



*Primera Edición*

# Mercadeo Cooperativo

*Dr. Fredik F. García V.*

Esta obra literaria está de venta en las mejores librerías del país y para su mayor beneficio, esta y otros textos del Dr. Fredik García puede ser descargados de la dirección electrónica.  /fredikgarcia.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas cooperativas que desean tener éxito, en la actualidad deben brindarle mucha importancia al mercadeo como vehículo para alcanzar el liderazgo de su marca y lograr sus metas trazadas.

El mercado no abarca únicamente los temas publicitarios, sino que se incluye el diseño del producto, bienes o servicios que ofrecen las cooperativas, su distribución, costos, la publicidad, el análisis del mercado, entre otros.

A través del mercadeo, las personas, clientes o asociados, obtienen siempre lo que buscan, desean o están solicitando, es por tal razón que con el mercadeo es básico generar sensación de necesidad en el público, un valor humano que provoca en el consumidor una tentación apetecible.

Cuando el interesado se dispone a adquirir lo que se le ofrece, decide por el servicio que le brinda un valor relativo. La satisfacción del consumidor se relaciona con el concepto de calidad, a lo que las empresas cooperativas le han brindado el nombre de Calidad de Servicio.

La Calidad de Servicio se basa en el análisis, planificación e implementación y control de programas diseñados por expertos para crear, construir y mantener los beneficios máximos para los afiliados a su cooperativa. Este aspecto se puede cuidar maximizando las herramientas de comunicación, soporte, promociones e incentivos.

Cuando las personas interesadas deciden que va a adquirir un producto, bien o servicio, la Calidad de Servicio es esencial. Cuenta con más beneficios si tiene un producto que llena sus expectativas, y de esta forma, el nivel de satisfacción del consumidor será mucho más elevado, lo que provocaría su interés en continuar adquiriendo o haciendo uso de los bienes o servicios que le brinda su cooperativa de confianza. El interés por parte de la cooperativa, en este caso, es la creación de marcas para su correcta explotación y la utilización óptima de los beneficios. La publicidad y la calidad de imagen son pieza fundamental, ya que los interesados en los productos que se ofrecen no estarán dispuestos a adquirir productos si la cooperativa no ha hecho antes el esfuerzo de promocionarlo a gran escala, tales como los medios de comunicación.

Actualmente, el desarrollo de la tecnología y las redes sociales, han fortalecido la conexión entre cooperativas, empresas y consumidores.

**MERCADEO Y VENTAS  
ESPECIAL PARA  
COOPERATIVAS**

**MERCADEO Y VENTAS ESPECIALES  
PARA COOPERATIVAS**

**CONTENIDO**

1. Estudio de Mercado.....	1
2. El Marketing como marco de actuación de las cooperativas.....	2
3. El Marketing en las cooperativas.....	3
4. Estudio de mercado: Técnicas.....	4
5. Empresas especializadas en estudios de mercado.....	5
6. Estudios de mercado como base de las cooperativas.....	6
7. Políticas de distribución. Personal Comercial.....	7
8. Sistema de concesión: Clase e importancia práctica.....	8
9. Sistema de concesión: factores positivos y negativos.....	9
10. Sistema de concesión: como se establece.....	10
11. Sistema de concesión: financiación.....	11
12. Sistema de concesión: forma de apoyo.....	12
13. El personal comercial: Su formación.....	13
14. El personal comercial: incentivos.....	14
15. El personal comercial: rendimiento y evaluación.....	15
16. Contrato de concesión.....	16
17. Política de promoción.....	17
18. El Merchandising.....	18

## 1. ESTUDIO DE MERCADO

### La cooperación como factor de desarrollo

La historia nos ofrece numerosos ejemplos de cómo la cooperación ha sido el medio que ha hecho posible los contactos económicos y sociales, e incluso los posteriores intercambios políticos y culturales, entre los distintos pueblos de la Tierra.

La necesidad de impulsar sus productos ha forzado siempre a los cooperativistas a buscar en lejanos países nuevos mercados donde incorporarlos, actuando así como adelantados de los vínculos políticos o culturales que más adelante llegan a establecerse. Recuérdese en este sentido la gran influencia que para el intercambio cultural tuvo la cooperación de los fenicios y griegos en las costas mediterráneas. Estos mercaderes fueron los pioneros del posterior asentamiento de núcleo de población, que irradiarían su propia cultura sobre los habitantes del territorio descubierto. Lo mismo se podría decir de los intercambios, a base de trueque, de los pueblos amerindios, que están en el origen de algunas de las culturas más importantes de la América precolombina.

Aún hoy, la cooperación sigue siendo un medio idóneo para reforzar, o incluso para crear, las relaciones entre naciones muy alejadas entre sí. En múltiples ocasiones, estos intercambios han facilitado entendimientos políticos que, de otro modo, habrían resultado muy difíciles de alcanzar.

### La actividad comercial en las cooperativas moderna

La actividad comercial que, según hemos visto, ha existido siempre y ha actuado como motor de la cooperación, ha sufrido en el presente siglo una modificación básica.

En el pasado, lo importante no era vender, sino producir, Jean-Baptiste Say, un conocido economista de finales del siglo XVIII y principios del XIX, decía que **“toda oferta genera su propia demanda”**; es lo mismo que, en términos más simples, se quiere *dar a entender cuando se afirma que “todo acaba por venderse, mejor o peor”*. Aplicando este principio, las empresas fabricaban determinados productos y, a partir de ahí, forzaban a sus vendedores para que los colocaran en el mercado. Era, pues, el vendedor quien, con su habilidad, tenía que servir de puente entre el producto y las necesidades del cliente, y esta tarea le planteaba no pocos problemas, ya que dichas necesidades no siempre coincidían con la oferta.

Sin embargo el progreso técnico llevó a las empresas a fabricar más de lo que los clientes podían comprar. Entonces se invirtió la situación: en lugar de fabricar un determinado producto y luego tratar de venderlo, hubo que buscar el mercado y conocer lo que éste deseaba, para fabricar entonces el producto correspondiente. El centro de gravedad se desplazó, y mientras que antes toda la actividad empresarial descansaba en la producción, en adelante se basó en la venta.

Este desplazamiento de la importancia de la actividad comercial es lo que, empleando una expresión inglesa, se conoce como “enfoque de marketing”. La palabra marketing, que se traduce a veces por “mercadotecnia”, “mercadología” o “mercadeo”, designa el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y servicios de la empresa. Estas actividades tenían ya una cierta importancia en Estados Unidos en la década de 1920, pero han alcanzado su mayor evolución posteriormente, a partir de los años cincuenta, en la llamada sociedad de consumo.

### EL MARKETING COMO MARCO DE ACTUACION DE LAS COOPERATIVAS

La exposición precedente basta para formarse una idea clara de la trascendencia que el nuevo enfoque del marketing tiene en toda cooperativa. No sólo ha afectado la actividad comercial considerada en sí misma, sino también a la estructura completa de la cooperativa, que se ha adaptado para cumplir el reto que supone esta nueva estrategia. El alcance de estos cambios puede comprenderse fácilmente si se advierte, por ejemplo, que una acción de marketing supone las siguientes etapas:

- Determinación del mercado potencial, mediante la investigación de las necesidades de su membresía.
- Definición de los gustos de los miembros.
- Definición del producto que se les va a ofrecer.
- Análisis de los costos.
- Estudios de los medios de ventas.
- Presentación del producto.
- Prueba del producto.
- Fijación de los precios.
- Lanzamiento del producto (con ayuda de la publicidad).
- Seguimiento del producto en el mercado.

Más concretamente, una operación de marketing consiste en partir de unos datos (el mercado) y aplicar sobre ellos unas técnicas (o políticas de actuación) determinadas.

1. **El mercado.** El mercado es el conjunto de consumidores ubicados en un lugar determinado y sobre los cuales confluyen unas circunstancias concretas. Estas circunstancias son muy variadas: desde las puramente geográficas hasta las sociales (hábitos sociales), económicas (presión de la competencia), jurídicas (leyes vigentes), etc. En todo caso, el conocimiento de las mismas constituye un elemento básico para la operación de marketing; se llega a él a través del denominado “estudio de mercado”.
2. **Las técnicas de marketing.** Se incluyen bajo este concepto todos aquellos instrumentos o políticas que permiten actuar sobre el mercado. De su aplicación correcta e incorrecta depende el éxito de la operación de marketing que se esté adoptando. Se pueden clasificar así:

- *Política de productos:* dentro de ella se comprenden aspectos tales como la elección de los productos donde van a venderse, sus características técnicas, su presentación (embalaje y envase), la marca bajo la cual van a comercializarse, el precio a que se venderán, etc.
- *Política de distribución:* prescindiendo de aspectos como el almacenamiento o el transporte, lo más importante aquí es elegir el canal de distribución, es decir, la forma de hacer llegar el producto a los clientes. En términos generales, cabe distinguir entre la distribución directa y la distribución mediante intermediario.
- *Política de promoción:* aparte de la venta directa, que de algún modo ayuda a la promoción del producto, los pilares en que descansa esta política son la publicidad y la promoción de ventas.

## **EL MARKETING EN LAS COOPERATIVAS**

A primera vista, se diría que los problemas que conciernen a las cooperativas, tienen muy poco que ver con la noción de marketing que se ha expuesto. Esta opinión sólo es cierta en apariencia. De hecho, la vida de algunas cooperativas se halla estrechamente vinculada al enfoque del marketing, por dos razones principales:

- A. En general, porque el marketing inspira la “filosofía” de toda cooperativa moderna, con independencia de la envergadura de ésta.
- B. En particular, porque las cooperativas desempeñan un importante papel en relación con alguna de las técnicas de marketing antes expuestas: en el ámbito de la distribución, por ejemplo, muchos de los intermediarios son precisamente organizacionales de este tipo.

De aquí la importancia, incluso para las cooperativas más pequeñas, de los aspectos relacionados con el marketing. Los examinaremos por el orden indicado: primero, se expondrán las peculiaridades de los estudios de mercado; después, los aspectos esenciales de la política de distribución y su influencia sobre la organización comercial; finalmente, las técnicas de promoción.

### **EL ESTUDIO DE MERCADO: CONCEPTO**

#### **En qué consiste**

La expresión “estudio de mercado” designa el conjunto de operaciones que realiza la cooperativa desde que dispone de las mercancías para la venta, o aun antes (en algunos de los casos, al estudiar las necesidades del público), hasta que aquellas se ponen al alcance de los asociados. Consiste en un análisis profundo, sistemático y ordenado de los hechos que afectan al mercado, que tiene una seria incidencia en todas las cooperativas, y particularmente en las dedicadas a la venta de determinados lugares.

Veamos un ejemplo sencillo. El propietario de un establecimiento de venta de alimentos, está haciendo un estudio de mercado, aun antes de hacer la instalación, cuando intenta evaluar cuantas personas transitan por un lugar según el día de la semana, e incluso según la hora, y cómo influye el estado del tiempo sobre las costumbres de su clientela potencial. La proximidad de centros de enseñanza, oficinas o grandes locales comerciales le permitirán asimismo hacerse una idea de sus necesidades de compra para atender la venta que se producirá de manera estimada, día a día. Actuando de esta forma, está realizando su propio estudio de mercado.

### **Objetivo**

El estudio de mercado supone ciertamente un costo para la cooperativa., complementario a la inversión realizada, aunque es cierto que se verá compensado con el aumento en la cifra de ventas que se trata de conseguir. Por eso es muy importante tener bien claros los objetivos que se pretenden.

Un buen estudio de mercado proporciona la necesaria información, que servirá de base para actuar en los siguientes campos:

1. Distinguir el tipo de clientes que pueden proporcionar mayor utilidad a la empresa, así como los aspectos más débiles del mercado.
2. Conocer los cambios que se van produciendo en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores.
3. Aplicar métodos de comercialización que sirvan para aumentar el volumen de ventas.
4. Realizar previsiones y fijar objetivos de ventas más realistas y viables.

La expansión que se observa actualmente en el campo de los estudios de mercado se debe en gran parte a la presión ejercida por la competencia.

La rentabilidad de estos estudios, indudablemente, en sustitución del antiguo sistema en el cual los directores comerciales basaban sus estrategias de venta en sus impulsos, desafiando la realidad aplastante de los hechos que se ofrecían a sus ojos.

### **Preparación**

La realización de un estudio de mercado es una tarea compleja, que requiere una curiosa preparación: ¿a quién puede acudir el empresario? Básicamente, existen tres posibilidades:

1. La propia cooperativa, o la asociación de integración del sector o incluso los proveedores, que pueden facilitar una información muy completa.
2. Empresas especializadas en la preparación de estudios de mercado.

3. Un departamento determinado dentro de la cooperativa, que sólo y estrictamente se dedique a especializarse en realización de estudios de mercado.

La elección de una y otra de estas posibilidades está en función de los recursos disponibles, aunque también influye la mayor o menor facilidad para adquirir la información necesaria, así como los problemas que implique la realización del estudio dentro de la cooperativa, teniendo en cuenta el costo que esta puede suponer en mayor o menor complejidad.

### **ESTUDIO DE MERCADO: TÉCNICAS**

Las técnicas básicas de un estudio de mercado conciernen al manejo de información estadística, el análisis de las ventas pasadas, a la realización de encuestas, a la observación directa, el análisis de la motivación del consumidor y a la experimentación.

#### **Información estadística**

Una vez que la cooperativa ha determinado quien va a realizar el estudio, hay que poner en práctica determinadas técnicas. El punto de partida es el manejo de datos estadísticos que aporten información básica. Estos datos, por otra parte, no satisfacen todas las necesidades del estudio, ya que no todos los factores que condicionan a la cooperativa dependen de la información estadística; por el contrario, lo que hace la estadística es facilitar la planificación y cuantificación de otros factores que se han de tener en cuenta al hacer el estudio.

1. **Estadísticas existentes.** Esta información se puede obtener en los organismos económicos de ámbito local o nacional. Los datos suelen estar estratificados en función de la edad y del de ingresos de la comunidad, así como de otras variables económicas, y son útiles para adquirir un conocimiento más amplio y profundo posible sobre el mercado en el que la cooperativa desarrolla una actividad.
2. **Una fuente especial de información estadística: el censo de población.** Los datos extraídos del censo pueden facilitar asimismo el análisis del mercado en cuanto a la edad de las personas, sus ingresos, número de miembros que forman la familia, si ésta habita en vivienda propia o arrendada si tiene automóvil propio, número de hijos y cuantos están en edad escolar.
3. **Un aspecto esencial de los censos de población: el crecimiento demográfico.** Si se hace una segmentación de los habitantes en función de la edad, por ejemplo, se observa que en la mayor parte de los países de nuestro ámbito el porcentaje de personas jóvenes sobre el total de la población ha aumentado en los últimos años.  
Esto se debe a que el índice de natalidad creció notablemente en las últimas décadas.

Sin embargo, a partir de 1980, la sociedad industrializada ha sufrido un estancamiento demográfico debido a los efectos de la crisis económica. Sobre todo en los países europeos occidentales se vive hoy un proceso de envejecimiento de la población llegando incluso, algunos de estos países, a otorgar subvenciones a las parejas jóvenes que se dedican a tener hijos.

Por otro lado, los nacidos entonces han llegado a la madurez y han formado sus propias familias. El hecho de contraer matrimonio ya supone un gran aumento de la demandad de artículos necesarios para constituir un hogar, e influye en la demanda de productos necesarios para los recién nacidos y escolares.

Por otra parte no hay que fijarse en el crecimiento del índice de natalidad, sino que ella es muy importante también la variación experimentada en el índice de mortalidad. Con los adelantos de la ciencia médica se ha logrado un gran aumento de las expectativas de vida. Actualmente la longevidad humana se ha elevado y, por tanto, existe un mayor volumen de consumidores de productos relacionados con la población perteneciente a la llamada “tercera edad” (la que corresponde al periodo de jubilación).

Toda la información procedente del censo es preciso trasladarla, por lo demás, al sector comercial en el que trabaja la cooperativa, ya que la incidencia de estos fenómenos no es uniforme en todos los sectores.

- 4. Obtención de información a través del mercado.** La información necesaria no sólo se encuentra en los censos de población, sino también en el propio mercado, y son muchas las publicaciones especializadas que pueden ponerla a nuestro alcance.

Aunque estas publicaciones proceden en gran parte de países anglosajones, también en los países hispanos hablantes se editan revistas económicas de interés indudable. Además se puede acudir a las páginas o suplementos de información económica que aparecen regularmente en muchos periódicos.

También muchos organismos oficiales y bancos publican folletos informativos y estudios más o menos completos de interés general que se ofrecen de forma casi siempre gratuita a cualquier persona interesada.

Toda esta información del mercado, convenientemente clarificada y archivada, constituye una buena base para la preparación de estudios de mercado y, por tanto, para la toma de decisiones acertadas.

### **Análisis de ventas pasadas**

Existen líderes que desconocen que sus archivos de ventas de ejercicios anteriores tienen un gran valor a efectos de la preparación de un estudio de mercado.

Gracias a la información obtenida en esta fuente se puede conocer cuál es la marca del producto que más se ha vendido, cuál fue el aumento de la demanda de sus productos en períodos anteriores, etc.

## **Encuestas**

El problema con que se encuentra la persona que hace un estudio de mercado, una vez recopilados los datos estadísticos y conocidas las ventas efectuadas consiste en la rapidez con que se deja de ser útil la información así obtenida. Este problema se puede resolver, en parte, efectuando una encuesta, aunque este método resulta costoso.

Una encuesta que aporte información fiable y válida no es fácil de llevar a la práctica. La confección del cuestionario que se debe utilizar es una tarea muy delicada, pues no hay que olvidar que su requisito fundamental es la objetividad. Para lograr este fin se requiere un análisis acertado de los objetivos; mediante un desglose de las preguntas que componen el cuestionario puede hacerse, por ejemplo, alguna prueba informal sobre cada una de ellas.

- 1. Etapas del estudio a través de las encuestas.** Sea o no profesional el encargado de hacer un estudio de mercado, ha de ser consciente de las etapas a cubrir en la preparación de una encuesta objetiva válida.

La primera etapa consiste en el denominado “análisis de la situación”. En ella se comprueba la posible existencia de estudios anteriores y se hace una evaluación del historial comercial de la cooperativa. Simultáneamente, se recopila información sobre el ramo en que actúa la cooperativa. Esta información puede obtenerse de la asociación empresarial correspondiente y de las encuestas nacionales o regionales realizadas con anterioridad. Por otra parte, pueden recopilarse datos estadísticos sobre el mercado a partir del censo, de estudios anteriores, de la prensa local y de las cámaras de comercio. Con toda esta información se prepara el citado análisis de la situación.

Al mismo tiempo que se reúne la información sobre los hechos producidos con anterioridad, se procura hacer una formulación concreta del problema. Ésta es la segunda etapa. Es muy posible, a este respecto, que el Directivo haya ofrecido una idea general de la situación, pero siempre será conveniente examinar más de cerca los hechos, para establecer un punto de partida fiable.

En este sentido, puede ser interesante entrevistar a personas de la misma cooperativa o relacionadas con ella, para elaborar unas hipótesis de trabajo cada vez

más claras. En el curso de todas estas entrevistas se puede descubrir, por ejemplo, que el nivel de servicios no guarda relación con el precio.

Basándose, pues, en el análisis de la situación y en los resultados de las entrevistas informales, podrá llegarse a una definición nítida y rigurosa del problema.

La siguiente etapa es la de planificación de la encuesta. Lo decisivo aquí es la preparación del cuestionario de modo que las preguntas sean oportunas y las respuestas que se obtengan sean lo más exactas posible.

Se debe huir de los cuestionarios que inclinen al encuestado a responder una forma estereotipada. Es muy recomendable hacer una encuesta piloto (tercera etapa, opcional) con un pequeño grupo de personas, lo cual supone un mayor costo, pero también permite una mejor calidad de la información que posteriormente se obtendrá.

Así se pasa la realización de la encuesta (cuarta etapa), mediante la formulación de preguntas y la anotación de las respuestas obtenidas. A veces, el costo que representa esta etapa sobre el costo total del estudio de mercado es poco elevado, pero en otras ocasiones supone una cifra muy importante, debido a que la realización de una entrevista, desde una óptica exhaustiva o selectiva, puede llevar mucho tiempo.

La quinta etapa es la de tabulación, esto es, la recogida de las respuestas obtenidas en forma de tabla, y la preparación del informe final.

Por último, se celebra una reunión con la Junta de Directores, con el fin de aplicar los datos obtenidos a la resolución del problema (sexta etapa).

Todas estas etapas se han de cubrir, aun con la encuesta más sencilla, si lo que se pretende es obtener una información y unas conclusiones amplias y fiables.

- 2. ¿A quién se le hace la encuesta?** Los especialistas que preparan encuestas suelen usar el término “universo” para denominar al conjunto de personas respecto del cual se pretende conseguir información. Este universo hay que referirlo a un sector de mercado, una localización geográfica, un nivel de edad, etc. Posteriormente, se divide el universo en diversas unidades; y precisamente de estas unidades se seleccionan las muestras. Para que resulten validas, es preciso que sean representativas, y esto depende, a su vez, de la congruencia del método de selección.

El número de individuos a encuestar- pues forman parte de la muestra- se denomina *tamaño* de la muestra. Para reducir los costos, se procura tomar una muestra del menor tamaño posible, siempre y cuando se mantenga un cierto nivel de representatividad. Hay que determinar, pues, que es la *representatividad* y cuándo es aceptable el nivel asumido por la misma. Esta determinación se hace atendiendo a las características y al tamaño del universo. En efecto, no es lo mismo hacer un muestreo de un universo pequeño y homogéneo que de otro formado por unidades relativamente heterogéneas.

De cualquier modo, un error en la selección del universo o de la muestra puede producir un estudio erróneo de mercado y esto puede ser más grave que la falta del mismo.

- 3. Encuestas en el propio establecimiento.** La encuesta directa más sencilla puede ser la que se realiza en el mismo establecimiento principal o sucursales de la cooperativa y comienza cuando el encuestador se dirige al asociado, solicitándole amablemente unos minutos para formularle unas pocas preguntas de contenido sencillo.

Este tipo de encuesta presenta las ventajas de que con él se obtienen respuestas de personas que ya son afiliadas y que, además, son generalmente concisas.

Una variante consiste en entregar al asociado un formulario a la entrada del local, y pedirle que lo devuelva, ya completado, al salir.

- 4. Encuestas a domicilio.** Su costo es superior a los otros tipos de encuestas debido a los gastos de transporte y al mayor tiempo empleado en su realización. Por otra parte, presentan la ventaja de que el cuestionario puede incluir una sección de *observaciones* en la cual el encuestador anotará los datos que personalmente obtenga con ocasión de la visita al domicilio del encuestado. Otra ventaja consiste en la mayor fiabilidad de los resultados obtenidos, pues el encuestado demuestra tener un cierto interés en recibir al entrevistador.

La encuesta a domicilio implica la necesidad de que el realizador conozca perfectamente el cuestionario que debe utilizar, por tanto, la selección de la muestra debe hacerse con extremo cuidado, prefiriéndose a las personas más aptas y fiables.

Por otro lado, las limitaciones pueden proceder del encuestado, pues hay que conseguir que el formulario evite en lo posible las respuestas inconcretas. En el caso de que sea factible una respuesta vaga o difusa, el encuestado no expondrá normalmente su criterio

personal, sino que preferirá una respuesta que dé a entender al entrevistador que es una persona juiciosa y equilibrada.

Es conveniente comenzar el cuestionario con preguntas que admitan respuestas *sí o no*; fáciles de dar y de tabular, para pasar a otras más complejas a medida que la entrevista avanza.

Al confeccionar el cuestionario, hay que esforzarse por evitar las respuestas equivocadas. Para conseguir este objetivo, se suele usar un sistema consistente en formular varias preguntas cuyas respuestas aporten información referente al mismo punto.

- 5. Encuestas por correo.** La encuesta por correo es un método eficaz y de costo reducido para conocer los gustos y preferencias de los individuos. Las cooperativas suelen utilizarlas con más frecuencia que los otros medios de encuestar. Consiste en enviar por correo, dentro de un sobre, un cuestionario acompañado de una carta explicativa.

Junto al costo reducido y a la facilidad de tabulación de las preguntas, este método presenta la ventaja de que, por regla general, es más alto el porcentaje de respuestas obtenidas. Por otra parte, permite llegar a muchos individuos, y sobre todo a algunos que de otra forma serían inaccesibles.

Entre las desventajas hay que contar con que los encuestados pueden asumir el papel de jueces, olvidándose de que se espera de ellos que respondan como consumidores.

También es de hacer notar que, a diferencia de la encuesta directa, se evita cualquier actitud sentenciosa en el encuestador, susceptible de invalidar los resultados obtenidos. El porcentaje de respuestas que se reciben depende, en gran medida, del contenido del cuestionario y del texto de la carta que se acompaña.

La utilidad de la encuesta por correo hay que buscarla también en que puede servir como método de investigación informal, con la finalidad de determinar, a partir de los resultados obtenidos, cuál ha de ser el tipo de investigación que habrá que emplear en ese caso concreto; al mismo tiempo, se puede fijar el contenido de las preguntas que posteriormente se incluirán en las encuestas directas.

- 6. Encuestas por teléfono.** La encuesta telefónica debe comenzar con una breve explicación de que el objeto de la llamada es solicitar del receptor su participación en una encuesta; a continuación se formulan preguntas ya preparadas con anterioridad y se

toma nota de las respuestas obtenidas. Este tipo de encuestas permite que el encuestado aclare las respuestas.

Entre las ventajas de este método hay que apuntar la de su costo relativo, no muy elevado, la rapidez con que se obtienen las respuestas y la posibilidad de entrevistar a un gran número de personas con pocos encuestadores.

Entre las desventajas hay que citar que esta tan generalizado el uso de este método que muchas personas ya sienten algunos recelos, además que el cuestionario debe ser reducido y esta va en detrimento de la calidad.

El cuestionario telefónico debe ser:

- Breve
- Directo
- Sencillo

7. **Otros métodos de encuesta.** La encuesta realizada en los centros de demostración, se utiliza, por regla general, para investigar sobre productos nuevos en fase de lanzamiento, los cuales se exponen y pueden ser examinados por los consumidores previamente invitados.

El centro de demostración puede instalarse en un establecimiento comercial o en una exposición; los encuestados, pues, no precisan ser invitados, sino que puede ser entrevistada cualquier persona que acuda al lugar.

Otro método especializado se basa en la colaboración de un grupo o “panel” de comprobación. Se comienza por preparar una muestra con un alto nivel de representatividad del “universo” en cuestión. En ella se incluye a personas seleccionadas en función de ciertos parámetros, como el nivel de ingresos. Una vez formado el *panel*, se hacen a sus componentes las preguntas especialmente preparadas para la encuesta, anotándose las respuestas, que después serán tabuladas. Este método permite volver a preguntar cada cierto tiempo a los componentes del panel, lo que permite conocer la evolución de las opciones de los encuestados en distintas épocas.

## **Observación directa**

Otra técnica de estudio de mercado, distinta de la encuesta, es la de observación directa, que consiste en analizar las reacciones espontáneas de los consumidores cuando se encuentran frente a los productos objeto de estudio. La objetividad en este caso está asegurada, ya que el consumidor cuyo comportamiento se observa no conoce la existencia de investigación.

Esta prueba, que se realiza en los puntos de venta, permite conocer cuáles son los productos, anuncios y rótulos que más llaman la atención de los asistentes al establecimiento, pero no nos proporciona ninguna información sobre las razones que inducen al asociado a dirigir su preferencia hacia determinado producto, desechando cualquier otro.

En la práctica, la observación puede hacerse simplemente con medios técnicos, como un circuito cerrado de televisión, o bien mediante personal, bien se trate de los empleados o del propio gerente del establecimiento, que diariamente dedique una parte de su tiempo a observar el comportamiento de los compradores. Además, esta observación permite mejorar la disposición de las distintas secciones del establecimiento.

## **Gráficos y diagramas**

Lo mejor para aclarar los hechos expuestos en el informe es utilizar gráficos y diagramas, que puede dar nueva perspectiva a los datos.

## **Análisis de datos**

El informe se pondrá a disposición de la cooperativa, que analizará los datos preparados. El análisis suele comenzar por una reunión del equipo directivo, que previamente ha reflexionado sobre el informe en general. Con posterioridad, se entrega a cada directivo una copia del informe y se le pide que haga su estudio de forma individual e intensiva, celebrándose finalmente una nueva reunión en la que cada asistente explicará sus opiniones.

Algunos de estos aspectos que el análisis debe abordar son:

- ¿Permiten aclarar los datos obtenidos, los problemas cuya solución se buscaba mediante el estudio de mercado?
- ¿Se han tenido en cuenta todos los factores?
- ¿Son los datos bastante concretos para justificar su utilización?
- ¿Los datos observados sugieren un punto de vista diferente o una forma de actuar distinta?

## **Previsiones**

El estudio de mercado no es un método para predecir el futuro, pero bien utilizado, permite hacer previsiones de los hechos más probables, en razón de las tendencias y de la conducta actual observada en los consumidores. Estas previsiones serán más o menos exactas en función de la validez de los datos obtenidos y de la mayor o menor amplitud que tengan las conclusiones extraídas.

### **Empresas especializadas en estudios de mercado**

El estudio de mercado resulta una ayuda muy importante para las pequeñas y grandes cooperativas. Dada la situación actual, es seguro que de su aplicación dependerá en gran medida el desarrollo y el progreso del negocio. En la práctica, su realización requiere unos ciertos conocimientos técnicos acerca de su propia naturaleza, por lo que el Directivo debe tomar una difícil decisión a la hora de seleccionar los servicios de estudio de mercado que ofertan los profesionales independientes.

Cuando alguna empresa de cualquier naturaleza afronta dificultades con las ventas, es frecuente que acuda a un servicio ajeno a ella (una organización o un profesional independiente), para que haga un estudio de mercado. ¿Cuál es el mejor método para elegir este tipo de servicios? ¿Qué factores influyen en la selección y cuáles son los de mayor incidencia? ¿Cómo se puede llegar a la conclusión de que se eligió un servicio de alta calidad? ¿Qué costos suponen estos gastos?

### **Resultado de los servicios de estudio de mercado**

Es preciso que el estudio de mercado consiga alguno o algunos de los resultados siguientes:

1. Desarrollar, aglutinar, organizar y dar luz de los datos estadísticos básicos en relación con el mercado de bienes y servicios y con la tendencia que se observa en él.
2. Valorar y enjuiciar los programas, la organización y los métodos de ventas, y recomendar planes constructivos que de como resultado una mejoría de los mismos.
3. Planificar, desarrollar y recomendar formas de actuación que resulten prácticas y sirvan para robustecer la posición comercial y el desarrollo de las ventas de bienes y servicios habituales y de aquellos otros que se lancen al mercado representando innovación.

Sería más error afirmar que todas las empresas de estudios de mercado dan resultados apropiados, ya que hay gran número de ellas con un alto grado de especialización, lo cual incide en sus servicios.

Para seleccionar, dentro de este tipo de empresas, la más conveniente, se han de conocer sus antecedentes y experiencia, y atender a que su costo sea razonable.

## Necesidad de los servicios de estudio de mercadeo

Es fundamental que estos servicios aporten beneficios a la cooperativa, para lo cual deben reunir los siguientes requisitos:

1. **Definir de forma clara el problema.** En caso de dificultades, es frecuente que no todos los miembros del equipo directivo de la cooperativa opinen igual acerca de su naturaleza. Una empresa profesional de estudios de mercado dejará reducido ese problema a sus factores básicos, colocándolos en primer plano. A continuación, definirá el problema fundamental, determinando los mejores métodos para solucionarlos.
2. **Hacer un análisis imparcial y objetivo.** Al contratar los servicios de la empresa independientes de estudios de mercado, los resultados serán más objetivos, ya que estas se hacen responsables de que tanto los datos reunidos como resultados derivados van a ser interpretados y expuestos con objetividad.
3. **Tener la capacidad técnica necesaria.** La mayoría de las empresas que presentan estos servicios cuentan con personal capacitado para resolver cualquier problema técnico que se presente. En el caso de que no dispongan de forma continua de él, habrá que comprobar que lo contraten cuando lo necesiten.
4. **Conseguir la mayor economía posible.** Es frecuente que la cooperativa no necesite servicios de estudio de mercado de forma continua, es decir, que entre la realización de un estudio y el siguiente, transcurra cierto periodo de tiempo. En este caso, es preferible contratar servicios prestados por profesionales independientes, aunque sus tarifas sean más elevadas, que soportar unos costos periódicos fijos.

## Tipos de empresa que prestan estos servicios

Son tan numerosas, que intentar aquí una exposición exhaustiva resultaría ocioso. En general, pueden responder a los tres grandes grupos:

- Entidades que tratan de conseguir, por encima de todo, una gran cantidad de estadísticas.
- Empresas que se dedican especialmente a tareas que permiten valorar el mercado, a asesorar o a realizar encuestas.
- Empresas especializadas en una etapa o técnica muy concreta del estudio de mercado.

Estos grupos funcionan de la manera siguiente:

1. **Oficinas de servicios estadísticos.** Es difícil que una cooperativas pequeñas, e incluso de gran tamaño, pueda contratar el uso exclusivo de los estudios de mercado realizados por una ofician dedicada específicamente a servicios estadísticos. Por el contrario, normal es que el material con que cuentan estas oficinas sea útil a todas las empresas que trabajen en el mismo sector económico:
  - **Organismos y publicaciones oficiales.** Los datos estadísticos generales suelen ser recogidos por los organismos oficiales de nivel regional o estatal, en publicaciones de fácil acceso.  
Asimismo los organismos oficiales de nivel local publican datos estadísticos sobre los mercados y los procesos de industrialización que se producen en sus respectivas áreas.
  - **Fuentes locales.** En las localidades donde existe una cámara de comercio se puede disponer de buena información comercial sobre la demarcación. Las entidades bancarias y los periódicos realizan asimismo estudios de mercado de su respectivo ámbito geográfico y por lo general suelen ponerlos a disposición de los clientes que lo soliciten. Pueden obtenerse asimismo información estadística de institutos y universidades, que la proporcionan a través de sus departamentos de estudios.
  - **Asociaciones de empresarios.** Estas entidades preparan programas de investigación a partir de los datos estadísticos y los estudios de mercado relacionados con su actividad industrial y sus mercados. Pero no todas han trabajado en estos aspectos con igual intensidad y, además, suelen limitar el acceso a una gran parte de los datos a las empresas miembro.  
Por otro lado, dentro de la cooperativa se puede suscitar la idea de realizar estudios de mercado a partir del esfuerzo económico compartido por los miembros conjuntamente. Este sistema resulta de gran utilidad ya que para uno solo de los miembros la realización de este estudio podría ser tan costosa que quedaría fuera de sus posibilidades.
  - **Medios publicitarios.** Casi todos los medios publicitarios elaboran algún programa de estudio de mercado que sirva de ayuda a sus clientes. Las revistas económicas y especializadas en temas de consumo, la prensa diaria, las emisoras de radio y televisión, suelen ser medios publicitarios a los que acuden casi todos los empresarios.
2. **Empresas especializadas en la planificación y cuantificación del mercado, el asesoramiento o la realización de encuestas.** Estas entidades suelen conseguir información interesante para la industria en general o centrada en algún sector determinado, pero es difícil que estudien el problema específico de una empresa en concreto.

Si el Gerente General tiene algún detalle que no puede solucionar utilizando la información existente, puede contratar los servicios de una empresa de este tipo, que le aconsejará de forma general.

Dentro de la empresa que presentan servicios de esta naturaleza se distinguen cuatro tipos:

- **Consultores de gestión:** disponen de personal profesional que puede dar solución a cualquier problema administrativo. Atendiendo a la formación y experiencia de su personal, son más o menos efectivas.

- **Asesores de mercado:** suelen ser consultores de gestión especializados en los problemas relacionados con el mercado.

Entre estos especialistas se pueden encontrar unos cuya capacidad y formación les permite intervenir en la resolución de muchos problemas de ventas, mientras que otros tienen un nivel de especialización más limitado. Los asesores de mercado realizan encuestas que ellos mismos se encargan de preparar, realizar, tabular, etc.; en otros casos, saben adónde acudir para conseguir la información que necesiten.

- **Empresas de estudios de mercado.** Su actividad fundamental es planificar y realizar encuestas, pero tienen tantos puntos de contacto con los asesores de mercado que resulta difícil diferenciar de estos.

Por regla general, las empresas de estudios de mercado suelen incorporar a sus servicios alguna modalidad de asesoramiento, aunque, por supuesto, a nivel mucho más superficial que los consultores de gestión y los asesores de mercado.

- **Agencias publicitarias.** Las agencias ponen en contacto al medio publicitario con el cliente, prestándole a este último servicios de diseño y preparación de mensajes, así como de estudios de mercado, aunque el alcance de estos últimos esté en función de su importancia. En épocas recientes han ofrecido la prestación de servicios de asesoría en relación con los múltiples problemas que plantea el mercado.

3. **Empresas muy especializadas en uno o varios temas concretos del estudio de mercado.** En el campo de los estudios de mercado, al igual que en otros ámbitos de la economía, hay empresas que limitan el ámbito de los servicios que prestan basándose en un alto grado de especialización. Entre los otros servicios especializados que una cooperativa puede recibir en materia de estudios de mercado se cuentan los siguientes:

- **Entrevistas.** Hay empresas especializadas en la realización y supervisión de las entrevistas personales, telefónicas o por correo. Pueden ser independiente, pero es posible que sean uno de los departamentos de una gran empresa.
- **Tabulación estadística.** Hay empresas que se dedican a la tabulación de la información obtenida mediante las respuestas a los cuestionarios.  
La tabulación puede ampliarse a los datos estadísticos procedentes del archivo de la empresa, como son los informes de ventas, las facturas de venta, los análisis de territorio, etc. Esta actividad de tabulación se puede efectuar manualmente o con sistemas mecanizados.
- **Paneles de consumidores.** Los paneles de consumidores pueden dar soluciones rápidas y económicas a muchos problemas graves de ventas. Algunas entidades prestan este como único servicio, mientras que otras ofrecen además otros distintos.
- **Comprobación de producto.** Hay empresas dedicadas a evaluar la posible reacción de los consumidores ante la aparición de un producto. El sector que mejor admite esta prueba es el de la industria y, sobre todo, los artículos de consumo doméstico.  
Con anterioridad al lanzamiento de un nuevo producto, o de un producto ya existente pero que ha experimentado innovaciones, este tipo de pruebas puede ser muy útil. El más utilizado es la entrega de muestras a los consumidores.  
Es importante que el Gerente General, cuando acude a un servicio de este tipo, compruebe que cuenta con experiencia suficiente en la línea comercial en la que trabaja o en alguna línea comercial similar.
- **Estudios del envasado y diseño industrial.** Actualmente, el estudio de las características del diseño industrial de un producto de gran valor, debido a la gran competencia existente entre las diferentes marcas comerciales por ganar la atención del cliente sobre sus respectivos productos.  
El envase, el diseño y los colores del mismo, que en tiempos pasados no merecían la atención de los fabricantes y responsables de la venta, han cobrado en la actualidad una importancia vital y han obligado a que se estudien estos aspectos.
- **Servicios psicológicos.** Otro factor que está cobrando una importancia cada día mayor, tanto en la demanda de los servicios, por parte de los Directivos y Gerentes, como en la oferta de los mismos por parte de los especialistas en los estudios de mercado, es el representado por la motivación y la conducta humana. Gran parte de las empresas que se dedican a los estudios de mercado ya cuentan con uno o varios profesionales para aplicar los métodos psicológicos, y algunas de dedican casi exclusivamente a este campo.

## **Selección de la empresa de estudios de mercado.**

Se trata ahora de analizar las etapas que hay que cubrir para seleccionar la empresa que le va a prestar los servicios con los mejores resultados y dentro de unas posibilidades económicas.

**1ra etapa.** Si la Gerencia General ha tenido ya contacto con una empresa de estudios de mercado y los resultados le dejaron satisfecho, estará predispuesto a poner el problema actual en sus manos. Por supuesto, tendrá que comprobar si esa empresa está preparada para resolver el problema concreto. En caso de que así sea, el empresario ya cuenta con la existencia de una relación de su confianza.

**2da etapa.** Si la Gerencia General no ha tenido ocasión de entrar en contacto con una empresa de esta especialidad, tendrá que investigar, entre las existentes, la calidad de los servicios que prestan.

**3ra etapa.** En el caso que la cooperativa sea ajena al tema de la selección de una empresa de estudios de mercado, pero dentro de su propia organización tenga personas con cierto nivel de especialización en este tema, debe acudir a ellas.

**4ta etapa.** Es importante entrar en conversación con los cooperativistas amigos que hayan tenido experiencias en estos campos para solicitar sus consejos. En otro caso se puede acudir al banco con el que se trabaje o la asociación empresarial a la que pertenezca.

**5ta etapa.** Si durante las etapas anteriores el cooperativista ha preparado una lista muy extensa de posibles empresas entre las cuales elegir, tendrá que reducirla para hacer más fácil la selección definitiva.

**6ta etapa.** Llega el momento de ponerse en comunicación con Afiliados a los que las cooperativas seleccionadas hayan prestado sus servicios para obtener referencias. Desde luego, a priori serán preferibles aquellas que cuenten con elevado número de clientes, pero tampoco se trata de una regla rígida. En todos los campos de la actividad económica van surgiendo nuevas empresas en las que trabajan profesionales de alto nivel que incluso cobrando unos honorarios más bajos pueden prestar mejores servicios que otras de tradicional prestigio.

**7ma etapa.** Como paso previo a la firma del contrato de prestación de servicios, hay que solicitar de las empresas seleccionadas los presupuestos pertinentes, que deben incluir el plazo de trabajo abarcando un conjunto uniforme de prestaciones.

**8va etapa.** Es la definitiva. Una vez que se ha seleccionado la empresa, se firma el contrato con ella.

### **Advertencia de interés.**

Aunque existe un código de ética profesional que cumplen la mayoría de las empresas que prestan los servicios que estamos tratando, en casos aislados el cooperativista inexperto puede encontrarse con ciertas dificultades.

Concretamente, habrá de estar prevenido ante señales como:

- Subestimación de la competencia.
- Fuerte presión de la oferta de servicio.
- Honorarios muy por debajo de las tarifas vigentes.
- Falta de precisión en el plan de trabajo.

Todas las actitudes denotan, la mayoría de las veces, falta de profesionalidad, de interés o suficiente dedicación. Y es muy posible que, por ejemplo, obtener honorarios más bajos resulte una muy dudosa economía.

### **La contraprestación de los servicios: los costos**

Los costos de los estudios de mercado son muy variables, dependiendo de la amplitud y de la precisión que se pretenden.

Para hacer un cálculo de los costos se pueden usar varios métodos. El más sencillo, y por lo tanto el más utilizado, es el que consiste en analizar todos los gastos que supone realizar el trabajo y a la suma total añadir un porcentaje, correspondiente al margen del beneficio, con lo cual se obtiene una cifra total.

Cuando, por la naturaleza del trabajo concreto, exista la posibilidad de que aparezcan circunstancias imprevisibles que aumenten los costos, algunas empresas presentan un presupuesto en el cual se intenta valorar las posibles contingencias, añadiendo su importe a los costos calculados. Se obtiene así una que tiene el carácter de máximo, comprometiéndose la empresa a que la posible disminución de los costos repercuta en beneficio para el cliente.

Otra forma de contratar los servicios de estudios de mercado consiste en satisfacer una cuota fija cada mes, trimestre o año, cuya cuantía este en función del tiempo dedicado y de la

naturaleza del trabajo. Este método tiene ventajas de ambas partes, ya que, por un lado, la empresa de estudios de mercado hace frente a los gastos generales y de personal con las cuotas que cobra periódicamente, y el cliente va haciendo frente al gasto espaciadamente, siendo esto de especial interés para el pequeño empresario.

## EL ESTUDIO DE MERCADO COMO BASE DE LAS COOPERATIVAS

A través de los ejemplos detallados a continuación se comprenderán los diferentes tipos de estudio que se realizaron en las cooperativas examinadas:

1. **Estudio de mercado de productos.** Se realizan encuestas a nivel informal de la especialidad de la cooperativa previo al lanzamiento de nuevos productos.
2. **Estudio de los canales de distribución.** Se realizan encuestas informales con Directivos y Colaboradores antes de introducir cambios en el sistema de distribución.
3. **Estudio sobre ampliación de mercado.** Las cooperativas examinadas han ampliado de forma gradual su ámbito geográfico de ventas; el estudio se realiza olvidando totalmente el estudio y la planificación formal.
4. **Análisis de la Membresía.** Se realizan análisis en este campo, que incluyen rentabilidad en los servicios.
5. **Estudio de Publicidad.** En este campo se realizan varias evaluaciones de los programas de publicidad.

### Técnicas utilizadas en el estudio de mercado.

Los métodos utilizados consisten fundamentalmente en los examinados a continuación:

1. **Análisis de ventas pasadas.** Algunas cooperativas hacen un examen de del volumen de ventas relacionado con el análisis de Afiliados, la rentabilidad proporcionada por cada uno, el ámbito geográfico en el cual incidía la cooperativa, la tendencia observada, la proporción para cada vendedor entre volumen de ventas y gastos que su salario producía a la cooperativa, y cuál era el porcentaje que el volumen de ventas representaba sobre el total de mercado.
2. **Encuestas.** Algunas cooperativas hicieron encuestas de tipo informal con sus Ejecutivos de Ventas; otras examinaron esta labor, así como de los Directivos y Proveedores.

En algunas ocasiones los resultados obtenidos se habían comparado con la información que procedía de las publicaciones especializadas en temas comerciales y la obtenida en las asociaciones empresariales.

Con respecto a las encuestas formales, métodos de muestreo y encuesta generalmente aceptados, se realizaron algunas sobre la producción de unos pocos artículos.

### **Observaciones derivadas del estudio de mercado.**

De las observaciones que el estudio de mercado suscitó entre estas empresas examinadas, sobresalen las siguientes:

1. **Positivas.** Debió a los resultados obtenidos en el estudio es posible hacer una contrastación la línea de productos.

“A partir de ahora ya no se llevará la cooperativa a base de corazonadas. Gracias al estudio de mercado se ha reducido el riesgo del negocio.”

“El estudio nos permitió la reducción del número de Ejecutivos de Ventas y a hacer una redistribución más eficaz de los que continúan.”

“Una vez realizado el estudio, los productos serán mejor aceptados.”

2. **Negativas.** Los costos de un departamento de estudio de mercado son muy elevados.

“Según los informes de los profesionales que hicieron el estudio, el procedimiento era muy importante, pero estimo que son más importantes los resultados que los procedimientos.”

“El estudio de mercado suministra indicios a la competencia”

“Antes del estudio, los vendedores dan toda la información, ya que sostienen un estrecho contacto con los Afiliados, así que el estudio de mercado es innecesario.”

“Como consecuencia del estudio me he visto obligado a tomar muchas decisiones.”

Estos argumentos presentan, por un lado, disculpas en lugar de dar razonamientos fidedignos, pero por otro lado, recogen las limitaciones del estudio de mercado, es decir, resulta costoso, su realización lleva tiempo, está sujeto a errores e interpretaciones subjetivas, etc. Con todo, no se puede negar que a la gran mayoría de los cooperativistas les fue rentable y les permitió resolver grandes problemas.

### **Notas que ha de reunir el estudio de mercado.**

El programa de estudio debe ser apropiado al presupuesto y a los problemas de ventas que se tratan de resolver. No todos los problemas requieren un estudio de mercado, ni todos estos estudios precisan encuestas de tipo formal de alto costo.

La cooperativa debe utilizar los datos de que se dispone; si hace falta más información acudirá a los organismos oficiales, asociaciones empresariales, a las publicaciones de estas asociaciones y a otras fuentes secundarias, en general poco costosas.

La cooperativa debe descomponer el estudio de mercado en sus diferentes fases y, al ir siguiendo cada una de ellas, intentará resolver el problema planteado.

### **Planificación del mercado**

Para conseguir un buen programa de comercialización, es absolutamente necesaria una planificación. Pero antes de fijarse un plan, es necesario fijar un objetivo, y el plan creado deberá ser capaz de conseguir precisamente ese objetivo.

La generalidad de las cooperativas hecho una planificación que tenía una nota en común: su informalidad. Concedieron más importancia a los planes a corto plazo que a los de largo alcance, que casi quedaban en el olvido.

Entre las opiniones de los Directivos consultados sobre las ventajas que creían obtener, se destacan los siguientes comentarios:

*“La planificación ha elevado la moral de nuestro personal.”*

*“La planificación permite disponer de tiempo para que las decisiones adoptadas sean más inteligentes.”*

*“La planificación obliga a coordinar todas las operaciones.”*

*“Mediante la planificación se descubren los errores con tiempo suficiente como para no cometerlos.”*

*“Un descenso ligero de las ventas no asusta.”*

*“El introducirnos con eficacia en mercados nuevos no supone ya tanto esfuerzo ni tiempo.”*

*“Ahora tenemos un buen mercado de referencia.”*

### **Breve idea sobre un programa de planificación.**

Podemos dar unas breves indicaciones respecto a la forma de preparar los programas de planificación en una cooperativa.

La primera vez que se hace una planificación comercial hay que realizar tareas preparatorias, como las siguientes: formular los objetivos de la cooperativa, analizar la conveniencia de modificar la actitud de los colaboradores para que se adapten a la planificación, y trazar una breve política comercial. Desde luego que el proceso no será igual para todas las empresas, ya que cada una partirá de un nivel concreto y de unas necesidades específicas. Una vez cumplidas las tareas preliminares, se entra de lleno en el proceso de planificación estricta, que es como sigue:

1. Adoptar en principio medidas de gran amplitud que después se irán detallando y concretando.
2. Después de haber tomado algunas decisiones provisionales, a nivel comercial, se deben coordinar con la planificación a nivel financiero y a otros niveles referentes a la administración.
3. Una vez desarrollado y coordinado todo el plan, hay que comunicarlo al personal.
4. A medida que se pone en práctica, llevar un control para ir posibilitando el ajuste a las condiciones que se presenten en cada momento.
5. Hay que desarrollarlo detalladamente en cada uno de los periodos establecidos para su ejecución o a medida que se den las necesidades especiales de planificación.

#### **Períodos a observar y controles a implantar en la planificación.**

El periodo de planificación es muy variable y diferente, no solo entre empresas de distinto sector sino también entre otras dedicadas a parecidas actividades.

Es la cooperativa la que debe fijar el periodo de planificación, y lo hará en función de hechos muy variados. Entre las cooperativas examinadas, la gran mayoría estableció planes para ejecutar en periodos entre tres y cinco años, además de otros a más corto plazo.

Cuando el plan tiene un plazo de ejecución corto, no es estrictamente necesario establecer controles que aseguren su cumplimiento en las distintas etapas. Es en los planes a largo plazo que son inevitables los controles, ya que durante su vigencia puedan surgir cambios en el mercado que hacen necesario adaptarlos y ajustarlos a esas circunstancias cambiantes.

#### **Indicaciones acerca de la planificación comercial.**

De las observaciones apuntadas por los empresarios que participaron en el estudio surgen las deducciones siguientes:

- Una acertada planificación debe ser objetiva.
- Una planificación influye en la elaboración de las estrategias que se fijan para su ejecución.
- La formulación de objetivos proporciona una meta a la planificación.
- La planificación necesita formular pronósticos y al mismo tiempo se han de ir elaborando los presupuestos.
- Los planes a largo plazo deben ser realistas e irse adaptando a las circunstancias cambiantes.
- Hay que entender y aceptar todo el proceso.
- La planificación debe conseguir metas constructivas (nunca destructivas)
- Las características básicas del plan son la sencillez y claridad.
- Un buen medio de control consiste establecer un calendario.
- La centralización del proceso facilita la coordinación de los diferentes subplanes que componen el plan general; la descentralización del proceso, por otro lado, facilita la aplicación.

### **POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN. PERSONAL COMERCIAL**

Examinados ya los aspectos esenciales del mercado, tal como nos es posible conocerlo a través de los estudios de mercado, vamos a exponer las técnicas básicas de marketing que permiten actuar sobre aquel.

La primera de ellas, por su trascendencia, es la que se refiere a la política de distribución, esto es, al modo de hacer llegar el producto al cliente. Básicamente, cabe distinguir entre la venta directa y la venta mediante intermedios.

#### **Venta Directa**

Hay que diferenciar los aspectos realmente básicos de los complementarios.

1. **Aspectos básicos.** El primer problema, y el más importante, que se plantea es el de atribuir a cada ejecutivo de venta una competencia o tarea específica. ¿Cómo se puede determinar la tarea que ha de corresponder a cada uno?

Son dos de los criterios que pueden prescindir la asignación de competencias: el funcional y el territorial.

**Criterio funcional.** En determinadas cooperativas, especialmente en aquellas en las cuales la gama de productos se caracteriza por una notoria complejidad, es necesario efectuar una distribución de tareas entre los ejecutivos de venta, de acuerdo con su nivel de especialización.

**Criterio territorial.** Cuando el producto elaborado es homogéneo, es decir, cuando se comercializa un solo tipo de producto, o aun siendo diversos y variados, la comprensión de sus características no requiere una cualificación específica por parte del ejecutivo de venta, resulta más conveniente efectuar una distribución territorial de las competencias. También ocurre, a veces, que la cooperativa opta por no dividir el área de mercado entre los distintos ejecutivos de venta, dejando a estos en libertad para actuar en la que prefieran. No obstante, este sistema suele producir en la práctica notables inconvenientes y, por otra parte, existe el riesgo de que una determinada zona no quede suficientemente cubierta por el equipo de ventas, mientras otras zonas se ven saturadas por la concurrencia de varios ejecutivos de ventas.

Por ello, es preferible la división en zonas del área de mercado, concediendo a cada ejecutivo de venta la exclusiva de actuación en una de ellas. Otra ventaja de este sistema es que facilita el control de las operaciones por parte de la dirección comercial.

- 2. Aspectos complementarios.** Existen algunos otros temas de indudable importancia que, aun cuando no se insertan propiamente en el mercado de la organización de ventas, deben ser tenidos en cuenta en este punto las implicaciones que suelen presentar.

Son estos temas, por una parte, los típicos de las tareas que podemos denominar auxiliares de las ventas, que en todo caso deberá dominar también el buen ejecutivo de venta. En concreto, nos referimos a las técnicas de instalación y exhibición de los productos, la atención de las reclamaciones, el servicio postventa, etc. Una descripción coherente de tales tareas ayudará al ejecutivo de ventas a desarrollar su labor.

Por otra parte, es preciso que la dirección de ventas marche en perfecta coordinación con los demás departamentos de la gestión empresarial. Así, la organización de ventas de cualquier compañía deberá tener muy presente, por ejemplo, cuál es el estado actual de la producción, sus perspectivas a corto y largo plazo, la posible introducción de nuevos modelos en una etapa no muy lejana, etc.

Quizá la mejor manera de estructurar una organización de venta, teniendo en cuenta los criterios funcionales y territoriales anteriormente citados con el fin de conseguir aumentos en las ventas y en los beneficios, además de prestar un servicio mejor al cliente, sea la que se basa en una red de concesionarios.

## **Venta mediante intermediario: el sistema de concesión .**

El sistema de concesión, que es el más extendido entre los sistemas de venta por intermediario, se basa en el acuerdo entre la casa matriz y las sucursales, mediante el cual este último se ocupa de la comercialización de algún producto o de una gama de productos.

El marco geográfico del acuerdo puede ser todo lo amplio que las partes establezcan, y en su virtud el concesionario pasa a integrarse en una red de distribución.

Por la importancia del tema, lo exponemos con mayor detalle en los apartados siguientes.

### **SISTEMA DE CONCESIÓN: CLASES E IMPORTANCIA PRÁCTICA**

#### **Concesión para la distribución de productos concretos**

Es el caso más simple: la casa matriz cede al concesionario la posibilidad de vender un producto o servicio, bien en exclusiva o bien en forma compartida con otros minoristas de la zona. Por ejemplo, el pequeño puesto que vende helados de una marca determinada tendrá otros competidores que hagan lo mismo. En cambio, el concesionario de una fábrica de muebles situada en una pequeña localidad tendrá la exclusiva total, debiendo acudir a su establecimiento todo cliente que desea comprarlos.

En este caso, el grado de independencia del concesionario es elevado, pues las directrices generales del negocio son competencia exclusiva de las cooperativas más pequeñas, que tendrá que ofrecer a la casa matriz con resultados comerciales adecuados para evitar la retirada de la concesión. Este sistema tiene la ventaja de que el concesionario tiene mayor dominio e independencia con respecto a su negocio, pero en asesoramiento y ayuda que recibe de la empresa es, evidentemente, menor.

#### **Concesión para la distribución de toda gama de productos**

En este segundo caso, el concesionario tiene la posibilidad de organizar su propio negocio según las directrices, más o menos pormenorizadas, que la casa matriz tenga establecidas para el conjunto de su cadena comercial. En sus detalles, el funcionamiento es totalmente distinto del caso anterior. El concesionario se integra en una organización de rango superior. Por esta razón, aunque su iniciativa no queda totalmente anulada, si se ve reducida en mayor o menor medida.

La casa matriz marca las grandes directrices; en consecuencia, el establecimiento tendrá un rótulo, y la organización contable y administrativa tendrá que ajustarse a dichas directrices, así como las campañas

publicitarias y el personal propio. Se trata de que todos los concesionarios ofrezcan al consumidor una imagen común, y de que el cliente, al traspasar la puerta, ya sepa lo que va a encontrar y en qué condiciones.

Por todas estas razones, el conjunto de las obligaciones en que ambas partes incurren deben quedar perfectamente aclaradas de antemano, reflejándose en el instrumento legal en el que se otorga la concesión.

La concesión es característica de muchos sectores, existiendo muchos de ellos, cuya actividad se desarrolle en establecimientos abiertos al público, que escapen al sistema de concesiones. El mismo tipo de establecimiento que solemos frecuentar en nuestra ciudad los podemos encontrar a kilómetros de distancia: similares escaparates, la misma razón social, etc.

El éxito conseguido por el sistema de concesión es el factor determinante de su constante aumento.

### **SISTEMA DE CONCESIÓN: FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS**

El sistema de concesión es uno de los que se pueden configurar para acercar el producto manufacturado o el servicio al consumidor final, que es el público. No obstante quizá sea el más extendido, y por eso mencionaremos especialmente algunos factores que lo hacen ventajoso o inconveniente.

#### **Factores positivos**

Pueden resumirse en la armonización que debe existir entre la organización y las ideas de la gran empresa, por un lado, y la iniciativa y agilidad en la toma de decisiones del pequeño negocio, por el otro. En el equilibrio entre los aspectos que caracterizan a ambas reside, precisamente, el éxito del sistema.

1. *Desde el punto de vista de la casa matriz.* La casa matriz consigue la comercialización de sus productos en una serie de puntos geográficos a los que difícilmente tendría acceso, a menos que decidiese abrir sus propios establecimientos, con la inversión adicional y riesgos que ello suponía.

Al confiar en que el concesionario será el primer interesado en la venta de sus artículos, pues de ello dependerá su propia utilidad, sabe de antemano que la atención y el trabajo necesario es un dato seguro. Si, por el contrario, tuviera que destinar a un colaborador propio, que tendría que fijar un salario fijo, el esfuerzo y la atención podrían ser menores, por serlo también su motivación.

El conocimiento de los comportamientos humanos de la comunidad en que se devuelva y de los contactos personales que el concesionario pueda tener, supondrán una importante ganancia de tiempo para la introducción del artículo.

La casa matriz conseguirá así una importante economía en sus costos. Por una parte, dado un cierto volumen de facturación, el concesionario los absorbe por la propia índole de su actividad. Por otra, los costos de venta son mínimos, al contar con la organización del concesionario que debe vender la zona asignada.

2. *Desde el punto de vista del concesionario.* Para una sucursal, este es el método más sencillo y eficaz de iniciarse en el complejo mundo de los negocios, pues hay otra empresa importante que respalda su actuación, la asesora debidamente y le indica las desviaciones producidas y como se pueden corregir. Sus necesidades de capital en la fase inicial son mínimas, y si se precisase acudir a la financiación exterior, las entidades financieras se las concederán con mayor facilidad al conocer las causas de la petición y el respaldo con que cuenta. Contar con la experiencia y la organización de la casa matriz será una ayuda importante para iniciar sus funciones.

En resumen, la flamante cooperativa cuenta con las mejores expectativas para la obtención de un beneficio saneado y con menores posibilidades de fracaso si se integra en una organización ya probada, que si tuviera que iniciar su actividad con un exclusivo esfuerzo.

### **Factores negativos**

Es lógico que el sistema de concesión no constituya la solución mágica que resuelve todos los problemas comerciales. Acabamos de indicar que, en algunos casos, no se produce el éxito esperado al no ser el sistema de concesión el más adecuado, bien por la índole de la actividad o del mercado, bien por la actuación de las personas, que conforman el elemento decisivo en la aplicación del plan comercial.

Vamos a examinar algunos factores negativos desde la perspectiva de ambas partes que pueden incidir para que adopten otro sistema.

1. *Desde el punto de vista de la casa matriz.* La casa matriz deja en manos del concesionario una parte importante de la gestión comercial. En un establecimiento propio, por el contrario, hasta los últimos detalles serian objeto de su análisis, y siempre tendría mayor facilidad para imponer su criterio al Administrador de una sucursal.  
Si desea que su control sea más efectivo, incurrirá en mayores costos de organización e inspección. Es posible también que la casa matriz tenga que lugar continuamente para que el concesionario no desvíe su atención hacia otros proveedores y no se haga cada día más independiente, tratando de materializar sus propias ideas.

La utilidad generada por los concesionarios es, a veces, menor, pues los precios de venta son los mismos que si se tratase de mayoristas.

Si el concesionario no se esfuerza todo lo que debería, la casa matriz no cubrirá el mercado correspondiente en la proporción prevista y será difícil invertir esta situación.

2. **Desde el punto de vista del concesionario.** El factor negativo que más incide en el concesionario es que pierde su libertad absoluta y queda sometido a un cierto control de su actividad, lo cual impide el desarrollo total de sus posibilidades.

La publicidad del concesionario, sus medios de captación de clientes, la fijación de sus precios y los artículos que ofrezca, son otros tantos parámetros que estarán ya fijados para no alterar, en su zona, una determinada imagen de la marca que representa.

El pago de este canon puede concertarse en dos formas o una combinación de ambas:

- Un porcentaje sobre la cifra total de ventas o sobre la cantidad de artículos o servicios que la matriz proporciona.
- Una cantidad fija anual revisable cada año.

## **SISTEMA DE CONCESIÓN: CÓMO SE ESTABLECE**

### **Fuentes de información**

Cuando alguien ha pensado en establecerse como concesionario, después de analizar los factores positivos y negativos que le pueden afectar, debe abordar el problema de buscar un proveedor adecuado.

A continuación, emprenderá las negociaciones pertinentes.

Las fuentes más utilizadas son:

- Revistas comerciales de carácter general
- Revistas especializadas en el tema
- Reuniones de empresas concesionarias
- Prensa de información general
- Compañías dedicadas a la contratación de concesiones
- Asesores e intermediarios

Prestado atención a estas fuentes, se puede estudiar que ofertas son más accesibles, con el fin de hacer una primera selección y establecer un contacto inicial.

Además de estos medios, puedes resultar interesante el contacto con antiguos concesionarios que sepan cómo hay que actuar en esta fase inicial.

Además de estos medios, puede resultar interesante el contacto con antiguos concesionarios que sepan cómo hay que actuar en esta fase inicial del proceso.

### **Proceso de análisis**

Muchas de las ofertas que se publican apelan al candor y la inexperiencia de los lectores, deseosos de obtener un beneficio rápido, con el anzuelo de un precio bajo. Estas ofertas deben dejarse de lado, pues no reúnen las características de la auténtica concesión.

Como parte del análisis que ha de realizarse, es conveniente visitar alguna de las concesionarias situadas en la zona en que se piense operar, y así disponer de todos los informes posibles.

Cuando visite los establecimientos, el interesado debe examinar el comportamiento de los clientes. ¿Hay mucho público? ¿Se distribuyen los clientes por igual a todas horas? ¿Qué porcentaje se va sin efectuar alguna compra? ¿Qué artículos son los más solicitados? ¿Cuál es el horario? ¿Qué personal atiende al público?

El siguiente paso será investigar a la firma que está dispuesta a dar la concesión.

- 1. Conocimiento de la casa matriz.** Pasada la fase preparatoria, habrá que conocer la mayor cantidad posible de datos sobre la cooperativa de que se va a depender.

Un factor positivo es el *arraigo* de la cooperativa en el sector. Será un motivo de seguridad para la posible minorista conocer que aquella ha desarrollado el sistema durante una serie de años y que su número de concesionarios es grande y con cierta antigüedad.

No menos importante es averiguar el *potencial financiero* que posee, para evitar todo riesgo de quiebra en un futuro próximo, pues esto pondría en difícil situación al concesionario.

Se intentará conocer la línea que la empresa seguirá en el futuro, esto es, su desarrollo previsto. ¿Cuáles son los planes de expansión? ¿En qué zonas piensa crecer? ¿Qué gama de artículos desarrollará permanentemente? Si se espera un posible estancamiento, estamos ante un factor claramente negativo que puede desembocar en una situación difícil a corto plazo.

¿Cuáles son las claves por las que seleccionan a los nuevos concesionarios? Cierta *facilidad* para su *incorporación* puede indicar que la empresa no es tan ventajosa como pueda parecer y sería necesario ahondar en los motivos.

2. **Conocimiento de los artículos.** Puede ocurrir que la cooperativa tenga una situación desahogada, pero que el servicio que oferte no sea interesante, bien por sus propias características, bien por las condiciones del entorno.

En este apartado habrá que analizar:

- Si se trata de un artículo de lujo
- Nivel de ventas habitual en la zona
- Si se trata de un artículo con grandes oscilaciones estacionales
- Competencia de artículos similares
- Nivel de precio de los mismos
- Existencia o ausencia de exclusividad
- Número de concesionarios con quienes se compartirá la representación
- Tiempo de vida económica del artículo
- Facilidad de almacenamiento y suministro

3. **Conocimiento del lugar.** No debe olvidarse ese aspecto, pues la actividad va a desarrollarse en una zona con unas características específicas que pueden hacer desaconsejable el proyecto de concesión.

Con respecto al lugar, se debe conocer:

- Sus límites
- Nivel de introducción de otros proveedores de la misma firma
- Estructura de la población y variaciones previstas
- Importancia de la competencia en la zona
- Estimación de sus posibilidades futuras

4. **Conocimiento previo de las cláusulas del contrato.** Llegado a este punto, el aspirante a Proveedor debe examinar minuciosamente, por sí solo o con asistencia de un abogado, el contrato que su distribuidor le propone.

¿A qué aspectos habrá que dedicar una especial atención cuando se trata de examinar el contrato que se ha de firmar?

Examinemos algunos:

- ¿Contempla el contrato todos los puntos tratados en las negociaciones?
- ¿Se ha impuesto un límite en el tiempo de la concesión?
- ¿Se estipulan con claridad las indemnizaciones que una parte tendrá que pagar a la otra si decide cancelar la concesión antes del plazo fijado?

- ¿Se detallan los compromisos financieros?
- ¿Se exige un nivel mínimo de ventas?
- ¿Se estipula un nivel de compras a la casa matriz?
- ¿Qué sanción se produce si no se alcanzan esos niveles?
- ¿Se fijan los precios y descuentos que se aplicarán?
- ¿Está perfectamente delimitada el área de la concesión?
- ¿Puede compartir la actividad contractual con otras concesiones o artículos? ¿En qué forma?

5. **Colaboración y asesoramiento de la casa matriz.** Una de las ventajas importantes que la cooperativa obtiene con sus proveedores es que su actividad estará tutelada por una gran organización con métodos de eficacia ya probada.

El asesoramiento continuará atendiendo todas las consultas que el minorista efectúe mientras dure el contrato.

Conviene conocer los siguientes aspectos:

- Tipo de asesoramiento inicial y su extensión
- ¿Será solo de carácter comercial o se extenderá al campo administrativo y de organización?
- ¿Se realizarán cursos de reciclaje cada cierto tiempo?
- ¿Recibirán los empleados que se incorporen la instrucción necesaria?
- ¿Se facilitarán manuales de formación?
- Complejidad de los datos y estados financieros que el concesionario tenga que aportar
- Costos de asesoramiento a cargo del concesionario

### **Sistema de control**

La base del equipo de proveedores reside en un sencillo intercambio. Quien las otorga, aporta su experiencia y los conocimientos adquiridos en la comercialización de su producto, y quien las recibe, realiza una inversión en tiempo y dinero.

Del éxito en la conjunción de esos factores depende el grado de satisfacción que se alcance.

El control puede ser riguroso y tener carácter periódico, pero respetará las iniciativas del minorista en la medida suficiente para que exista un positivo desarrollo del negocio.

## SISTEMA DE CONCESIÓN: FINANCIACIÓN

La realización de toda actividad comercial requiere una inversión que, a veces, resulta prohibitiva para algunos líderes cooperativistas. Sin embargo, al trabajar dentro del grupo de proveedores, los costos se comparten y la inversión es menor.

### Capital exigido

Cuando se constituye una cooperativa con la finalidad de vender directamente al público se ha de contar con un volumen de capital suficiente para la creación y organización del departamento de Mercadeo y Ventas, teniendo siempre en cuenta la necesaria inversión en inmovilizado, además de la contratación del personal previsto para ejecutar las tareas de venta.

### Clase de préstamo y de instituciones financieras

Surge así el problema de dónde acudir para obtener el dinero necesario para invertir en el negocio, requisito indispensable para iniciar el ejercicio de la actividad comercial.

Si se trata de una persona particular, quizá prefiera acudir a sus familiares, colegas y otras amistades para solicitar su ayuda económica, intentando convencerles de la seguridad del negocio que va a emprender.

Pero, en muchas ocasiones, no es suficiente con el capital así obtenido y hay que recurrir a otras fuentes financieras. Las cooperativas que prestan servicio de ahorro y crédito son las instituciones típicas a las que se acude para solicitar un crédito.

Conviene saber que no todos los préstamos tienen el mismo costo ni el mismo período de amortización; veamos algunos:

1. **El préstamo personal** es muy utilizado en el comercio de inversión reducida y se basa en la solvencia y honorabilidad del solicitante.  
Es un tipo de préstamo de escasa cuantía y cuya devolución se exigirá en un breve plazo, pero es fácil de obtener y los intereses a pagar no son muy elevados. Comercialmente, es utilizado para atender los gastos de instalación y primeras compras que hay que realizar, cuando su volumen no es demasiado elevado.
2. **El préstamo comercial** pretende financiar las actividades habituales que derivan de la actividad del empresario comercial. Es un crédito a corto plazo, cuya cancelación se producirá por el desarrollo

habitual del negocio, viniendo a compensar el crédito que el comerciante tiene que conceder a su clientela.

Si la situación financiera de la empresa es saneada, su obtención no presentará excesivas dificultades y si costo tampoco es elevado.

3. **El préstamo a medio y largo plazo.** En este apartado se incluyen los préstamos con vencimiento superior a 18 meses y que financiarán la estructura básica del negocio: adquisición de maquinaria y locales, modernización de instalaciones, etc. Para su concesión, la entidad financiera someterá al solicitante a un detenido examen que incluirá el estudio de la proyección futura del negocio para comprobar las posibilidades de devolución de la suma que se le piensa adelantar.

Es muy frecuente que haya que ofrecer bienes en garantía, sean estos parte del negocio o particulares.

4. **El préstamo con garantía** suele concederse al empresario que inicia su actividad, pues el banco desconoce las posibilidades reales del negocio que va a emprender. Por ellos debe ofrecer ciertos bienes en garantía de la calidad que solicita, como inmuebles, títulos de bolsa y de renta fija, pólizas de seguros, terrenos, etc. Si cuenta con este tipo de bienes, ciertamente le será mucho más fácil la obtención de crédito que precisa.

Pero puede ocurrir que el banco no se dedique a conceder el préstamo, o bien que lo haga con un interés muy elevado, o incluso solicitando unas garantías que no se pueden obtener. Habrá que acudir entonces a otro tipo de instituciones financieras, que han aparecido en los últimos años: compañías financieras, asociaciones de empresarios, etc.

Si es evidente la importancia de la asesoría jurídica, no es menos importante la asesoría económica. Conocer, antes de negociar el tipo de crédito más conveniente, el costo que se puede afrontar, los plazos en que se podrá devolver, etc, ayudará a obtener el resultado feliz que se desea.

Si se tiene el soporte de una gran firma de la que se es concesionario, las instituciones financieras estarán mejor dispuestas a facilitar el crédito solicitado.

### **SISTEMA DE CONCESIÓN: FORMA DE APOYO**

En una cooperativa que emplea el sistema de ventas directas, el departamento comercial debe contar con la ayuda del resto de los departamentos, especialmente de los servicios financieros y contabilidad, ya que la

empresa es una unidad económica en la cual todos tienen un objetivo común a cumplir: la colocación en el mercado de sus bienes y servicios para obtener un beneficio.

Esa ayuda reviste muy diversas formas: organizativa, administrativa, técnica, comercial, publicitaria, etc.

Las experiencias de todos ellos, recogidas por la empresa matriz, constituyen un excelente banco de datos, a disposición de todos, los concesionarios, que se utilizará en los problemas reiterativos.

Factor importante para alcanzar el éxito buscado es el lugar donde se instala el establecimiento y su correcta preparación y decoración, que tendrá que unir lo funcional con el sentimiento de comodidad que debe tener el público que allí acuda.

### **Ayuda para la introducción en el mercado**

Al concesionario recién instalado le será muy difícil introducirse en un mercado que siempre tiende a rechazar la incorporación de nuevos competidores. Todo tipo de ayuda será poca en esta fase y la promoción de sus artículos de manera eficaz se hace imprescindible.

El establecimiento concesionario alcanzará su merecido prestigio si la marca que se va a distribuir está acreditada y se le facilita todo tipo de material publicitario para que el público conozca la orientación del negocio.

Junto a estos medios, la empresa matriz puede tener ya preparados unos programas normalizados de introducción con una serie de medidas que habrá que adaptarse a las condiciones específicas del concesionario de la zona.

### **Asesoramiento organizativo**

Las cuestiones administrativas y financieras escapan a la actividad normal de una pequeña cooperativa, pues estos temas al principio suelen complicadas connotaciones.

Valoración de activos, inventario permanente, forma práctica de llevar los registros contables, estados financieros que le serán de utilidad, estadísticas de clientes y productos a nivel individual o agrupados, y personal y máquinas auxiliares precisas son algunos de los principales campos en que el minorista puede ver facilitada su tarea inicial, evitándose tener que recurrir a un asesor especializado.

La situación financiera no debe ser descuidada en modo alguno. Es frecuente la tendencia a volcarse a aspectos meramente comerciales, buscando nuevos clientes y artículos, pero esa búsqueda puede conducir a realizar ciertas operaciones que, si bien aumentan la cifra de ventas, constituyen una carga financiera excesiva para la firma.

## **Instrucción del Asociado**

Si es su primera experiencia en esta modalidad comercial, precisa de una instrucción adecuada. No se trata de un negocio personal en el que no tiene que dar cuenta a nadie, sino que forma parte de una red de multinivel, cuya membresía espera que obtenga unos determinados resultados.

La experiencia que han aportado, tanto las grandes cooperativas como las de menor tamaño, muestra que el sistema más adecuado en esa segunda etapa consiste en que los Administradores de sucursales organicen su negocio con la tutela del personal enviado por la empresa principal.

Pero no es suficiente que reciba una serie de enseñanzas para iniciar su actividad, pues estas tendrán que actualizarse periódicamente para estar al corriente de las nuevas técnicas y métodos adoptados por la casa matriz. Para ello, servirán la comunicación masiva, las reuniones de proceso de mejoramiento continuo y la Intranet, siendo misión del personal y la membresía, el aprovechamiento y la perfección de todos los medios que tenga a su alcance para mantenerse en vanguardia con el movimiento cooperativo.

Este es un valor por el cual obtiene importantes ventajas: de costo y de aplicación práctica. No es lo mismo recibir una enseñanza abstracta, que recibirla sobre el amplio terreno del sector cooperativo.

## **El personal comercial**

De acuerdo al tipo de cooperativa, existen dos condicionamientos que han de orientar el desarrollo del segundo de los aspectos básicos de la organización comercial, esto es la selección y formación de los ejecutivos de venta. Es evidente que no deben tener las mismas condiciones los ejecutivos de venta de una cooperativa de ahorro y crédito, que los de una cooperativa de servicios múltiples, por ejemplo. Desde la titulación académica y el nivel de estudio que se exija, hasta el entorno social en que se desenvuelven sus actividades, todas estas condiciones pueden variar en función de que se trate de uno y otro producto.

Hecha esta aclaración previa, es preciso ahondar más en la definición de los factores que deben informar la selección de los ejecutivos de ventas. Para ello, estudiaremos separadamente las condiciones personales del ejecutivo de venta, las características del producto y la descripción de las actividades que aquel debe desplegar para conseguir mayores ventas.

## **Condiciones personales**

Los criterios que nos aportan las características de la cooperativa y del producto a promocionar nos permiten fijar en este punto algunos de los requisitos que, dentro de unos límites flexibles, habrán de reunir los

candidatos al puesto de ejecutivo de venta. Son éstos, por ejemplo, los requisitos relativos a la edad, condiciones físicas, estudios cursados, experiencia previa, carácter y personalidad.

Pero ¿dónde encontrar personas con estas características? Algunas empresas siguen el sistema de reclutar entre sus propios colaboradores a futuro ejecutivos de venta, previa la formación específica correspondiente. Finalmente, otra fuente de buenos ejecutivos de venta la constituyen las demás cooperativas de las cuales hayan obtenido experiencia, sean o no competidoras, e inclusive empresas de otros sectores.

Una vez configurados los requisitos que deben reunir los candidatos y los lugares en que estos pueden ser reclutados, es preciso abordar otro aspecto de capital importancia en el proceso de selección: el examen de aptitud de los futuros ejecutivos de venta.

A esta finalidad sirven diversos medios, desde las simples referencias personales y los exámenes médicos, hasta los cuestionarios a rellenar por los aspirantes a los puestos de ventas, los tests especializados, entrevistas personales, periodos de prueba, etc.

Los cuestionarios de solicitud de empleo, si están bien concebidos, pueden ofrecer al departamento de Recursos Humanos una valiosa base de datos personales más significativos que el candidato, así como de sus aptitudes; no obstante, por su propia limitación intrínseca deben contemplarse con otros sistemas de examen.

También está muy extendido el empleo de los tests, los cuales pueden clasificarse en tres grupos: los que miden la capacidad intelectual, los que desvelan las actividades de mayor interés para el solicitante y los que están dirigidos a calibrar la capacidad potencial como vendedor. En cualquier caso, no debe olvidarse la conveniencia de completar, incluso, este sistema con algún otro medio de evaluación.

La entrevista personal ofrece una amplia gama de posibilidades para el tipo de examen que nos ocupa, y permite asimismo una precisión en la evaluación de la que carecen otros métodos, especialmente cuando es preciso tener en cuenta detalles de la personalidad y el carácter. Principios rectores de estas entrevistas han de ser tanto la cuidadosa preparación previa mediante selección de preguntas o temas que abarquen todos los aspectos de interés para la empresa, como la necesaria objetividad que en todo momento debe mantener el entrevistador.

## **Características del producto**

La explicación detallada del producto, con todas sus virtudes y limitaciones, constituye un nuevo paso en el proceso de selección de los ejecutivos de venta. De esta forma, el conocimiento cabal de lo que se ofrece que va a comercializar permite al propio ejecutivo de venta contrastar las exigencias de la venta de este producto con sus aptitudes personales, y posibilita a la cooperativa concluir si ata o no ata a la persona idónea para el fin que persigue.

## **Descripción de las actividades**

Es también punto importante en la selección del personal la enumeración concreta de todas las tareas y actividades complementarias que ha de asumir el ejecutivo de venta como parte de su puesto de trabajo.

No es este el lugar apropiado para ofrecer una lista exhaustiva de dichas actividades, pero si puede ser útil, en cambio, sistematizarlas en los grupos siguientes:

### **1. Promoción de ventas**

- Hallar nuevas perspectivas de venta y captar nuevos clientes.
- Conocer y utilizar las campañas de promoción y publicidad de la cooperativa.
- Evaluar la eficacia de campañas.
- Vigilar las tendencias del mercado y la aparición de nuevos productos.

### **2. Ventas**

- Explicar adecuadamente al asociado las posibilidades que ofrece el producto.
- Evaluar las posibles necesidades del asociado.
- Exponer la política de la cooperativa en cuanto a políticas de créditos, condiciones, entregas, etc.
- Controlar las existencias y buscar nuevas aplicaciones del producto.
- Gestionar el cobro de las ventas realizadas e informar sobre los créditos incobrables.

### **3. Actividades complementarias**

- Cuidar el equipo y el material de promoción del producto.
- Atender las reclamaciones y devoluciones.
- Organizar el servicio de postventa.

- Atender las peticiones de crédito.
- Establecer las prioridades en las entregas.

VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO		
JUICIO	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> SUPERIOR AL LIMITE
Respecto a la capacidad de crítica y síntesis frente a los problemas de su trabajo.	Busca sistemática y analíticamente los hechos pertinentes utilizándolos en soluciones útiles y lógicas.	Examina concretamente cosas concretas.
Capacidad de distinción entre teoría y práctica.	Pensamiento libre de prejuicios.	Saca conclusiones de forma lógica y práctica aunque no excelente.
No confundir "juicio" con "comprensión".	Decisiones normalmente equilibradas	Es normalmente objetivo.

### EL PERSONAL COMERCIAL: SU FORMACIÓN

Todo el proceso de selección culmina en la etapa de capacitación de los vendedores, que es especialmente importante en una cooperativa en formación, por ser en ella donde la técnica de las ventas debe ser más cuidada y donde se registran los índices más bajos de facturación por colaborador.

¿Cómo se forma un ejecutivo de venta? Ciertamente, hay algunas condiciones innatas que pueden resultar muy útiles para la venta pero, en general, se trata de una función que puede enseñarse y cualquier persona de inteligencia normal puede sacar provecho de un curso de formación bien orientado.

Para la formación de buenos ejecutivos de venta es fundamental tener en cuenta los puntos que exponemos a continuación.

#### Determinación de la finalidad de las ventas

Es un error creer que el arte de la venta se ocupa exclusivamente de “colocar” la mercancía, es decir, conseguir que alguien compre lo que ofertamos.

Por el contrario, el buen arte de vender se caracteriza por destacar el elemento de servicio que encierra siempre la venta. Es preciso demostrar los méritos del producto y también los servicios complementarios que la casa presta, de modo que el asociado quede realmente convencido de que realiza una operación provechosa y de que, además, queda amparado por la asistencia postventa que le ofreciera la cooperativa. Sólo así se conquistará un nuevo asociado a la cooperativa.

### **Formación humana y profesional del ejecutivo de venta**

Encontramos ya en el análisis de los aspectos básicos de la formación del ejecutivo de venta; en concreto, en el conocimiento que de sí mismo, de la empresa, del producto y del cliente debe tener.

- 1. Conocimiento de sí mismo.** Si quiere llegar a ser auténticamente eficaz, el ejecutivo de venta deberá empezar por tener un conocimiento cabal de su propia personalidad, de su carácter y de su propia imagen.

Cuidará, en primer término, de su apariencia personal, incluida la corrección en el vestir.

En cuanto a su personalidad, deberá esforzarse por calibrar el efecto que causa en los demás, para evitar actitudes negativas y los criterios meramente subjetivos y personales.

En todo caso, no debe olvidarse que un auténtico deseo de servir al asociado, que este percibe inmediatamente, puede compensar el hecho de que en el carácter del vendedor existan facetas que no sean totalmente positivas.

En su trato con los demás, ha de saber escuchar, no perder nunca la calma y, sobre todo, no discutir, pues es de sobra conocido que de una discusión jamás ha salido una venta.

Finalmente, la honestidad e integridad son cualidades que han de brillar especialmente en el vendedor, en razón de las funciones específicas que desempeña.

- 2. Conocimiento de la cooperativa.** El conocimiento cabal de la cooperativa constituye una ayuda de valor inestimable para todo ejecutivo de venta.

Este conocimiento debe proyectarse a diversos aspectos de la realidad empresarial, entre los cuales merecen citarse los siguientes:

- La estructura y los objetivos de la cooperativa en una perspectiva histórica, desde su fundación, pasando por las modificaciones introducidas con posterioridad, hasta llegar a la época actual.

Esta visión de conjunto debe abarcar tanto la organización funcional como las relaciones entre los departamentos.

- La política de ventas, de publicidad, de servicios y también la de personal.

- Las normas de régimen interior, de actuación económica y financiera, y de control de la calidad.
- Las características del mercado y de la competencia.

3. **Conocimiento del producto.** Es indispensable que el vendedor tenga acceso a toda la información disponible sobre el producto que debe promocionar. En la medida de lo posible, el Departamento de Mercadeo organizará, en beneficio de sus ejecutivos de venta, conferencia y proyecciones de material filmado, y distribuirá folletos, manuales y publicaciones técnicas.

¿Qué es lo que debe saber el ejecutivo de venta acerca del producto? Fundamentalmente cinco cosas:

- Calidad de los materiales empleados en su fabricación y los métodos aplicados a la misma.
- Características completas del producto.
- Fuentes de abastecimiento y ayuda técnica.
- Aplicaciones del producto, modos de empleo, rendimiento, duración, nivel de seguridad y adaptabilidad.
- Características diferenciales del producto en comparación con otros competidores, y ventajas que presenta.

4. **Conocimiento del Asociado.** Si el conocimiento del asociado ha sido siempre un factor de especial importancia en las ventas, lo es más en nuestros días como un medio de reacción contra la desesperación tan generalizada en la sociedad moderna y tan acusada, sobre todo, en las grandes organizaciones comerciales.

A veces, el vendedor encuentra el modo de averiguar por sí solo las circunstancias personales del asociado, sus gustos, motivaciones, etc..., pero en ciertas ocasiones tendrá que recurrir a otra fuente de información: el propio cliente. En efecto, la persona que va a adquirir el producto o servicio puede revelar muchas cosas sobre sí mismo, si le damos la oportunidad de hablar, si sabemos escuchar y si le hacemos algunas preguntas, con habilidad y discreción, que le animen a seguir desvelándonos su pequeño mundo.

Podremos obtener así una información más completa sobre las verdaderas necesidades del asociado; no obstante para acabar de perfilar esta información es preciso determinar los verdaderos motivos que le impulsan a realizar el trámite y adquirir el bien.

Tales motivos son muy variados, y su análisis ocuparía demasiado espacio. No obstante, podemos clasificar algunos de los factores principales de la forma siguiente:

- **Motivos sociales:**  
Afán de posición social, imitación o emulación, apariencia externa, deseo de estar a la moda.
- **Motivos personales:**  
Confort, placer estético o físico, salud, descanso o diversión, deseo de aventura, temor o escapismo.
- **Motivos económicos:**  
Impulso creativo, cautela, deseo de invertir al capital, ánimo de lucro.

En todo caso, hay que tener en cuenta que cuanto más se sepan los motivos que tiene el Asociado para comprar mejor se podrán satisfacer sus necesidades.

Una vez reconocidos los gustos personales del asociado y los motivos concretos que le impulsan a la adquisición, resulta más fácil realizar una presentación eficaz del producto, destacando aquellos aspectos o características que más satisfacen al cliente.

### **El arte de vender**

El momento culminante en que ha de ponerse en acción la capacitación del ejecutivo de venta es, naturalmente, el proceso de venta. Por ello, es necesario que el director comercial y sus propios vendedores sean conscientes tanto de la trascendencia del conocimiento de las motivaciones psicológicas que inducen al asociado a comprar, como del requisito de una adecuada formación del vendedor para aprovechar de forma óptima estos estímulos que le permiten conducir mejor su gestión.

El desarrollo del proceso pasa por el estudio y comprensión de una serie de nociones:

1. **Conducta humana y motivación.** La conducta humana se puede entender como la adopción de ciertas formas de comportamiento, el actuar de determinada manera ante ciertos estímulos que se nos presentan. En ella interviene tres factores: estímulo, sujeto y respuesta. En el caso de la conducta del hombre como consumidor, el estímulo lo proporcionará el vendedor, el sujeto será el cliente y la respuesta será la adquisición del producto.

Hay estímulos positivos, que atraen, y negativos, que repelen. Tanto los ejecutivos de venta como la publicidad deben ir encaminados a tratar de que los alicientes que condicionan la venta sean siempre de tipo positivo.

Para influir sobre el consumidor se deben utilizar diferentes clases de estímulos: visuales, auditivos, gustativos, olfativos, táctiles. La publicidad, a través de anuncios impresos, carteles, escaparates, radio, cine, etc, explota fundamentalmente los medios audiovisuales.

Valiéndose de esta promoción el ejecutivo de venta puede, además, fortalecerse en diversos apoyos, como son el habla, el tacto, el oído, el gusto, que, por ejemplo, puede emplear en una demostración, que le permitirán ejercer una acción más completa sobre el asociado, puesto que intentara captar su interés a través de diferentes vías sensoriales. Es decir, la estimulación de orden psicológico proporcionado por la publicidad se ve reforzada por la presencia física del ejecutivo de venta, que se impondrá por medio de la gesticulación, modulación, tono, timbre, intensidad, etc., todo lo que acentúe su exposición física y potencie el desarrollo explicativo.

Además, en esta comunicación que se establece entre ejecutivo de venta y el asociado, el primero puede observar las reacciones del segundo y, con referencia a ellas, dirigir la actuación de la manera más conveniente a la consecución de una decisión positiva de compra por parte del asociado (este proceso se basa en el modelo comunicativo denominado *feedback* o *retroalimentación*, consistente en utilizar la información que se va recibiendo del oyente para que el hablante adecúe su actuación, conformándose a los nuevos datos aportados). Puede encauzar su gestión aclarando dudas, insistiendo sobre determinados puntos que sean de interés para presentar una clara ventaja del producto expuesto en el orden económico, en el aspecto práctico o funcional, o bien, destacando los elementos vanguardistas que lo definen y cuyo provecho aún no se conoce en toda su integridad. Siguiendo con el esquema anterior de la conducta humana, cabría agregar que la respuesta tiende a cumplir un objetivo y, en el campo de la venta, el producto ofrecido constituye un incentivo. Por otra parte, para que un asociado sea realmente efectivo debe reunir tres características y el ejecutivo de venta debe asegurarse de su existencia a fin de no perder tiempo en una venta que no llegará a concretarse. Estas características son: *la solvencia*, ya que si una persona no dispone del dinero suficiente para efectuar una compra los esfuerzos del ejecutivo de venta por persuadirle resultaran inútiles; *la autoridad*, dado que en el plano de la venta es frecuente la anécdota, cuando el ejecutivo de venta no ha planificado bien su visita, de que este pierda horas explicando a una persona las cualidades de su producto para descubrir finalmente que no era el responsable idóneo por no poseer la autoridad suficiente para realizar el pedido; y, por último, *la necesidad*, pues, obviamente, si el asociado no experimenta la carencia de un determinado artículo no se sentirá atraído por este

**2. Las necesidades del consumidor.** Hasta principios del siglo se consideraba cliente a aquel que aportaba dinero a la empresa en un momento determinado, sin importar las relaciones comerciales futuras con él ni sus deseos como consumidor.

Dentro de lo que es un proceso de adquisición de bienes o servicios nos encontramos con que el comportamiento del consumidor está influenciado por fuerzas que actúan desde el exterior a la vez que por impulsos íntimos. En el origen de cualquier actitud económica se hallan siempre convicciones, sentimientos, conocimientos, impresiones, etc., y no siempre las personas con conciencia de ellos. Además, el medio externo que rodea a los individuos, como el hecho de vivir en un determinado barrio o sector, el de pertenecer a un delimitado círculo de personas, etc, influye en su forma de actuación.

La interacción de estos impulsos e influencias crean estados de desequilibrio, de los que surgen diferentes necesidades, algunas de las cuales pueden ser satisfechas mediante el acto de compra. Existen abundantes clasificaciones de estas necesidades, basándose primordialmente en la diferenciación entre innatas y adquiridas y subdividiendo cada una de éstas según sea el producto del orden biológico o del orden social.

Dentro de las *necesidades innatas de orden biológico* se citan las de alimentación, abrigo, el instinto de reproducción, la actividad (física, intelectual y emocional) y el reposo.

Entre las *necesidades innatas de orden social* se destacan la de relacionarse con otras personas y la de observar a los demás, unida al deseo de despertar en ellos el interés por uno mismo. Otras consisten en juzgar a los otros, mostrar y recibir su aprobación o desaprobación; en estimar y ser estimado, provocando esta un gran número de actos de compra; en la tendencia a dominar y sobrepasar a los demás, que a veces deriva hacia el impulso a seguir a un guía, un líder o una moda, o bien, en contrapartida, hacia el conformismo.

Este conjunto de determinantes constituye tal vez, el más importante desde el punto de vista de la venta.

Las *necesidades adquiridas* conforman uno de los principales puntos de interés para el vendedor, siendo su objetivo el tratar de estimularlas, a través de la publicidad u otros medios, creando así la demanda del producto. Existe una gran cantidad de necesidades de este tipo que aparecen y desaparecen forzadas por motivaciones artificiales. Pueden ser de orden biológico o de orden social y el mercado disponible de multitud de artículos para satisfacerlas. Las disponibilidades monetarias del consumidor serán las que limiten la decisión de compra entre esa clase de ofertas.

Por otra parte, las necesidades del individuo son múltiples, aunque no todas pueden ser cubiertas al mismo tiempo, e incluso algunas, como pudieran los elevados ideales, difícilmente se satisfacen.

Dentro del proceso motivacional ejemplificado anteriormente a través del esquema necesidad-impulso-producto, puede producirse una frustración cuando una barrera se interpone entre el estímulo y el artículo en cuestión. La causa de la creación de obstáculos puede ser íntimas, o puede tratarse de impedimentos que el vendedor puede fácilmente allanar. Por lo tanto, el conocimiento de estas frustraciones le interesa especialmente.

Entre las causas atribuibles al asociado se comprenden, por un lado, determinadas deficiencias que pueden intentar solventarse mediante una adquisición; incluso podría incluirse aquí la insolvencia económica, que también dificultará la adquisición. También pertenecen a este apartado ciertos conflictos que se plantean al confundir sobre el individuo ciertas necesidades incompatibles. Ilustraciones de estas situaciones conflictivas podrían ser: la elección entre dos alternativas que se desean igualmente, por ejemplo, la elección entre dos prendas de ropa puede decantarse gracias a la intervención del vendedor que elogie en grado sumo las cualidades del producto que él conoce; sucede, así mismo, que el cliente sopesa las ventajas y desventajas de la adquisición de un determinado artículo, intentando justificar su decisión racionalmente; otra posibilidad consiste en el caso de que un Asociado esté seguro de conocer perfectamente los beneficios y deficiencias de un producto, pero, una vez éste le es presentado, se desilusiona al conceder más importancia a los aspectos negativos e imperfecciones que antes no habían merecido tanta consideración.

Las causas que no dependen del asociado, y que igualmente provocan frustración, consisten, en primer lugar, en condiciones físicas, por ejemplo, acudir a una tienda en busca de un objeto preciso y que éste esté agotado o el establecimiento haya cerrado. En segundo lugar, los psicológicos, producidos en caso de que una persona se sienta desatendida o ignorada por el personal de un comercio.

El vendedor puede eludir algunos de estos obstáculos subsanando su actitud en caso de que haya habido descortesía, indiferencia o descaro, o bien, reparar el desconocimiento que pudiera sufrir del producto, existencias, técnicas de venta, etc., para solucionar la frustración que pudiera provocar con su desinformación.

Para terminar este apartado se puede eludir a los obstáculos no atribuibles al vendedor o al comprador, sino a la organización, respecto a retrasos y errores en las entregas, insuficiencia de personal de ventas, escasa variedad, ausencia de facilidades de pago, dirección deficiente, reclamaciones no atendidas, procedimientos desleales, etc.

**3. Las teorías de venta.** Hoy en día, el problema no radica en producir ciertos artículos, sino en distribuirlos adecuadamente entre la masa consumidora. Si con anterioridad el objetivo de la empresa era vender todo aquello que se fabricaba, actualmente consiste en elaborar todo aquello que es susceptible de venta.

Esta concepción supone centrar el marketing en el consumidor, que surge como contenido básico e informador de todo sistema de comercialización.

Así, las técnicas de venta y los métodos de promoción tienden a convencer a los asociados sobre la adquisición de determinados productos, muchos de los cuales parecemos como vitales una vez ha sido creada su necesidad gracias al esfuerzo publicitario, aunque antes no se advirtiera la carencia de los mismos.

No es posible ofrecer una única respuesta en cuanto a qué técnica de venta aplicar en cada caso concreto, ya que la existencia de peculiaridades propias hace imposible la imposición de reglas rígidas. Sin embargo, se manejan principalmente dos clásicas teorías, que aparecen citadas frecuentemente en los manuales de formación de vendedores. A continuación se exponen un resumen de cada una:

**A. La teoría AIDAS:** plantea las sucesivas etapas mentales del posible comprador:

- Atención
- Interés
- Deseo
- Acción
- Satisfacción

El papel del vendedor consiste en guiar al Asociado en la forma conveniente para que el resultado final sea la venta.

- **Atención.** No hay métodos que garanticen la atracción de la atención del Afiliado. El objetivo es alejarlo de sus preocupaciones y centrarlo en una conversación que permita captar positivamente su atención. En gran medida dependerá de la habilidad del ejecutivo de venta y del conocimiento del público en general, tanto de las circunstancias personales (carácter, gustos, situación familiar, posición económica, etc) como de la motivación concreta que puede inducirle a la adquisición del bien o servicio.
- **Interés.** Esta etapa es la más complicada y laboriosa, ya que en ella se trata de establecer, en primer lugar, el posible foco de interés y si este responde a una necesidad real o viene determinado por un deseo impulsivo. Esto se consigue observando al Afiliado y descubriendo su carácter, preguntado, por ejemplo, los productos que utiliza, o

escuchando sus argumentos, que, seguramente, nos servirán *a posteriori* para dirigir la conversación sobre la venta.

En segundo lugar, se debe demostrar que la oferta que se propone precisamente es la que más se ajusta a sus intereses. Se trata de exponer con la mayor eficacia las ventajas que el producto le procurará. La presentación del bien o servicio: en este proceso es, pues, fundamental y se debe preparar con antelación la entrevista, considerando todos los detalles que promuevan la confianza del Afiliado. Por otra parte, cuanto mayor y más profundo sea el conocimiento que posea el vendedor del producto mejor será la presentación de la mercancía. Se intentará hacer aparecer el deseo de compra en el Afiliado, apoyándose en medios de diferente tipo: audiovisuales, anécdotas narradas, presentando pruebas de la exposición. Siempre que sea posible se intentará que el Afiliado participe activamente en la demostración, que sea él quien pruebe el artículo, lo toque, lo analice, lo experimente, etc. Otro punto de apoyo consiste en impactar al público con cifras económicas que le supongan posibles ahorros. Finalmente, hay que estar siempre dispuesto a rematar la venta, sabiendo descubrir y aprovechando las oportunidades que se presenten en cualquier momento del diálogo y en las que el cliente se comprometa a través de sus respuestas.

- **Deseo.** Esta etapa requiere aun una mayor persuasión. El vendedor a esta altura de la conversación deberá darse cuenta de las necesidades de su público y demostrar sobre esta base cómo su producto las satisface; sabrá además responder a las objeciones que se le hagan, no contradiciendo abiertamente los inconvenientes, sino dando la impresión de admitir el planteamiento general que se le hace, pero presentando al mismo tiempo otras ventajas que contrapesen estos detalles observados por los asociados.

Para despertar el deseo, el vendedor se puede valer de las sugerencias sutiles dirigidas al subconsciente del comprador. Según la teoría del desequilibrio se puede provocar el acto volitivo creando un desnivel entre lo que se tiene y lo que se podría poseer, que a nivel funcional consistiría en demostrar primero la necesidad de un producto o servicio y luego cómo la oferta que se hace satisface plenamente esta carencia.

La técnica del deseo de venta precisa de la felicidad del vendedor para crear imágenes cuya realización provocará la consiguiente sugestión en la mente del público y la adquisición del producto. Igualmente, es de vital importancia el entusiasmo que demuestre el vendedor respecto a su artículo, el cual irá estrechamente ligado al convencimiento que éste tenga de su trabajo. Asimismo, se

recomienda usar palabras que exciten la imaginación y no estimar demasiado el tiempo dedicado a esta etapa abreviándola para pasar más rápidamente al cierre de la venta.

La argumentación esgrimida por el vendedor debe ser capaz de sembrar la confianza en el público, también se deben evitar los tecnicismos y la tentación de aconsejar, pues se pueden producir situaciones molestas que desvíen los objetos perseguidos.

- **Acción.** Esta fase corresponde al cierre de la venta. El ejecutivo de venta tratará de adaptar sus argumentos a las necesidades e intereses del público. Si el primero no quiere formular directamente el pedido por temor al rechazo, puede adoptar otras fórmulas como, por ejemplo, empezar a redactar el encargo, preguntar sobre la posible fecha de entrega, sobre la cantidad deseada, etc.

En cuanto al momento en que debe concluirse la venta no existen reglas rigurosas, hay que atender a la fase de madurez de la misma durante la conversación. Se puede apreciar ésta por un gesto, una actitud, un periodo de reflexión, un movimiento, etc.; en fin, será la experiencia la que asista al buen vendedor para descubrir y aprovechar estos momentos claves.

- **Satisfacción.** Esta etapa se relaciona con la necesidad que tienen las empresas de la repetición de los pedidos; se trata en consecuencia, de que el cliente quede conforme con el producto adquirido, que muestre satisfacción y, por lo tanto, reincida en la compra o adquisición del mismo.

Para ello, se debe asegurar la calidad, al igual que las características correspondan a la necesidad de quien lo solicita; si esto es así, el cliente tomará esta satisfacción como justificación de sus deseos, a la vez que podrá defender su decisión frente a la competencia o a otras formas.

**B. La teoría DIDADA** en cierto modo se identifica con la anterior. Conformar una variante recomendada en el caso de bienes o servicios a sus asociados ya adquiridos. Las etapas en esta técnica son las siguientes:

- **Definición.** Corresponde al diálogo en que queda patente la necesidad y el deseo del cliente.
- **Identificación.** Referida a la exposición de los artículos de parte del ejecutivo de vendedor tratando de que el asociado identifique éstos con sus necesidades y deseos y convenciéndolo de que quedan colmados con el producto.
- **Demostración.** El Ejecutivo de Venta debe demostrar que el bien o servicio responde a todas las aspiraciones del asociado, es decir, que la idea en que se basa el producto es la más adecuada a su situación.

- **Aceptación.** El Asociado está preparado, en esta etapa, para dar su consentimiento, para aprobar la exactitud de la exposición.
- **Deseo.** El Asociado debe aceptar que efectivamente desea recibir la oferta, que busca hacer realidad la satisfacción de su necesidad.
- **Acción.** Corresponde esta fase al cierre de la venta.

### EL PERSONAL COMERCIAL: INCENTIVOS

Para conseguir sus objetivos de venta, la cooperativa se vale de unos medios de promoción y ventas. En términos generales, esta distribución puede hacerla directamente a través de unos ejecutivos de ventas, o bien encomendarla a otras cooperativas, suministrándoles productos y servicios previo pedido o bien concentrado con ellas un acuerdo de concesión.

Cualesquiera que sean estos medios de distribución, está claro que las personas que participan en el movimiento cooperativo deben tener entusiasmo, y este entusiasmo será el arma fundamental para alcanzar el éxito.

Pero, ¿cómo se consigue que los ejecutivos de venta actúen con entusiasmo? La respuesta, desde el punto de vista de la cooperativa, es bien simple: para que estas personas tengan entusiasmo han de estar motivadas y ayudadas.

En el caso de los concesionarios, la motivación es más compleja que en el supuesto de los ejecutivos vendedores directos, ya que aquéllos se ven obligados, por contrato, a hacer una inversión mayor o menor y, por tanto, sus expectativas también se incrementan.

Una acertada dirección por parte de sus jefes, la asistencia a reuniones sobre ventas en unión de sus compañeros, la participación en concursos y un adecuado sistema de retribución probablemente son los incentivos más eficaces para los ejecutivos de venta. Veamos todas estas posibilidades con algún detenimiento en los dos casos: en el de venta directa y en el sistema de concesión.

#### En ventas directas.

Consideramos que hay varios aspectos de interés.

1. **Papel de dirección comercial.** Son incalculables los efectos beneficiosos que una acertada dirección y un liderazgo dinámico pueden tener en el ánimo de los vendedores.

La creación de un verdadero espíritu de trabajo en equipo puede suponer un auténtico estímulo para los ejecutivos de venta y contribuye a superar sus posibles inhibiciones.

Por otra parte, la Junta de Directores ha de poseer, al mismo tiempo, condiciones de energía y flexibilidad sin caer nunca en el autoritarismo.

En el caso de los proveedores, la Junta de Directores de la cooperativa está obligada a mantener un contacto permanente con aquellos para resolver cualquier duda o problema que se le presente en relación con el producto.

2. **Reuniones sobre ventas.** De especial utilidad resulta en este contexto la celebración, a intervalos regulares, de “pequeñas” reuniones de ejecutivos de ventas, con el objeto de estudiar los problemas, las estrategias y los métodos de ventas, sin que para tal fin sea preciso convocar grandes asambleas que abarquen toda la cooperativa, sobre todo cuando se trata de organizaciones de cierta magnitud.

Por supuesto, estas reuniones han de ser objeto de una planificación previa. Para que su desarrollo sea más ágil, es conveniente seguir los siguientes consejos:

- Deben abordarse unos temas concretos, bien definidos y que, por su reducido número, sean susceptibles de un debate en profundidad.
- La duración de cada reunión se debe fijar dentro de unos límites razonables, de manera que ni se prolongue excesivamente ni falte tiempo material para el estudio del método propuesto.
- Es preciso hacer un esfuerzo por amenizar la reunión alternando conferencias, proyecciones, demostraciones, coloquios, etc.
- Se fomentará, sobre todo, la participación activa de los asistentes y el dialogo entre ellos.
- Finalmente, deberán extraerse unas conclusiones válidas que sirvan de base para elaborar planes futuros.

Cuando la organización comercial este formada, en parte por concesionarios, éstos no deben acudir a las mismas reuniones que los ejecutivos de venta, pues los problemas que suelen aquejarles son muy diferentes de los que afectan a éstos. Por tanto, será preciso instrumentar soluciones que ajusten a los problemas específicos de cada grupo.

3. **Participación en ferias.** Cuando se organiza feria para impulsar las ventas, es necesario fijar previamente unos objetivos y ofrecer unos premios que estén en concordancia con los mismos. Cualquiera que sea la naturaleza, siempre resulta conveniente elaborar una política de crédito que sea, a la vez, equitativo y sencillo, de forma que la persona que adquiera un producto resulte satisfecha con el producto.
4. **Sistema de retribuciones.** En la mayoría de los casos, la retribución es, con mucho, el estímulo más eficaz que puede tener el ejecutivo de venta.

Los sistemas de retribución más usuales son:

1. Sueldo fijo
2. Trabajando exclusivamente a comisión
3. Sueldo fijo más comisiones

La principal ventaja del primer sistema consiste en su simplicidad, tanto para que la cooperativa calcule sus costos, como para que el ejecutivo de venta sepa con certeza la remuneración prevista a su trabajo. El segundo constituye, sin duda, un incentivo permanente para que el ejecutivo de venta potencie sus esfuerzos.

El tercero, por último, reúne las ventajas de los anteriores y permite soslayar sus principales inconvenientes. Puede ser, además, el más rentable, al combinar el estímulo de la comisión con la relativa seguridad que proporciona un sueldo fijo.

En cualquier caso, existen determinadas metas que son básicas en todo sistema de retribuciones y que podemos resumir de la siguiente forma:

- Adecuación de la tarea realizada. Muchas veces se exige al vendedor que desarrolle ciertas actividades que no se insertan estrictamente en la función de venta, sino que son complementarias o preparatorias. En este caso, sería injusta una remuneración que consistiera solo en el incentivo, puesto que se dejarían de retribuir todas las actividades que no fueran propiamente de venta.
- Adaptación de los objetivos de ventas de la cooperativa. Un sistema variable de incentivo permite a la Gerencia, por un lado, centrar la atención en los ejecutivos de venta sobre un producto determinado cuya venta interese especialmente; y por otro, aprovechar cualquier coyuntura económica favorable para incrementar el volumen de ventas en ciertas épocas del año, como pueden ser las vacaciones o la Navidad, o bien conseguir que los ejecutivos de venta presten mayor atención a los servicios postventa, a los estudios de mercado, etc.

- Flexibilidad para adaptarse a las variaciones de los costos de ventas, de promoción de productos, publicidad, etc.
- Simplicidad y transparencia en su aplicación, de forma que se respeten siempre los principios de justicia y equidad, evitando que cualquier discriminación o trato de favor puedan generar actitudes negativas en otros vendedores.

### **En el sistema de Red Multinivel**

Ha llegado el momento de referirnos a las retribuciones de las casas promotoras. La norma general es que estos proporcionen a la cooperativa, ingresos por la comercialización uno o varios de sus productos o servicios. A cambio de ello, la cooperativa presta su ayuda para que el multinivel disponga en todo momento de un nivel razonable de existencias de los artículos representados para que, además, pueda fijar unos precios competitivos y establecer unos márgenes uniformes de descuentos, bonificaciones y utilidades.

En el contrato de representación, ambas partes establece cual será la participación de la casa promotora, en el importe de las ventas, que suele concentrarse en una escala que se ajusta en función del número de unidades vendidas. Esta escala parte de un mínimo de ventas por unidad de tiempo, dentro del período de vigencia del contrato. A medida que aumentan los tramos de la escala, se suele estipular un crecimiento proporcional de la participación del concesionario.

### **EL PERSONAL COMERCIAL: RENDIMIENTO Y EVALUACIÓN**

La evaluación del rendimiento de los ejecutivos de venta es tarea que un Gerente debe realizar con una periodicidad mensual, trimestral, semestral o, a lo sumo, cada año, a fin que tanto la cooperativa como cada ejecutivo de venta tengan un conocimiento exacto de la evaluación de su rendimiento, del comportamiento del mercado y de los aspectos de trabajo y de los aspectos del trabajo susceptibles de perfeccionarse. Pero esta evaluación ha de ajustarse siempre a un criterio sistemático.

El método más aconsejable es, a nuestro modo de ver, el de la escala de valores, complementado por una entrevista personal del Gerente con el ejecutivo de venta.

La escala se estructura en una serie de preguntas concretas sobre los aspectos principales de la actividad del colaborador: el grado de cumplimiento del ejecutivo de venta en cada uno de los puntos de la escala nos permitirá evaluar acertadamente su rendimiento real.

Para la evaluación de los ejecutivos de venta, se utilizan los siguientes criterios:

- Cifra de ventas total facturada
- Obtención del objetivo de ventas asignado
- Volumen de ventas por productos
- Porcentaje de ventas al contado
- Porcentaje por devoluciones
- Porcentaje de devoluciones
- Porcentaje promedio de descuentos concedidos
- Beneficio o margen bruto aportado
- Número total de clientes. Visitas o contactos a realizar
- Ventas realizadas por visita
- Cifra de ventas por cliente
- Porcentaje de perdidos sobre visitas realizadas
- Número de nuevos clientes captados por el Ejecutivo
- Número de pedidos por cada cliente
- Porcentaje de incremento de ventas sobre el periodo anterior
- Número de ofertas solicitadas

El soporte informático y el contar con un adecuado programa comercial (software), permitirá al Gerente el acceso a este tipo de información de forma rápida y con la periodicidad que él estime conveniente. Hoy en día, se hallan en el mercado múltiples programas estándares que facilitan el acceso a una información como la citada anteriormente, a la vez que permiten el procesamiento cruzado de los datos, con lo cual el tratamiento de la información es variado y prolijo.

### **CONTRATOS DE CONCESIÓN**

En relación con la promoción y ventas, ya se ha visto que hay dos posibilidades básicas: la venta directa a través del departamento de Mercadeo, integrado por un conjunto de ejecutivos de venta que se encargan de contactar con posibles clientes para ofrecerles los bienes o servicios que la cooperativa ofrece, y la venta mediante distribuidor. Una variante importante de este segundo sistema es el sistema de concesión. Aquí se examinan algunos aspectos concretos relacionados con este último.

Cuando el minorista firma un contrato de concesión, adquiere una serie de compromisos, más o menos firmes, aunque lo habitual es que se comprometa a pagar determinada cantidad por disfrutar de la concesión.

Se habrá determinado previamente si se trabajará con todos los artículos de la cooperativa o sólo con algunos; y si se podrá hacer compatible esta venta con la de otros productos y servicios similares, circunstancia a la que normalmente se opondrá la matriz.

Las cláusulas pueden, incluso, fijar el horario del establecimiento, los días que estará abierto y el tiempo que tendrá que dedicar la casa promotora a promocionar los artículos de la casa matriz.

El nuevo Multinivel ha de tener presente que va a cambiar el grado de independencia con su adscripción a una organización compleja que ya tiene tomadas sus decisiones sobre los más mínimos detalles. Hacerse con una concesión implica una serie de derechos y de obligaciones. La autonomía y la responsabilidad dependerán del tipo de contrato que se firme y de la propia naturaleza del sector en que se vaya a trabajar.

### **Actuación de cooperativa**

- 1. Sus exigencias.** Serán variables, según las circunstancias, pero son habituales las siguientes:
  - Pago de cierta cantidad como derecho de distribución por parte del Multinivel.
  - La casa promotora tendrá que adquirir unos equipos normalizados comprometiéndose a mantener un nivel de existencias mínimo del artículo que desea vender.
  - La integración en el equipo cumpliendo instrucciones sobre política de crédito, carteles publicitarios, adopción de un plan contable y envío periódico de estadísticas a la firma matriz.
- 2. Selección de los distribuidores.** El nivel que se solicite de los futuros multinivel estará en función del tipo de negocio.

Fases típicas del proceso de selección son: solicitud por parte del aspirante, realización de pruebas que evalúen su personalidad y su agresividad comercial, investigación de las referencias aportadas, análisis de su actividad anterior y una serie de entrevistas que completarán la impresión generada por el análisis global.

- 3. Consideraciones financieras.** La empresa matriz exigirá del concesionario el pago de cierta cantidad que variará según el tipo de negocio, el momento de incorporación o las líneas de productos que se vayan a comercializar.

El pago se puede hacer de una sola vez, a la firma del contrato, o en plazos escalonados, cuando el concesionario este dedicado ya a la actividad comercial.

Incluso con posterioridad a ese momento, la cooperativa seguirá obteniendo beneficios de sus casas promotoras. Resulta obvio alguno de estos beneficios se derivaran de la propia venta de artículos o servicios contemplados en la concesión. Con respecto al equipo, en el caso de que se compre se conseguirá una utilidad adicional, pero lo más frecuente es recurrir al alquiler de equipos a un precio justo, con lo que utilidad queda muy disminuida. Esta situación es síntoma de que la cooperativa funciona de modo deficiente al buscar beneficio en este terreno, pues es en la actividad comercial propiamente dicha donde se obtendrá la ganancia.

Igualmente, el pago de los artículos puede hacerse al contado o a plazos. Las ventajas que para el Multinivel representan las posibilidades de obtener financiación en la fase inicial del negocio serán muy dignas de tener en cuenta.

4. **Actuación sobre el sector.** La cooperativa desea siempre que el nuevo concesionario no demore el comienzo de su actividad, con el fin de cubrir un hueco en su actividad comercial y recuperar lo antes posible parte de la inversión realizada. Pero tampoco hay que precipitarse en la apertura; es preciso pasar por un periodo de investigación del mercado, de acondicionamiento del local y de preparación del personal. Una de las cláusulas del contrato determinará la fecha mínima y máxima para el inicio de las actividades.
5. **Reclamos de los asociados.** ¿Quién ha de atender, y de qué forma, los reclamos y consultas que realizan los asociados como consecuencia de la normal actividad de la cooperativa? Las casas promotoras deben tener claro el hecho que la atención directa al afiliado hasta obtener la satisfacción es asunto de los multinivel, en conjunto con toda la organización.
6. **El establecimiento.** Triunfar sobre la competencia exige ofrecer a los asociados una serie de comodidades que pueden ir desde la ubicación en un lugar de fácil acceso y con estacionamientos asegurados para el automóvil, hasta la facilidad de acceder a los productos y servicios que ofrecen. Ese ambiente grato se completará con la amabilidad del personal en su trato con el público.

De la trascendencia del marco donde se va a prestar la atención al afiliado, el hecho de que la casa matriz de la cooperativa se reserva en última instancia, el derecho al veto respecto al lugar elegido por las casas promotoras si no lo considera adecuado. Se trata de conseguir que todos los

establecimientos de la red tengan una estructura y características similares, de modo que el asociado que acuda a él ya sepa lo que va a encontrar, por haber frecuentado otros de la misma red.

**7. Sistema de compras.** Este apartado trata de los problemas habituales que han de quedar perfectamente establecidos antes de firmar el contrato de promoción. El abanico de posibilidades es amplio; en efecto, el multinivel queda comprometido a la promoción de los bienes o servicios de una cooperativa, exclusivamente; de igual manera se trazaran las áreas en las cuales se promocionaran estos bienes o servicios.

**8. Control de la actividad.** La cooperativa seguirá muy de cerca las actividades de las casas promotoras, con la doble función de asesoramiento y control.

Un aspecto relevante es comprobar el nivel de ventas, especialmente si se han fijado metas que alcanzar. También se verificará si se cumplen los horarios marcados, el número de colaboradores, la correcta atención a los reclamos y quejas y el nivel de calidad.

**9. Políticas de crédito.** También aquí hay diversidad de opciones, por ejemplo:

- Fijación de tasas, intereses, costos, precios y posibles descuentos o demás detalles financieros.
- Presentación de análisis de crédito a fin de definir topes mínimos y máximos, tasas, etc
- Capacidad de negociación de tasas.

**10. Campañas de publicidad.** Un soporte publicitario eficaz constituye una ayuda para la casa promotora, ya que el público acudirá a adquirir los productos que haya visto en televisión o en la prensa escrita, convencido por lo que se muestra en los anuncios.

Un sistema óptimo incluirá, además, la entrega de folletos (volanteos), colocación de carteles, vallas y anuncios.

También se suele solicitar la colaboración del departamento de Mercadeo y Ventas de la cooperativa, para financiar la campaña a nivel nacional.

**11. Armonización de registros y formación permanente.** La cooperativa recibe gran cantidad de datos de su red multinivel. De no tener preparados los cuestionarios para sus prospectos, la papelería y todo lo requerido para iniciar una tramitación de adquisición de bienes o servicios, sería proactivamente imposible brindar un servicio que brinde satisfacción al cliente.

Para el promotor, no resulta fácil comprender cómo dar cumplimiento a informes que periódicamente se deben presentar a la Gerencia General, por lo que se hace necesaria la inducción en este sentido. No obstante, aparecerán nuevos registros que hay que habrá que cubrir y será

preciso el envío de instrucciones pertinentes. Las cooperativas deben contar con un su plataforma de atención al Afiliado, para atender todo tipo de quejas, reclamos y consultas.

- 12. Término de la concesión.** En el contrato de las Casas Promotoras se fijará el tiempo de vigencia, que normalmente abarca el tiempo que la cooperativa previamente establece y puede ser renovado a satisfacción por ambas partes. Asimismo, se establecerán los posibles motivos de rescisión del vínculo contractual y las penalizaciones inherentes a cualquier incumplimiento.

### **Dificultades que se plantean.**

El sistema que establece las redes multinivel resulta efectivo hoy en día, ya que permite un total acceso y el aprovechamiento absoluto de las oportunidades que ofrece el mercado actual. Aunque no se deben excluir casos concretos que indiquen lo contrario, el sistema por sí mismo no atenta contra el libre comercio, base de la economía de la economía occidental.

Para la Gerencia General, conseguir la ansiada armonización de toda la red multinivel, de modo que todo funcione según un organigrama correctamente constituido.

Entre los puntos que de manera habitual, deben ser tratados y acordados entre la Casa Promotora y la Cooperativa, resulta importante destacar los siguientes:

- La remuneración por la prestación de servicios de la Casa Promotora
- Las exigencias de la cooperativa a los promotores
- Establecimiento de metas

### **Acierto en la elección.**

La Casa Promotora debe evaluar las precauciones antes de elegir la línea de productos con que va a trabajar. Una vez firmado el contrato y con la organización orientada en un sentido determinado, será difícil realizar cualquier cambio, por necesario que pueda parecer.

En primer lugar, debe examinarse con detalle que es lo que se desea y lo que se está dispuesto a ofrecer para conseguirlo. No hay duda que el establecimiento de deberes y derechos requerirán el tiempo y esfuerzo de ambas partes.

Se debe analizar también el capital disponible para dar comienzo a la actividad promoción y ventas y la estrategia para anunciar en el mercado, sin dejar de lado aquellos aspectos que la cooperativa proporcione y a los que se pueda tener acceso.

Finalmente se realizará un análisis detallado del contrato que firmaran las partes, para lo cual se requiere el asesoramiento de los expertos en la materia, ya que es posible que algunas de las partes no se esté de acuerdo con algunos de los aspectos, en este caso sería necesario negociar con habilidad, hasta fijar las posiciones de ambas partes, según las posibilidades.

### **CONTACTO DIRECTO CON EL ASOCIADO**

Siempre se presenta la situación que los ejecutivos de venta, tanto si trabajan para la cooperativa como si han sido contratados por la Casa Promotora, deben ajustarse a los cambios continuos que se operan en las técnicas de captación y mantenimiento de los Asociados.

En tiempos pasados, cuando la demanda de servicios cooperativos no era tan amplia, los ejecutivos de venta podían limitarse a explicar de forma breve las características del producto o servicio. Con el paso del tiempo, la oferta se ha diversificado tanto que el ejecutivo actual ha de reunir ciertas cualidades que deben ser rigurosamente comprobadas al contratarlo y luego ser revisada periódicamente.

#### **Normas básicas de la venta personal**

La venta mediante el contacto directo con el asociado se apoya cada vez más, sobre una labor de información especializada.

El ejecutivo de venta eficaz ha de ser, sobre todo, un auténtico asesor para los Afiliados, para todo lo cual debe, entre otras cosas:

- Conocer los detalles y características del producto
- Conocer las respuestas a preguntas de índole técnica
- Entender los valores comparativos
- Encontrarse en condiciones de ampliar la información sobre ventajas del producto y otros detalles

Junto a estos conocimientos técnicos, los ejecutivos de venta han de mantener constantemente una actitud de especial atención a las necesidades del Afiliado, en concreto:

- Saludar amablemente y atender con prontitud a los afiliados
- Demostrar interés por solucionar las dificultades
- Manifestar interés en concertar la venta
- Demostrar entusiasmo en ofrecer otros artículos afines o complementarios

## Cualidades de un buen ejecutivo de ventas

Mencionamos con principales, los siguientes:

- Objetividad
- Aspecto Personal
- Sociabilidad
- Madurez
- Rapidez Mental

Acerca de este tema, expondremos cuestiones de interés de la manera siguiente:

1. **Objetividad.** El ejecutivo de venta ha de saber prescindir de sus propios gustos e intereses, para tratar de colocarse en el lugar de los afiliados e interpretar mejor así cuales son sus preferencias o necesidades, aunque sin dejar de tener en cuenta sus propios intereses.
2. **Aspecto Personal.** La primera impresión que se causa al afiliado es de gran importancia para el éxito de la venta, por lo cual debe cuidarse el aspecto externo, los modales, etc.
3. **Sociabilidad.** Hay otras cualidades que ayudan al ejecutivo de venta a lograr que el proceso de la venta se desarrolle en un ambiente mutuamente satisfactorio. Entre ellas podemos citar las siguientes:
  - Entusiasmo
  - Tacto
  - Lealtad hacia la empresa y sus productos
  - Confianza
  - Cortesía
  - Cordialidad
4. **Madurez.** La madurez emocional permite que el ejecutivo logre afrontar con gran dosis de tacto y ecuanimidad cualquier situación, por comprometida y desagradable que pueda parecer. Entre las más señaladas manifestaciones de esta cualidad podemos citar la comprensión, el trabajo en equipo y la responsabilidad.

### Escala de evaluación.

El empleo de las escalas de evaluación de las cualidades personales de los ejecutivos de venta para este tipo de trámites, tiene tres finalidades distintas:

- a. Permite seleccionar a los ejecutivos de venta que han de ocupar los puestos vacantes.
- b. Sirve para evaluar el rendimiento de los ejecutivos de venta ya admitidos

c. Ayuda tanto a la Gerencia General como al resto del equipo de trabajo a mejorar las debilidades.

Este sistema de evaluación permite calificar a los ejecutivos de venta en una escala de uno a cinco puntos para cada una de las características examinadas, que son las siguientes:

- |                    |   |                        |
|--------------------|---|------------------------|
| • Objetividad      | - | Cordialidad            |
| • Aspecto personal | - | Madurez                |
| • Salud            | - | Comprensión            |
| • Lenguaje         | - | Laboriosidad           |
| • Entusiasmo       | - | Responsabilidad        |
| • Tacto            | - | Memoria                |
| • Lealtad          | - | Exactitud              |
| • Confianza        | - | Conocimiento           |
| • Cortesía         | - | Interés con el trabajo |

Cada característica se califica en función de la frecuencia con que se manifieste, con la puntuación siguiente:

- Siempre..... 5 puntos
- Por lo general.....4 puntos
- 50% de las veces.....3 puntos
- Raramente.....2 puntos
- Nunca.....1 punto

Si el total de los puntos obtenidos es de 85 o más, se trata de un excelente ejecutivo de venta y si es de 75 a 84, el ejecutivo es bueno. Si oscila entre 55 y 74 puntos, el ejecutivo es una medianía, y si tiene en total 54 puntos o menos, es considerado un colaborador de bajo rendimiento.

### **COMO MEJORAR LOS RESULTADOS DE LOS EJECUTIVOS DE VENTA**

Compartiremos algunas ideas acerca de los diversos medios que la cooperativa puede utilizar para optimizar los resultados de su actividad comercial. En el sistema de venta directa, un procedimiento para lograrlo es

la oferta de estímulos e incentivos a los ejecutivos de venta, de tal manera que se mantenga en todo momento la eficacia operativa de su principal arma en la lucha por el éxito: el entusiasmo.

Así, veremos que las ferias de préstamos o ventas son el medio que mejor contribuye a lograr esa finalidad. Otro procedimiento, que tiene muchos puntos de contacto con el anterior, consiste en conseguir que el ejecutivo de venta este satisfecho con su puesto de trabajo e, incluso, que posea posibilidades de integrarse en una posición más elevada.

En el caso de las casas promotoras, el entusiasmo es sustituido por los resultados de los estímulos que pueden encontrar la persona que lleve algún tiempo alimentando la idea de hacerse independiente y, por fin, vea su sueño hecho realidad.

### **Formas de fomentar el entusiasmo.**

1. **Significado de los planes de ventas.** Todo programa de ventas está concebido y organizado ha de incluir la posibilidad de convocar concursos regulares de ventas, con la finalidad de estimular permanentemente a los ejecutivos de venta, librarles de la rutina diaria y transmitirles la seguridad de que son apreciados por la dirección de la cooperativa, reforzando así su lealtad hacia ella.
2. **Planificación de concursos.** Los concursos precisan una planificación rigurosa que comprende las siguientes etapas básicas:

- **Determinar su finalidad**
- **Establecer políticas**
- **Elegir el tema, los incentivos y el momento**
- **Renovar el interés**
- **Adjudicar los incentivos**

- a. En conjunto con los objetivos genéricos de los ferias, que hemos indicado en el párrafo anterior, cabe señalar otras metas a cuyo logro pueden contribuir las ferias:

- En relación con los asociados, captación de nuevos miembros o recuperar a los que han desistido de los servicios.
- En cuanto a los bienes o servicios, incrementar el volumen global de ventas, promocionar nuevos productos o dar salida a una línea de difícil venta.
- Respecto a los ejecutivos de venta, estimularlos para que colaboren en las campañas de promoción especial, lograr que realicen un mayor número de visitas que incrementen la cartera de crédito o de pedidos, o que se realice una jornada de cobros.

- b. Establecer una política de crédito. La feria debe ser realizada en base a una política de crédito beneficiosa para todas las partes. Por ello, no siempre resulta aconsejable adoptar como única referencia para discernir acerca del tema de incentivos para los ejecutivos de venta, al simple criterio de “mayor venta”, ya que a veces existen fuertes desventajas comparativas. Los sistemas que permiten ponderar todas las circunstancias para llegar a una solución justa son los siguientes:
- Atender no al volumen total de ventas, sino el porcentaje de incremento en un periodo determinado.
  - Fijar una cuota mínima de resultados, adjudicando el incentivo a quien consiga el aumento, en términos porcentuales o absolutos, sobre dicha cuota.
  - Tomar como base el mayor número de colocación o pedidos y no el mayor volumen de ingresos.
  - Conceder incentivos de distinta magnitud a todos los que superen la meta pactada.
- c. Elegir el tema, los premios y el momento adecuados. En los concursos más significativos el equipo de ventas, aunque los incentivos mayores son en si el objetivo, quedará definido por el espíritu competitivo, y el mejor modo de mantener este espíritu es la acertada elección del tema que ha de dar forma a la competencia. La selección de los premios contribuye también a despertar el entusiasmo entre la fuerza de venta. Estos premios no deben estar representados necesariamente por retribuciones económicas, es preferible conceder recompensas en especie, siempre y cuando el presupuesto lo permita.
- Finalmente, en cuanto a la época, es obvio que los certámenes no deben coincidir con el periodo de mayores ventas. Respecto de su frecuencia, no es conveniente que se repitan tanto que produzcan cierto desinterés y desánimo entre los ejecutivos de venta.
- d. Renovar el interés. Para que no decaiga en ningún momento el interés de los ejecutivos de venta, es preciso fomentar su atención durante el desarrollo de los concursos con el equipo, mediante comunicados, avisos, etc, acerca de los resultados parciales.
- e. Adjudicar los premios. La adjudicación debe rodearse del máximo reclamo publicitario posible, siendo especialmente deseable que se encuentre presente toda o la mayor parte del personal.

Por último, no debe dejarse de lado que si la finalidad del premio es que gane el mejor, de ninguna forma se debe desmoralizar al perdedor.

### **Satisfacción con el puesto de trabajo.**

La eficacia y la productividad del trabajo comercial tienen como necesaria la satisfacción del ejecutivo de venta en su puesto de trabajo.

Para la consecución de este objetivo son esenciales los siguientes parámetros que estudiaremos a continuación:

### **1. Utilización del tiempo que no se dedica a la venta.**

Aunque al principio pueda parecer sorprendente, se ha comprobado que el tiempo que un ejecutivo de venta permanece inactivo en sus días hábiles oscila entre un 53 y 78% de la jornada laboral.

Tanto en beneficio de la cooperativa como en el interés propio, el ejecutivo de venta ha de esforzarse por aprovechar este tiempo en potenciar su formación y aumentar el conocimiento de los productos y los asociados. En tal sentido, debe centrar su atención, preferiblemente, en los aspectos siguientes:

- En su formación personal. En la medida de las posibilidades, sería de gran utilidad que utilizara algunas revistas especializadas en los productos o servicios que comercializa su cooperativa o adquiriese información complementaria sobre los fabricantes, sus sistemas de producción, su solvencia, etc.
- En cuanto a los productos. El ejecutivo de venta no debe limitarse a dedicar su tiempo libre a comprobar las políticas y su ejecución. Por el contrario, la realización de estas tareas deberá ayudarle a deducir cuales son los productos de mayor aceptación por parte de los asociados.
- En cuanto a los asociados. El mejor conocimiento de los asociados facilita la planificación de las ventas a corto plazo y hace más agradables y cordiales las relaciones con la cooperativa.

Una excelente ayuda para alcanzar este mejor conocimiento constituyen los datos en el sistema de los asociados, que contendrán el nombre y domicilio de cada uno, datos personales, descripción del servicio adquirido. En otro punto, estos estados de cuenta que se adquieren en el sistema pueden utilizarse para tener conocimiento de los movimientos o utilización de los productos para ambas partes.

Los ejecutivos de venta deben realizar y presentar informes mensuales sobre el resultado de las visitas o evaluaciones de los asociados o clientes. La información así recogida permitirá hacerle llegar promoción, documentos o agradecimientos a su las personas que hayan realizado sus trámites con ellos.

### **2. La retribución como incentivo**

La retribución del ejecutivo de venta ha de recompensar el esfuerzo realizado en su actividad habitual, pero debe tener, además, una característica especial: la de constituir un estímulo para incrementar las ventas.

Por otra parte, es preciso tener en cuenta que en ningún caso se puede poner un tope máximo a la escala de retribuciones, ni tampoco es correcto tratar de reducir las ganancias líquidas de un ejecutivo de venta, incluso en el caso que la retribución conseguida por el mismo haya sido muy elevada.

¿Qué sistema de retribución es el más adecuado? Existen modalidades, que se describirán a continuación, pero cualquiera que sea la que ponga en práctica la cooperativa, hay que tener en cuenta los siguientes principios de aplicación general:

- Ha de ser equitativo
- Debe ser comprensible fácilmente para los afectados y nítido en su reglamento de aplicación
- Debe ser un estímulo para el incremento de la ventas
- Ha de ser adaptable a las costumbres
- Si el sistema ha de ser modificado, habrá de procederse con mucha cautela, para no dar la impresión a los ejecutivos de venta de que se pretende reducir los ingresos; en todo caso, es de gran utilidad escuchar previamente las ideas y sugerencias de los afectados, tanto sobre el sistema actual como en relación con el proyectado.

Los sistemas principales de retribución son los siguientes:

- a. **Sueldo fijo.** El sistema que descansa exclusivamente en un sueldo fijo es el más simple, y tiene la ventaja adicional de ser fácil de reflejar en los libros. Por otra parte, el mismo evita que los ejecutivos de venta pretendan tener una exclusiva permanente sobre los asociados con los que tratan directamente algunos casos, y también que ejerza una presión indebida sobre los que adquieran los bienes o servicios a futuro.

El inconveniente principal radica en que este sistema no constituye un estímulo para incrementar las ventas, si bien puede ser compensado, en parte, mediante gratificaciones ocasionales. Por otra parte, un ejecutivo de ventas que solo trabaja a sueldo es más propenso a cambiar de cooperativa u empresa, si se le ofrece una retribución mayor.

- b. **Comisiones.** Si la retribución consiste solamente en las comisiones, el ejecutivo de venta tendrá la continua necesidad de aumentar las ventas y además, en cuanto se haya creado una buena cartera de clientes se sentirá más vinculado a la cooperativa y con menos necesidad de cambiar de empleo.

Con este sistema, la cooperativa tiene la ventaja de que puede controlar con suma precisión los costos de venta, ya que cada ejecutivo gana en proporción a lo que vende.

Esta modalidad tiene, sin embargo, el inconveniente de que puede pasar demasiado tiempo hasta que el vendedor perciba su comisión, ya que deben antes terminarse las operaciones de ventas pendientes.

Esta es sin duda, una desventaja que puede corregirse si la cooperativa concede viáticos o dietas para gastos diarios o mediante la liquidación periódica de las comisiones.

Si se utiliza la modalidad de las comisiones, es preciso implantar un sistema de rotación de las áreas de venta o de atención al afiliado, con la finalidad de conseguir una distribución más equitativa del trabajo y de dar a cada hombre la oportunidad de tomar contacto con los mejores clientes, sin que los ejecutivos recién llegados a la cooperativa sean sistemáticamente discriminados por los más antiguos.

- c. **Sueldo más comisión.** Esta modalidad, al combinar las características de los sistemas anteriores, permite evitar las presiones excesivas sobre el asociado y garantiza al ejecutivo de venta un mínimo fijo en sus ingresos.

Es evidente que, con este sistema, el porcentaje de la comisión ha de ser mucho menor. Esta es la razón de que, a su vez, también el estímulo recibido sea menor.

- d. **Metas de ventas.** Otro sistema consiste en fijar a cada ejecutivo de ventas una meta de y asignarle una bonificación en dependencia del cumplimiento del mismo.

Se fija también un plazo para que complete esta meta, que no debe ser demasiado extendido, para que el vendedor perciba a tiempo su recompensa.

### **Contratos colectivos con el personal de ventas**

En la actividad cooperativa el objetivo fundamental de cualquier cooperativa, independientemente de su dimensión, es lograr el aumento sostenido del volumen de ventas.

Para lograr este objetivo, la cooperativa puede servirse de gran variedad de tácticas, entre las cuales merece especial atención, por su probada eficacia, la que consiste en lograr que el equipo de ventas – ejecutivos de venta y casa promotora – formen un equipo de trabajo cercano con la Gerencia General y por ende con la cooperativa.

Tratándose del sistema de ventas directas, es muy positivo, aunque no sea siempre posible, la celebración de reuniones dedicadas a los ejecutivos de venta, en las cuales los que asisten pueden recibir una formación específica acerca de determinado producto o servicio, o bien aprender nuevas técnicas que mejoren el arte de vender.

Es preciso prestar una atención especial a la planificación de las reuniones, al tema central de las mismas, a su duración, a las fases de su desarrollo, la organización material y la proyección futura de las conclusiones.

### **Planificación de las reuniones.**

#### **1. Determinación del objetivo principal.**

Pueden existir muchos motivos para celebrar la reunión; sin embargo, siempre es necesario elegir el tema central para convertirlo en el punto clave.

La presentación y el desarrollo de la reunión han de girar, siempre, en torno al tema central y, aunque puedan abordarse otros asuntos secundarios, estos deben examinarse, en todos los casos, en dependencia de su vinculación con el asunto más importante.

#### **2. Orientación de las reuniones hacia los futuros asociados.**

Si la reunión está destinada, por ejemplo, a familiarizar a los ejecutivos de venta con las características de un nuevo producto, se tendrá siempre muy presente que esta presentación, lo mismo que la de que después harán los ejecutivos de venta con las características de un nuevo producto, se tendrá siempre muy presente que esta presentación, lo mismo que la de que después harán los ejecutivos ante los asociados, no debe limitarse a la exposición de las buenas cualidades del producto.

En efecto, los productos no se venden solo por su buena calidad o características, sino en gran medida también, por la importancia que sus características tienen para un cliente en concreto. En otras palabras, es la motivación lo que tiene mayor trascendencia.

### **Elección del tema.**

Si tenemos que elegir entre tratar bastantes temas con un enfoque superficial, o bien estudiar un número limitado de asuntos, pero analizándolos en profundidad, la decisión ha de inclinarse, sin lugar a dudas, por esta segunda posibilidad.

La razón está en que de esta forma se recogen mejores frutos y se evita el riesgo de sumir a los ejecutivos de ventas en la confusión o la incertidumbre. Si se estudia un solo tema, o un grupo reducido de ellos, se proporcionan al vendedor unos conocimientos más sólidos que se traducirán en convincentes argumentos de venta.

### **Duración.**

No por dedicar más tiempo al estudio de un tema determinado se obtiene mayor eficacia. Ciertamente, hay muchas cuestiones para cuya discusión serían insuficiente todo el período fijado para la reunión, pero aun así, es preciso limitar el tiempo asignado a cada tema, con el fin de que no decaiga el interés de los asistentes y disminuya con ello la eficacia del acto.

### **Amenidad en el desarrollo de las reuniones.**

Al asistir a las reuniones del vendedor se encuentra un tanto desplazado de su ambiente habitual, desarrollando una actividad de aprendizaje muy distinta a lo que constituye su práctica cotidiana. Por ello, es preciso esforzarse por mantener su interés. Especialmente, se ha de cuidar que las reuniones consistan en una serie interminable de charlas y coloquios, sino por el contrario, en una combinación armónica de conferencias, proyecciones, visitas a fábricas, reuniones sociales, etc.

Por lo que se refiere a las conferencias, no deberán tener una duración superior a veinte o treinta minutos, y en su contenido se dará una importancia especial al uso de medios visuales que coadyuvan a una mejor comprensión y una mayor amenidad.

### **Organización material.**

- 1. Medios auxiliares.** El fracaso de una reunión raras veces se debe a que los organizadores hayan pasado por alto algún aspecto esencial. Por el contrario, son los pequeños detalles los que a veces crean problemas.
- 2. Entorno.** Aunque en principio pueda parecer más práctico y menos costoso celebrar la reunión en los mismos locales de la cooperativa, estos lugares normalmente no sustraen a los ejecutivos de venta de sus preocupaciones cotidianas, con lo cual queda parcialmente disminuida la eficacia práctica que se buscaba.  
Es preciso buscar, por tanto, un entorno nuevo, ubicado, a ser posible en un lugar retirado y consistente en un local confortable, tranquilo y dotado de buena acústica y con instalaciones adecuadas para realizar proyecciones.
- 3. Interrupciones.** Durante el desarrollo de las conferencias, proyecciones o coloquios, etc, es preciso evitar todo tipo de interrupciones susceptibles de mermar la atención de los asistentes.

En especial, es muy frecuente que se distraiga el interés de los vendedores si se hace circular material impreso como catálogos o publicaciones o muestras de nuevos productos.

El mayor interés y el verdadero fruto de las reuniones no estriban precisamente en preparar informes interminables sobre los hechos ya ocurridos, sino en los actuales y los proyectos inmediatos.

Es preciso estudiar la marcha de las cooperativas sobre la base de una información estadística de lo que realmente le interesa a los ejecutivos de venta, apoyándose en unos datos comparativos que expliquen la evolución de la competencia.

Los puntos que deben destacarse podrían ser los nuevos servicios, la forma de mejorar la publicidad, el perfeccionamiento de las técnicas de comercialización, los proyectos de nuevos productos, etc.

### **Proyección de las conclusiones hacia el futuro.**

En esta proyección hacia el futuro, reviste especial interés la participación activa de los ejecutivos de venta. Alentar el dialogo entre todos los presentes es el mejor modo de adquirir nuevas y mejores ideas sobre la comercialización de productos y la modificación de los mismos.

Cuando para poner sus productos o servicios al alcance de sus clientes, la empresa se sirve de una red multinivel, estos serán los integrantes del equipo de ventas, por lo que resulta sumamente interesante mantener frecuentes contactos con los mismos, si bien, en este caso, las reuniones no podrán abarcarlos a todos, debido a que, por regla general, la red multinivel estará formada por establecimientos geográficamente muy dispersos.

Por este motivo, el Gerente General, de la cooperativa puede aprovechar alguna circunstancia que le obligue a desplazarse fuera de la localidad donde radica su oficina central, para realizar visitas a las casa promotoras más distantes e interesarse por la marcha de las ventas, la reacción del público a los mensajes publicitarios, los efectos sobre las ventas de las variaciones de los precios, etc. Estos contactos se complementan con los informes de los promotores, que deben ser rendidos a la gerencia general.

Por regla general, estas visitas no resultan muy gratas para el que las recibe, que así se ve sometido a un control más estrecho por parte de la cooperativa, sobre todo si se tiene en cuenta que la frecuencia con que se hacen suele estar en relación inversa con el volumen de ventas del concesionario.

## **PUESTA EN MARCHA DEL PEQUEÑO NEGOCIO.**

Después de examinar algunos aspectos de la actividad comercial, vamos a comentar el primer problema que se plantea a una cooperativa: su puesta en marcha.

Si el comienzo de cualquier empresa entraña una gran cantidad de dificultades y riesgos, aquí la situación es más delicada. El público no conoce la cooperativa, los bancos concederán líneas de crédito de baja menor cuantía y a elevados intereses, los proveedores serán exigentes en sus precios y condiciones de pago.

Pero quizá la principal dificultad derive de la propia inexperiencia de los fundadores, deslumbrados en ocasiones por el éxito que otras cooperativas hayan tenido, pensando ellos que ha sido de manera sencilla, pero la mentalidad del cooperativista debe ser diferente; y los conocimientos y medidas a aplicar también lo son.

El cuestionario que sigue, bastante extenso, servirá a los futuros cooperativistas para reflexionar sobre sus posibilidades reales.

### **Análisis individual**

1. ¿Reúne las características que se consideran imprescindible para ser un futuro Directivo?
2. ¿Prefiere mandar u obedecer?
3. ¿Quiénes le rodean lo consideran un dirigente nato?
4. ¿Es suficientemente reflexivo?
5. ¿Tiene ideas claras sobre las cualidades que exigirá a sus colaboradores más directos?
6. ¿Sabe sobreponerse a las dificultades?

### **Posibilidades de triunfar**

1. ¿Conoce el mundo cooperativo?
2. ¿Tiene conocimientos técnicos específicos?
3. ¿Los ha adquirido trabajando como colaborador de cooperativas?
4. ¿Conoce suficientemente la zona en que va a iniciar?
5. ¿Tiene los conocimientos necesarios de organización y administración de empresas para ser responsable de la cooperativa?
6. ¿Cuenta con asesores calificados?

7. ¿Ha previsto con suficiente detalle la tendencia futura del mercado?
8. ¿Ha evaluado las posibilidades de introducirse en el mercado?
9. ¿Ha previsto unas cifras de ventas anuales para los primeros años de actividad?
10. ¿Conoce el capital inicial que necesitaran?
11. ¿Han determinado el costo que está dispuesto a pagar por los créditos recibidos?

#### **Necesidad de financiación.**

1. ¿Sabe cuál es el nivel mínimo que deben alcanzar los ingresos en los primeros meses para lograr la supervivencia de la cooperativa?
2. ¿Conoce la rentabilidad probable de esta etapa inicial?
3. ¿Ha elaborado un presupuesto de gastos?
4. ¿Sabe que, desde el punto de vista contable, el capital aportado precisa remuneración?
5. ¿Conoce la cantidad de capital que tendrá que buscar fuera de la cooperativa?
6. ¿Sabe qué garantías se le exigirán para la concesión de cualquier préstamo? ¿Está dispuesto a concederlas?
7. ¿Está en buenas condiciones con algún banco local?
8. ¿Es suficiente su patrimonio particular para respaldar la marcha de la cooperativa si surgiera algún problema?

#### **Asociación con otras personas.**

1. ¿Podrían adoptar algunos asociados unos conocimientos técnicos y de administración útiles para el negocio?
2. ¿Está dispuesto a compartir la propiedad con otras personas?
3. ¿Le interesaría la aportación económica de eso eventuales socios?
4. ¿Aceptaría compartir con otras personas las responsabilidades de la cooperativa?
5. ¿Ha pensado en las condiciones que tendrían que reunir esos socios potenciales?
6. ¿Conoce las diversas formas jurídicas en que puede constituirse la cooperativa?
7. ¿Ha meditado suficientemente si la modalidad elegida es la correcta?

#### **Emplazamiento**

1. ¿Podría enumerar cinco razones por la que ha elegido su establecimiento?
2. ¿y la zona en que se encuentra?

3. ¿Ha analizado cuantos establecimientos serán competencia?
4. ¿Conoce cuál es el espacio necesario para desarrollar la actividad?
5. ¿Sería posible extenderlo si aumentara el volumen?
6. ¿Sabe dónde situar cada una de las secciones de la cooperativa?

### **Política y fijación de precios**

1. ¿Conocen los criterios para fijación de precios o políticas de crédito?
2. ¿Se han estimado correctamente los costos directos?
3. ¿Conocen márgenes de ganancia?
4. ¿Serán competitivos los precios e intereses?
5. ¿Se ha fijado un sistema flexible de revisión de precios en función de las reacciones previsibles en el público?

### **Control de las operaciones comerciales**

1. ¿Ha ideado algún sistema para supervisión de compras y ventas de productos o servicios?
2. ¿Conoce proveedores a los cuales acudir?
3. ¿Podría conseguir en otra parte mejores precios o superiores condiciones de pago?
4. ¿Está informado de las variaciones de mercado?
5. ¿Se archivan las ofertas que se reciben y se emiten?
6. ¿Conoce las posibilidades de venta de sus productos o servicios?
7. ¿Considerarían aumentar su zona de influencia?
8. ¿Prevé diversificación en su línea de productos?
9. ¿Conoce la gestión de inventario?
10. ¿Conoce los niveles de existencia de cada artículo en la cooperativa?

### **Sistema de ventas**

1. ¿Conoce las técnicas más adecuadas para de introducción en el mercado?
2. ¿Ha analizado las de sus competidores?
3. ¿Sabe que medio publicitario sería más interesante (diarios, revistas, televisión, vallas,etc)?
4. ¿Sabe que motiva a los asociados a solicitar los servicios de la cooperativa?
5. ¿Sabe cómo puede influir en el mercado para potenciar sus ventas?

## **Dirección del personal**

1. ¿Conoce cuál es el número ideal de colaboradores?
2. ¿Resulta fácil la contratación?
3. ¿Existirá una rotación en los puestos de trabajo?
4. ¿Están convenientemente separadas las diversas áreas de la cooperativa?
5. ¿Han analizado los costos totales de mano de obra, incluidos impuestos, bonificaciones, etc?
6. ¿Conoce que medio es el más idóneo para contratar personal calificado?
7. ¿Han ideado un organigrama?
8. ¿Sabe cómo se comunicaran y controlaran los departamentos entre sí?
9. ¿Han pensado como se producirán las sustituciones por enfermedad o vacaciones?

## **Sistema de información interna**

1. ¿Conoce la importancia de estar al corriente en cuanto ocurre en la empresa?
2. ¿Ha decidido el sistema contable que adoptará? ¿Conoce el grado de dificultad?
3. ¿Sabe en qué fecha tendrá cada balance mensual?
4. ¿Cree en la necesidad absoluta de analizar los datos del pasado reciente para prevenir el futuro?
5. ¿Ha previsto la necesidad de llevar registros especiales, como facturas por pagar, morosidad, etc?
6. ¿Sabe cómo se realizará el control de inventario?

## **Cumplimiento de las normas**

1. ¿Tiene conocimiento de la legislación cooperativa nacional?
2. ¿Sabe cómo conseguir licencias y patentes?
3. ¿Está al tanto de los usos y ordenanzas vigentes en la comunidad en que ubicara su negocio?

## **POLÍTICA DE PROMOCIÓN**

En muchas ocasiones hemos observado que la gente compra artículos que, en nuestra opinión, son innecesarios. ¿Qué induce a una persona a tomar un crédito? ¿Por qué tantas personas adquieren bienes desproporcionados con las necesidades reales?

Las adquisiciones innecesarias no se realizan solo porque si, ya que el dinero es escaso y una compra cualquiera limita la capacidad de hacer otras. Ahora bien, si la utilidad de un artículo no es la razón que en

muchas ocasiones guía los pasos de quien desea adquirir un bien o servicio, ¿cuáles son los motivos verdaderos que determinan su decisión de adquirir un bien o servicio? Analizar esta pregunta no es nada sencillo. El discernimiento, las imposiciones del medio social, la capacidad de reflexión y las percepciones de los sentidos, transformadas por la educación, influyen ciertamente en la decisión de compra. Pero al lado de estos factores hay otros impulsos menos claros, que tienen su raíz en el carácter y sentir de la persona, y que, sin embargo, afloran como los verdaderos motivos del comportamiento del comprador.

El conocimiento de todos estos motivos, y la adopción de técnicas idóneas para lograr que se traduzcan en actos reales de compra, constituyen el objeto de la política de promoción.

En este sentido, esta promoción es la esencia de la cooperativa, ya que si hace falta llevaría a la empresa a una existencia mediocre y sin perspectiva de expansión. Por el contrario, si existe una promoción bien planificada, la demanda de los servicios de la cooperativa en el mercado se incrementará a medida que pasa el tiempo hasta alcanzar altos niveles desde el punto de vista de la rentabilidad.

Todo lo antes expuesto abarca mucho más que la simple publicidad, que constituye un importante medio para alcanzar los fines deseados. La promoción comprende más que anuncios y comerciales en los medios de comunicación, se trata también de demostraciones, encuestas, obsequios promocionales, etc.

### **Política de promoción: etapas**

La adopción de una determinada política de promoción cuenta con cuatro etapas que se describen de la manera siguiente:

1. Elección de los medios de comunicación básicos
2. Realización de estudios de mercado
3. Elección de artículos
4. Adopción de las técnicas de publicidad y promoción de ventas

### **Elección de los medios de promoción básica**

Estos medios son la creación de una imagen de marca y las políticas de crédito exitosas.

1. **Imagen de la marca.** No solo sirve para distinguir una marca de denominación de origen, sino que puede, asimismo, identificar una cooperativa, ayudando a crear la personalidad de la misma. La imagen es uno de los elementos inmateriales más valiosos que integran su patrimonio; si se quebranta es difícil reestablecerla.

- 2. Ofertas especiales.** La proyección de una buena imagen de la marca o la firma propia es una labor permanente que va cimentando de modo gradual el prestigio de la cooperativa. Sin embargo, a veces es necesario recurrir a medios más expeditivos, con efecto coyuntural, para superar una disminución en las ventas.

La campaña de promoción inmediata por excelencia es la oferta especial, que puede ser motivada por el deseo de atraer clientes o incrementar las ventas, de cara a la satisfacción de las obligaciones financieras urgentes. En general, las campañas especiales deben prepararse y ejecutarse con el mayor cuidado, a fin de no lesionar una imagen de marca que mucho haya costado crear.

### **Estudio de mercado.**

Antes de dar inicio a cualquier campaña de promoción, e incluso, antes de perfilar una política general al respecto, la dirección comercial debe realizar un cuidadoso estudio de mercado, para determinar su dimensión, características y comportamiento de la competencia.

Examínennos con mayor detenimiento estos tres aspectos.

- 1. Dimensión.** Para elaborar un plan de promoción, la cooperativa debe conocer la dimensión física y demográfica del mercado al que piensa orientar su actividad.
- 2. Características.** Otro aspecto importante es definir las características del sector socioeconómico del mercado sobre el que se va actuar. En concreto, el Gerente General debe esclarecer algunos puntos antes de dar forma definitiva y poner en marcha un plan de promoción y ventas, los cuales mencionamos a continuación:
  - Potencial demográfico de la zona en la cual se iniciara
  - Características socioeconómicas de la población: grupos de edad, nivel de ingresos, situación profesional, etc.
  - Hábitos de consumo de los candidatos
- 3. Competencia.** De poco valdrán nuestros conocimientos del mercado y de sus características socioeconómicas si no conocemos el grado de saturación producidos por la oferta de los competidores. No se debe olvidar la ley de los rendimientos decrecientes, por lo que, si para ganar algunos puntos de participación en el mercado es preciso realizar una inversión desproporcionada, lo mejor será olvidarnos de la campaña.

## Elección del artículo.

Seguidamente, la gerencia general debe elegir la gama de artículos que le interesa promocionar. Si las fases previas se han realizado correctamente, el departamento de ventas debe estar en condiciones para determinar detalles característicos importantes del producto.

1. **El cliente es lo más importante.** No hay que olvidar que se deben ofertar aquellos bienes o servicios que el consumidor desea adquirir y que la cooperativa le puede ofrecer. Para esto, se precisa combinar los siguientes factores:
  - Variedad en la línea de productos.
  - Rentabilidad
  - Calidad
  - Diseño
  - Selección del sector de mercado que mejor se ajuste a las propiedades del producto

En todo caso, buscar el éxito de la campaña de promoción no debe hacerle perder de vista que las ofertas especiales son solo parte de la comercialización de la cooperativa, y que la imagen y el prestigio no pueden ponerse en riesgo por el afán de obtener beneficios inmediatos. Debemos tener presente siempre que una membresía estable es difícil de adquirir y muy fácil de perder.

2. **Motivo central.** La campaña de promoción debe estar por un motivo que atraiga el interés del asociado.

Es preciso tener presente que la elección de motivos publicitarios actúa como un atractivo para los asociados y a su vez estimula a la fuerza de venta de la cooperativa, ya que potencia la motivación del asociado potencial.

3. **Sentimientos personales.** Las personas adquieren bienes o servicios algunas veces por atender a sus seres queridos, amistades e incluso clientes, etc, y también por temas de apariencia personal, laboral, en fin, de su entorno en general.
4. **Comodidad.** Es el denominador común de gran parte de la adquisición de bienes y servicios de calidad; existen una inmensa gama de productos que adquirimos para mejorar nuestro bienestar, ya que es parte de la naturaleza humana apartarnos de dolor para buscar lo que nos haga sentir bien.
5. **Posición social.** He aquí uno de los mayores incentivos para el asociado de una cooperativa. En la sociedad masificada de hoy en día, casi todo el mundo desea salir del anonimato y ser una personalidad destacada, para mostrar diferencia de sus semejantes. Esta motivación constituye

una oportunidad única para el cooperativista que sabe anticiparse a los cambios bruscos de las últimas tendencias.

6. **Economía.** Este es un factor importantísimo en tiempo de crisis, que, por lo demás existe y no siempre es contradictorio con el deseo de alcanzar una mejor posición social. Es cierto, muchas personas buscan economía mediante créditos u artículos de primera necesidad, ya que desean invertir en satisfacer necesidades personales.
7. **Mimetismo social.** El deseo de ser como los demás, de no parecer anticuado y de estar al día en tendencias consumistas es un factor clave en la motivación subjetiva de un cliente potencial. Es esta fuerza la que ha conseguido que la moda y la alta costura se hayan convertido en una industria de primer orden, por ejemplo, ya que moviliza grandes capitales en países desarrollados.
8. **¿Cuánto hay que vender?** El volumen de ventas y colocaciones que se desee realizar de un producto determinado índice decisivamente en la magnitud y las características de la campaña promocional.

#### **Adopción de técnicas de publicidad y promoción y ventas.**

Aunque comúnmente se confunde la publicidad con el término promoción de ventas, se trata de técnicas totalmente distintas, ya que la primera actúa sobre el cliente, tratando de obtener de él la necesidad de obtener un producto determinado; la segunda actúa sobre el propio producto, en un intento de labrarle el camino al comprador. Es conveniente tratar las dos partes por separado.

1. **Medios publicitarios.** Se llaman así a los vehículos de que se sirve la publicidad para lograr un fin determinado. Estos criterios son básicamente los siguientes:
  - *Radio y televisión.* Debido a lo elevado de sus costos, parece fuera del alcance de las cooperativas más pequeñas. Sin embargo, la radio ofrece mayores posibilidades, particularmente las estaciones radiales locales, siempre y cuando la publicidad se inserte en aquellos programas y a las horas que se registra una mayor audiencia entre el grupo de consumidores al que va dirigida la publicidad.
  - *Prensa escrita.* Los periódicos y revistas constituyen el medio publicitario por excelencia para las pequeñas y medianas cooperativas y en general, es el medio publicitario que tiene mayor influencia sobre el asociado.

Al seleccionar los medios para insertar publicidad de la cooperativa, debemos considerar temas como el sector al que va dirigido, para lograr mayor incidencia en el mercado potencial y un índice más elevado de respuestas positivas por parte del público.

- *Publicidad directa.* Se le conoce con este nombre a la acción de enviar mediante correo, cartas o material impreso a los asociados potenciales, teniendo la ventaja de que los destinatarios se seleccionan antes que otras personas que también podrían estar interesada.
- *Otros sistemas.* Las vallas publicitarias colocadas en las vías principales o avenidas de gran circulación están dirigidas principalmente al lanzamiento de nuevos productos. Pero como se trata de un sistema muy costoso, su uso solo se justifica para obtener una rentabilidad elevada.

Las charlas o conferencias tienen la ventaja de atraer de manera exclusiva a los sectores que están interesados en el producto que se está promocionando, con la desventaja que su costo unitario suele ser elevado.

**2. Promoción de ventas.** El valor de la promoción de venta se realiza en el propio establecimiento, depende del emplazamiento y la naturaleza de los productos. Esta promoción puede contribuir poderosamente a incrementar las ventas de todos los productos entre los asociados que acuden al establecimiento atraídos por la publicidad de alguna oferta o cambio de política. Algunos medios de promoción en el punto de venta son los siguientes:

- *En escaparates.* Constituyen la imagen que la cooperativa proyecta hacia el exterior y es un factor muy importante para la creación de una reputación y la captación de una importante parte del público.
- *Anuncios interiores (exposición).* Estos arreglos se complementan en la disposición de los productos dentro de la sucursal, pues este es el lugar donde se realizan las ventas. Un ambiente agradable, una decoración acogedora y una distribución inteligente de anuncios de los productos, contribuyen a fijar la atención del público en general.

### **Política de promoción: otros aspectos.**

#### **Costo de la promoción.**

La relación costo-beneficio es tan importante en la promoción como en cualquier otra fase de la relación comercial. Una vez fijados los objetivos de las ventas, la gerencia general apoyada por la Junta de Directores, debe elaborar un presupuesto de promoción, en función de los objetivos. El monto de este presupuesto puede consistir en una cantidad fija o un porcentaje sobre ventas, teniendo la ventaja de ajustar los costos de evaluación de ingresos, con lo cual se evita el riesgo de que los gastos de promoción superen los beneficios.

Algunos especialistas sostiene la tesis contraria: para ellos, el momento en que las ventas comienzan a disminuir es cuando se debe intensificar el esfuerzo promocional a fin de invertir la tendencia.

De esta misma forma, existe la publicidad de elaborar un presupuesto flexible, capaz de ajustarse a las características de cada producto y las tendencias cambiantes del mercado. Tomando como base de cálculo, las colocaciones del mes anterior (ponderando en función del comportamiento previsto de los distintos factores del mercado), se realiza una estimación de las ventas para el año corriente o un periodo más cercano.

Todos estos consejos pueden resumirse en una regla de oro: ajustar el volumen de gasto a los objetivos de venta previstas, a fin de mantener el signo positivo de la relación costo beneficio.

1. **Puntos a considerar.** El costo de la promoción está sujeto a algunas variables, las más significativas suelen ser las siguientes:

- Dimensión de la cooperativa
- Naturaleza del sector
- Situación geográfica
- Dimensión del sector potencial
- Situación competitiva.

2. **Funciones de los registros contables.** La valoración de la rentabilidad obtenida de cualquier campaña de promoción se basa en una contabilidad detallada de todos los gastos generados.

Asimismo, los registros tienen un calor enorme como medio de previsión, pues el estudio comparativo de los gastos habidos y los beneficios obtenidos en campañas anteriores nos permiten calcular con un elevado grado de exactitud las posibilidades de futuras campañas que se deseen emprender.

Para tales efectos, sería preciso matizar la finalidad de la cifras con algunas observaciones aleatorias como lo serian:

- Época de la campaña
- Motivo central de la publicidad
- Productos incluidos
- Condiciones especiales
- Comparación costo-beneficio

Un estudio ponderado de estos factores nos ayudará a elaborar un presupuesto razonable y ajustado a las necesidades de los asociados.

## **Momento de la promoción.**

Realizaremos algunas consideraciones sobre factores que intervienen en la fijación del momento en que se debe iniciar una campaña de promoción.

- 1. Políticas de crédito especiales.** El problema de la frecuencia y duración de las políticas de crédito debe resolverse en función a los reglamentos de la cooperativa. Si la Junta de Directores desea mantener conservar una imagen de calidad y una reputación de seriedad, es preciso que las campañas de esta índole no se prolonguen demasiado, pues el público acabaría por pensar que lo que profesa la política en realidad es lo normal y generalmente no presenta variaciones. Existe un límite absoluto a las posibilidades de las políticas de crédito: la rentabilidad.
- 2. Elección de la época.** En el momento exacto que se debe realizar la campaña de premio depende de los factores coyunturales.

Pasamos a mencionar los siguientes:

- *Fechas señaladas.* Navidad, Día de la Madre, inicio del periodo escolar, etc.
- *Estaciones y temporadas.* Ocurre en temporadas que se vincula con factores climáticos o que tengan que ver con el entorno, ejemplo: aumentos salariales.
- *Fiestas populares.* La proximidad de fiestas populares como carnavales, navidad; aquellas que requieren la compra de disfraces o artículos especiales.

## **Decisión de la compra: necesidades y motivación del asociado.**

### **Necesidades del asociado.**

El instinto de posesión se manifiesta por el deseo de adquirir lo que se ofrece y este hecho otorga la satisfacción de algunas necesidades determinadas en un momento preciso. En un intento por calificar las necesidades, encontramos que se dividirán en cuatro grupos:

- *Necesidades vitales*
- *Condicionadas*
- *Necesidades sociales*

Generalmente, estas necesidades suelen relacionarse y condicionarse entre sí y pasamos a describirlas a continuación:

1. *Necesidades vitales.* Son escasas, pero muy importantes para el individuo. Ante la aparición de alguna, la persona tiende a resolverlas de inmediato. Entre estas, podemos mencionar una de importancia alta, la alimentación.

Podríamos enumerar otra que es la protección de agentes externos o enemigos naturales. Para el hombre actual, la posesión de una vivienda digna y cómoda para él y su familia es una de las preocupaciones fundamentales.

La necesidad de vestuario, es una de las necesidades que ha evolucionado más desde la antigüedad, dado el valor agregado de adornar al individuo.

La actividad también forma parte vital del hombre ya que le ha permitido descubrir y crear cosas. La ocupación del tiempo libre en actividades complementarias, de tipo físico o mental y de aquellas realizadas por obligación en el trabajo.

Resumimos entonces que, las necesidades primarias se describen de la manera siguiente:

- Alimentación
- Vivienda
- Vestido
- Actividad
- Reposo

2. *Las necesidades de afirmación.* Tiene que ver con la pretensión de distinguirse de los demás. Una vez satisfechas las necesidades primarias o vitales, son las que más influyen en el comportamiento de un asociado.

3. *Las necesidades culturales o artísticas.* Vienen condicionadas por la formación de la persona, por la tradición de la cultura a la pertenece.

4. *Las necesidades sociales.* Son las impuestas por la sociedad: en primer lugar, la aceptación por parte de la sociedad; en segundo término, la superioridad, que es el deseo a los escalones más altos de la sociedad, ya que en el aspecto del poder, en el de la riqueza, la inteligencia, el conocimiento o cualquier otro atributo mediante el cual se proporcione jerarquía a los asociados.

De las necesidades, que no siempre es consiente la persona que las padece, nace el deseo de satisfacerlas. En el mundo cooperativo, se dispone de una serie de bienes y servicios que satisfacen los deseos más urgentes de las personas.

## **Motivaciones de compras.**

Las consideraciones anteriores se encuentran relacionadas con las actividades diarias de las personas y por lo tanto su participación dentro del movimiento cooperativo; las necesidades que hemos destacado, cuando se vuelven al plano de búsqueda de la satisfacción, pasan al plano de las *motivaciones de compra*.

A pesar de lo dificultoso que resulta calificar los motivos individuales de los asociados, dado que las posibilidades de agrupación de las necesidades son interminables, se intenta dividirlos; en algunos que nos van a permitir un análisis de las posibles necesidades. De esta manera, tenemos la siguiente relación de motivos comunes:

### **Motivaciones de compra:**

- Emulación
- Imitación
- Ahorro
- Beneficio
- Saber

Pasamos a describir estas motivaciones de la manera siguiente:

1. *La emulación.* Es el deseo de superar a otros en la posesión o logro de determinados bienes o propósitos. Este motivo es el que induce a la compra en muchos más casos de los admitidos por los mismos asociados. En realidad, la emulación es un resorte que impulsa al individuo a la autoafirmación por la superación.
2. *La imitación.* Esta necesidad tiene dos vertientes, aunque ambas guardan relación entre sí. Es muy parecida a la emulación y suele confundirse; influye en el comportamiento de muchos de los clientes potenciales que pretenden identificarse con las personas a las que eligen como modelo, mientras que la segunda vertiente tiene sus raíces en la necesidad de sentirse aceptado por el grupo al que pertenece, tratando de seguir una pauta marcada por ese grupo en su comportamiento.
3. Otro de los motivos para adquirir los bienes y servicios que ofrece la cooperativa, es el ahorro de tiempo y esfuerzo. Cualquier producto que pueda ser adquirido y se ahorre tiempo, es seguro que será aceptado por el mercado en general, ya que de esta manera el asociado gana tiempo para cumplir con otras funciones.

En cuanto al ahorro de esfuerzos, es difícil imaginar una vida sin el auxilio de las máquinas que sustituyen el esfuerzo humano, no solo físico, sino también mental., tales como las calculadoras, las computadoras, tablets, etc.

4. *El beneficio* es otro motivo principal de la adquisición, entendiéndose por tal, la diferencia entre lo que se obtiene y lo que se gasta, siendo la expectativa la razón fundamental que induce a la creación de empresas cooperativas.

El beneficio garantiza la continuidad de la actividad que lo genera, pero también puede ocasionar la ampliación de esa misma actividad, que a su vez hace aumentar el beneficio y así en una espiral cuyo límite es la capacidad de la Junta de Directores y su equipo de trabajo, para llevar al máximo la cooperativa.

Pero no solo buscan el beneficio los Directivos, también los asociados y las personas particulares persiguen los productos, en busca de seguridad y poder, por la posibilidad de desviar parte del beneficio hacia el ahorro o bien para su uso en la consecución prestigio y mejor situación social.

5. *La satisfacción* del deseo de saber es otro de los motivos de adquisición de un bien o servicio. En este caso, nos encontramos ante una necesidad creada por la formación del interesado, pues el terreno del conocimiento es muy amplio. El deseo de saber se relaciona con el deseo de sobresalir de los demás, y en menos casos, con la búsqueda de un sentido en la vida diferente al que impone la sociedad.

### **Estudio de las preferencias.**

Las diferentes versiones que se suelen ofrecer un mismo producto, por la competencia no difieren mucho, sobre todo cuando el artículo tiene un fin preciso y los elementos que lo componen son similares solo que con pequeñas variaciones.

El asociado siempre tiene su preferencia, se basa en la idea que tiene la cooperativa por otros productos lanzados con anterioridad al mercado.

La imagen que se muestra del producto muchas veces ha sido sugerida por lo que muestran los anuncios. Las cualidades de este se trasladan al producto en sí. Por tal razón, en algunas ocasiones se cambia a menudo el envase o la política de crédito, dentro del campo de variación permitido por los asociados, tratando de encontrar el óptimo que maximice sus ventas.

Muchos clientes emplean imágenes, sugeridas por distintas fuentes, mediante las cuales se atribuyen al producto determinadas cualidades que no siempre suelen estar claras. Esta simplificación mental de los asociados, no siempre es consiente, es una necesidad psicológica. Es por todo esto que los asociados toman la imagen que tienen de un producto, para la empresa.

### **Incidencia de los costos en la decisión de compra.**

Según la teoría económica, en un sistema de mercado el costo de los productos determinan su demanda, es decir, que la cantidad demandada varía en sentido contrario a la modificación que sufre en su política de crédito o precio. Esta sencilla razón supone, sin embargo, que permanece constante una serie de factores que influyen sobre la demanda entre ellos: el número de asociados, las expectativas sobre ingresos, adopción de las necesidades, etc. Resulta que un solo comprador influye muy poco en el mercado en cuanto a establecer las políticas de crédito o precios.

Son los demás factores o circunstancias individuales, los que de verdad deciden en la compra individual. Si bien el precio puede ser una barrera insalvable, en algunos casos para que un asociado adquiera el producto, el precio le merece una atención diferente de acuerdo al servicio que solicite. En las compras o créditos rápidos no se presta atención a este detalle, pues es la finalidad de este producto.

Antes que el precio entra en juego una serie de consideraciones sobre la calidad del bien o servicio o la satisfacción de las necesidades. Una vez considerados estos factores, se establece la comparación entre el beneficio que espera obtener del producto y sus intereses o su precio.

Se han realizado experimentos para determinar los límites de costos o intereses reales, a partir de los cuales la persona que acepta el producto acepta o no su costo. En este tipo de adquisición, el asociado tiene como motivación fundamental la afirmación de su yo por diferenciación de los demás, y por lo tanto lo alto de sus costos tiende a marcar más la distancia entre el cliente y la generalidad de las personas, de modo que aumenta la satisfacción del asociado.

Esto parece contradecir la ley de oferta y demanda, según la cual en el punto de equilibrio, que es aquel en que la cantidad demandada es igual a la ofrecida, se produce el mayor número de transacciones.

Este comportamiento atípico respecto a las leyes de mercado, no se producen en el caso de los productos de compra común, ya que en ellos la intensidad de la demanda es bastante alta, puesto que componen lo más fuerte del gasto de muchas familias, pero al mismo tiempo existe una gran cantidad de ejecutivos de

venta. Estamos en el caso de poder aplicar la ley de la oferta y demanda, la cual supone un número indefinido de oferentes y clientes potenciales.

Podemos decir que el costo de un bien o servicio tiene importancia cuando se trata de un asociado permanente, pero que en otros casos, predomina como determinante en la colocación la motivación principal, generadora del acercamiento a la cooperativa que está basada en las necesidades del asociado y su carácter.

### **Comportamiento incorrecto**

Cuando se acude a solicitar un servicio, se pretende conseguir que el ejecutivo de ventas se integre en la personalidad y comprenda la necesidad que siente el asociado y lo asesore en su decisión.

Cuando el asociado cierra la puerta satisfecho por la atención recibida, le parece que el sacrificio económico realizado es menor; vera materializada su solicitud, el ejecutivo y al cooperativa tendrán también un tono risueño y facilitará una compra más adelante. De esta manera se ha alcanzado el éxito.

Esa actitud contrasta con la insatisfacción frecuente que lleva a exclamar acerca de la persona que realiza la venta, frases como “no le importa su trabajo”. Con este resultado se habrá perdido una operación concreta y las ventas a futuro.

El trabajo de la fuera de venta es reiterativo, pero deben alejarse de la monotonía. Cada asociado debe sentirse como el único y a su manera de actuar habrá que oponer un tratamiento determinado.

Por encima de la simple actuación mercantil que toda compraventa implica, no se puede olvidar que cada asociado cuenta con una personalidad, a la que se debe una consideración. La afabilidad es básica en la venta y viene a ser una norma elemental de educación. Cuesta lo mismo tratar a un asociado cortésmente que hacerlo con acritud; cortesía que no será lo mismo que servilismo, ya que este puede ser igualmente contraproducente.

### **Conservación del prestigio.**

Es de suma importancia ganarse una buena reputación en el plano cooperativo, que propicie una membresía segura y en expansión. Pero los peligros acechan y multitud de factores pueden hacer peligrar una buena imagen creada.

Existirán siempre motivos extraños y difíciles para detectar cuando se trata de analizar las razones que motivan la abstención del comprador, junto a otros fácilmente detectables. Se trata de perjuicios, sensaciones, intuiciones, en suma, el afán del comprador. Todo esto se corrige creando otras de signo totalmente contrario, esto es, motivando también de forma poco precisa a la membresía para que acuda a solicitar los servicios. Debajo de todo este razonamiento esta la complejidad de la mente humana, que aún constituye un auténtico laberinto.

Es tarea del Gerente General eficaz conservar y aumentar el prestigio de su cooperativa para lograr un incremento de miembros y de su cifra de colocación. Cada vez más se trata de una labor compleja, para la que será precisa la colaboración de personal especializado que brinde asesoría, un cierto cambio de personal, lanzamiento de una campaña publicitaria intensiva, etc.

### **El cliente siempre tiene la razón**

Cualquier negocio tiene un objetivo básico: vender. Y la venta es una actividad muy concreta que tiene un destinatario: El Asociado.

Cualquier elemento que sirva para conocer mejor la conducta de ese asociado es de interés para un ejecutivo de venta agresivo que intente abrir mercado. Satisfacer las necesidades naturales e incluso las artificiales, es totalmente necesario.

La Junta de Directores puede montar una organización perfecta, con una gama de artículos excelentes, un personal muy capacitado, un establecimiento cómodo, pero si se olvida del destinatario final de esa compleja organización, el fracaso será seguro. El axioma número uno del comercio, “el cliente siempre tiene la razón” establece una filosofía de la cooperativa que continua diferente después de muchos años y distintas situaciones económicas de prosperidad y de depresión.

Definitivamente una cooperativa no es un negocio estático, sino que nuevas variables han de ser introducidas continuamente. El cooperativista siempre se preguntara como afecta todo esto a la membresía de su cooperativa y la captación de otros nuevos, pues sin asociados no existiría la cooperativa.

### **El cooperativista convertido en hipotético cliente**

La introducción en los complejos mecanismos del negocio no debe ser incompatible con el conocimiento del comportamiento de quien acude a solicitar los servicios. Resulta una buena práctica que la Junta de

Directores o el Gerente General atiendan a algunos asociados para que no olvide nunca que son la parte más importante de su negocio. Es aconsejable asimismo, realizar reuniones de grupo con todos los ejecutivos de venta para que cada uno aporte sus experiencias sobre las reacciones observadas y como se podrán corregir los defectos detectados.

### **La cooperativa trabaja en equipo**

Ya se ha indicado que para crear y conservar la imagen de la cooperativa, es precisa la contribución de toda la pirámide con sus elementos, pero es indudable que ciertas personas inciden directamente más sobre el asociado con su contacto habitual y son las que pertenecen al departamento de Mercadeo y Ventas.

La formación del personal de ventas es primordial si se pretende algo, a la vez, tal fácil como lo es vender. Se deberá incidir en la correcta atención al asociado; en la conveniencia del consejo, sin llegar a pretender forzar su voluntad; en escuchar todo tipo de reclamos y darles las respuestas respectivas. En motivarle adecuadamente prescindiendo de los aspectos negativos que plantee.

### **Reacciones del consumidor.**

Todo profesional dedicado a dirigir cooperativas o colaboradores de departamentos de mercadeo y ventas, tienen una obsesión constante a lo largo de su actividad comercial: conocer a su cliente. Es decir, saber por qué actúa de manera determinada y no de alguna otra, llegando a descubrir las claves de su comportamiento.

Investigar el mercado, conocer las reacciones del asociado, intentar satisfacer sus necesidades son cuestiones clave que ha de plantearse la cooperativa que pretenda ampliar su relación con los asociados. Ese estudio debe ser hacia adelante, adivinando que va a suceder, conocer, la tendencia del mercado, pues analizar las causas a largo plazo puede resultar inútil.

La realización de estudios de tendencia, de motivación, queda lejos de las posibilidades de las cooperativas de dimensiones reducidas.

Aunque son las que más lo necesitan, tienen que aprovecharse de los estudios realizados por otras instituciones o grandes compañías, adaptándolos al caso concreto y a la problemática del sector y de la propia cooperativa. De su correcta actuación en este terreno dependerá en gran medida, el éxito de su política comercial el aumento de las colocaciones de préstamo.

La psicología moderna tiene una aplicación importante en el área cooperativa, en su esfuerzo por analizar las motivaciones que mueven a los asociados. Con la base obtenida a través de las encuestas, investigaciones de mercado y las técnicas precisas, con el plan de introducción, establecimiento de incentivos, creación del prestigio de la marca, etc.

Si descendemos de la teoría práctica, comprobaremos que la sorpresa es inevitable y que no siempre el consumidor se comporta como los técnicos esperaban.

Se debe tener en cuenta que los comportamientos varían. Ante la irrupción de un nuevo artículo, el asociado puede abandonar su cooperativa de muchos años por detalles que podrían juzgarse irrelevantes.

Toda técnica publicitaria trata de adular al asociado en potencia. Pero es relativamente frecuente que, pese a las aplicaciones de las modernas técnicas de exploración, se llegue al fracaso.

#### **Actuación del asociado.**

Podemos señalar, con carácter general, que todo acto humano se realiza dentro de uno de los siguientes planos de la conciencia:

- Sabiendo por qué se hace
- Sabiendo por qué, pero sin querer admitir las causas
- Desconociendo los motivos.

En un primer nivel, existen ocasiones en que resultan perfectamente claras las zonas que mueven al ser humano a comportarse de una determinada manera al adquirir un producto en concreto. El asociado a quien se plantee una pregunta concreta podrá contestar de forma clara y concisa: *utiliza los servicios de su cooperativa igual que lo hacía su madre hace cuarenta años y no desea innovaciones.*

Pero aun en este caso, que es el más sencillo, no siempre se obtendrá la respuesta verdadera, que se puede tener mucho interés en ocultar. Quizá la razón verdadera del asociado sea que conoce la calidad del producto o los beneficios que ofrece y se resista a admitirlo y confesarlo a un interlocutor.

Ocurre también y con mayor frecuencia de lo que se pudiera pensar en principio, que se actúa en conocer los motivos, y en el caso de hacerle una indicación sobre los posibles, quedaría muy extrañado y no se mostraría de acuerdo.

Este tipo de actitudes es muy repetido siendo un auténtico soporte de la personalidad del asociado, pero de difícil interpretación para cada caso individual. Si conviene descender o no a ese nivel dependerá de los fines buscados, pero no hay que olvidar que en el movimiento cooperativo, se pretende averiguar el comportamiento del grupo, no de la persona individual, de ahí el desarrollo adquirido por la llamada psicología de grupo.

### **Técnicas aplicables.**

El método más utilizado para estudiar el comportamiento de un colectivo previamente fijado es seleccionar a un número de sus componentes y hacerles una serie de preguntas directas, que permitan establecer las posiciones.

Las entrevistas pueden ser muy diversas. Su espectro varía desde el cuestionario que se le realiza al entrevistado a solas, a una serie de preguntas sin profundidad cuyas respuestas anota la persona que entrevista.

Es fácil darse cuenta de que conocer las motivaciones de los compradores es tarea complicada. El profesional dedicado a esta labor no puede quedarse haciendo estimaciones ligeras, sino que tienen que llegar al fondo de la cuestión.

### **El muestreo**

Cuando se desea obtener respuesta sobre el comportamiento de un determinado estrato social, no se podrá analizar a todos sus miembros uno a uno, sino que se ha de elegir un número reducido para que los datos así obtenidos puedan ser aplicables al conjunto.

Dos cuestiones deben determinarse previamente a la realización del muestreo.

1. *Tamaño.* Dependerá del estudio que quiera realizarse. Según la ley de los grandes números, base de la estadística, a partir de cierto número de casos, estos se repetirán, no aportando nada nuevo a la información y proporcionando únicamente una elevación de su costo, tanto de la realización de la propia entrevista como de la elaboración de los datos recogidos.
2. *Elementos a considerar.* Hay que intentar una dispersión de la muestra que se pretende analizar.

Se emplea en algunos casos el muestreo aleatorio en que los componentes de la muestra son elegidos al azar en zonas distintas.

## **¿Por qué se compra?**

Las cooperativas que manejan una amplia gama de productos, se deciden a realizar una investigación de mercado, comprueban que las motivaciones de los asociados difieren entre si y pueden ser de las que ellos estimaban intuitivamente.

Constatar este hecho nos hace insistir aún más en la necesidad absoluta que toda cooperativa tiene de conocer su entorno en que desarrolla su actividad, pues no es una fortaleza medieval asilada del resto de la comunidad. Su actividad va dirigida al público que es el potencial comprador, y cuyas características interesa conocer de la manera más aproximada posible.

## **Utilización de pequeños detalles**

La complejidad de la actuación humana es evidente y ya que se ha indicado que raramente se presenta una relación causa/efecto, totalmente con un carácter único.

Toda conducta se ve afectada por detalles que, en principio, puede ser insignificantes, pero cuya importancia final es considerable.

El Gerente General debe estar continuamente realizando preguntas acerca de la cooperativa a si mismo y a los que lo rodean, sobre todo a los asociados, ya que son una fuente de información primaria muy valiosa para sacar conclusiones sobre la cooperativa. Se debe propiciar el contacto con él y escuchar sus observaciones para realzar los aspectos favorables y tratar de mejorar aquellos que no considere de su agrado.

En la actualidad, cualquier persona tiene deseos de comunicarse con los demás y deseara establecer una relación cordial con quien vaha a venderle algún tipo de bien o servicio. El gerente general tiene que aprovechar esa natural tendencia para mejorar las condiciones y aun la estructura básica de la cooperativa, respetando a los asociados y haciéndole ver que sus indicaciones son escuchadas y atendidas en la medida de lo posible.

## **Política publicitaria de las pequeñas cooperativas**

Una publicidad acertada es tan esencial para la buena marcha de las pequeñas cooperativas, que pueden determinar por si solas el éxito o el fracaso. Sin embargo, en términos generales, no suele existir conciencia

del tema, pues muchos cooperativistas se guían únicamente por su intuición y su sentido común, al elaborar programas de publicidad.

Una encuesta recientemente realizada reveló que el 16% de estos cooperativistas carecían de esquemas coherentes para fijar un presupuesto de publicidad; entre los restantes, muchos se limitaban a prefijar un porcentaje sobre las ventas o una cifra anual invariable con destino a los gastos de publicidad; entre este segundo grupo, un 91% de los pequeños cooperativistas consultados realizaba directamente la publicidad, bien bajo su propia responsabilidad, bien por medio de la administración.

Para estudiar con cierto detalle las características de la publicidad realizada por las pequeñas cooperativas es preciso analizar por separado las tendencias desveladas por los datos estadísticos disponibles, especialmente lo que se refiere a los siguientes puntos:

- La empresa en sí
- Los medios de publicidad
- El presupuesto
- El programa publicitario

Lo anteriormente descrito se amplía de la manera siguiente:

### **La cooperativa.**

#### **1. Estructura de la función publicitaria dentro de la cooperativa.**

En algunas empresas cooperativas, la publicidad suele estar a cargo de la Junta de Directores y colaboradores asignados, en el caso que no cuente con un Departamento de Mercadeo; de modo contrario, podemos encontrar cooperativas que contratan los servicios de compañías ajenas a la empresa o agencias de publicidad.

#### **2. Fines de la publicidad.**

Se considera que la publicidad tiene como finalidad activar las ventas de manera inmediata. Algunas cooperativas consideran que el fin esencial es promover la buena voluntad de la membresía o estimular la aceptación de un bien o servicio.

#### **3. Clientes a los que dirige.**

Un importante número de cooperativa dirige su publicidad hacia posibles nuevos afiliados, sin embargo, no se pierde el interés de influir en nuevos y sobre todo antiguos afiliados.

#### **4. Tipo de publicidad más utilizado**

En la actualidad, es muy común ver a empresas de toda índole, sin exceptuar a las cooperativas, realizar publicidad de productos o imagen, y es conocido también que destinan para esta finalidad, una importante parte de su presupuesto publicitario a la promoción de productos específicos.

#### **Medios publicitarios.**

Por lo que se refiere a las empresas cooperativas, desde las más pequeñas hasta las de mayor extensión, consideran la prensa escrita como el medio típico más importante para insertar la propaganda a pesar de su costo, que a veces suele ser un poco elevado.

Generalmente se inserta publicidad en los diarios locales o regionales y hasta se hace común que la mitad de un presupuesto destinado a publicidad, sea invertido exclusivamente a este medio.

Otro método publicitario es el anuncio en las guías telefónicas, que si bien es cierto es un medio que fuera superado por la radio o televisión, refiriéndonos a sumas de dinero invertidas en este tema. En efecto, la publicidad en estos continúa siendo costosa, pero tiene la ventaja en mayor frecuencia de emisión, en el caso de la radio, y el tremendo impacto que produce la imagen visual, aparte de su enorme difusión.

Un pequeño número de cooperativas hace publicidad directa mediante correo, ya que se invierte un porcentaje pequeño en cuanto al presupuesto. Se acudía a este sistema en razón de las ventajas que proporciona la propiedad selectiva, si bien es cierto, para utilizar la publicidad directa hay que asumir los detalles que conlleva la preparación.

#### **Presupuesto**

La base más utilizada por las empresas cooperativas para la formación del presupuesto de publicidad consiste en dedicar un porcentaje sobre las ventas netas.

También era frecuente que se utilizara una suma fija anual, pero lo cierto es que no se debe carecer de un plan coherente para elaborar ese presupuesto, para afrontar los gastos generados de acuerdo a sus necesidades inmediatas.

Otro método común que utilizan estas empresas, se denomina *propaganda cooperativa*, en la cual la agencia de publicidad o canal televisivo comparte los gastos de la pauta con la cooperativa, siempre y cuando se brinde el ofrecimiento de realizar esta transacción.

Lo cierto de este punto es que se deben supervisar los resultados de la publicidad, ya sea mediante el estudio de cifras de venta, control mediante las consultas a los consumidores o controlando la afluencia del público a las instalaciones de la cooperativa, y de existir, utilizar algún otro método alternativo.

### **Programa publicitario**

Para su elaboración deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos prácticos:

1. **Finalidad.** Se determinará la finalidad específica que se persigue antes de iniciar una campaña publicitaria. Estos fines pueden ser los de estimular las ventas de forma inmediata, promover buena voluntad o la aceptación del producto.
2. **Destinatarios.** Por su influencia decisiva en tema de la publicidad que se proyecta, se concretará si esta se dirige a asociados nuevos o de muchos años en la cooperativa, de otros sectores profesional o nivel económico, etc.
3. **Tema.** El primer paso consiste en decidir si la publicidad ha de ser específica, que se enfoca directamente en los productos, bienes o servicios o se enfoca a la imagen, que se enfoca a la cooperativa en sí, con las especiales características de cada rubro.
4. **Medios.** Como hemos indicado, cada medio publicitario ofrece inconvenientes y ventajas. Unos y otras han de ser sopesados por la Gerencia General, para su aplicación al producto, bien o servicio concreto que se desee anunciar, teniendo en cuenta al tipo de público al que va dirigido el anuncio.
5. **Inversión.** El Gerente General deberá optar entre basar el presupuesto en un porcentaje de ventas netas o fijar una suma anual que tenga carácter invariable.
6. **Época.** La selección de la época en que resulta más recomendable presentar los anuncios depende del tipo de productos que se ofrezca, de la estructura financiera del negocio, de las actividades de los competidores y otros factores comerciales.  
Algunas empresas cooperativas optan por realizar una publicidad durante todo el año, mientras que otras, prefieren apoyar las épocas donde las ventas son más bajas con una intensificación de la propaganda.
7. **Control.** Para lograr una verdadera eficacia. El Gerente General de la cooperativa debe verificar los resultados de cada uno de los proyectos publicitarios que se presentan; esto puede hacerse mediante el estudio del volumen de ventas, de la marcha de la cooperativa o de cualquier otro índice que se considere representativo.

## **Promoción en el propio local**

La promoción en el propio local tiene un objetivo paralelo o complementario de la publicidad en los medios de comunicación.

Son varios factores los que intervienen en la correcta organización de la promoción interna, pero existen cuatro que destacan con mayor notoriedad: la calidad de las instalaciones, el colorido, los anuncios y la actitud de los ejecutivos de ventas.

Las posibilidades de mejorar la distribución de la publicidad dentro del local, están limitadas por la dimensión del lugar, por el tipo de producto que se promociona, etc. Sin embargo, dentro de los límites impuestos por todos estos factores, un buen cerebro organizador puede extraer el máximo rendimiento de los bienes disponibles.

## **Motivación para la compra**

La publicidad en el local no tiene otra finalidad que estimular el interés del público que penetra en el mismo y decidirlo a obtener el bien que se oferta. Claro está que, para alcanzar este objetivo, es preciso alcanzar algo más que una impresión pasajera: hay que desencadenar el proceso psicológico que lleva de la simple curiosidad a la decisión de adquirir aquello que se exhibe, que dependerá en buena medida de dos elementos: el entorno y la presentación.

## **Combinación de los diversos factores**

Para extraer el mayor beneficio posible de las actividades de promoción en el mismo establecimiento es recomendable combinar los distintos factores que ya hemos citado con anterioridad, y no es más que la calidad de las instalaciones, el colorido, el anuncio en sí y la actitud de los ejecutivos de venta.

- 1. Características de las instalaciones.** Es preciso disponer de los productos con sus especificaciones, con la mayor economía de espacio y en la forma más eficiente que sea posible. La colocación ideal en una cooperativa de ahorro y crédito dependerá del producto y sus características, aunque debe observarse siempre la regla de reducir al mínimo los elementos de distracción de personal e incentivar a alcanzar la meta.

La funcionalidad de la mejor instalación se ve disminuida si no está bien distribuida, por lo cual resulta conveniente tener en cuenta lo siguiente:

- La circulación del público en el local, ya que en los momento de mayor afluencia debe ser posible manejarse por las áreas más despejadas.
- Los pasillos deben ser lo suficientemente amplio para colocar efectivamente la publicidad que se planea exhibir.
- Las áreas de atención o ventas deben estar situadas en los puntos de acceso más fácil.

2. **El colorido es el principal aliciente visual.** Los efectos cromáticos contribuyen a crear en el establecimiento un ambiente agradable para el cliente. El color del decorado y de los techos y paredes debe combinarse audazmente con el tono de las instalaciones e, incluso, con los detalles publicitarios del recinto, a fin de producir un efecto gratificante en el público y motivarlo a interesarse en ello. Sin embargo, el decorado no debe ser sugestivo ya que distraerá la atención del asociado del producto que se está ofreciendo.

Las variaciones estacionarias de la demanda, las ofertas y promociones especiales, etc, pueden hacer aconsejable ciertas adaptaciones y reformas parciales de la decoración.

3. **Avisos y anuncios.** Los carteles anunciantes, rótulos y a visos en general constituyen la voz de la cooperativa. Estos medios complementan eficazmente la labor de los ejecutivos de venta al suministrar toda la información significativa de los productos que se ofrecen al público, si están inteligentemente redactados y correctamente confeccionados. Por esta razón, resultan tan importantes las promociones, ferias, cambios de políticas, etc, pues constituyen un filtro de la información mínima necesaria en materia de costos, calidad, condiciones, etc, el cual permite canalizar la atención de los clientes hacia los productos en los que realmente se encuentra interesado.

Debemos añadir que, para alcanzar los objetivos señalados, es preciso que el promotor de ventas tenga en cuenta algunos consejos útiles al redactar los carteles promocionales:

- Los anuncios deben ser explicativos y sucintos al mismo tiempo, procurando condensar la mayor información posible en menor volumen de texto, dentro de una cierta originalidad.
- No hay que repetir los mismos motivos y colores del diseño con demasiada frecuencia, pues perderían toda su eficacia.
- Es preciso tener en cuenta que estos carteles y colores del diseño deben resaltar las características únicas del producto que se pretende promocionar.

**4. Actitud del personal ante la venta.** Analicemos ahora el elemento aglutinante de todo ese conglomerado: la actitud positiva del elemento humano.

Una campaña promocional perfectamente planificada y dotada de los medios materiales necesarios, pero carente de un equipo de venta capaz de extraer el máximo provecho de todo ello, es igual que no contar con las herramientas de trabajo primordiales.

Por eso es necesario preparar concienzudamente a las personas que han de llevar el trabajo extra generado por las ofertas especiales y otros tipos de esfuerzos promocionales.

Esta preparación no se limita al conocimiento de las técnicas de venta y demás aspectos de las mercancías y demás aspectos de las relaciones humanas con el asociado y tampoco basta con asignar al departamento de Mercadeo a los ejecutivos de venta más experimentados. Suele ser necesario, además, que estas personas se familiaricen con los parámetros básicos de la campaña de ventas: los objetivos, los márgenes de utilidad, periodo de vigencia de políticas, publicidad en prensa y otros medios de comunicación de la misma cooperativa, posibilidades frente a los esfuerzos similares de la competencia.

#### **Asesoramiento externo.**

Las cooperativas que pueden permitírselo suelen solicitar el asesoramiento de especialistas externos, con el fin de que les brinde indicaciones sobre el proceso de organización y puesta a punto de las instalaciones.

#### **La motivación**

En la puesta a punto de las instalaciones de la cooperativa, antes del inicio de una campaña de promoción interna, debemos conjugar dos factores: el funcional y el de ambientación, pero hace falta un importante ingrediente para lograr los objetivos y metas trazados: la motivación.

No basta con el deseo de lograrlo, es preciso hacerlo manifiesto en los resultados, esto se logra teniendo buenas y productivas ideas, tomar como ejemplo las iniciativas de empresas exitosas, aunque también es cierto que se pueden lograr resultados fantásticos con solo un poco de imaginación; por ejemplo, buscando maneras de captar el interés y romper con la monotonía de lo anunciado ya en el mercado.

Cualquiera que sea el bien o servicio que se oferte, el ejecutivo de venta debe esforzarse en realzarlo y presentarlo desde el ángulo más favorable a la vista del cliente. La clave de la cuestión residen en contestar afirmativamente la presunta: ¿Lo compraría yo?

## **El Merchandising**

### **Definiciones**

Todos los aspectos tratados en el punto anterior guardan relación con lo que en la actualidad se conoce como merchandising, valioso instrumento con el que cuentan las empresas, fabricantes, distribuidores, etc.

Este término tiene su origen en el vocablo “merchandise” norteamericano, que significa mercadería, mercancía o comercializar, negociar.

No resulta fácil encontrar una definición exacta, por ello se ofrecen algunas de las que más se ajustan a este moderno concepto. La ofrecida por la Academia Francesa de Ciencias Comerciales:

*“El merchandising es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible cliente, el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento y presentación, exhibición, instalación, etc.”*

Por su parte, el Instituto Francés de Merchansing, en su folleto N°4, el Merchansing en la Empresa, lo define como:

*“Conjunto de estudios y técnicas puestos en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores o fabricantes, con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y mediante la presentación apropiada de las mercancías.”*

## **Historia**

El merchandising surge con la creación del autoservicio y años más tarde, la aparición de lo que son las grandes superficies de venta: super e hipermercados.

Se puede concebir al merchandising como una etapa del marketing referida al producto en el punto de venta, sobre todo a los artículos de consumo masivo. Estos pueden hallarse bien en pequeñas o grandes superficies, de modo que estas técnicas no solo son susceptibles de ser aplicadas en los hipermercados, por ejemplo, sino que igualmente es posible obtener importantes logros de su utilización en las cooperativas medianas, e incluso de las pequeñas.

Cuando se inicia en el empleo del marketing en la dirección de las cooperativas se plantea el uso también de nuevas técnicas tales como los estudios de mercado y la publicidad. Otra cuestión a destacar es la nueva orientación que comienza a tener la creación de sus propios productos, debido a que actualmente la concepción de estos está en función de la necesidad del asociado, en relación con lo cual, el uso creciente y el perfeccionamiento de los métodos de promoción conceden una importancia cada vez mayor a la disposición del producto en el punto de venta.

El merchandising, pues, forma parte del marketing general, configurándose como una fase o etapa del mismo referida a las circunstancias que rodean en el punto de venta. Esta técnica surge como consecuencia del aumento de la complejidad con que se realiza la comercialización de los productos, es la correspondencia lógica de la complicación que ha afectado todo ese difícil proceso de ofrecer y adquirir, que ha dejado de considerarse de forma nítida y simple.

### **Aproximaciones a las técnicas de merchandising**

- El hecho significativo de que el producto, de acuerdo con las formas modernas de venta, se encuentre solo ante el potencial comprador y deba, en consecuencia, venderse a sí mismo, implica la colaboración entre la cooperativa y su cliente, de tal modo que ambos se proporcionen la información y la asistencia necesaria a fin de conseguir con éxito sus objetivos, en cierto modo comunes, que se podrían precisar así: entregar el mejor producto o servicio al mejor precio, en el lugar adecuado, cuando sea el momento y en la máxima cantidad para alcanzar la meta de toda cooperativa y organización económica, a saber, rentabilizar al máximo su inversión.
- La razón por la que el producto debe venderse a sí mismo se relaciona con el hecho de la simplificación del proceso, prescindiendo de la presencia del ejecutivo de venta y de sus argumentos orales. El proceso se vive ahora de tal manera que el producto es directamente tomado por el asociado, teniendo la libertad de elección y de desplazamiento dentro del recinto comercial que exhibe una profusa variedad de artículos que pretenden atraer al asociado.

- El asociado cree que es responsable de su compra, que sólo a él le incumbe la decisión de optar por uno u otro producto de los que se le presentan, aun cuando pueda estar influenciado diferentes formas de publicidad a través de carteles, cine, radio o televisión.
- El método: procura que el producto se venda mejor y con un mayor beneficio. El producto debe darse a conocer y estar en el lugar preciso, en el momento correcto.

### **Como dar vida a un negocio.**

Se puede recurrir a todo el aspecto promocional, ya sea para el lanzamiento de un producto nuevo o para elaborar una oferta especial; también se puede apelar a la publicidad en el punto de venta, lo que supone guiar y orientar al consumidor a través de flechas, colores, carteles, listados, música ambiental, consejo, etc.

Señalamos de esta manera, la creciente necesidad de atender los aspectos que conduzcan a una óptima gestión comercial. La revolución informática supone, en un futuro nada lejano, el empleo de gran cantidad de información que servirá para mejorar enormemente todo el proceso de comercialización al que se ha aludido.

### **La juventud como sector del mercado.**

Aunque siempre se tiende a hablar del mercado como un todo uniforme, la población puede agruparse según diversos parámetros con funcionamientos distintos. La juventud constituye uno de los sectores bien diferenciados y a los que cada vez se presta más atención por su elevado potencial adquisitivo.

En otros tiempos, el sector juvenil de la población tenía escasa importancia como masa consumidora. Esto se debía fundamentalmente a los condicionamientos familiares y sociales que pesaban sobre los jóvenes: demora de la incorporación al mundo del trabajo y del consumo, retribuciones menguadas, obligación a contribuir a los gastos familiares, etc, sin embargo, esta situación se ha venido modificando sustancialmente los últimos decenios, debido al cambio experimentado por el modelo de sociedad y a la progresiva incorporación de sucesivas oleadas de jóvenes a las filas de la población activa.

Los jóvenes de 25 a 30 años, que han culminado sus estudios y acceden al mundo de trabajo, adquieren responsabilidades familiares y por consiguiente, modifican profundamente su comportamiento como consumidores.

### **Peso específico del sector más joven.**

La importancia de la población joven en el consumo directo no es más mínima y tiende a crecer aún más en aquellos países en que la población aumenta rápidamente y la pirámide demográfica tiende a ensancharse cerca de la base. Por otra parte, en países demográficamente menos dinámicos, pero con un alto grado de desarrollo, como Estados Unidos, se calcula que el ingreso de las personas dentro de este rango de edad suele aumentar cuando llegan a una edad más adulta.

Por todo esto, el comerciante que desee explotar este lucrativo sector del mercado debe conocer sus reacciones psicológicas, sus gustos y sus inclinaciones y adecuar su oferta a estos condicionamientos.

### **Motivación del adolescente**

Existen tres características complementarias que configuran en gran medida la psicología juvenil:

- **Egocentrismo.** Un rasgo típico de la edad que se ha venido desarrollando en los últimos decenios es la conciencia como grupo social homogéneo.
- **Gregarismo.** Es un mimetismo juvenil que tiene gran importancia en el ámbito comercial, pues es la causa de que, una vez que la moda, la afición por algo determinado, ha calado entre los líderes de grupo ya que los demás siguen sus pasos.
- **Hedonismo.** Se presenta entre un grupo más joven, ya que buscan el placer y huyen del dolor.

Todo esto lo debe tener en cuenta la cooperativa que oferte productos a un público de esta edad, con el fin de adaptar el surtido a los gustos y necesidades cambiantes de esta generación.

### **Cómo atraer a un público joven**

Además de ofertar los artículos, bienes o servicios en los que está interesado, las cooperativas deben conocer algo acerca de esta psicología y las reacciones del cliente joven.

En primer lugar, al joven le desagrada ser tratado sin interés y exige prontitud ya que suele ser impaciente, pues desea terminar pronto para pasar a otro asunto, pues no le interesan las conversaciones prolongadas ni la palabrería de los ejecutivos de venta, por lo cual este debe atenderle rápidamente y evitar perder tiempo en discusiones inútiles. También prefieren el trato informal, pero les gusta al mismo tiempo que se respete su intimidad, por lo cual es preferible mantener un término medio.

## Algunos consejos para el ejecutivo de venta

En vista de todo lo que hemos expuesto anteriormente sobre los componentes psicológicos del comportamiento del público joven, la cooperativa tiene a su disposición diversos recursos para potenciar sus ventas en el sector. La medida en la que pueda aprovechar esos recursos dependerá naturalmente, de su situación personal y de la clase de producto que se promocióne.

Se recomienda:

- Conocimiento de sus preferencias
- Relación con este público
- Adecuación de la publicidad
- Incorporación de jóvenes al personal de ventas

Factores que inciden en el público joven:

1. **El primer puesto de trabajo.** El acceso al mundo del trabajo no supone siempre el abandono del hogar paterno, por cuyo motivo los comercios donde ha comprado tradicionalmente pueden beneficiarse del aumento repentino de su poder adquisitivo.
2. **El matrimonio.** El cambio de las estructuras y de los componentes sociales que se han producido en los últimos decenios ha traído, entre tantas consecuencias, la disminución de la edad media en que los jóvenes se casan. No hay que insistir en la relevancia que tiene este dato para el comercio minorista, pues los jóvenes que forman una familia cambian radicalmente sus hábitos de consumo y empiezan a necesitar nuevos tipos de productos desde el mismo momento en que comienzan a prepararse para el matrimonio.

## Importancia del mercado joven

El peso específico del sector joven del mercado está en función de la oferta de productos y servicios por parte de la cooperativa, cualquiera que sea el sector concreto, lo cierto es que se trata de una categoría de clientes de características muy específicas y potencialmente muy rentables.

En todo caso no hay que olvidar que, por lo general, las personas que carecen de experiencia en materia de calidad y costos, y que el ejecutivo de venta, lejos de aprovecharse de esta desventaja, harían bien en esforzarse por ayudarles a elegir lo que sea más conveniente.



## CONCLUSIONES

Es de suma importancia no olvidar jamás que en la actualidad, la valoración de una marca y la imagen de cooperativa juegan roles mucho más importantes que en el pasado.

Las cooperativas, como estrategia, deben equiparar el Mercadeo con las ventas; es decir, no cometer el error de pensar que **mercadeo** es sinónimo exclusivamente de aumento de las ventas, ya que en la actualidad guarda relación con nuevos temas, como la generación de valor y la satisfacción del afiliado. Un claro ejemplo es la importancia que tienen en la actualidad los conceptos de ventajas funcionales, planificación estratégica y servicio al cliente, entendemos por esto, entonces, que el mercadeo va más allá que solo vender.

Hoy, los asociados de muchas cooperativas tienen muchas opciones al momento de realizar una adquisición de bienes o servicios. Los gustos y las modas cambian constantemente, lo que obliga a las cooperativas a evaluar las nuevas tendencias, pues deben mantener en todo momento, un eficiente servicio de atención al afiliado, ya que cuenta como una efectiva herramienta de mercadeo, pues al desarrollar una estrategia de servicio se deben asumir tres decisiones básicas que son las siguientes: qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer estos servicios, lo cual implica brindarle un seguimiento constante a los casos de los asociados como estrategia fundamental, ya que un asociado fiel vale mucho más a largo plazo que una venta ocasional de alto ingreso.

La viabilidad de las cooperativas a largo plazo, dependerá siempre de membresía y el aumento constante de afiliados. La fidelización del asociado es basada en excelente servicio, buenos precios, intereses y promociones, y gran calidad de los productos debe ser la premisa fundamental de cualquier estrategia de mercadeo. Concluimos con esto, que poner mayor énfasis en el volumen de asociados y no es su calidad y rentabilidad como cliente, es la brújula que debe orientar al éxito las funciones que desempeña la cooperativa.

El desarrollo de cualquier producto en la actualidad, no nace de un criterio de oferta, nace de un criterio de demanda; es decir, los nuevos productos se deben desarrollar con base en las preferencias de los consumidores, adicionalmente, ninguna política de mercadeo debe olvidar el entorno económico, social y de competencia que se afronta.

## BIOGRAFÍA DEL AUTOR

Dr. Fredrik F. García V. nació en la ciudad de Panamá. Obtuvo su doctorado en Ciencias Empresariales y Económicas en la Universidad Latina, luego de cursar la maestría en Administración de Empresas con especialización en Finanzas en la Universidad Santa María La Antigua. Su preparación a nivel superior la recibió en la Universidad de Panamá, obteniendo la Licenciatura en Contabilidad y a nivel escolar en el Colegio Richard Newman y en la Escuela Dr. Carlos A. Mendoza.



Está ligado al Movimiento Cooperativo nacional e internacional hace aproximadamente 22 años, por medio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Educador, R.L. (COOPEDUC) en la cual se desempeña como Gerente General, realizando una labor de liderazgo positivo, motivando al sector a la defensa y proyección de sus bondades e intereses.

Ha participado en más de 80 cursos y seminarios en las áreas de Administración, Filosofía y Principios Cooperativos, Finanzas, Relaciones Humanas, Gerencia, Sistema Operativo, Banca Privada, Proyectos de Pequeña Empresa, Liderazgo, Integración de Grupos, Sistemas Federales, Calidad Total, entre otros, tanto a nivel nacional como internacional.

Un líder innagotable que ha ocupado posiciones relevantes en organismos de integración cooperativa nacionales e internacionales. Igualmente, pertenece a la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresas (APEDE).

Dentro de sus investigaciones y publicaciones están La Administración Cooperativa; La Cooperativa de Ahorro y Crédito, su contabilidad y control interno; La Administración del Fondo de Previsión Social; Organización efectiva de la Asamblea General; Estrategia sobre integración y cooperación nacional; Aplicación y diseños de reserva para cuentas incobrables para cooperativas; Desarrollo del Servicio de Fondo de Solidaridad y Bienestar Social; Contabilidad para Cooperativas; Controles internos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito; Fiscalización y manejo financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Ha dictado conferencias con temas como Administración del Tiempo; Como Trabajar en Equipo; Liderazgo Empresarial, Proceso de Mejoramiento Continuo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito; ISO 9001 para las Cooperativas de Ahorro y Crédito; Análisis de Estados Financieros; Movimiento de Líderes Juveniles Cooperativas; Visión y Misión de Empresas Cooperativas; Evaluación y Gestión de Proyectos.

