

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

# ADMINISTRACIÓN

## DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

---

### UNIDAD DIDÁCTICA II

---

## ESTRATEGIAS COMERCIALES

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Círculo de Estudio \_\_\_\_\_

Sede \_\_\_\_\_

**Espacio para el tutor**

Fecha de devolución: \_\_\_\_\_

Observación general

---

---

---

---

Copyright c. Centro de Estudios y capacitación Cooperativa 1995.

Las publicaciones del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción hay que formular las correspondientes solicitudes a la gerencia general del CENECOOP R. L.

---

ISBN

Primera Edición, 1995. Evaluada

---

### **Rolando Golcher (autor)**

El autor es costarricense, graduado en Administración de Empresas en la Universidad de Costa Rica. Posee además una maestría en Banca y Finanzas. Ha trabajado en varios países de Centroamérica y el Caribe. Actualmente es asesor de empresas, profesor universitario y socio director de Marketer S.A., firma dedicada a la consultoría de empresas en mercadeo.

---

Diseño gráfico. Willian Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica

## CONTENIDO

---

Presentación	5
1. Introducción	7
2. Objetivos	7
3. Aprende a partir de tu experiencia	8
4. Mercadeo para una época de cambio acelerado	1
4.1 Un nuevo consumidor	11
4.2 Intermediarios con más poder	1
4.3 Una publicidad más débil	12
4.4 La escasez de tiempo personal y su antídoto	12
4.5 Competencia más fuerte y mejor	12
4.6 Un nuevo mercado natural	13
4.7 Pérdida de la protección tradicional	13
4.8 El productor ya no manda	14
4.9 Un nuevo enfoque de la venta	14
4.10 Cambio tecnológico acelerado	14
5. Redefiniendo la estrategia competitiva de su empresa cooperativa	16
5.1 Acercándose a los clientes clave	16
5.1.1 De ser perfectos desconocidos a clientes conocidos	17
5.1.2 De tirarles escopetazos a ser francotiradores	17
5.1.3 De un monólogo publicitario a una comunicación interactiva con el consumidor	18
5.1.4 De fumigar el mercado a establecer relaciones	19
5.1.5 De una distribución exclusiva o de un solo canal a la distribución de muchos canales	19
5.1.6 De una propuesta única de ventas a una propuesta de mayor valor para el cliente	20
5.2 Para hacer micromercados	20
5.2.1 Conozca a sus clientes pero de verdad	20
5.2.2 Servicio al cliente el eslabón perdido	21
5.2.3 Fabrique lo que sus clientes finales e intermedios desean	22
5.2.4 Use medios de promoción nuevos y más focalizados	22
5.2.5 Utilice mucho más el Merchandising	22
5.2.6 Mejore sus promociones de ventas	23
5.2.7 Trabaje en cooperación con los intermediario	23
5.2.8 El liderazgo en costos ya no es suficiente	23
5.2.9 Establezca alianzas y emprendimientos conjuntos	23
5.3 Maneje la resistencia interna	27
5.4 Predique con el ejemplo	27
5.6 Si lo que siempre le ha funcionado, ya no le da resultados	27
6. Políticas de mercadeo	28
6.1 Las tres "C" del mercado	28
6.1.1 Los clientes	28

6.1.2 La competencia	28
6.1.3 La estrategia central	29
6.2 El producto	29
6.3 El precio	29
6.4 La distribución	29
6.5 La promoción y la publicidad	30
6.6 El servicio	30
7. Estrategias para competir	31
7.1 Análisis de las distintas oportunidades de mercado	31
7.1.1 Estrategia de penetración de mercados	32
7.1.1.11 Desarrollar la demanda global del producto	33
7.1.1.2 Aumentar la participación de mercado que tiene la compañía	33
7.1.2 Estrategia de desarrollo de productos	34
7.1.3 Estrategia de desarrollo de mercados	34
7.1.4 Estrategia de diversificación	35
7.1.4.1 La diversificación concéntrica	35
7.1.4.2 La diversificación pura	35
7.1.4 Análisis de viabilidad	35
7.2 Estrategias comerciales	36
7.2.1 Objetivos y estrategia general,	36
7.2.1.1 Objetivo estratégico.	36
7.2.1.2 Objetivos operacionales	37
7.2.1.3 Alternativas para seleccionar la estrategia general	37
7.2.2 Posicionamiento del producto en el mercado	39
8 Compromiso de actuación	43
9 Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior	44

## **PRESENTACIÓN**

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

Este curso está dirigido exclusivamente a los egresados del Curso de Administración de Empresas Cooperativas I., que el CENECOOP R.L., ha venido impartiendo desde principios de la década de los, 90, con excelentes resultados, que nos han demostrado la bondad de la metodología a Distancia como Instrumento de capacitación,

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países del mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Es un método de costo, que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias del sistema de capacitación que se han usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias.

La presente Unidad Didáctica, constituye no de los componentes del Curso, el cual está integrado además, por otros medios y recursos, tales como programas radiofónicos, círculos de estudios, consultas telefónicas y personales al tutor y servicios de tutoría con un (a) profesor (a) especializado (a) en el tema y en el método a distancia y con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo del curso, el cual es aumentar la capacidad diferencial de nuestros cooperativistas y desde luego mejorar áreas de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L., contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.Sc. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña biografía de cada autor en el reverso de la primera página. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y la coordinación de Educación a Distancia.

En CENECOOP R.L., creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros funcionarios cooperativistas, estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía; así mismo prepararse para los

procesos de reingeniería que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa, en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo  
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Viliálobos  
Coordinador, Programa Educación Distancia

## **1. INTRODUCCIÓN**

Queremos alertarte sobre la situación actual del mundo. Ya no va a ser la época tranquila y protegida por el Estado, típica de las décadas pasadas. Los años 90's y el próximo siglo serán un periodo de sobreoferta, de agresividad comercial, y posiblemente de estancamiento y lento crecimiento para los pequeños productores no organizados pues el ambiente socioeconómico es completamente nuevo

Este nuevo ambiente puede explotarse en provecho propio, pero únicamente lo harán los que sepan que está ocurriendo a su alrededor y cómo enfrentar ese cambio con nuevas técnicas de mercadeo

Veamos brevemente lo que está ocurriendo. Luego veremos como debería un director de una empresa cooperativa enfrentar este ambiente, para lograr mercadear con éxito los productos y servicios de su empresa

## **2. OBJETIVOS**

Vas a entrar en un mundo de cambios muy acelerados, donde lo que es válido en la mañana no lo es en la tarde. Donde debes aprender a ser ágil mentalmente y estar alerta sobre todo lo que sucede a tu alrededor para poder adaptar tu empresa cooperativa a las nuevas condiciones del medio para que pueda sobrevivir y avanzar. Por lo tanto tus objetivos serán:

1. Entender lo que esta ocurriendo en este nuevo ambiente con mercados abiertos, para definir lo que podemos hacer para explotarlo en provecho de nuestra cooperativa
2. Identificar las posible políticas que podrían formularse por áreas comerciales específicas
3. Aprender a utilizar algunas herramientas que le permitan a la cooperativa armarse y competir con éxito.

### 3. APRENDE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Seguimos aquí la técnica de aprendizaje utilizada en las Unidades Didácticas anteriores. Por lo tanto, utiliza tu experiencia personal, tus conocimientos y tu creatividad para contestar las siguientes preguntas y verás así, que sabes más de lo que crees.

1. ¿Porqué razón los Japoneses consideran al cliente como el **okyasusama** que quiere decir "honorable invitado" de la empresa? **COMENTE SU RESPUESTA**

---

---

---

---

---

---

2. Durante muchos años atrás la comunicación con los clientes siempre ha sido masiva y por lo tanto anónima. Pero hoy se habla de la necesidad de adaptaría tanto al consumidor final como a nivel de los detallistas e intermediarios. **¿POR QUÉ SERA?**

---

---

---

---

---

---

3. ¿Conoces la estructura de precios y de costos de tu empresa cooperativa? Intentemos calcularlos.

Precio pagado por el consumidor final	
Precio pagado por el detallista (ej. el pulpero)	
Precio pagado por el almacén mayorista	
Precio pagado por el "broker" (caso de; exportador)	
Precio pagado por el exportador	
Precio pagado por la cooperativa al productor	

Analiza cuál es la diferencia entre el precio pagado al productor y el precio pagado por los consumidores finales. Esa diferencia se llama margen de comercialización total. ¿Cuál es ese margen en su empresa? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

4. ¿Se podrá hacer algo para reducir el margen total, es decir la diferencia entre el precio pagado por el consumidor final y el precio pagado al productor? Analiza el caso de su empresa. **ANALIZA**

---

---

---

---

---

---

5. ¿Cuál es tu opinión de acercarnos lo más posible al consumidor final dentro del canal de distribución? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

6. ¿Qué piensa sobre la apertura comercial? ¿Qué amenazas para su empresa cooperativa? **COMENTE**

Formulario de respuesta para la pregunta 6, con 6 líneas horizontales para escribir.


¿Y cuales amenazas? **COMENTE**

Formulario de respuesta para la pregunta 6b, con 6 líneas horizontales para escribir.

7. ¿Qué medidas deben tomarlas cooperativas ante las nuevas condiciones de los mercados? **COMENTE**

Formulario de respuesta para la pregunta 7, con 6 líneas horizontales para escribir.

¿Y ante las nuevas técnicas de mercadeo? **COMENTE**



A rounded rectangular box with a thin black border, containing six horizontal lines for writing a comment. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the box.

## 4. MERCADEO PARA UNA ÉPOCA DE CAMBIO ACELERADO

La importancia **del manejo de las técnicas de mercadeo** moderno aumenta conforme se abandonan los principios de comercialización que fueron válidos en los mercados masivos típicos de los años 70's y 80's y con el fenómeno de la globalización de la economía. El nuevo mercadeo, conocido como MicroMercadeo, es el que permite a las empresas competir en un mundo mercantil sujeto a grandes y acelerados cambios.

Estamos siendo testigos de una revolución que se manifiesta en una mayor calidad y cantidad de productos y servicios, en precios cada vez más competitivos, en una nueva forma de atender las necesidades de los clientes y de los intermediarios y en nuevas formas de hacer publicidad,

Por lo tanto, antes de iniciar nuestra conversación sobre cómo podremos competir en esta nueva era, permítanos presentarle los temas más sobresalientes de la revolución que estamos viviendo, sufriendo y construyendo con grandes expectativas.

### 4.1 Un nuevo consumidor

Tanto los cambios demográficos, como la variación que han tenido los estilos de vida de los consumidores, nos hacen contar hoy, con personas más sanas, que viven más años y familias que funcionan de manera diferente a como funcionaban algunos años atrás. Muchas familias cuentan con un doble ingreso y están constituidas por consumidores más educados y exigentes, menos pasivos, más selectivos, con menor lealtad a las marcas, renuentes a ver publicidad y dispuestos a comprar aquellos bienes que más se acerquen a sus expectativas y caprichos personales.

Esto ha provocado que los mercados masivos, típicos de la era industrial, se hayan fragmentado en segmentos más pequeños con gustos y preferencias muy particulares. Los consumidores modernos ya no están dispuestos a comprar productos diseñados para todo el mundo y consecuentemente, existe una tendencia mundial en mercadeo hacia la **micro segmentación** (pequeñas partes del mercado).

### 4.2 Intermediarios con más poder

Ya no es posible promover ante el consumidor con la publicidad y venderles luego a los detallistas. Actualmente experimentamos un cambio a nivel de la estrategia promocional. Pasamos de una era dominada por las estrategias de 'jale« que buscaban crear, a través de la publicidad, una **franquicia** en la mente de los consumidores, para luego inducirlos a ir a la tienda a buscar una determinada marca; a otra era dominada por las estrategias de "empuje" que toman más en cuenta las necesidades de los detallistas y otros intermediarios del canal, desde el punto de vista de logística de distribución.

Con este cambio de poder, ellos escogen a cuáles de las marcas que tienen publicidad en el aire, les darán espacio en sus góndolas y anaqueles y cuáles no. También lanzan

sus propias marcas o productos genéricos, compitiendo con las de sus proveedores. Por otro lado, los comerciantes presentan a los fabricantes una creciente lista de requerimientos que llegan a veces a lesionar y, reducir sus márgenes de comercialización.

### **4.3 Una publicidad más débil**

Vivimos en una sociedad sobre comunicada. Nuestra guardia de defensa perceptual, conocida técnicamente como **percepción selectiva**, apenas puede contener la avalancha de mensajes que diariamente recibimos. Estamos saturadas de nuevos productos y servicios, de nuevos medios de comunicación, y de nuevos establecimientos comerciales. Nuestros cerebros reciben más información de la que humanamente es posible procesar. Esto ha hecho que la publicidad tenga cada vez menor poder es decir, ha perdido efectividad,

Este debilitamiento de la **efectividad de la publicidad** se debe a dos razones fundamentales:

- A) Los consumidores están menos dispuestos a ver anuncios comerciales, lo que ha provocado que las audiencias de personas se estén fragmentando, ayudadas por la proliferación de las videograbadoras y de la televisión por cable, y de las películas de video alquiladas
- B) Existen importantes erosiones de las audiencias nominales de los medios masivos provocadas por el "**zapping**" o fuga del televidente de la tanda de comerciales mediante el uso del control remoto.

### **4.4 La escasez de tiempo personal y su antídoto**

Existe una escasez creciente de tiempo personal en los consumidores de hoy Cada vez más los clientes tienen menos tiempo disponible para ellos. Hombres y mujeres trabajan por igual. Su costo de oportunidad de ir de compras es creciente, De ahí que la conveniencia será la piedra angular, en la que se basarán muchas de las estrategias de mercadeo del futuro Productos listos para usarse, servicios que economizan tiempo y las tiendas de conveniencia son solo algunos ejemplos de que el consumidor está dispuesto a pagar más, con tal de ahorrar su escaso tiempo La conveniencia es en MicroMercadeo todo aquello que le ahorra tiempo, esfuerzo o valor (dinero) al consumidor,

Nuevos formatos detallistas tales como los pequeños centros comerciales ubicados en la periferia de la ciudad, los "malls", los hipermercados, basados todos en el concepto de las compras en una sola parada proliferarán aún más en el futuro. Nuestros relojes marcarán un tiempo más cualitativo que cuantitativo.

#### **4.5 Competencia más fuerte y mejor**

La apertura provocará un aumento en la cantidad de bienes y servicios, lo cual implicará para los empresarios locales más competencia y para el consumidor un aumento en su bienestar, pues tendrá a su disposición una cantidad mayor de marcas, muchas de mejor calidad. Los precios de dichos bienes y servicios serán menores y tenderán rápidamente a los precios internacionales.

Este aumento de la competencia requerirá una mayor eficiencia de todos los competidores. Sobrevivirán solo aquellos que mantengan condiciones de eficiencia de clase mundial pues desde el punto de vista de producción, competirán con empresas de todo el mundo pues comercialmente viviremos en un país sin fronteras.

Vendrán a instalarse al país empresas de servicios e industriales que vean oportunidades rentables de explotar. Subirá el nivel de la tecnología empleada en varios sectores. Muchas industrias extranjeras que no puedan competir a la distancia, debido a barreras (de entrada o de costo, ensayarán alianzas estratégicas y proyectos de co-inversión con compañías establecidas localmente. Las grandes cadenas de detallistas y los comerciantes en general, no serán inmunes a sufrir las consecuencias de este fenómeno.

La apertura comercial traerá además, compañías con grandes habilidades de mercadeo, familiarizadas con las tácticas de mercadeo de bases de datos que dominará en el futuro, y a participar exitosa y rentablemente en mercados altamente competidos. En contraposición, nuestras empresas cooperativas siguen practicando un mercadeo a la distancia y gozando de un mercado cautivo, con un grado bajo de competencia y un nivel de sofisticación de mercadeo de bajo a intermedio,

Veamos un ejemplo, el cual continuaremos en los siguientes incisos cuando éstos lo permitan, el del café. Las torrefactoras han producido por años un mal café para el mercado nacional. En el futuro es de esperar compañías que produzcan café de calidad internacional, café descafeinado, café instantáneo soluble, café en bolsitas de té, café en líquido concentrado, etc. Incluso no sería extraño que importemos algún tipo de café de México o de Colombia, o alguna bebida gaseosa con café de Europa o de Estados Unidos. Por lo tanto, las torrefactoras deben esperar una competencia más fuerte.

#### **4.6 Un nuevo mercado natural**

El "mercado natural" de nuestras empresas dejará de ser el territorio nacional y pasará a ser ahora el territorio centroamericano, lo cual implicará por un lado que nuestras empresas pierdan el control de la oferta de bienes y servicios en muchos sectores, pero por otro lado, tendrán la oportunidad de obtener economías de escala al iniciar una mini-globalización de algunas marcas con potencial prometedor.

Contamos en nuestro país con grupos comerciales e industriales acostumbrados a venderle a un mercado que ha sido cautivo para ellos, pues la barrera artificial de

impuestos no permitía a otros competidores vender en nuestro mercado pues los precios eran demasiado altos. El nivel de competencia también ha sido muy bajo, pues han sido grupos pequeños los que se han repartido nuestro mercado interno.

Volviendo a nuestro ejemplo del café. El mercado natural de las torrefactoras ha sido el mercado nacional. Pero, ¿Por qué no producir y exportar café soluble al mercado caribeño de habla inglesa? ¿Por qué no producir café Gourmet para ciertos países centroamericanos? Este tipo de **preguntas puedes hacértela para tu propia empresa cooperativa.**

#### **4.7 Pérdida de la protección tradicional**

La **asimetría comercial** que se ha vivido con el resto del mundo, debido a la distorsión arancelaria, provocará que el impacto a nivel de oferta sea mayor en Costa Rica, que en casi cualquier otro país con el que se estableciera un tratado de libre comercio (TLC).

Probablemente las barreras no arancelarias, como son los contratos de distribución exclusiva para territorios determinados, empezarán pronto a sufrir también los embates de la apertura comercial

En fin, buena parte de las respuestas a los nuevos retos vendrán de conocer con precisión cual es el grado de **protección efectiva** que tienen nuestros productos tangibles e intangibles versus los del extranjero. Con la respuesta en la mano podremos determinar si es viable o no, cambiar de estrategia,

¿Por qué no encontramos en nuestros supermercados café enlatado de Brasil? Porque los **impuestos de ingreso** sirven de **protección a las torrefactoras** nacionales. Pero

¿Qué pasará cuando esas barreras arancelarias desaparezcan?

#### **4.8 El productor ya no manda**

Tal vez le suceda en estos días que las estrategias que años atrás siempre le funcionaron para generar ventas, se han vuelto cada vez más ineficaces y todo pareciera indicar que la situación va de mal en peor. Durante sus años de apogeo, el **mercadeo masivo** era algo relativamente sencillo, las cosas sencillas funcionaban. Un solo anuncio en TV, o una buena pauta en otro medio, casi que producían resultados inmediatos. El mercadeo "a la distancia" imperaba entonces. Pero las cosas han cambiado mucho desde entonces. Y claramente llegó el momento de cambiar nuestra mentalidad.

La era de la **primacía del cliente** ha llegado. Durante años hemos repetido que el consumidor es el rey, y que el cliente tiene siempre la razón. Pues bien, llegó la hora de demostrarlo o atenernos a las consecuencias,

La **calidad total** aplicada al mercadeo, postula que los clientes deberán deleitarse y no solamente complacerse es decir, deberemos ir un poco más allá de lo que el cliente simplemente necesita.

En los países desarrollados la juventud no está tomando café como sus progenitores, ¿Qué es de esperar si esta situación continua? Pues que la demanda baje a menos que inventemos productos de café que los deleiten, o que cambiemos el café como bebida, al café como medicamento, como tonificante, etc. También había que estudiar actividades de diversificación a productos equivalentes al café y los cuales sean deseados por los consumidores.

#### **4.9 Un nuevo enfoque de la venta**

El nuevo mercadeo considera al proceso de vender como un **proceso de comprar**, lo cual significa que a la gente no le venden, sino que ella es la que compra. Rigurosamente hablando, el vendedor no vende nada, sino que ayuda a condicionar la mente del cliente para que este compre. Prueba de ello, es que no se produce ningún cambio en la mente del vendedor respecto a las bondades de su proposición de ventas. Sin embargo, si la venta se realiza, la mente del cliente sufre un cambio. Cada acción del vendedor debe tener entonces un único objetivo: lograr la impresión correcta en la mente del comprador con la finalidad de que este compre.

#### **4.10 Cambio tecnológico acelerado**

De manera resumida podríamos decir que los cambios que vive el mundo arremeterán fundamentalmente en tres áreas de la empresa cooperativa.

- 1 Los sistemas de información (informática)
- 2) La tecnología que emplean actualmente
- 3) La logística que abarca tanto a los canales de abastecimiento como a los de distribución,

La fuerte innovación que traerá consigo la apertura comercial, se manifestará de tres maneras fundamentales en lo que a mercadeo se refiere:

- A. Mejores diseños y mayor calidad de los productos
- B. Una mayor conveniencia y ahorro de tiempo para los compradores
- C. Utilización de una tecnología mas moderna y mejor

¿Sabia usted que Alemania y Holanda producen uno de los mejores cafés del mundo, sin ser productores de esta materia prima? Parece mentira pero es cierto, sencillamente porque están incorporando tecnología moderna para conservar y mejorar el aroma y el sabor.

## 5. REDEFINIENDO LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE SU EMPRESA COOPERATIVA

El **mercado** y la competencia no **esperarán a nadie**, por importante o grande que crea que su empresa es.

El momento es ahora y el lugar es aquí.

Muchos de los antídotos al nuevo fenómeno de la apertura y la globalización, son procesos cuyos frutos se obtienen a mediano o largo plazo. Por lo que retrasar su inicio, es retrasar su finalización y por tanto su capacidad neutralizadora o de contención.

En los meses venideros no habrá protección alguna contra las fuerzas del mercado

Un parpadeo en la definición de la estrategia competitiva para su empresa, que considere todos los cambios de los que hemos hablado, podría significarle un sueño profundo y permanente.

De las características más notorias y sobresalientes del nuevo MicroMercadeo está el hecho de convertir al cliente en el centro de toda la actividad de la empresa. Los japoneses entendieron bien eso varios años atrás y ese es precisamente uno de los secretos de su éxito alrededor del mundo. En japonés la palabra para designar un cliente es **okyasusama** que quiere decir "honorable invitado". Las empresas cooperativas fallamos en convertir a nuestros clientes en nuestros honorables invitados. Por eso ahondaremos un poco en el tema a continuación.

### 5.1 Acercándose a los clientes clave

A mediados de la década de los 70's con el desarrollo de la automatización de los sistemas de información, la **Ley de Pareto** (conocida también como Regla del 80-20) comenzó a inquietar a muchos directores de compañías líderes mundiales. Pronto se dieron cuenta que 80% de sus ventas las generaban 20% de sus clientes y que además no conocían nada, o casi nada de ese importante 20% de sus clientes es decir estaban practicando un mercadeo a la distancia

Fue así como, se iniciaron los programas que buscaban un acercamiento con los clientes clave de las empresas, mediante el uso de bases de datos y de programas especiales de MicroMercadeo, para usuarios frecuentes de los productos y servicios de la empresa.

A este grupo selecto se le tiene informado, se le facilita asistencia, se le invita a actividades, se le visita, etc. porque es nuestro socio indirecto en el negocio. ¿Qué debería hacer su cooperativa al respecto? **COMENTE**

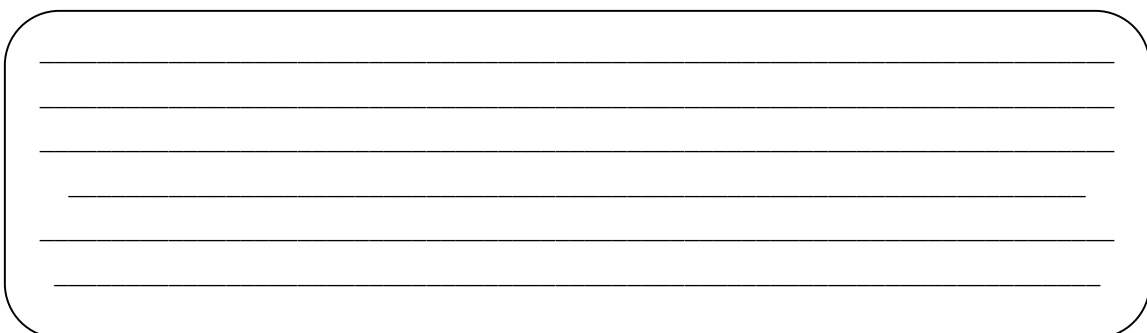


### **5.1.1 De ser perfectos desconocidos a clientes conocidos**

La modificación en los estilos de vida de los consumidores y los fuertes cambios que ha experimentado el mundo han producido que las estrategias de mercadeo se dirijan hacia la micro segmentación de los mercados. Los segmentos cada vez más pequeños, conocidos por los Mercadólogos como "nichos" de mercado, desean productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. Esta es la solución que están usando las empresas de éxito. Buscar nichos para nuestros productos (clientes, conocidos), es una tarea que se conoce como Inteligencia de mercados« y debemos hacerla todos los días.

Con el desarrollo de sistemas de cómputo cada vez más poderosos y de bases de datos relacionales es posible hoy, para el especialista en mercadeo, estructurar un sistema de información que le permita conocer más de cerca a sus clientes, sus patrones de compra y sus hábitos de consumo. Con base en esa información puede diseñar planes y estrategias de mercadeo hechos a la medida de las necesidades y caprichos de cada nicho de mercado

¿Cuáles son tus principales clientes? **COMENTE**



¿Cuáles son sus características? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

---

¿Qué se debe hacer para descubrir los nichos interesantes para tu empresa cooperativa? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

---

### 5.1.2 De tirarles escopetazos a ser francotiradores

Los nuevos consumidores tienen hábitos de exposición a los medios de comunicación mucho más selectivos y son menos propensos a ver comerciales, por lo que para comunicarnos con ellos, debemos utilizar un mensaje más puntual y medios selectivos.

Esto significa que los clientes necesitan recibir el mensaje de nuestros productos en su lugar de compra. La propaganda masiva (a todo el mundo) está dejando de vender, por lo que debemos afinar la puntería para llegar con nuestro mensaje al punto de venta. Además, los medios de comunicación deben seleccionarse con más cuidado, ya que hay un rechazo a ver y oír comerciales.

¿Cuáles son los principales puntos de venta de tu producto? **COMENTE**

---

---

---

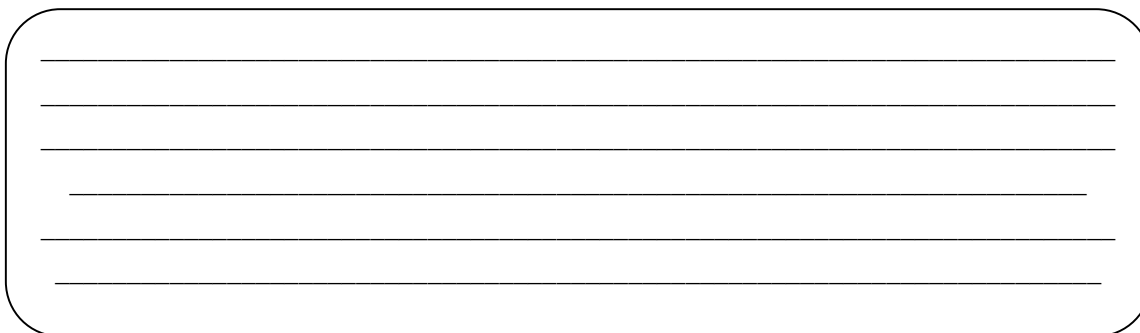
---

---

---

---

¿Estamos usando algún medio de comunicación ahí? ¿Cuál? **COMENTE**



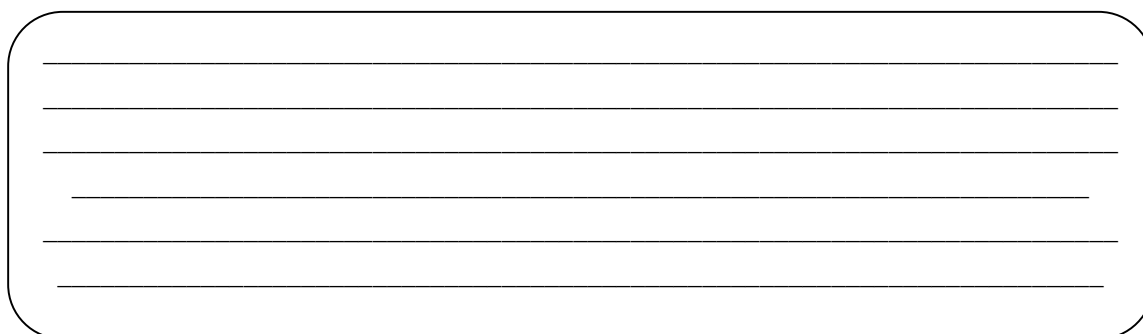
### **5.1.3 De un monólogo publicitario a una comunicación interactiva con el consumidor**

Están prontas a declinar las comunicaciones en un solo sentido esto es, de emisor hacia el receptor. Investigaciones recientes han demostrado que más del 60% de los clientes de una compañía desean ser escuchados o tienen algo que decirle, sin embargo no existe un canal adecuado de comunicación para hacerlo.

Algunas empresas con una alta dirección de avanzada,\* han establecido sistemas de monitoreo de las necesidades de sus clientes y han impreso en los empaques de sus productos números de teléfono dónde ellos pueden llamar gratuitamente, mediante líneas de cobro revertido (números 0-800), para hacer sus comentarios, formular preguntas o quejarse por algún problema

Pero también muchas compañías no tienen un sistema de escucha de las necesidades de sus clientes La alta gerencia vive en una torre de marfil, completamente ajena a las necesidades y expectativas de sus propios clientes, es decir practican un mercadeo a distancia.

¿Qué te parece la idea de contar con un Comité de atención a los clientes? ¿Cuál es tu opinión? **COMENTE**



#### 5.1.4 De fumigar el mercado.... a establecer relaciones

Como dijimos, ya no es posible promover nuestras marcas mediante la publicidad ante el consumidor, para posteriormente ir a venderles a los detallistas y a los otros intermediarios del canal de distribución, sin tomar en cuenta sus, necesidades.

El MicroMercadeo es por naturaleza mucho más complejo que el mercadeo Masivo. Ya no basta con sacar la avioneta fumigadora y esparcirle a todo mundo nuestro mensaje, pues los blancos han comenzado a dispersarse y a reagruparse.

Muchas empresas entendieron esa realidad hace varios años y se dedicaron a cultivar de manera directa unas relaciones más cercanas con sus clientes. Para ello establecieron por ejemplo clubes de consumidores frecuentes con la finalidad de mantenerlos siempre satisfechos. Otros ejemplos de esta nueva tendencia son los catálogos gratuitos, para clientes que han comprado o son prospectos calientes y que forman parte de la base de datos de la compañía, los números telefónicos directos para la atención a los clientes, los boletines informativos y los premios y bonificaciones a clientes leales. Veremos más sobre esto en el apartado 5.3.

#### 5.1.5 De una distribución exclusiva o de un solo canal a la distribución de muchos canales

Hoy, los consumidores no compran donde lo hacían cinco años atrás, por varias razones, Entre ellas tenemos: A) La escasez de tiempo personal, B) Los embotellamientos de tránsito en las ciudades, C) El aburrimiento por compras rutinarias y D) Una declinante calidad en el servicio al cliente en la mayoría de los establecimientos detallistas.

Además, los consumidores desean obtener mejor servicio y más conveniencia a la hora de realizar sus compras y la buscarán en aquellos establecimientos o empresas que se las ofrezcan.

Por lo anterior, sería muy difícil para un solo distribuidor, cubrir eficientemente todos los lugares en los cuales los clientes desean comprar, por lo que hay una tendencia creciente a utilizar diferentes distribuidores especializados de acuerdo con el tipo de canal de distribución que se trate Por ejemplo es inconveniente usar un solo distribuidor de plantas ornamentales en Holanda, ya que en ese país existen varios puntos de acopio y mercadeo, todas las cuales él no puede cubrir

¿A cuántos distribuidores mayoristas vende tu empresa cooperativa?

CANTIDAD

¿Es conveniente esta situación? ¿Existen alternativas para usar canales de distribución complementados? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

### **5.1.6 De una Propuesta Única de Ventas.... a una Propuesta de Mayor Valor para el Cliente**

En los años venideros las empresas podrán experimentar un crecimiento sostenible a mediano y largo plazo, siempre y cuando logren empatar simultáneamente una oferta de mayor valor para sus clientes, con una participación en negocios que tengan un mayor valor agregado. El valor agregado es todo lo adicional a la calidad, del bien, o servicio que podemos agregar para satisfacción del cliente.

En el futuro los consumidores serán más exigentes y desearán contar con productos y servicios ampliados con información, asesoría, instalación, mantenimiento, publicidad, etc. por parte de las empresas que los suministran. Las empresas en su competencia por el cliente, le darán cada vez más valor a cambio de su dinero, por lo que los clientes se acostumbrarán a recibir más a cambio de su dinero.

Para un momento y piensa ¿Qué elementos de valor agregado le pueden dar al principal producto de tu empresa cooperativa? COMENTA

---

---

---

---

---

---

### **5.3 Para hacer micromercados**

Si el cliente necesita ser atendido en forma personalizada será necesario pasar del mercadeo masivo al MicroMercadeo pero, ¿por dónde iniciar?

A continuación vamos a darle un listado de posibilidades y algunas ideas para afrontar las nuevas condiciones de los mercados actuales.

Nuestras recomendaciones son las siguientes.

### 5.3.1 Conozca a sus clientes ¡pero de verdad!

Es indudable la importancia creciente que tendrá en el futuro la Inteligencia de Mercados como herramienta de mercadeo, para conocer cuáles son las necesidades de los clientes de la empresa. (Ver inciso 5.1.1)

De las dos grandes áreas en las que se divide esta disciplina, la parte cualitativa tendrá más importancia que la cuantitativa, pues deberán buscarse intensamente espacios vacíos en la mente de las personas. para introducir en ellos conceptos o ideas nuevas de productos, todo dentro de un mercado que cuenta con un número creciente de marcas y da competidores con grandes habilidades de mercadeo

Por ejemplo, los clientes quieren bolsas de papas tostadas con rodajas medianas, sin quebrar, sin sabor a grasa, etc., Como respuesta están apareciendo bolsas infladas, empaques de cartón, etc.

¿Cuáles son las necesidades, los gustos, los hábitos de compra de sus principales compradores? **ANOTE**

---

---

---

---

---

---

¿En qué forma podrían transformar (o no transformar) las características de presentación de tu producto? **ANALIZA**

---

---

---

---

---

---

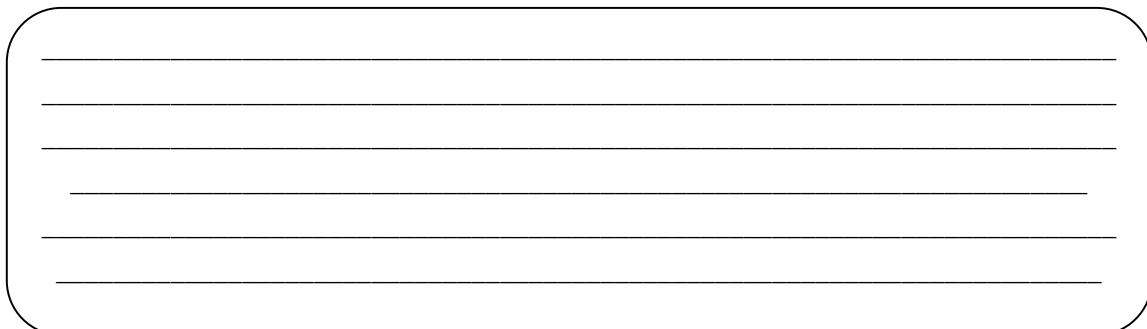
### 5.3.2 Servicio al Cliente: el eslabón perdido

Somos una sociedad carente de buen servicio a todo nivel. A diario nos encontramos con problemas de servicio en las empresas con las que hacemos negocios. Con la intensificación de la competencia, como resultado de la apertura comercial y de la globalización de los mercados, solamente aquellas empresas que brinden un excelente servicio al cliente, podrán sobrevivir en el futuro, pues los clientes cada vez tendrán más opciones dónde escoger.

Recientes investigaciones han mostrado que, crear un cliente nuevo para una empresa le cuesta cinco veces más que mantener un cliente actual. Si además, aceptamos la proposición que el objetivo de una empresa cooperativa es crear y mantener clientes satisfechos, entonces nos daremos cuenta del inmenso valor que tiene nuestra cartera de clientes actuales.

No debemos cometer el error de pensar que le vamos a vender una única vez a nuestros clientes, sino más bien pensar que si satisfacemos sus necesidades adecuadamente, serán nuestros clientes leales por el resto de sus vidas. Muchos gerentes no lo ven así y ven a sus clientes actuales y potenciales, como un negocio de una sola vez e ignorando el **Valor Vitalicio** (de por vida) que tiene un cliente satisfecho para la empresa.

¿Cuáles son los tipos de servicios que le damos a las empresas clientes que nos compran? Enlístalos y califica su calidad. **ESCRIBE**



### 5.3.3 Fabrique lo que sus clientes finales a Intermedios desean

Esto abarca complacer no solamente lo que los consumidores finales necesitan, sino lo que algunos detallistas e intermediarios dentro del canal de distribución requieren.

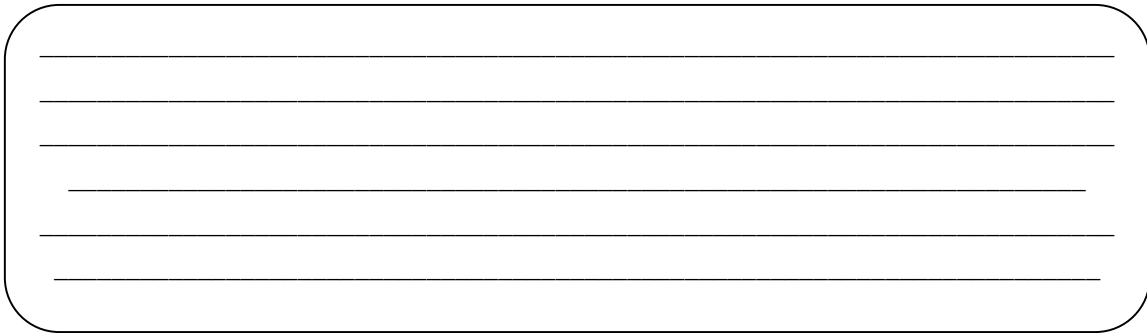
Las nuevas tendencias implican sistemas productivos altamente flexibles, que puedan producir una cantidad mayor de artículos con costos de producción sumamente competitivos. La misma distribución de la planta física estará determinada por las necesidades del mercado.

Es posible que tu principal producto lo vendan a grandes intermediarios o a detallistas. Pues bien, ellos como clientes inmediatos tienen necesidades particulares, por ejemplo,

que les mantengamos inventarios en ciertas épocas o todo el año, que le empaquemos en forma particular, se les ayude con publicidad y propaganda, se les facilite crédito, etc.

¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes directos de su cooperativa?

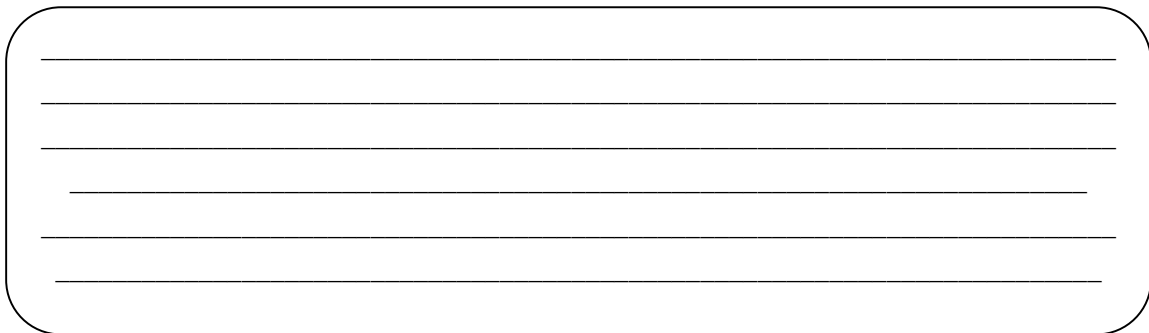
**COMENTE**



A rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing a comment.

¿Qué podría hacer la cooperativa para ayudarlos a vender nuestros productos?

**COMENTE**



A rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing a comment.

#### **5.3.4 Use medios de promoción nuevos y más focalizados**

Al haberse dividido los consumidores en grupos más pequeños con gustos muy definidos, ya no es tan fácil llegarles mediante un solo medio, ni con un solo mensaje, por lo que se hará necesario utilizar nuevas e innovadoras formas de anunciarse, Las cuñas de radio dentro de los supermercados, anuncios en los videocasetes alquilados, y en otros lugares tan poco convencionales como son los salones de belleza, escuelas y colegios, así como el uso de otros medios no masivos, son sólo una pequeña parte de la nueva escuela de mercadeo, (Ver 5.1.2)

#### **5.3.5 Utilice mucho más el Merchandising**

El Merchandising es la parte de mercadeo que se especializa en el manejo del proceso de compra dentro de los establecimientos detallistas, cualquiera que sea su tipo La

necesidad de utilizarlo está sustentada en el aumento en el número de competidores y de marcas que traerá consigo la apertura comercial.

Investigaciones recientes han mostrado que dos de cada tres decisiones de compra (67%) son tomadas en el punto de ventas. Por lo tanto, el lugar de ventas es la última oportunidad que tiene la empresa de influir en los consumidores, antes que tomen su decisión de compra,

Las ventas de una marca en exclusiva por parte de un distribuidor tenderán a desaparecer. Al igual que han desaparecido los mercados cautivos en favor de ciertas empresas e industrias. Las decisiones de los compradores serán por tanto más libres y susceptibles de influenciarse, por lo que la empresa que utilice las técnicas de Merchandising tendrá una clara ventaja, sobre aquella que no lo hace.

### **5.3.6 Mejore sus promociones de ventas**

Gracias a la automatización de los sistemas de información, los Mercadólogos podrán afinar su puntería a la hora de apuntar sus promociones de ventas tanto hacia el consumidor como al comercio y lograr de esa manera mejores resultados.

Es necesario tomar en cuenta también las necesidades que tienen los intermediarios del canal de distribución, a la hora de establecer las mecánicas promocionales, pues esto podría dar al traste con el buen suceso de las mismas. Vemos unas ideas adicionales para trabajar con el intermediario.

### **5.3.7 Trabaje en cooperación con los intermediarios**

Con el cambio de poder que se ha dado dentro de los canales de distribución, el control lo ejercen hoy, definitivamente los intermediarios.

La razón de ello es sencilla: el poder lo da el cliente y quien esté más cerca del cliente tendrá más poder.

Por lo tanto, es importante conocer y satisfacer las necesidades de los intermediarios que son "socios" en su negocio, lo cual logrará mediante una política de acercamiento y el establecimiento de un canal de comunicación directo con ellos.

### **5.3.8 El liderazgo en costos ya no es suficiente**

Algunos años atrás, el obtener un liderazgo en los costos de fabricación, es decir producir al costo más bajo en la industria, bastaba para ser el número uno dentro de la categoría, Hoy, eso ha cambiado,

Ya no basta con ser el líder en bajos costos. Es necesario lograr una diferenciación de las marcas y los productos que la compañía ofrece, ante los ojos de los consumidores,

mediante una estrategia de MicroMercadeo adecuada, que considere todos los factores que han cambiado en el medio en el cual compite la empresa cooperativa.

### 5.3.9 Establezca alianzas y emprendimientos conjuntos

La forma de competir también cambió.

Hemos evolucionado de una forma de competencia destructiva -que buscaba aniquilar al competidor - a una competencia de cooperación -que busca unir esfuerzos con competidores locales a fin de competir **exitosamente frente a las compañías** que vengan del exterior - es decir se unen ante un competidor común.

De esa unión, las empresas obtienen importantes economías y un efecto multiplicador en su trabajo, que se genera cuando dos o más empresas trabajan conjuntamente y que se llama sinergia. Por ejemplo: La unión de dos empresas podría implicar, la especialización de funciones donde cada una de ellas realice aquellas tareas en las cuales tiene ventajas sobre la otra. Por ejemplo COOCAFE maquila el empaque para la exportación con Café Britt.

¿Qué posibilidades tiene tu empresa cooperativa de aliarse con un competidor nacional? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

¿Y cuáles con intermediarios en el extranjero? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

## EJERCICIOS

Las características más notorias, entre otras, de los cambios que están ocurriendo en el mercado moderno son.

A) Mercadeo por microsegmentación: se busca atender pequeños segmentos de mercado, con gustos y preferencias particulares.

En el caso de su empresa cooperativa ¿Se han planteado este problema?

SI

NO

En caso negativo, ¿Será que no es importante para competir con éxito? **ANALIZE**

---

---

---

---

---

---

B) Mercadeo que apoya la logística de distribución: no sólo interesan las necesidades del consumidor sino también las necesidades de los intermediarios y detallistas del canal de mercadeo, ya que ellos escogen las marcas que venderán.

¿Qué está haciendo su empresa cooperativa sobre la satisfacción de los compradores intermediarios? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

C) Mercadeo más puntual (en el punto de ventas) dado el debilitamiento de la efectividad de la publicidad tradicional.

¿Cómo están haciendo frente a esta situación en su cooperativa? **EXPLIQUE**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D) Mercadeo que compite en condiciones de eficiencia de clase mundial: se busca producir calidad con costos competitivos a nivel de los mercados internacionales.

¿Como está su empresa cooperativa? **COMENTE**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

E) Mercadeo con vistas a actuar en el contexto de la globalización económica, o al menos en una mini-globalización, por ejemplo Centro América.

¿Será posible hacerlo en el caso de los productos de su empresa cooperativa?  
**COMENTE**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F) Mercadeo que compite con productos extranjeros a igual grado de protección efectiva: No debemos permitir la competencia con productos protegidos en su país de origen.

¿Qué podemos hacer? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

G) Mercadeo para deleitar a los clientes y no solamente complacerlos: productos diseñados para sus necesidades, programadas según sus planes de producción o venta, cómodas condiciones de pago, etc.

¿Qué está haciendo tu empresa cooperativa? **COMENTE**

---

---

---

---

---

---

H) Mercadeo como proceso de comprar y no de vender: el cliente compra el producto correcto y no el que le parece al vendedor. Por tal motivo los vendedores se capacitan para dar impresiones mentales correctas del producto

¿Qué tipo de capacitación en ventas tienen ustedes? **COMENTE**

---

---

---

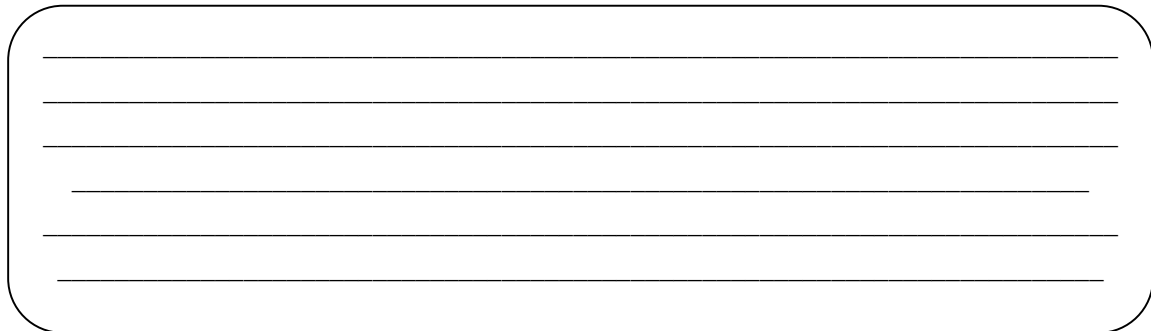
---

---

---

l) Mercadeo apoyado en tecnología moderna, busca contar con un sistema de informática (base de datos) para conocer y estar en relación personalizada con cada cliente: dispone de equipo para diseñar productos, empaques, programas de asistencia técnica al cliente, etc.

¿Qué está haciendo tu empresa cooperativa al respecto? **COMENTE**



#### **5.4 Maneje la resistencia interna**

Cuando se propone un cambio **dentro de una empresa**, que implique variar la forma como se han venido haciendo las cosas durante muchos años, es natural que surja una resistencia interna a dicho cambio. **Sin embargo, esta resistencia interna** debe ser manejada adecuadamente por los directores, pues podría tener consecuencias funestas para la salud de la compañía, si logra retrasar los ajustes que son necesarios para adaptar la empresa cooperativa. a las nuevas condiciones del medio en el cual opera.

Una estrategia que lleve a la empresa cooperativa a la creación de un departamento de mercadeo, que se convierta en los ojos y oídos de la compañía en cuanto a las necesidades del mercado y la ayude a establecer una relación duradera con sus clientes, es un imperativo en el mundo de negocios de hoy,

Para lograrlo es indispensable, que la empresa invierta los recursos necesarios en crear una infraestructura básica, que provea los lineamientos necesarios para lograr lo anterior. Sin embargo, debemos prevenirte que es común encontrar que la gerencia da marcha atrás al poco tiempo de iniciado el programa de cambio, al no ver resultados instantáneos, pues considera que el programa es demasiado costoso, prefiriendo regresar al peligroso mundo del mercadeo a distancia

#### **5.5 Predique con el ejemplo**

Mientras no se forme una **cultura de mercadeo** interna que abarque a toda la empresa cooperativa, será muy difícil que el departamento de mercadeo pueda por si solo, transformar la manera de pensar de la empresa y además orientar a toda la compañía hacia las necesidades del mercado.

En otras palabras, el mercadeo no es un departamento Es una filosofía que debe vivir toda la organización Toda empresa cooperativa debe generar excedentes satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

La primera condición para este cambio, será entonces el compromiso serio de la alta administración de la empresa, para adoptar de una filosofía de mercadeo, que vaya penetrando de arriba hacia abajo en toda la organización,

### **5.6 Si lo que siempre le ha funcionado, ya no le da resultados**

El concepto del **Súper Gerente** que lo hace todo y lo sabe todo, está superado desde inicios de la década pasada. Hoy, lo prevaleciente en administración, debido a la complejidad creciente del entorno es el **trabajo en equipo**, pues es la única manera de poder entrarle exitosamente a una situación tan compleja como la que estamos viviendo.

El trabajo en equipo significa reunir a especialistas y consultores en áreas específicas, trabajando conjuntamente, hombro a hombro con los funcionarios de una empresa cooperativa estructurada con pocos niveles jerárquicos, muy flexible ante los cambios del entorno en que opera y completamente orientada hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes

Por lo tanto, si lo que siempre le ha funcionado en su empresa ya no le da el mismo resultado y siente que necesita ayuda entonces busque ayuda

Solo que esta vez, contrate **al mejor**.

## **6. POLÍTICAS DE MERCADEO**

Cada empresa cooperativa es un mundo diferente, en lo que se refiere, a las políticas de mercadeo que debe seguir. Por lo tanto, en la práctica no es posible generalizar fórmulas o recetas sobre qué hacer en cada caso. Los siguientes enunciados de políticas constituyen lineamientos generales que puedes modificar y adaptar a las necesidades particulares de tu empresa cooperativa.

Para despertar su imaginación, formularemos algunas preguntas más adelante, las cuales debes contestar de acuerdo con la realidad de su empresa cooperativa.

Primeramente vamos a analizar las posibles políticas para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo<sup>1</sup>.

### **6.1 Las tres "W" del Mercadeo**

#### **6.1.1 Los Clientes**

- Desarrollar en la conciencia de todo el personal de la empresa cooperativa, la firme convicción que "crear y mantener clientes satisfechos" es una necesidad fundamental para la vida y subsistencia de su empresa.
- Asegurar la preferencia de los clientes por nuestros productos, mediante la innovación constante y un mayor valor que les demos a ellos a cambio de su dinero
- Mantener un contacto directo y cuidar la relación con los compradores especializados distribuidores mayoristas y detallistas si es del caso.
- Estructurar un sistema de información que nos permita conocer más acerca de nuestros clientes más importantes, sobre sus hábitos de compra, sobre sus gustos y preferencias y sobre sus hábitos de exposición a los medios de información.
- Crear un canal de comunicación que nos permita conocer qué piensan nuestros clientes, por ejemplo líneas de cobro revertido (números 0-800).
- Seleccionar adecuadamente cuáles serán nuestros clientes objetivo, es decir los que constituirán lo que en mercadeo se llama nuestro Mercado Meta, al cual le dirigiremos los productos y servicios de la empresa cooperativa.

---

<sup>1</sup> Se entiende por Mezcla de Mercadeo al conjunto de herramientas o variables discrecionales que utiliza un Mercadólogo a fin de comercializar productos y servicios.

### **6.1.2 La Competencia**

- Producir solo aquellos productos en los que podamos mantener condiciones de eficiencia mundial.
- Ensayar a nivel internacional, alianzas y emprendimientos conjuntos con compañías extranjeras o con brookers.
- No competir frontalmente y con base en el precio, sino por medio de un mayor valor agregado a cambio del dinero de nuestros clientes.
- Seleccionar y estudiar a nuestros competidores en función del mercado meta que hemos escogido, para nuestros productos y servicios.

### **6.1.3 La Estrategia Central**

- Definir la forma en que competiremos por alcanzar nuestros clientes objetivo: calidad del producto, calidad de los servicios, rapidez de la distribución, disponibilidad en el lugar y momento oportuno, precios adecuados, aportando cierto grado de innovación o imitando lo tradicional.
- Compartir el compromiso de la estrategia central entre todos los jefes de las áreas funcionales de la empresa cooperativa (producción, contabilidad, etc.).

## **6.2 El Producto**

- Crear un sistema para identificar, estudiar, seleccionar y negociar posibilidades para el desarrollo de nuevos productos,
- Operar a nivel de calidad internacional.
- Responsabilizar conjuntamente del producto al área técnica, administrativa y de mercadeo de la empresa.
- Ampliar la línea de productos con base a clientes desarrollados, evitando a los nuevos.
- Diseñar la oferta en función de las necesidades y deseos de los clientes objetivo en cuanto a rendimiento, apariencia, empaques, etc.
- Definir el mínimo número de líneas de producto, que le conviene manejar a nuestra empresa cooperativa.
- Considerar el producto como la integración de producto-servicio-tecnología. ¿Es posible incorporarles a tus productos nuevas tecnologías?

### **6.3 El Precio**

- Contar con un sistema de contabilidad de costos que nos permita medir la evolución de los costos de fabricación o prestación del servicio.
- Monitorear los precios de nuestros principales competidores, del mercado y analizar su tendencia.
- Definir niveles de descuento y rebajas por volúmenes (si cabe).

### **6.4 La Distribución**

- Evitar la distribución a través de un solo canal (exclusiva) y utilizar redes integradas de distribución especializadas.
- Trabajar en cooperación con los intermediarios que están más cerca del cliente.
- Ahorrar costos de distribución y repartir los beneficios con los intermediarios.
- Definir la amplitud de la cobertura que deberá tener la distribución.
- Mantener niveles de inventarios adecuados en los puntos de venta y en las bodegas en el momento adecuado.
- Cooperar con los intermediarios en las áreas de transporte, seguros, almacenamiento, intermediación, trámites burocráticos, etc.

### **6.5 La Promoción y la Publicidad**

- Orientar la inversión en este rubro al desarrollo de clientes específicos, en mercados escogidos.
- Escoger medios que resalten la utilidad y el valor agregado del producto.
- Definir el tipo de promoción de ventas (ferias, exposiciones, patrocinio de deportes, exhibiciones en el punto de compras, campañas de muestreo, etc.)

### **6.6 El Servicio**

- Brindar servicio al cliente con profesionalismo, prontitud y esmero en la calidad, a partir de un personal de contacto adecuadamente seleccionado y entrenado.
- Crear un programa de asistencia sistemática al cliente.

- Definir si operamos con un servicio asistencial al cliente, en calidad de concesión o a nivel propio.
- Fijar un tiempo límite de respuesta a los clientes para cada tipo de transacción que realizan con nuestra empresa cooperativa.
- Definir si el precio **del servicio es al costo o con un margen de ganancia**.
- Entrenar a todo el personal de distribución bajo los criterios de reingeniería.

## 7. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR

Una decisión clave de la dirección (consejo, de Administración) es seleccionar lo que se conoce como la estrategia de producto-mercado. Esto significa que si tenemos varios productos, deberíamos formular una estrategia de producto-mercado para cada uno de ellos.

La estrategia de producto-mercado ayuda a recomendar en qué mercado y en cuáles segmentos debería vender nuestra empresa cooperativa.

Pero, ¿cómo hacer para recomendar sobre algo que podría ser muy complicado? Te vamos a ayudar un poco en esto.

La **selección de los mercados** se hace contestando las siguientes preguntas:

1. **¿En cuál sector económico debemos operar?** Esto se conoce como Estrategia Corporativa o Misión y consiste en decidir si la empresa cooperativa trabajará en el sector agrícola (café, arroz, etc.), industrial (ingenios, beneficios emparadoras, metalmecánica, etc.), comercial (mayorista, exportador, etc.) de servicios (transporte, finanzas, educación, etc.). En la mayoría de los casos esta pregunta se contestó al constituir la empresa cooperativa, por lo que no ahondaremos más sobre el tema.
2. **¿En cuál mercado dentro del sector deberá participar nuestra empresa?** A este tipo de decisión se le conoce como estrategia de negocios. Es una de las decisiones más importantes para la empresa cooperativa, por lo que la profundizaremos en el punto 7. 1.
3. Del mercado seleccionado **¿en cuáles segmentos debemos participar?** Esta decisión llamada por algunos segmentación estratégica de mercadeo. En el apartado 7.2.2 analizaremos el proceso que se sigue al elaborarla.
4. De los segmentos seleccionados **¿en cuáles nichos debemos y podemos competir?**

Esto se conoce como estrategia de posicionamiento y la veremos como parte de la estrategia de mercadeo en el apartado 7.2.2.

5. De los nichos de mercado seleccionados **¿cuáles clientes son importantes para nuestro negocio?**

Esto se conoce como la estrategia de ventas y es parte integrante de la estrategia de mercadeo de la empresa. La estudiaremos más adelante en el apartado 7.2.3.

### 7.1 **Análisis de las distintas oportunidades de mercado**

Es imposible conocer en la práctica todos los mercados en que nuestra empresa cooperativa podría participar, pero deberíamos estudiar aquellos que nos parezcan más importantes o que representen mayores oportunidades de negocios. Cuando decimos estudiar significa que debemos recoger o solicitar que nos recojan información para seleccionar lo que se conoce como la **cartera de productos-mercados**.

La cartera de productos-mercados es el conjunto de todos los tipos de negocios en los que esta una empresa cooperativa y los productos o servicios que vende a los diferentes mercados. Mediante su análisis, la alta administración identifica y evalúa los diversos negocios en los que participa, o puede participar, con la finalidad de decidir cuál de ellos es más atractivo como mercado objetivo o mercado meta para la empresa.

Este análisis toma en cuenta generalmente dos aspectos fundamentales de mercadeo estratégico:

- A) La **atractividad** del negocio, es decir el grado de atractivo que tiene un mercado desde el punto de vista económico-financiero y de los objetivos que persigue la empresa cooperativa. Normalmente las industrias que experimentan un crecimiento mayor o igual al del PIB del país, se consideran como atractivas,
- B) La existencia de una **ventaja competitiva** de la empresa, es decir, si la empresa tiene alguna característica especial y sostenible en el tiempo, a los ojos de los consumidores, que le de una ventaja sobre sus otros competidores.

Para analizar lo anterior, es necesario definir cuál será el grupo de productos-mercados en los que estará compitiendo la empresa. Para ello, es necesario evaluar tanto los productos actuales, como la posibilidad de introducir nuevos productos; así como venderlos en los mercados actuales o en nuevos mercados

Una manera de analizar las posibilidades de los mercados es por medio de una matriz de productos y mercados. Esta nos puede ayudar a decidir sobre qué productos y qué mercados deberemos escoger.

## LA MATRIZ DE ANSOFF

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis que nos define cuatro estrategias para la empresa. Estas estrategias son definidas por cada una de las cuatro casillas que se muestran a continuación:

	MERCADOS ACTUALES	NUEVOS MERCADOS
PRODUCTOS ACTUALES	<b>1. Penetración de mercados</b>	3. Desarrollo de Mercados
PRODUCTOS NUEVOS	<b>2. Desarrollo de Productos</b>	4 Diversificación

### 7.1.1 Estrategia de penetración de mercados

Consiste en aumentar las ventas de la empresa, utilizando para ello los mismos productos actuales de la compañía. vendidos en los mismos mercados,

La estrategia de penetración de mercados se puede subdividir en dos estrategias básicas.

1. Desarrollar la demanda global o genérica por el producto, café por ejemplo o carne de pollo.
2. Aumentar la participación de mercado que tiene la compañía, incentivando el consumo de una marca específica de café o de carne de pollo.

#### 7.1.1.1 *Desarrollar la demanda global del producto*

La cual consiste en estimular el consumo de un bien genérico, café por ejemplo, en vez de una marca específica. Esto con el objeto que **todas las empresas** que participan de ese mercado se vean beneficiadas.

Algunas de las actividades de desarrollo de la demanda global son:

- A. Aumentar la frecuencia con que se utiliza el producto o servicio de la empresa.
- B. Aumentar la cantidad utilizada cada vez que se usa. Ejemplo: rediseñar la tapita de la pasta de dientes aumentando su diámetro, para que cada vez que la utilice el consumidor se sirva una cantidad de gramos mayor.
- C. Encontrarle nuevos usos o formas de aplicación al producto o servicio Ejemplo el champú Johnson es utilizado por los adultos, a pesar que fue formulado originalmente para los niños.

¿Es posible aplicar esta estrategia en nuestra empresa cooperativa? **COMENTE**

Formulario con 5 líneas horizontales para escribir el comentario.

**7.1.1.2      *Aumentar la participación de mercado que tiene la compañía***

La cual consiste en hacer crecer el pedazo de pastel que tiene la empresa del queque total del mercado en que compite. Ejemplo. si el mercado es de 6 millones y nosotros vendemos medio millón, la estrategia seria aumentar a 600.000 o a una cantidad superior.

Mediante el empleo agresivo de técnicas de mercadeo que hagan crecer los ingresos (ventas) de la compañía, puede lograr ese objetivo.

¿Es posible aplicar lo anterior en nuestra cooperativa? **COMENTE**

Formulario con 5 líneas horizontales para escribir el comentario.

**7.1.2      *Estrategia de desarrollo de productos***

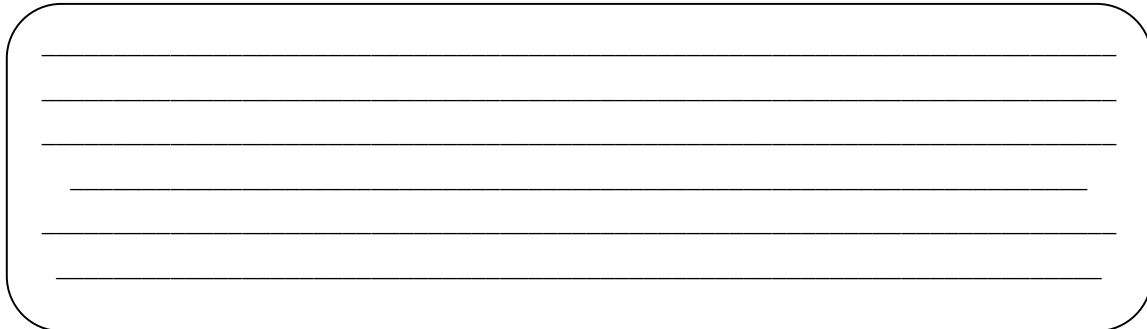
Consiste en aumentar las ventas de la empresa, utilizando para ello los mismos mercados en los que actualmente está vendiendo la compañía, pero introduciéndoles nuevos productos que pueden ser mejorados o rediseñados.

Para lograrlo la empresa cooperativa deberá:

- A. Aumentar el surtido y la variedad de los productos y servicios que actualmente brinda
- B. Añadirles funciones o características a los productos y servicios actuales.

C. Desarrollar una nueva generación de productos, la cual incorpore beneficios que sean atractivos para el mercado meta.

¿Cómo podríamos aplicar esta estrategia? **COMENTE**



### 7.1.3 Estrategia de desarrollo de mercados

Consiste en aumentar las ventas de la empresa cooperativa, mediante la introducción de, los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Esos otros mercados, pueden ser locales, tales como zonas o regiones geográficas donde antes no se distribuían o bien, internacionales en cuyo caso se trataría de una exportación.

Para realizar una estrategia de desarrollo de mercados la empresa cooperativa deberá:

- A) Proceder a expandir geográficamente la compañía.
- B) Adoptar nuevos canales de distribución, locales o internacionales.
- C) Dirigirse a nuevos segmentos de mercado, en el interior o en el exterior del país.

¿Cuál de las anteriores ideas y en qué forma podríamos aplicarlas? **COMENTE**



#### **7.1.4 Estrategia de diversificación**

Consiste en aumentar las ventas de la empresa cooperativa a partir de oportunidades situadas fuera M sector actual de negocios en que opera actualmente la empresa.

La estrategia de diversificación puede ser de dos tipos: 1) diversificación concéntrica y 2) diversificación pura.

##### **7.1.4.1 La Diversificación Concéntrica**

Consiste en incursionar en actividades que sean afines con el negocio actual de la empresa cooperativa, por ejemplo una cooperativa de transporte que instale un taller mecánico que de mantenimiento a sus unidades, una empresa bananera que compra camiones para transportar su producto, etc.

¿Cuál tipo de actividad podríamos realizar? **COMENTE**



##### **7.1.4.2 La Diversificación Pura**

Consiste en desarrollar actividades o empresas, que no tengan ninguna relación con los productos y los mercados que actualmente atiende la empresa. Por ejemplo una cooperativa de ahorro y crédito (servicios) que inicie un supermercado (consumo).

#### **7.1.5 Análisis de viabilidad**

La mezcla producto-mercado selecciona uno o varios productos que merecen nuestra atención y concentra el esfuerzo comercial de la empresa en vender en un mercado particular.

La selección de los mercados adecuados merece especial atención, tanto desde el punto de vista estratégico, como de varios factores claves como son: A) la capacidad de la empresa para poder suplirles los volúmenes que estos requieren en el momento que los requieren, B) el abastecimiento de insumos y materias primas, C) la reglamentación gubernamental, D) nuevas tecnologías y E) la competencia.

La selección estratégica de mercados debe complementarse con un análisis de viabilidad. En forma simplificada sería evaluar aspectos tales como los siguientes:

- **Capacidad de la Empresa Cooperativa** ¿Es posible cumplirle al mercado seleccionado de acuerdo con nuestra capacidad instalada y nuestro capital de trabajo? Por ejemplo una compañía extranjera necesitaba comprar dos container de producto por semana, pero la empresa cooperativa tenía capacidad de planta para uno al mes. El negocio no se hizo
- **Posibilidades de Abastecimiento** ¿Cuáles son las posibilidades reales de abastecimiento de insumos que tenemos? Ejemplo una planta enlatadora encontró un gran comprador de papaya enlatada, pero no encontró productores que le garantizaran producción todo el año. El negocio no prosperó.
- **Posibilidades políticas** ¿cuál es la reglamentación gubernamental y cuáles cambios se esperan? ¿En que forma nos podrían afectar? Ejemplo: una cooperativa de artesanías en oro ha tenido grandes excedentes porque la ganancia está en el subsidio de los Certificados de Abono Tributario (CAT) que otorga el gobierno a los exportadores costarricenses a mercados no tradicionales. Pero el gobierno ha anunciado que piensa quitar los CAT`s.
- ¿Será conveniente diversificar nuestro negocio, para abastecer a otros mercados?
- **Posibilidades tecnológicas** ¿cuáles serán los productos-tecnologías que mejor se ajustarán a las necesidades de los consumidores en el futuro? Ejemplo: en varios países europeos está teniendo gran aceptación el café empacado en bolsas de material laminado que protege al producto de la luz y con **válvula aromática**. ¿Qué posibilidades tenemos de exportar allá, si nuestra planta utiliza empaques tradicionales de plástico?

## 7.2 Estrategias comerciales

Una vez seleccionados los mercados de interés es necesario elaborar una estrategia de mercadeo que nos permita competir con éxito. Para cada producto en particular debemos formular esta estrategia, la cual se elabora en tres etapas: 1) Definición de objetivos y alternativas estratégicas., 2) Estrategias para el posicionamiento del producto en el mercado, 3) Identificación de las tácticas para llevar a la vida real la estrategia de producto-mercado. Veamos cada una:


### 7.2.1 Objetivos y Estrategia General

Los objetivos pueden ser de dos clases: generales o estratégicos y operacionales o metas. La estrategia general se refiere a cuál alternativa estratégica seguir de las varias posibles. Analicemos un poco más cada elemento,

#### 7.2.1.1 Objetivo Estratégico

Es probablemente la decisión de mayor importancia para la definición de cualquier estrategia, ya que define lo que deseamos lograr (resultados e impacto) durante la vida útil de la estrategia. Existen tres posibles tipos de objetivo global que una empresa podría buscar: 1) Crecimiento. 2) Rentabilidad. 3) Liquidez (Flujo de caja).

Según la situación actual de tu empresa cooperativa, ¿Qué es más importante para su futuro? **COMENTE**



Formulario de comentario con líneas horizontales para escribir.

Al inicio de la vida de un negocio el objetivo estratégico es; generalmente crecer. Pero al llegar a cierto tamaño y detentar cierta participación de mercado la dirección de la empresa puede decidir cambiar su rumbo estratégico y concentrarse en mejorar el rendimiento sobre la inversión, para finalmente cuando los márgenes de utilidad sean lo suficientemente grandes, cambiar el objetivo a mejorar la liquidez o flujo de caja.

En el caso de la empresa cooperativa, lo importante es realizar un análisis exhaustivo de la situación actual, para poder determinar cuál de las tres opciones es la más adecuada para la empresa.

#### 7.2.1.2 Objetivos Operacionales o metas

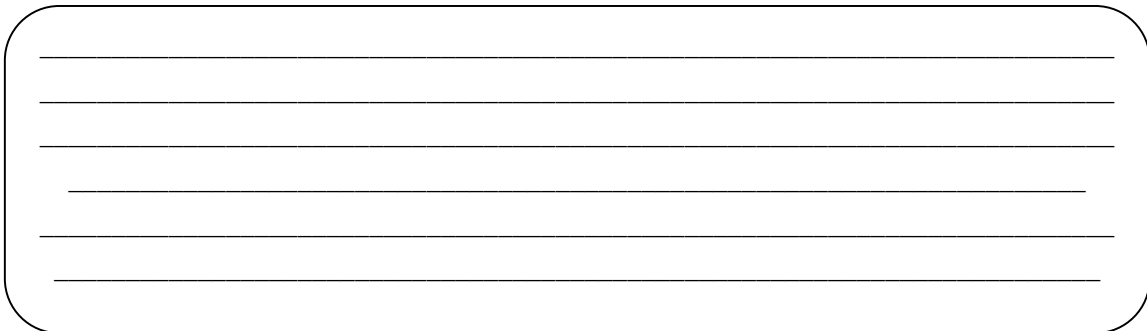
Son la manifestación numérica de los objetivos estratégicos, señalando claramente cuánto se quiere lograr y cuándo. Por ejemplo el crecimiento se especifica como volumen de ventas o porcentaje de participación en el mercado que se desea lograr durante la vigencia del objetivo estratégico (sea uno, tres o cinco años), la rentabilidad como margen de ganancias sobre la inversión y el flujo de efectivo como el nivel que ha de alcanzarse. Si el objetivo operacional contesta la pregunta: ¿dónde? estaríamos

definiendo un segmento. En este último caso, deberá elaborar una estrategia de mercadeo para cada segmento.

Los objetivos operacionales son también conocidos como indicadores verificables, ya que fijan un resultado o meta a lograr para el objetivo estratégico, por ejemplo aumentar en un diez por ciento las ventas del próximo año, mejorar el margen de ganancias en un cinco por ciento o mantener un flujo de efectivo positivo. Por estar detallados sirven como medio para asignar responsabilidades, como medio para dar seguimiento y como medio para medir resultados.

¿Cuál sería la meta del objetivo estratégico que seleccionaste en la anterior pregunta?

**COMENTE**



### **7.2.1.3 Alternativas para seleccionar la estrategia general**

En esta fase vamos a desarrollar el cómo lograr los objetivos operacionales. Normalmente existen varias alternativas de acción a seguir, pero debemos escoger la que más nos convenga. Esto significa que la alternativa seleccionada debe corresponder a los objetivos fijados.

Suponga que el objetivo estratégico es mejorar los excedentes y que para ello se fija una meta de crecimiento del cinco por ciento para el próximo año. Para lograr esto existen dos alternativas: 1) aumentar el volumen de ventas 2) aumentar la productividad. Si escogemos la número uno resulta que existen dos alternativas más específicas: desarrollar nuevos mercados (1.1.) y penetrar los mercados existentes (1.2.)

Supongamos que escogemos la primera. También en este caso existen otras alternativas aun más específicas: A) entrar en nuevos mercados (1.1.1.) B) convertir a no usuarios en compradores (1.1.2.)

Esta cadena de alternativas cada vez más específicas la puedes seguir en el siguiente esquema:

### SELECCION DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA UN PRODUCTO

PRIMARIAS	SECUNDARIAS	TERCIARIAS	CUATERNARIAS	IMPLICACIONES
1. Aumentar el volumen de Ventas	1.1 Desarrollo de nuevos mercados.	1.1.1 Entrar en nuevos mercados.	1.1. 1. 1 Expansión geográfica  1. 1. 1.2 Búsqueda de nuevos consumidores o grupos socio-económicos o geográficos	Estrategia amesgada para empresas débiles en habilidades de mercadeo
	1.2 Penetración de Mercados	1.1.2 Convertir a los no usuarios	1.1.2.1. Buscar desconocedores del producto	Esta estrategia es atractiva cuando el mercado es grande y esta deseoso de cambiar
		1.2.1 Aumentar el índice de uso de los clientes existentes	1. 2. 1.1. Aumentar la unidad de compra (peso volumen) 1.2.1.2. Aumentar la frecuencia de uso. 1.2.1.3. Ofrecer nuevas aplicaciones 1.2.1.4 Ofrecer precios diferenciados por cantidad de compra.	Esta estrategia es viable cuando los clientes están contentos con nuestro producto y existe lealtad de marca.
		1. 2. 2. Atraer clientes de la competencia	1.2.2.1. Bajar el precio en relación con el de la competencia  1.2.2.2. Bajar el servicio manteniendo el precio	Es atractiva en el corto plazo, pero deberán esperarse prontas represalias por parte de los competidores.
2 Aumentar la productividad	2 1 Aumentar los resultados	2.1.1. Incrementar los precios  2 1 2 Mejorar la mezcla de ventas	2.1.1.1. Aumentar el precio de lista 2.1.1.2. Reducir los descuentos 2.1.1.3. Controlar las ventas al crédito 2.1.2.1. Aumentar el esfuerzo con productos mas rentables cambiar la mezcla de ventas.	
	2.2 Disminuir los insumos	2.2.1. Reducir los costos de operación	2.2.1.1. Estimular los clientes mas rentables	
			2.2.1.2. Reducir los gastos de publicidad, distribución y de la fuerza de ventas 2.2.1.3. Reducir los programas de capacitación 2.2.1.4. Reducir los gastos de producción	
		2.2.2. Mejorar la utilización de los activos comerciales de la empresa	2.2.2.1. Seleccionar los inventarios por tipo de producto	
			2.2.2.2. Seleccionar las cuentas por cobrar por tipo de clientes	
			2.2.2.3. Mejorar la rotación de activos (ventas/activos)	

Existe el peligro de considerar todas las estrategias como muy atractivas. Sin embargo, aplicando el principio de selectividad y concentración, el cual se basa en que nuestros recursos son escasos y susceptibles de usos alternativos, debemos seleccionar aquello que nos parezca mejor para concentrar nuestros esfuerzos,

La selección de una alternativa estratégica significa que debe enunciarse en todos sus términos, por ejemplo aumentar el volumen de ventas (código I), mediante el desarrollo de nuevos mercados (1.1) en el bloque de los no usuarios de nuestro producto (11,2) pero que consumen sustitutos de nuestro producto (1.1.2.2). Este sería el caso de los consumidores de té, cereales, etc. que no toman café; consumidores de muebles de madera que no compran muebles plásticos, etc.

En el apartado 7.2.1 ya seleccionamos nuestros objetivos (estratégicos y operacionales). Ahora nos toca definir cómo lograrlo. ¿Cuál sería su alternativa estratégica? **DESCRIBA**

---

---

---

---

---

---

**Nota:** Puedes describir la alternativa estratégica que actualmente practica tu empresa cooperativa, si te parece conveniente. **DESCRIBA**

---

---

---

---

---

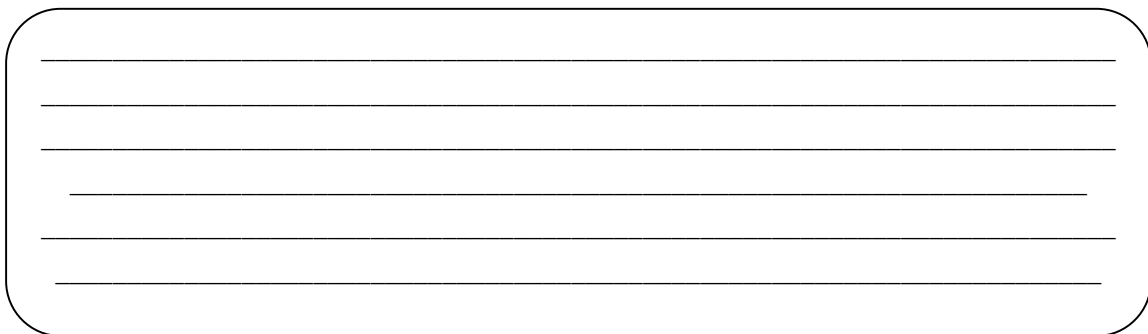
---

### **7.2.2 Posicionamiento del Producto en el Mercado**

Una vez que la empresa cooperativa ha analizado las distintas opciones que tiene como posibles mercados y que ha escogido la mejor alternativa el paso siguiente es definir esa alternativa en términos de posicionamiento en ese mercado.

Para posicionar un producto, lo primero que debemos hacer es seleccionar al cliente objetivo. Esto significa decidir en cuáles segmentos<sup>2</sup> y nichos<sup>3</sup> de mercado podemos competir con más éxito. Supongamos que es suficiente actuar a nivel de segmentos de mercado. En este caso debemos seleccionar el número, cuáles segmentos y su ubicación. No cabe duda que desde aquí la elaboración de la estrategia de mercadeo se vuelve un trabajo técnico que requiere de la participación de un especialista o de un consultor en la materia.

En el caso de tu empresa cooperativa comenta ¿cuáles son tus segmentos de mercado? **COMENTE**



Concluido lo anterior, el siguiente paso será decidir a cuál nivel del canal de distribución<sup>4</sup> debemos orientar nuestro esfuerzo de mercadeo: al consumidor final, al comprador intermediario. etc. El propósito es determinar la importancia de cada punto de ventas del canal y el esfuerzo que debemos hacer para apoyar el cumplimiento de sus funciones Las tareas que cumplen los intermediarios son de varios tipos y conviene recordarlas:

- Distribución: Selecciona productos, almacena, vende, entrega, acabado, etc.
- Financiamiento: Da crédito, corre riesgos, cobranza.
- Servicio: Garantía, seguros, asesora, mantenimiento,
- Promoción: Publicidad, promoción.

Una estrategia de empuje deja en manos de los intermediarios una o varias de esas funciones. Pero una estrategia de arrastre responsabiliza a nuestra empresa de esas tareas. La estrategia de páguelo y llévelo deja todas las funciones en manos de los intermediarios.

---

<sup>2</sup> Los segmentos son subconjuntos de consumidores que tienen necesidades y deseos especiales, además de poder de compra por lo que responden de manera similar a una oferta que les ofrecen. Ejemplo: niños de 7 a 12 años como segmento meta para una marca de material escolar.

<sup>3</sup> Los nichos de mercado son subdivisiones de los segmentos de mercado. Es decir consumidores con gustos y preferencias muy particulares y generalmente especializadas.

<sup>4</sup> Canal de distribución niveles de intermediarios entre el productor y el consumidor. Posiblemente mayoristas, distribuidores minoristas, etc.

También debemos decidir con respecto a los compradores institucionales Para eso debemos estudiar la importancia de cada uno y escoger entre instituciones públicas y privadas. Los exportadores son un grupo de especial interés por lo que su escogencia debe ser muy precisa,

El segundo paso y el tercero se darán en orden sucesivo. Cada una se puede especificar en más detalle, según se puede ver en el siguiente esquema.

A continuación encontrarás un cuadro resumen del proceso de posicionamiento de un producto en el mercado.

### POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

Estrategias Complementarias entre si (I Orden)	Especificidad de la Estrategia de I Orden (II Orden)	Especificidad de la Estrategia de II Orden Complementarias entre si (III Orden)	Detalle de la Estrategia anterior (IV Orden)
1. Seleccionar clientes objetivos	1.1 Segmentos	1.1.1 Número  1.1.2 Nivel del canal de distribución	1.1.1.1 Segmentos específicos y detallados 1.1.1.2. Ubicación exacta 1.1.2.1 Consumidor final  1.1.2.2. Comprador intermediario
	1.2 Nichos de mercado	1.2.1. Compradores institucionales públicos  1.2.2. Compradores Institucionales privados	1.2.1.1. Organismos estatales 1.2.1.2. Instituciones de salud 1.2.2.1. Empresas Privadas especializadas 1.2.2.2. Empresas Exportadoras
2. Seleccionar Competidores objetivo	2.1. Directos (igual producto y beneficio)	2.1.1. Competidores con los que deseamos competir	2.1.1.1. No competir con los mas fuertes que nosotros y de los que se espera una respuesta agresiva.
	2.2. Indirectos (diferente producto, pero sustituto a los ojos del cliente)	2.2.1 Competidores con los que NO deseamos competir	2.2.1.1 Competir contra los más débiles o los que acostumbran respuestas pobres y lentas.
3. Seleccionar Estrategia Central	3.1. Ofrecer beneficios difíciles de imitar (ventaja competitiva)	3.1.1. Crear una ventaja competitiva sostenible  3.1.2. Crear un incentivo clave para la compra	3.1.1.1. Diferenciar la calidad de producto eficazmente 3.1.1.2. Mejorar los servicios de apoyo al cliente 3.1.1.3 Apoyar tareas de distribución rápido 3.1.1.4. Disponibilidad de inventarios 3.1.2.1. Precios más bajos

			3.1.2.2. Aumentar los márgenes para el intermediario del canal
			3.1.2.3. Apoyar las tareas de distribución

Continuando con el ejemplo del apartado 7.2.1 (Recordemos, aumentar el volumen de ventas mediante el desarrollo de nuevos mercados, en el bloque de los no usuarios de nuestro producto), el posicionamiento se elaboraría algo así como: Seleccionar los segmentos A y D (Código 1.1.1) ubicados en la Meseta Central (1.1.1.2), concentrando el esfuerzo en el canal de distribución a nivel de compradores mayoristas (1.1.2.2) y de instituciones de salud (1.2.1.2) Competiremos con las empresas X y Z quienes producen bienes sustitutos (2.2) y son lentas de responder (2.2.1.1), lo cual haremos ofreciendo un producto mejorado (3.1.1.1), de entrega en la mitad del tiempo que lo hace la competencia (3.1.1.3), con garantía de calidad, y aumentando en 2% el margen de ganancia al intermediario (3.1.2.2).

Continuando con el ejercicio que estás desarrollando en este apartado (7.2 de Estrategias Comerciales). ¿Cuál sería su propuesta para posicionar el producto en el mercado? Si le parece conveniente puede describir la que actualmente practica su empresa cooperativa. **DESCRIBE**

---

---

---

---

---

---

---

## 8. COMPROMISO DE ACTUACION

Vamos a entender por compromiso de actuación su obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros del Consejo de Administración participantes en este curso) de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Para ayudarle, esa actividad puede consistir, utilizando el material de esta unidad, en:

1. Definir una política de mercadeo con relación a: los clientes, la competencia y la estrategia central.
2. Analizar la actual cartera de productos-mercados de su empresa cooperativa y utilizando la matriz de Ansoff, proponer una estrategia relacionada con una oportunidad de mercado.
3. En el inciso 7.2.1 (páginas 43-46) se hizo un ejercicio para definir objetivos y proponer alternativas para seleccionar la estrategia, general, Analiza por qué sería una buena propuesta.

En el espacio siguiente escriba su o sus actividades para la próxima sesión del Consejo de Administración. **ESCRIBE**



A large rounded rectangular box with a black border, containing 18 horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box, leaving a small margin from the right edge.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Cooperativa: \_\_\_\_\_

**9. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACION DE LA UNIDAD ANTERIOR**

Relate qué se hizo de lo que se propuso. ANOTE AQUÍ

Forma de respuesta con 6 líneas horizontales.

Juzgue si fue realista el compromiso. ANOTE AQUÍ

Forma de respuesta con 6 líneas horizontales.

Si no se realizó indique la razón y reformule el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior. ANOTE AQUÍ

Forma de respuesta con 6 líneas horizontales.