen los mismos posibles clientes), y con

proyectos opuestos a los nuestros, con quienes no será posible llegar a un acuerdo de cooperación.

---

#### **4) ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE COMERCIALIZACIÓN:**

¿Cómo hacer para tener más clientes? ¿Por qué nos van a comprar a nosotros?

##### **4.1.) LAS CINCO FUERZAS DEL MERCADO y la Estrategia Comercial.**

Michael Porter, un economista estadounidense, plantea que el posicionamiento estratégico que las empresas deben lograr en el mercado para fijar el precio que maximice sus ganancias debe tener en cuenta las acciones de cinco fuerzas que lo determinan o condicionan. Plantea que las acciones de la empresa se deben definir a partir de la consideración de estas cinco fuerzas que la determinan.

**1º FUERZA: EL RIESGO POR EL INGRESO DE POTENCIALES COMPETIDORES:** Se trata de empresas o “actores” que no participan en la actividad, pero que tienen la capacidad de hacerlo. Constituye una “amenaza”. El ingreso de nuevos competidores a un área de actividad está limitado por las BARRERAS AL INGRESO, fundamentalmente: a) Valorización por diferenciación del producto: los productos con fuerte identidad local, o sectorial, son muy difícil de desplazar por competidores entrantes. b) Ventajas de costo absoluto: la disminución de los costos es algo difícil de imitar. Las ventajas de localización (que reducen el costo de la materia prima o bien el costo de distribución a los consumidores locales) son un ejemplo de estas barreras al ingreso de nuevos competidores, pero la ventaja más importante es la de desarrollar técnicas de producción superiores. c) Economías de escala: cuando la reducción de costos con respecto a la cantidad vendida es más que proporcional, se dice que existe una “economía de escala”. Es necesario un volumen elevado de producción y ventas, lo cual se dificulta para empresas nuevas en el área de actividad, por lo tanto, los costos de instalarse son muy elevados, hasta alcanzar el nivel de ventas de equilibrio.

**2º FUERZA: RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:** Estos son “actores” que ofrecen los mismos bienes que la empresa en cuestión, dentro del mismo territorio. La relación de confrontación entre los competidores puede ser: DÉBIL Y DESBALANCEADA: las empresas poderosas tienen la oportunidad de incrementar sus precios y obtener mayores utilidades; SÓLIDA Y EQUILIBRADA: una fuerte rivalidad tracciona a la baja de precios peligrando la rentabilidad de las empresas; DÉBIL Y EQUILIBRADA: una baja rivalidad y el equilibrio de fuerzas de las empresas concurrentes genera un clima propicio para la cooperación entre los competidores.

**3º FUERZA: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:** Si los compradores están atomizados y se encuentran sin poder de organización, la empresa podrá imponer el precio que maximice sus beneficios. En cambio, si los compradores logran agruparse o si sólo existen uno o pocos compradores con mucho poder de mercado, estos pueden negociar un precio más bajo o más conveniente a sus propios intereses, en detrimento de los intereses de maximización del beneficio de la empresa en cuestión. Esto ocurre en los mercados “oligopsónicos”, en donde los compradores están concentrados y los oferentes están atomizados, es decir, el poder de los compradores es importante. Los compradores tienen más poder cuando: 1º) Unos pocos compran gran parte de (o toda) la producción local (por ejemplo: los intermediarios de la producción agrícola de gran parte de la provincia); 2º) Cuando el producto representa una porción importante del costo del comprador; 3º) Cuando el comprador puede cambiar a otro proveedor a un costo muy bajo; 4º) Cuando el mercado no poseen “barreras de ingreso” y es muy fácil para el comprador integrar un eslabón hacia atrás (producir el producto que antes compraba).

**4º FUERZA: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** Es una amenaza cuando los proveedores tienen la capacidad de modificar el precio, las condiciones de pago, o la calidad, e imponerlo en el mercado. Por ejemplo, si una empresa tiene un único proveedor, va a estar condicionada por el precio que el mismo le imponga. Distinto sería el caso en el que existen varios proveedores diferentes para el emprendimiento y éste puede optar entre los mismos y verse

beneficiado por la competencia entre ellos de forma tal que pueda comprar al precio más bajo y conveniente. El poder de los proveedores es mayor cuando: 1) El producto que venden tiene pocos sustitutos; 2) Los proveedores están más concentrados; 3) Los bienes son críticos para nosotros; 4) Los compradores no son importantes para los proveedores; 5) Cuando el mercado no posee "barreras de ingreso" y es muy fácil para el proveedor integrar un eslabón hacia adelante (producir nuestro producto).

**5º FUERZA: LA PROXIMIDAD DE SUSTITUTOS:** Los "sustitutos" son bienes y servicios que llevan a cabo las mismas funciones, y tienen una utilidad similar, a la del producto principal que nosotros ofrecemos. La característica de esta fuerza es similar a la del ingreso de competidores y a la rivalidad del mercado. Cuanto más próximo se encuentren los productos sustitutos, más esfuerzo habrá que hacer por diferenciarse, ofreciendo otras dimensiones relevantes para los clientes.

#### **4.2.) "Posicionamiento" ¿Cómo nos ven? ¿Cómo queremos que nos vean?**

¿QUÉ LUGAR QUEREMOS OCUPAR EN LA MENTE DE NUESTROS CLIENTES/AS?

¿Cómo nos ven los/as posibles clientes/as? ¿Qué posición ocupamos en la mente del público, y qué posición ocupan las o los otros productores/as que ofrecen el mismo producto?

La forma cómo nos ve la posible clientela se puede expresar rápidamente contrastando algunas características que, si bien se refieren al producto, los posibles clientes las identifican con el emprendimiento. POR EJEMPLO...

Para cualquier producto o servicio:

PRECIO y CALIDAD

"Caro pero el mejor" o "Caro y malo" o "Barato y malo" o "Barato y bueno"

Para un producto alimenticio:

GUSTO y SALUD

"Rico y sano" o "Rico pero pesado" o "Feo y pesado" o "Feo pero sano"

ORIGEN Y CALIDAD

"Casero y bueno" o "Casero y malo" o "Artificial y malo" o "Artificial y bueno"

Para una fábrica de muebles o artículos del hogar:

COMODIDAD y BELLEZA

"Cómodo y lindo" o "Cómodo pero feo" o "Incómodo y feo" o "Incómodo pero lindo"

El posicionamiento va a ser el motor del plan de comercialización. Es la IDEA FUERZA que impulsa al plan.

**CÓMO NOS VEN HOY, Y CÓMO QUEREMOS QUE NOS VEAN EN EL FUTURO:**

Basándonos en CARACTERÍSTICAS REALES (no inventadas) tenemos que expresar COMO QUEREMOS SER VISTOS, que POSICIÓN deseamos ocupar EN LA MENTE de nuestros/as compradores/as y demás participantes en el proceso de compra. En el proceso de definir nuestro POSICIONAMIENTO podemos describir tres etapas:

1. IDENTIFICACIÓN DE UNA SERIE DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

¿Cómo nos ve la gente hoy? ¿Qué características reales tiene nuestro producto / servicio? (De nada sirve inventar atributos, no se puede engañar al público por mucho tiempo). ¿En qué somos buenos? ¿Qué sabemos hacer bien?

2. SELECCIÓN DE LAS VENTAJAS MÁS ADECUADAS.

¿Cuáles de las características de nuestro producto / servicio son importantes para el público al que llegamos? ¿Qué beneficios reales podemos ofrecerle a los posibles clientes? (Es importante pensar esto desde el lugar del público externo al emprendimiento. No tenemos que buscar

características buenas e importantes según nuestros criterios y necesidades, sino según los de nuestros posibles clientes).

### 3. DESARROLLO Y COMUNICACIÓN DE LA POSICIÓN ELEGIDA.

Una vez que encontramos características importantes para el público, tenemos que contárselas a la gente. La posible clientela se tiene que enterar de estas características. Por eso más adelante trabajaremos el tema de la PUBLICIDAD. Pero desde el análisis del posicionamiento, lo que interesa trabajar es LA MARCA.

## 4.3.) ESTRATEGIA COMERCIAL

Un Plan Estratégico es un proyecto a mediano y largo plazo.

Con todo lo trabajado hasta ahora, tenemos que resolver tres tensiones:

Entre: POSICIONAMIENTO BUSCADO vs. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Entre: POSICIONAMIENTO BUSCADO vs. NUESTRA CAPACIDAD DE ACCIÓN

Entre: CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO vs. NUESTRA CAPACIDAD DE ACCIÓN

En particular nos detenemos en esta última tensión para trabajar “LAS 5 FUERZAS DEL MERCADO”. Y dentro de este análisis comparamos nuestro emprendimiento con nuestra competencia (la que definimos anteriormente).

Consideramos:

- ¿CÓMO ES NUESTRO PRODUCTO COMPARADO CON OTROS?
- ¿CÓMO ES NUESTRO PRECIO COMPARADO CON OTROS?
- ¿CÓMO NOS COMUNICAMOS CON LA CLIENTELA EN COMPARACIÓN A CÓMO LO HACEN OTROS?
- ¿CÓMO ES NUESTRA ATENCIÓN AL PÚBLICO, NUESTRO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y NUESTRA FORMA DE PAGO EN COMPARACIÓN A OTROS?

De la comparación de nuestras VENTAJAS y nuestras DESVENTAJAS y las OPORTUNIDADES y AMENAZAS que brinda el mercado, surgen ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Ahora SÍ vamos a responder a la pregunta: ¿POR QUÉ NOS VAN A COMPRAR A NOSOTROS Y NO A OTROS? ¿QUÉ PLUS LE OFRECEMOS A NUESTROS POSIBLES CLIENTES?

Para poder vender hay que ofrecer algún beneficio extra (un plus) en alguno de los “ingredientes” de la comercialización. Si comparamos nuestro emprendimiento con otros negocios podemos saber por qué nos van a comprar a nosotros (ventajas de nuestro emprendimiento) y por qué le van a comprar a otros (desventajas de nuestro negocio). En general, para entrar en el mercado (empezar una actividad), hay que tratar de ofrecer beneficios en todos los puntos:

**PLUS PRODUCTO:** Es imprescindible, casi siempre, ofrecer algo distinto a lo que ofrecen otros. Para esto hay que estar atentos a los gustos y preferencias de los posibles clientes/as y a sus costumbres y expresiones culturales. Nunca es recomendable bajar la calidad del producto para bajar el precio de venta.

**PLUS PRECIO:** Tener un buen precio es muy importante si nuestros clientes son de sectores populares. En cambio, si son de poder adquisitivo alto, no suelen fijarse mucho en el precio. Pero, ¿cómo es nuestro COSTO TOTAL en relación al PRECIO DEL MERCADO? Este suele ser el punto más flojo de todos.

**PLUS PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD (COMUNICACIÓN):** Este es un punto que, en general, los emprendimientos de los sectores populares tienen muy poco desarrollado. En cambio son muy importantes para las grandes empresas que bombardean permanentemente a través de todos los medios de comunicación con atractivos mensajes que muchas veces no son más que “espejitos de colores” para generar más deseos y engañar a la gente con “falsos bienes” (sobre todo en los

sectores populares). Una acción importante es la de desarrollar una “MARCA” que permita identificar el producto o servicio. Esta es la “puerta de entrada” de la comunicación con los clientes. Después, según el producto, es conveniente emprender campañas de promoción y publicidad siempre y cuando éstas no sean caras (promoción en el barrio, avisos en las paredes, avisos en FM locales, promoción casa por casa, incorporación de envase o envoltorio, etc.).

**PLUS PLAZA (DISTRIBUCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE):** Los beneficios que los emprendimientos populares pueden dar están relacionados casi siempre con la entrega de los productos a domicilio o en lugares estratégicos donde el consumidor puede acceder sin perder tiempo ni realizar ningún esfuerzo. En cuanto a los plazos de pago, si otros negocios venden el producto o servicio en cuotas, no tenemos más remedio que, o dar también nosotros créditos, o bajar el precio de venta al contado. En cambio, si en el mercado no se vende a crédito, que nosotros lo demos puede ser una ventaja, siempre que consideremos los riesgos del “fiado”.

#### **4.4.) TÁCTICA COMERCIAL**

**PLAN DE VENTAS:** Ahora nos falta definir cuánto queremos o podemos vender, y por lo tanto, cuánto vamos a producir...

##### **1º) DETERMINACIÓN DEL “TAMAÑO” DEL SEGMENTO DE MERCADO**

¿Qué cantidad total se comercializa en la zona? Para determinarlo, una posibilidad es realizar una lista de los vendedores del producto en la zona y calcular aproximadamente cuánto vende cada uno (por día, por semana, por mes, por año...). Sumando, tendremos una idea de la cantidad total de productos comercializados en la zona. Por otro lado, estimamos si hay público que se queda sin consumir (demanda insatisfecha, es probable que el precio de venta sea más alto que en otra zona), o si la demanda está cubierta (demanda satisfecha), o si se ofrece más cantidad de la que la gente demanda (demanda sobresaturada, es probable que el precio del mercado sea inferior al de otras zonas).

##### **2º) DETERMINACIÓN DE LA PENETRACIÓN DE NUESTRO EMPRENDIMIENTO**

Según la ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN podemos estimar qué porción del mercado vamos a atender con nuestro emprendimiento. Seguramente no va a poder ser superior a la cantidad de productos vendidos por el negocio que más vende. Y la diferencia entre lo que vende quien más vende y nuestro emprendimiento dependerá de cada mercado específico, pero esto nos permite tener una primera idea del tamaño del negocio. Seguramente no se llegará de entrada el máximo de venta. Hay que prever un periodo de lanzamiento donde las ventas irán creciendo hasta estancarse en un máximo.

#### **LA VENTA Y LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

Vender es relacionar nuestro producto con la gente que queremos que lo compre, pero después de haberlo producido o de haber ofrecido el servicio.

El producto tiene cualidades y el público tiene necesidades, aspiraciones e intereses. Vender consiste en transformar las cualidades de nuestro producto en beneficios para el público.

Con la venta lo que vamos a buscar es concretar las “promesas de la comercialización”. La venta es la “HORA DE LA VERDAD”, en la que probamos si todo el emprendimiento está funcionando bien. Ponemos el producto a disposición del público, de nuestras vecinas y vecinos, y si el producto es de su agrado, se concreta la venta.

Pero la venta puede ser en eslabones distintos de la cadena de producción y consumo.

Llamamos CANALES DE DISTRIBUCIÓN a los eslabones que se encuentran “aguas abajo”, entre el productor y el consumidor final. El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor final. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos.

- CANAL DIRECTO: es en el que el productor vende directamente al consumidor final.
- CANAL MINORISTA: es en el que el productor vende a un COMERCIO MINORISTA y este vende al público.
- CANAL MAYORISTA: es en el que el productor vende a un DISTRIBUIDOR MAYORISTA y este al COMERCIO MINORISTA, y este vende al consumidor final. También puede haber varios intermediarios mayoristas: un productor vende a un MAYORISTA LOCAL, este vende a un COMERCIO MAYORISTA de “otra plaza” (por ejemplo de otra provincia) y es este recién el que le vende al COMERCIO MINORISTA. También podemos encontrar agentes intermediarios mayoristas (no reciben la propiedad del bien), como los viajantes o corredores y los comerciantes a comisión; y fabricantes con cadenas mayoristas de distribución propias. Otros tipos de intermediarios mayoristas son: Compañías subastadoras; Agentes de ventas; Agentes importadores y exportadores.

Las cuestiones a considerar para definir la profundidad del canal a emplear son las “3C” de la Distribución: COBERTURA + CONTROL + COSTOS.

La venta minorista la constituyen negocios cuyas ventas provienen principalmente de las ventas al detalle

PEQUEÑAS SUPERFICIES: incluye a almacenes y negocios con atención personalizada y autoservicios.

GRANDES SUPERFICIES: incluye grandes tiendas especializadas, supermercados, e hipermercados.

Últimamente ha tenido gran desarrollo los CANALES ALTERNATIVOS DE DISTRIBUCIÓN, como por ejemplo: venta directa, venta telefónica y venta por catálogo; máquinas expendedoras automáticas; franquicias; e-busines y comercio electrónico entre empresas “business-to-business” (B2B).