

- **COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS**  
material para la capacitación en gestión de cooperativas agropecuarias

*MANUAL DEL INSTRUCTOR*

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Malcolm Harper



**MATCOM**  
**Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas**

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo.

## Prefacio

Este programa de capacitación, o conjunto de material para la misma, forma parte de una colección concebida por el proyecto OIT-MATCOM, destinada a ayudar a quienes planean o realizan actividades de formación para el personal encargado de la administración de cooperativas agropecuarias.

La capacitación prevista en este Manual, así como la ofrecida en los demás textos de esta colección, se basa en un minucioso análisis de los puntos siguientes:

- i) las tareas y funciones que deben llevar a cabo las entidades cooperativas agropecuarias;
- ii) los problemas y limitaciones generales que se presentan al tratar de cumplir con tales tareas y funciones.

El resultado de este análisis se refleja en la publicación de MATCOM "Curriculum Guide for Agricultural Co-operative Management Training" - "Programa para un plan de estudios destinado a la capacitación de personal directivo de cooperativas agropecuarias". Este programa comprende planes de estudios sobre 24 temas destinados a la capacitación de personal directivo. Estos temas de estudio han servido de base para la elaboración de los manuales de capacitación.

La lista de los temas y planes de estudio correspondientes es la siguiente:

1. Nociones sobre cooperativas
2. Legislación cooperativa
3. La gestión en la esfera cooperativa
4. La explotación agropecuaria
5. Recolección y recepción de productos agropecuarios
6. Gestión del transporte
7. Gestión del almacenamiento
8. Comercialización de productos agropecuarios
9. Gestión de suministros y abastecimientos
10. Sistema de ahorro y de crédito rurales
11. Gerencia de personal
12. Gestión de oficinas y comunicaciones
13. Contabilidad y teneduría de libros
14. La gestión financiera
15. Contabilidad de costos
16. Previsión y evaluación de riesgos
17. Estadísticas
18. Preparación y evaluación de proyectos
19. Planificación del trabajo
20. Sociología rural
21. Nociones sobre economía nacional
22. Política económica en función del desarrollo
23. Comercialización de productos de exportación
24. Relaciones públicas, captación y educación de socios de cooperativas

Para más información sobre el material de capacitación arriba mencionado dirigirse por escrito a:

The MATCOM Project  
 c/o CO-OP Branch  
 International Labour Office  
 CH 1211 Geneva 22  
 Switzerland

PROGRAMA DE CAPACITACION1. Grupo-objetivo

Este programa de capacitación sobre "Comercialización\* de productos agropecuarios" está dirigido a los gerentes y subgerentes que dirigen o proyectan dirigir una cooperativa agrícola con funciones de comercialización.

También pueden beneficiarse de este programa los funcionarios gubernamentales y promotores que apoyan a los grupos antes mencionados.

2. Finalidad

La finalidad general del programa es capacitar a los participantes en el curso para que administren de forma efectiva la comercialización de los productos agrícolas de sus cooperativas.

En particular, el programa capacitará a los participantes para:

- definir el papel de la comercialización en la economía e identificar la necesidad de una administración efectiva de dicha comercialización;
- identificar los distintos "ingredientes" o componentes que constituyen la "mezcla de comercialización" (marketing mix) y analizar determinadas situaciones de la misma en términos de la presencia o ausencia de cada ingrediente;
- decidir qué información sobre el mercado se requiere en una determinada circunstancia y cómo obtenerla de un modo eficiente y económico;
- seleccionar métodos adecuados de empaque o envasado para los productos agrícolas;
- establecer estrategias apropiadas de presentación de productos para ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado;

---

\*/ La palabra inglesa "marketing" se traduce de diversas maneras en los distintos países de habla española: "comercialización", "mercadeo", "mercadotecnia", e incluso "marketing". En este Manual se emplea

- seleccionar canales adecuados de distribución para los productos agrícolas de los socios;
- decidir si deben confiar la distribución de los productos agrícolas de sus socios a distribuidores exclusivos o no exclusivos;
- seleccionar métodos adecuados de transporte e identificar y cuantificar costos y beneficios del almacenamiento;
- diseñar una "combinación de comunicaciones" adecuada para los productos de su cooperativa;
- definir el papel del vendedor y vender los productos de su cooperativa en forma efectiva;
- calcular precios para los productos agrícolas de su cooperativa en base a los costos de producción y a su efecto sobre la demanda;
- fijar precios con relación a los costos, la demanda y el comportamiento competitivo;
- diseñar un plan adecuado de comercialización para una cooperativa dada;
- aplicar lo aprendido a los problemas de comercialización en sus propias cooperativas;

El programa que se describe en este Manual puede emplearse para un curso especial sobre comercialización o incorporarse en el plan de estudios de un programa más general de capacitación en administración de cooperativas.

### 3. Duración

El programa completo, que se describe en este Manual consta de 15 clases o lecciones. La duración de las mismas varía de 1 1/2 a 5 horas. El programa total requiere aproximadamente de 35 a 40 horas, o de 6 a 8 días, según los conocimientos y la experiencia de los participantes. Basándose en estos datos debe elaborarse el calendario de clases correspondiente.

---

preferentemente "comercialización" por ser el término más tradicional y generalizado y permite además el uso de derivados ("comercializar", "comercializado", etc.).

#### 4. Enfoque y métodos para la capacitación

El programa se basa en las premisas siguientes:

"la capacitación es costosa"

"el dinero disponible para la capacitación para la gestión de cooperativas es escaso".

Por lo tanto, la capacitación se considera como una inversión que, si no produce resultados, los beneficios de tal inversión serán nulos.

Así pues, a su regreso al lugar de origen luego de asistir al programa de capacitación, los participantes deberían ser capaces de mostrar resultados concretos de mejoras en su labor de gestión. Con el fin de preparar y habilitar a los participantes para lograrlo se ha adoptado en este programa un método de enseñanza altamente activo, recurriendo al uso de métodos de aprendizaje "participativo" y a la inclusión de un compromiso de actuación.

Los participantes no estudiarán comercialización de una manera general y pasiva. Los problemas diarios de la gestión con que los participantes se enfrentan se han introducido, dentro de lo posible, en estudios de casos, simulaciones y otros ejercicios realistas encaminados a la solución de problemas. Los participantes (que por lo general trabajarán en grupos), aprenderán resolviendo problemas como los que se presentan en la vida real, con la necesaria asistencia y orientación del instructor, quien actuará más como "facilitador" del aprendizaje que como profesor de un curso formal.

El compromiso de actuación que se contrae al final del programa dará a cada participante la oportunidad de emplear los conocimientos y las experiencias de sus condiscípulos para la búsqueda de una solución concreta y aceptable a un problema específico de comercialización con el que se enfrente. El participante se comprometerá a poner en ejecución la solución más conveniente.

## 5. Estructura

El programa consta de una parte introductoria y de 14 MATERIAS relativas a la comercialización.

1. Introducción
2. ¿Qué es Comercialización?
3. La mezcla de Comercialización
4. Investigación de mercados
5. Empaque
6. El producto
7. Canales de distribución
8. ¿Distribución exclusiva o no exclusiva?
9. Distribución física
10. Comunicaciones de Comercialización
11. Venta personal
12. Fijación de precios
13. Práctica de fijación de precios
14. Diseño de una mezcla de Comercialización
15. Programa y compromiso de actuación

En este Manual cada una de las materias arriba indicadas se estudia en una LECCION. Para cada lección se suministra el siguiente material:

- una guía para el instructor (páginas amarillas), en que se indica el objetivo de la lección, se estima el tiempo necesario y se traza un "plan" global para la misma que incluye instrucciones sobre la manera de dirigirla;
- impresos (páginas blancas) con todos los estudios de caso, guiones para simulaciones, etc., que deben ser reproducidos para la distribución a los participantes.

## 6. Adaptación del Programa

Antes de "utilizar" el programa en una situación real de capacitación podría ser necesario adaptarlo.

Lea todo el programa y decida si:

- el programa puede aplicarse tal como está;

- sólo deben utilizarse determinadas materias o lecciones;
- deben añadirse nuevas materias o lecciones.

Su decisión dependerá de las necesidades de capacitación de los participantes y de los medios de que usted disponga.

Lea cuidadosamente las lecciones que ha decidido utilizar. Verifique el contenido temático tanto en las guías para las lecciones como en los impresos para los ejercicios, etc. Introduzca las modificaciones posibles a fin de incluir monedas, nombres, cultivos, etc. locales. Esta adaptación ayudará a los participantes a identificarse más fácilmente con las personas y situaciones descritas en los ejercicios, y aumentará considerablemente el impacto y la efectividad del programa de capacitación.

En caso de que se proceda a una adaptación considerable, es preferible mecanografiar nuevamente la página entera.

Las adaptaciones ligeras (monedas, una frase o un párrafo) pueden realizarse corrigiendo directamente en el original proporcionado en esta carpeta.

#### 7. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que, con un material de este tipo, solo necesitan destinar unos minutos de preparación antes de cada clase. Esto no es así.

Usted debe estudiar minuciosamente la guía para cada lección y preparar un plan detallado en base al contenido y secuencias sugeridos en la guía y a las adaptaciones que estime usted necesarias.

Debe efectuar cada uno de los cálculos para poder explicarlos a los participantes.

Debe obtener y estudiar todos los formularios, estadísticas u otros materiales informativos locales para poder integrarlos en las lecciones, donde sea procedente.



## 8. Preparación del Material de Capacitación

Las hojas de ejercicios (páginas blancas) constituyen una parte importante del material de capacitación empleado en el programa. Deben reproducirse a partir de los originales proporcionados en la carpeta, una vez efectuadas las adaptaciones necesarias (véase "Adaptación del Programa"). La reproducción podrá efectuarse por cualquier procedimiento disponible: multcopiadoras, impresión off-set, fotocopidora, etc.

El único elemento de equipo de capacitación que es absolutamente indispensable es el pizarrón.

Debe solicitarse a los participantes, con anticipación, que traigan consigo cualquier documentación de su cooperativa que se relacione con la comercialización, tal como:

- documentos y datos de investigaciones de mercado
- planes de comercialización de la cooperativa
- material de promoción
- datos y cálculos sobre costos y precios.

El Cuestionario Preliminar debe enviarse a los participantes antes de la iniciación del curso indicándoles que lo completen y lo entreguen al inicio del programa de capacitación.

## 9. Seguimiento y Evaluación

Se recomienda que el instructor u otras personas competentes se comuniquen con los participantes después de seis meses de concluido el curso, a fin de determinar cómo van cumpliendo sus "compromisos de actuación". Se trata de evaluar el curso - y no a los participantes - en función del éxito que hayan obtenido éstos últimos en el cumplimiento de sus compromisos.

## VIII

### I N D I C E

MATERIA/LECCION	1	:	INTRODUCCION
MATERIA/LECCION	2	:	¿QUE ES LA COMERCIALIZACION?
MATERIA/LECCION	3	:	LA MEZCLA DE COMERCIALIZACION
MATERIA/LECCION	4	:	INVESTIGACION DE MERCADOS
MATERIA/LECCION	5	:	EMPAQUE
MATERIA/LECCION	6	:	EL PRODUCTO
MATERIA/LECCION	7	:	CANALES DE DISTRIBUCION
MATERIA/LECCION	8	:	¿DISTRIBUCION EXCLUSIVA O NO EXCLUSIVA?
MATERIA/LECCION	9	:	DISTRIBUCION FISICA
MATERIA/LECCION	10	:	COMUNICACIONES DE COMERCIALIZACION
MATERIA/LECCION	11	:	VENTA PERSONAL
MATERIA/LECCION	12	:	FIJACION DE PRECIOS
MATERIA/LECCION	13	:	PRACTICA DE FIJACION DE PRECIOS
MATERIA/LECCION	14	:	DISEÑO DE UNA MEZCLA DE COMERCIALIZACION
MATERIA/LECCION	15	:	PROGRAMA Y COMPROMISO DE ACTUACION

materia

**1**

introducción

Cuestionario Preliminar

Nombre:.....

Cooperativa: .....

Cargo: .....

Breve descripción de sus funciones:  
.....  
.....  
.....

¿Qué aspectos de su trabajo encuentra más difíciles?  
.....  
.....  
.....

Sírvase completar la siguiente frase:  
  
Como resultado de asistir al Curso de Comercialización espero que podré  
.....  
.....  
.....  
.....

LECCION 1

INTRODUCCION

Objetivo: Demostrar la importancia de una efectiva comercialización e identificar dentro del grupo de participantes a aquellos que poseen experiencia en tal materia.

Duración: Una a dos horas.

Material: El cuestionario preliminar debidamente completado, el calendario y el horario de clases y una lista de participantes.

Guía para el instructor:

- 1) Si una personalidad importante inaugura el curso, debe sugerírsele que cite ejemplos de problemas o fracasos debidos a una comercialización inadecuada y que subraye que las personas que ocupan cargos como los de los participantes pueden contribuir en gran medida a resolver esos problemas.
- 2) Asegúrese de que todos los problemas administrativos relacionados con el curso queden resueltos. Las cuestiones de alojamiento, pago de gastos, transporte, lugares para el estudio individual y cualquier otro tipo de información deberán resolverse ahora.
- 3) Indique que un curso de capacitación como éste es una inversión. Trate de estimar su costo total (incluido el sueldo de los participantes mientras siguen el curso). Pida a los participantes que sugieran formas de cómo usarían ellos esta cantidad, si la tuvieran, para mejorar las actividades de comercialización en sus cooperativas. Puede ser que mencionen inversiones en investigación de mercados, u otros temas. Indíqueles que, si el valor del beneficio que obtengan los participantes en este curso no es superior al costo del mismo, ese dinero hubiera estado mejor invertido en la manera como han sugerido. Los participantes deben, por lo tanto, relacionar continuamente lo que aprenden con sus propias funciones de trabajo. Si algo pareciere irrelevante o erróneo, o si los participantes no comprenden cómo usar lo aprendido, deben decirlo y el curso será reajustado en consecuencia.

- 4) Presente brevemente el cronograma (calendario y horario) del curso y subraye a los participantes que deben contribuir a éste y no limitarse a escuchar solamente: las personas no aprenden sentándose a escuchar, sino participando y haciendo las cosas por sí mismas.
  
- 5) Pida a cada participante que resuma su capacitación y experiencia previas, y que exponga lo que espera obtener como resultado de su asistencia al curso. Si es necesario, refiérase al Cuestionario Preliminar. Insista en que cada uno aporta algo al curso y que la experiencia total del grupo, como un todo, es sustancial. Si bien tanto los instructores como el material aportarán ideas y orientaciones acerca de las técnicas y darán estructura al curso, las aportaciones más importantes deben proceder de los participantes.

Trate de clasificar en el pizarrón los objetivos y las experiencias de los participantes: identifique las experiencias o conocimientos especiales que cada participante aporta al curso, y subraye que el grupo, como un todo, es una fuente extremadamente importante de conocimientos y experiencias.

- 6) Indique a los participantes que al final del curso se espera que cada uno de ellos, en forma individual, realice y se comprometa a llevar a cabo un plan de acción que incluirá:
  - La exposición de un problema de comercialización en su cooperativa.
  - Una breve descripción de la manera cómo se proponen resolver este problema.
  - Ideas de cómo "convencerán" a sus superiores, al personal subordinado, al Consejo de Administración o a los socios, si es necesario, de la conveniencia de tal solución.
  - Una descripción concreta sobre qué espera exactamente cada participante haber logrado en una fecha determinada (el cabo de 6 meses o de un año a partir de la finalización del curso).

Indique a los participantes que los instructores tratarán de comunicarse con ellos, luego de transcurrido ese período, para evaluar el éxito que hayan tenido al poner en práctica sus planes. Ese éxito servirá para evaluar el curso y no a los participantes mismos.

materia

2

¿qué es la comercialización?

LECCION 2

¿QUE ES LA COMERCIALIZACION?

Objetivo: Capacitar a los participantes para: i) que describan el papel crucial de la comercialización en la economía, y ii) que comprendan la necesidad de una administración efectiva de la comercialización, a fin de que ésta satisfaga tanto al productor como al consumidor.

Duración: Una hora y media a dos horas.

Material: Diálogo grabado.

Guía para el instructor:

- 1) Ponga a funcionar la grabadora; o, si no dispone de una, solicite a dos participantes que representen el diálogo "El agricultor se encuentra con el consumidor - Uno". Si es necesario, distribuya copias del diálogo.
- 2) Pregunte a los participantes qué se podría hacer para cambiar la situación descrita en el diálogo. Diríjalos para que sugieran soluciones tradicionales, tales como:
  - El voraz intermediario deber ser controlado o eliminado.
  - Se deben establecer juntas de comercialización para controlar los precios y las operaciones de los mayoristas.
  - Las cooperativas deben reemplazar a los comerciantes extorsionadores convirtiéndose ellas en compradoras de los productos agrícolas.
  - Los puestos de venta al por menor de las cooperativas deben reemplazar a las tiendas particulares que se aprovechan de su posición de intermediarios.
- 3) Utilice la grabación o pida a dos participantes que representen el diálogo "El agricultor se encuentra con el consumidor - Dos".



- 4) Nuevamente, pregunte a los participantes ¿qué se podría hacer para cambiar la situación descrita en el diálogo?. Las sugerencias probablemente incluirán:
- Los agricultores necesitan poder utilizar un mayor número de puntos de venta para sus productos.
  - Los agricultores necesitan un lugar más conveniente para entregar sus productos.
  - Los agricultores que lo necesiten deben poder obtener adelantos de dinero para financiar la producción de sus cosechas.
  - Los consumidores necesitan que los productos estén disponibles en el momento y en el lugar que les sean convenientes.
  - Los consumidores desean que los productos sean inspeccionados, que estén limpios y que el peso indicado sea confiable.
  - Algunos consumidores necesitan comprar los productos a crédito.
- 5) Pregunte a los participantes cuál de las dos situaciones es mejor para el agricultor y para el consumidor. Sugiera que, al menos, es posible argumentar que un sistema de comercialización que funcione bien con intermediarios voraces, que minimizan los ingresos del agricultor y maximizan los precios para el consumidor, es preferible a cualquier otro sistema de comercialización que fracase en su funcionamiento.
- 6) Pida a la mitad de los participantes que escriban una breve descripción de un sistema ideal de comercialización desde el punto de vista del agricultor. La otra mitad deberá describir en forma similar un sistema ideal desde el punto de vista del consumidor. Indique que las descripciones deben incluir factores tales como:
- Precio
  - Despacho
  - Crédito
  - Calidad
  - Tiempo

- 7) Pida a aquellos participantes que representan a los agricultores que lean sus descripciones; resúmalas en el pizarrón o retroproyector. Solicite a los participantes que representan los intereses del consumidor que lean sus descripciones y resúmalas de igual forma, colocando los puntos opuestos frente a la "Lista de los agricultores". Las listas contrastantes deben contener los siguientes puntos, entre otros.

Lista de los agricultoresLista de los consumidores

- |  |   |
|--|---|
| - Obtención de precios máximos   | - Pago de precios mínimos.  |
| - Los productos deben venderse en el tiempo de la cosecha.                       | - Los productos deben estar disponibles cuando se los necesite para el consumo. |
| - Los productos deben ser pagados al contado o por adelantado.                   | - Los productos se deben poder adquirir con buenas facilidades de crédito.      |
| - Los productos deben ser vendidos en los campos donde se cultivan.              | - Los productos deben poder adquirirse en el lugar más cercano al hogar.        |
| - El consumidor debe aceptar toda la producción, ya sea de buena o mala calidad. | - Los productos deben ser únicamente de la mejor calidad.                       |

- 8) Insista en que la función de la comercialización es acortar la "distancia" entre las necesidades del agricultor y las del consumidor, de tal manera que los dos queden satisfechos. Evidentemente, para esto se necesita un mutuo acuerdo.

Las instituciones cuya función es la de comercializar productos agrícolas deben, por lo tanto, estar eficientemente administradas, de tal manera que puedan añadir las características que resultan en un mínimo costo requeridas por los consumidores y, al mismo tiempo, que el productor reciba la mayor parte posible del precio final. Subraye que esto no significa minimizar el servicio prestado: el objetivo de una gestión eficiente de comercialización es proveer el servicio que los consumidores necesitan al menor costo; no minimizar los servicios en sí, a fin de ahorrar costos.

Diálogo grabado: El agricultor se encuentra con el  
consumidor - Uno

La prima de José, Margarita, fue a vivir a la ciudad hace algunos años y ahora ha regresado de visita a la finca.

Margarita: Me alegro de verte después de tanto tiempo; todo está igual que siempre. ¿Cómo no has podido poner techo de zinc a la casa? Te apuesto a que el techo de paja gotea igual que siempre.

José: Por supuesto que gotea, pero ¿cómo crees que un pobre campesino como yo puede poner un techo nuevo? Apenas puedo mantener a mi familia con lo que gano.

Margarita: No me vengas con lo del "pobre campesino". Ustedes, la gente del campo, están exprimiendo a las ciudades.

José: ¿De qué estás hablando?. Tú, con tu fino vestido y con ese boleto de bus tan caro. Todo lo que producimos es maíz, y tu ya sabes lo que ha ocurrido con su precio: apenas ha aumentado desde que tú te fuiste, y si puedo ganar un dólar soy feliz.

Margarita: ¿Cómo es posible? Yo pagué \$2.10 la última vez que compré maíz; se está volviendo una comida de lujo.

José: Esos intermediarios son unos ladrones ;Siempre lo he pensado! Ellos se quejan y lamentan acerca de sus costos, hacen que baje el precio más y más, y a pesar de que algunas veces consigo un centavo o dos más de alguno de ellos, nunca es suficiente.

Margarita: ;No lo puedo creer! EL maíz que está aquí en esos sacos no es diferente del que compro en las tiendas, y yo pago más del doble de lo que obtienes tú. ;Esto es un robo!

José:           ¿Pero qué pasa entonces con nosotros, los campesinos?  
                  ¡Quejémonos! Los fertilizantes y todo lo demás se ponen  
                  cada vez más caros. Algunos comerciantes nos ayudan un  
                  poco al adelantarnos algo de dinero, pero luego terminan  
                  por pagarnos aún más barato por nuestro maíz.

Margarita:     Quizás soy una chica del campo en el fondo. Me gusta ver  
                  el maíz en estos sacos grandes de yute. Las fundas plás-  
                  ticas de un kilo son muy bonitas, con la indicación del  
                  peso y lo demás que está impreso; pero me gustaría poder  
                  arrancarlo directamente de la mata como solía hacer antes.

José:           Los comerciantes no son los únicos en este abuso. También  
                  ellos se quejan siempre de los mayoristas y de los trans-  
                  portistas, quienes sin duda son también unos ladrones.

Margarita:     ¿Y qué me dices de los que venden al por menor? Hay dema-  
                  siados de ellos en todas partes de la ciudad, cada cual  
                  tratando de vender más que el otro, abriendo a todas ho-  
                  ras, cuando la gente honesta debería estar en casa. ¡Creo  
                  que todo el sistema está loco! Ustedes hacen todo el tra-  
                  bajo y apenas cubren sus costos, yo sólo quiero conseguir  
                  el maíz lo más barato posible, pero estos parásitos se me-  
                  ten entre nosotros dos y engordan a nuestra costa. ¡El  
                  Gobierno debería hacer algo, y pronto!

Diálogo grabado: El agricultor se encuentra con  
el consumidor - Dos

Simón se fue a la ciudad para buscar empleo; regresa a casa para pasar un fin de semana y conversa con su hermano Oscar.

Simón: Me alegro de verte, Oscar. La finca se ve muy bonita. Debes estar agradecido por haber logrado tan buena cosecha de maíz este año. Pero, ¿por qué no vendes tu maíz?. En la ciudad no podemos comprar maíz en ninguna parte, y si lo encontramos, está por lo menos al doble del precio normal.

Oscar: Eso es ridículo, mi maíz lleva ya aquí varias semanas. La cooperativa dice que no lo puede almacenar o que se han averiado los furgones, y mientras tanto se está deteriorando con la lluvia. ¡No tengo espacio para guardarlo bajo techo!

Simón: ¡Realmente me sorprende oír eso! Cuando llegan unos pocos sacos de maíz a la tienda del Gobierno en la ciudad, las amas de casa, apenas lo saben, se lo llevan todo en menos de una hora. La gente trae bolsas viejas de papel, periódicos y aún baldes para llevar el maíz y, si hace falta, esperan en cola durante horas.

Oscar: ¡Comó me gustaría que vinieran aquí a comprar! Aun cuando la cooperativa viene, recoge el maíz sólo en la carretera, que está a un kilómetro de la finca. Más de una vez he llevado 4 ó 5 sacos hasta allá, para encontrarme con que el camión no vino y tener que traerlos de vuelta.

Simón: ¿Han subido los precios desde que me fui? Todo parece haberse vuelto más caro.

Oscar: Cuando te pagan, no obtienes un mal precio, pero lleva meses hasta que pagan, y no hay esperanza de conseguir un adelanto para fertilizantes o semillas. Y si ellos no pueden recoger el maíz ¿qué esperanza tengo de ganar dinero alguna vez?

Simón: ¿Por qué no tratas de vender el maíz por otro lado, aunque sea a menor precio? Seguro que eso es mejor que tenerlo aquí pudriéndose.

Oscar: ¿Me crees loco? ¡El Consejo de Administración de la cooperativa me acusaría de deslealtad y tal vez llegarían a expulsarme de la cooperativa; y si eso sucediera no podría comprar lo que necesito para el cultivo o vender el maíz a nadie!

Simón: No sabía nada de esto. Por cierto, ¿cómo es que el maíz es de tan mala calidad últimamente? En las tiendas del Gobierno, en la ciudad, es común que el maíz esté mezclado con tierra, roto o dañado. ¡Alguien incluso encontró una rata muerta en uno de los sacos! De las balanzas que usan esas tiendas para pesar el maíz, ni hablar ¡son tan inexactas!

Oscar: ¡Qué horror! Ciertamente yo trato de cultivar un maíz de buena calidad, aunque no podré garantizar la calidad de este lote si la cooperativa no lo compra antes de que llueva nuevamente. Y si el maíz que compras en la ciudad está sucio o dañado, ¿no te devuelven el dinero para comprar en otra tienda?

Simón: Oh, no, las tiendas del Gobierno son pocas y se encuentran a mucha distancia una de otra. No vale la pena ir a otra, si en definitiva todas son iguales. Me supongo que te puedes negar a pagar si haces las compras a crédito, pero actualmente hay que pagar al contado en todas partes.

materia

**3**

la mezcla de comercialización

LECCION 3LA MEZCLA DE COMERCIALIZACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen los varios "ingredientes", "componentes" o funciones de la "mezcla de comercialización" (marketing mix), y que analicen las situaciones de mercado en términos de la presencia o ausencia de cada componente o función.

Duración: Dos horas.

Material: Minicasos de estudio

Guía para el instructor

- 1) Distribuya los minicasos de estudio y pida a los participantes que especifiquen qué hay de malo en cada uno y por qué el consumidor no quedó satisfecho. Concédales hasta 30 minutos para esta tarea, y pídale sus sugerencias, procurando obtener respuestas como las siguientes:
  - a) La leche no fue envasada adecuadamente.
  - b) Las naranjas no fueron marcadas, de manera que los clientes no pudieron comprobar que eran las promocionadas.
  - c) Los huevos no se ofrecieron a la venta en el lugar apropiado donde la gente con posibilidad de comprarlos podía ir fácilmente.
  - d) La carne no estuvo refrigerada suficientemente. Las instalaciones de venta eran inadecuadas.
  - e) El arroz no se ofreció a los consumidores en el momento oportuno.
  - f) El pato era demasiado caro: su precio no era el apropiado.



- g) La lana no era del tipo adecuado y el producto no era el deseado.
  - h) El consumidor en el extranjero no conocía ese té ya que no fue promocionado.
  - i) La cooperativa distribuidora falló en no hacer el seguimiento de la venta de la harina de yuca. El Departamento de servicio posterior a la venta fue negligente.
- 2) Indique que un agente comercializador debe decidir si debe o no prestar atención a cada una de las funciones de comercialización identificadas en estos minicasos. Cuando haya decidido hacer uso de una función específica, debe decidir de qué manera la va a usar, ya que existen muchas alternativas para cada función. Su decisión dependerá de la naturaleza del producto y de las necesidades del consumidor. Para ilustrar esto, solicite a los participantes que sugieran alternativas para comercializar productos que ellos compran como consumidores o que venden como agentes de las cooperativas.

Los ejemplos pueden incluir:

- El pan puede comprarse empacado o desempacado (Empaquetamiento).
- La harina de maíz puede comprarse en bolsas con impresión o sin ella (Marca).
- Las papas pueden adquirirse en los mercados de los pueblos, directamente del productor, o en las tiendas de la ciudad, luego de haber pasado por varias manos (Lugar).
- La cerveza puede comprarse en botellas en una tienda o se la puede beber en vasos en un bar, quizá viendo la televisión o con algún otro entretenimiento (Facilidades).
- La fruta puede comprarse fresca al tiempo de la cosecha, o en conserva cualquier momento del año (Tiempo).

- El carbón vegetal se puede comprar muy barato en los bosques o a un precio mucho más alto si es entregado a domicilio en la ciudad (Precio).
  - El maíz se puede comprar en mazorca, desgranado o como harina (Producto).
  - Las medicinas pueden ser fuertemente promocionadas o asequibles solamente a través del médico (Promoción).
  - Un tractor se puede comprar con repuestos extras y con facilidades de servicio, o el fabricante puede dejar que el comprador haga sus propios arreglos posteriores (Servicio posterior a la venta).
- 3) Muestre a los participantes un ejemplo de un producto de consumo muy bien empaquetado y fuertemente promocionado, como un detergente, un paquete de cigarrillos o una goma de mascar. Escriba el precio de venta al público en el pizarrón/retroproyector y pida a los participantes que adivinen el precio del producto en sí, antes de añadirle el costo de los componentes de comercialización identificados anteriormente.

Trate en lo posible de conseguir el precio real de fabricación. En cualquier caso es improbable que sea más de un tercio del precio de venta al público.

- 4) Solicite a los participantes que revisen la lista de componentes de comercialización relacionados con los productos en discusión, tratando de asignar un precio para cada uno de ellos con el fin de demostrar cómo se obtiene la diferencia entre el precio de producción y el precio al consumidor (naturalmente, el "precio" no es un componente de mercadeo, sino el resultado de una combinación de los componentes de comercialización incluidos).

Procure obtener de los participantes y escriba en el pizarrón la siguiente lista:

	\$	\$	
Costo del producto		1.00	a/
Empaque	0.25		
Marcado y promoción	0.15		
Transporte	0.15		
Costo de los servicios del mayorista	0.10		
Costo del local del minorista	0.15		
Costo del almacenamiento	0.15		
Costo del capital empleado en comercialización	0.05		
Margen de ganancia (para el mayorista, minorista y transportista)	0.30		
Impuestos y otros costos	<u>0.20</u>		
Costo total de comercialización		<u>1.50</u>	
Precio total de venta al público		2.50	

Puede que los participantes acepten gastos de comercialización de esta naturaleza para productos de consumo que son fuertemente promocionados, pero quizá estimen que no es necesario tanto gasto para productos agrícolas como los que deben comercializar para los socios de sus cooperativas.

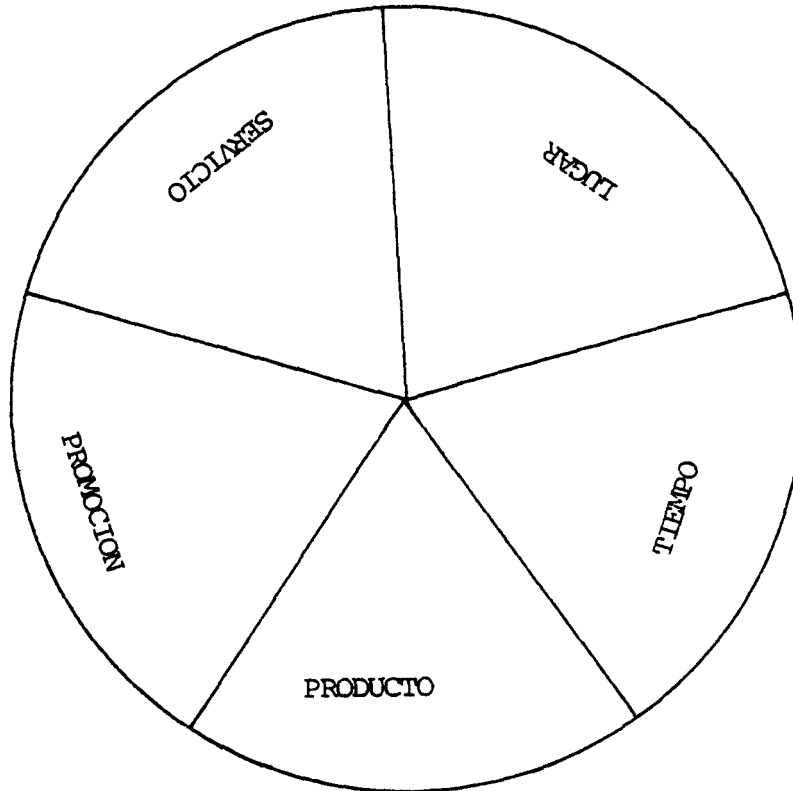
Demuestre, haciendo referencia a cultivos locales u otros productos agrícolas, que es necesario llevar a cabo funciones de comercialización similares y que los márgenes de dicha comercialización, aparte de proporcionar alguna ganancia, cubren principalmente los costos de funciones que son necesarias para el consumidor. Subraye que cualquier productor que cultive algo más de lo necesario para su propio consumo debe primero considerar las necesidades del consumidor, ya que su actividad depende de la satisfacción de las necesidades de éste.

Cuando los componentes o funciones de mercadeo están combinados de una manera particular para un producto determinado, tenemos la denominada "mezcla de comercialización" (marketing mix) o sea combinación de componentes o funciones de comercialización para ese producto.

---

a/ Véase la Nota al final de esta lección.

- 5) Ilustre el concepto de "Mezcla de Comercialización" mediante un dibujo:



Pida a los participantes que imaginen que las líneas radiales son movibles, reduciendo o agrandando así la importancia de cada función (reflejada por el espacio que ocupa dentro del círculo). Esto ilustra la flexibilidad de la mezcla de comercialización.

Pida a los participantes que indiquen cuál será el segmento más grande para cada uno de los siguientes productos:

Gasolina: Un lugar conveniente es lo que importa a los conductores.

Autos: Son vitales un buen servicio y una buena calidad.

Revistas: Deben ser colocadas a la vista del público, o promocionadas en un lugar conveniente.

Regalos para festividades: Deben estar disponibles en el momento oportuno.

Demuestre como los consumidores pueden estar igualmente bien servidos con una comercialización amplia (y muy costosa) o con un servicio de menor nivel que permita un precio más bajo.

Refiérase a ejemplos tales como frutas o vegetales en los mercados rurales o en las tiendas urbanas, como harina vendida suelta en los molinos, entregada a domicilio o adquirida en las tiendas locales en paquetes de un kilogramo.

6) Recuerde a los participantes que:

- El objetivo no es minimizar los costos de comercialización sino maximizar la satisfacción del consumidor al más bajo costo.
- Esto requiere el conocimiento de lo que necesita el consumidor, lo cual será el tema de la próxima lección.

NOTA: A lo largo de este Manual las cifras decimales van precedidas de un punto. Ejemplos: 0.01; 0.12; 1.23.; 12.34; etc.

La cifras enteras se presentan en grupos de tres guarismos separados por un espacio. Ejemplos: 1 234; 12 345; 123 456; etc.

Minicajos de estudio sobre la mezcla de comercialización

Estudie cada una de las siguientes situaciones e identifique cuál función de comercialización en particular no es satisfactoria en cada caso.

Caso A

Una cooperativa de productos lácteos deseaba vender su leche en una ciudad. Hizo arreglos para que la leche fuera distribuida a las tiendas selectas en bidones, de tal manera que la gente pudiera comprar la cantidad deseada y llenar sus propios recipientes. La leche vendida por litros resultaba más barata que la de los competidores; sin embargo, generalmente se derramaba o contenía impurezas. Después de un tiempo, los consumidores se negaron a seguir comprando la leche y, como resultado, los dueños de las tiendas dejaron de adquirirla a la cooperativa.

Caso B

Una cooperativa de productores de frutas promocionó fuertemente y a muy alto costo sus excelentes naranjas en un nuevo mercado; los minoristas inicialmente adquirieron un buen surtido de ellas, pero como no se diferenciaban mayormente del otro tipo de naranjas, las cuales eran ligeramente más baratas, vendieron éstas a los consumidores que pedían las naranjas producidas por la cooperativa. El resultado de las ventas, después de un tiempo, fue insuficiente para cubrir los costos de la promoción.

Caso C

Un grupo de granjeros comprendió que entre los extranjeros y la gente rica de la ciudad existía una demanda de huevos de excelente calidad. Tales clientes pagaban un promedio del 50% adicional por docena de huevos de primera calidad. Los granjeros se asociaron y pusieron un kiosco de venta cerca de la parada a donde llegan autobuses de su zona y lo aprovisionaron con huevos de primera calidad, con la idea de hacer un buen negocio. Desafortunadamente, se vendieron muy pocos huevos y los granjeros pronto desistieron de su intento.

#### Caso D

Un grupo de agricultores inició la cría de ganado vacuno de la mejor raza y deseaba comercializar el excedente de carne. Convencieron a algunos carniceros locales a que la compraran, pero los consumidores se retrajeron debido a la falta de higiene de esas carnicerías, y la carne se averió por el calor. Se desperdició una buena cantidad de carne y todos los agricultores se arrepintieron de haber inventado su dinero en este nuevo tipo de ganado.

#### Caso E

Los socios de una cooperativa arrocera decidieron hacer economías en el almacenamiento; enviaron todo su arroz al mercado mayorista en el momento mismo de la cosecha, pero comprendieron que habían hecho un mal negocio debido a que el precio que lograron por el arroz apenas cubría el costo de producción.

#### Caso F

Un asesor extranjero sugirió a un grupo de avicultores que deberían criar patos en lugar de pollos. Los patos son difíciles de criar debido a que ponen menos huevos que los pollos y a que existe una mayor mortandad; pero el asesor les aseguró que la carne de pato tendría un precio mayor que la de pollo. Cuando finalmente pudieron vender la carne de pato, la gente se negó a comprarla debido a que ya el pollo era un lujo para ellos, y tanto más el pato, cuyo precio era mucho más alto.

#### Caso G

Algunos campesinos decidieron vender la lana sobrante de las ovejas de su propiedad, la cual era muy fuerte y gruesa y que por muchos años había sido usada por ellos para su propia ropa. Debido a que el único gasto extra que esto significaba era el transporte de la lana hacia el mercado, estaban seguros de que podían competir con otros criadores. Los comerciantes, sin embargo, se rehusaron a comprarles la lana a cualquier precio. Indicaron que la moda había cambiado y que ahora se usaba algo más liviano, es decir ropa más suelta, la cual sólo se podía confeccionar con la lana importada más liviana o delgada.

Caso H

Una unión de cooperativas de productores de té decidió introducir su marca en un país extranjero con el cual su propio país mantenía muy buenas relaciones. Vendieron grandes cantidades a los comerciantes mayoristas y minoristas de ese mercado extranjero, pero los dueños de las tiendas se quejaron de que nadie solicitaba esa nueva marca de té; nunca habían oído hablar de ella. Por consiguiente, los dueños de las tiendas se rehusaron a comprar nuevamente y toda la iniciativa resultó un fracaso.

Caso I

Una gran cooperativa distribuidora de diversos productos, formada por agricultores, comprendió que la harina de yuca se podía usar en el pan como suplemento de la harina de trigo, siempre y cuando el panadero hiciera algunos pequeños cambios en el procedimiento de elaboración; al añadir un 20% de harina de yuca el sabor del pan no cambiaba, pero se abarataba su costo. Los representantes de la cooperativa explicaron los cambios necesarios a algunos panaderos, quienes adquirieron esta harina. Después de pocos meses dejaron de comprarla; los representantes les visitaron para preguntarles el motivo de este cambio y descubrieron que los operarios de las panaderías se habían olvidado al poco tiempo de hacer los cambios requeridos en la elaboración, lo que empeoró la calidad del pan. Los panaderos decidieron que no valía la pena seguir usando esta harina debido a los múltiples problemas que les causaba.



materia

4

investigación de mercados

LECCION 4

INVESTIGACION DE MERCADOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para decidir qué información necesitan sobre el mercado y cómo obtenerla en forma eficiente y económica.

Duración: Cuatro horas.

Material: Estudio de caso - La Cooperativa de Productos Lácteos Kansai.

Guía para el instructor:

1) Pregunte a unos pocos participantes cuál es el objetivo general de su cooperativa. Probablemente mencionarán:

- Mejorar la situación de los agricultores;
- Mejorar los ingresos agrícolas;
- Ayudar a la gente más necesitada de una zona rural.

Subraye el hecho de que esos objetivos son legítimos, pero que se refieren exclusivamente a los socios y a sus intereses. Pida a los participantes que sugieran otro grupo cuyo interés deba atenderse si se desea lograr esos primeros objetivos.

- Los clientes son las únicas personas de las que depende cualquier organización comercial; si no están satisfechos, no se puede lograr nada.

2) Pregunte a los participantes quiénes son los clientes de sus socios. Las respuestas, por supuesto, dependerán de los productos que comercializan, pero pueden incluir:

- La cooperativa misma, que adquiere los productos agrícolas de los socios;
- La unión de cooperativas, que compra la producción de la cooperativa primaria;

- Un mayorista local, que compra de la cooperativa;
- Minoristas locales;
- El comprador final;
- El consumidor.

Si se siembran cultivos para la exportación, existirán muchos más clientes; además de la cooperativa primaria y de los usuarios esos clientes pueden incluir:

- Casas exportadoras locales;
- Importadores extranjeros;
- Procesadores y empacadores extranjeros;
- Distribuidores extranjeros;

así como también mayoristas, minoristas, compradores y consumidores.

Puede que los participantes no aprecien la diferencia en cada caso. Por ejemplo, pregúnteles quién compró realmente el café o el té que bebieron hoy. Pudo haberlo comprado su esposa, el cocinero o el dueño de un restaurante. El consumidor puede ser distinto del comprador final.

3) En otras palabras, el cliente es:

- La persona u organización que realmente paga y recibe los productos del productor.

0

- El consumidor final, cuya satisfacción es la meta de todos los demás "clientes".

Haga hincapié en que el significado exacto de la palabra no es lo importante. Lo importante es que cada organización o individuo que fue sugerido como un cliente debe decidirse en favor de un producto dado. Con un solo eslabón de la cadena que se rompa, la venta no se llevará a efecto.

- 4) Pregunte a los participantes qué necesitan saber acerca de sus "clientes", según lo antes mencionado, a fin de vender con éxito a ellos o por medio de ellos. Saque a relucir, por ejemplo, los siguientes puntos:
- Número de clientes.
  - Su riqueza.
  - Su ubicación.
  - Su educación.
  - Sus actividades sociales.
  - Sus gustos.
  - Número de miembros de su familia.
  - Sus bienes importantes desde el punto de vista de la venta (refrigeradoras, bicicletas, etc.).
  - Sus preferencias.
  - Sus hábitos de compra.
  - Temporadas de disponibilidad de efectivo.
  - Acceso a instalaciones de almacenamiento.
- 5) Subraye a los participantes que obtener toda esa información costará dinero, ya que la gente que podría dedicarse a otras actividades estará ocupada obteniendo y analizando la información. La información sólo debe obtenerse si el beneficio resultante de la misma excede el costo de obtenerla.

Con frecuencia las cooperativas pierden buenas oportunidades de venta, porque consumen demasiado tiempo tratando de encontrar información que les ayude a tomar una decisión, y cuando están listas para decidir, la oportunidad ya ha pasado.

Pregunte a los participantes si conocen situaciones de esta clase, o solicíteles que describan oportunidades perdidas como resultado de la falta de decisión.

- 6) Pregunte a los participantes cómo pueden reunir información importante acerca de un gran grupo de clientes o consumidores de forma

rápida y económica. Puede ser que los participantes no estén familiarizados con el concepto de muestreo. Si la información a obtenerse es simplemente cosa de un "sí" o un "no" a una pregunta, y no existe razón para suponer que al grupo al que se dirige la encuesta es distinto de la totalidad de la población que interesa al investigador, normalmente deber ser suficiente preguntar a 30 ó 40 personas para obtener un resultado que no diste mucho de las cifras reales para toda la población.

Pida a los participantes ejemplos de información de este tipo que ellos deseen obtener como parte de un intento de conseguir información sobre la cual basar una decisión de comercialización:

- Saber cuántos socios poseen una pieza de equipo o maquinaria para decidir si los repuestos deben mantenerse en existencias de un almacén de suministros.
  - Saber qué proporción de un grupo al cual se pretende vender un producto en particular tiene cuentas corrientes, con la finalidad de decidir el mejor procedimiento de cobro.
- 7) Solicite a los participantes que posean automóviles que lo indiquen. Pregúnteles por qué no sería razonable aplicar esta proporción a toda la población.
- Puede que el grupo no sea representativo de toda la población, ya que quizá unos tengan mayores o menores posibilidades económicas o se diferencien de alguna manera y esto aumenta o disminuye la probabilidad de que posean automóvil.

Enfatice que la muestra debe ser lo suficientemente grande y que tiene que ser representativa respecto a la población total acerca de la cual se quiere obtener la información.

- 8) Divida a los participantes en grupos y distribúyales copias del Estudio de caso "La Cooperativa de Productos Lácteos Kansai". Asegúrese de que los participantes entiendan la tarea. Concédales hasta una hora para que analicen y preparen sus conclusiones.

- 9) Reúna nuevamente a los participantes y pida a cada grupo que presente sus conclusiones. Estas deben cubrir por lo menos los siguientes puntos:

Primero debe definirse el área a cubrir. Puede que la información obtenida sugiera que la cooperativa tendrá que buscar un mercado fuera de su propia zona, pero la información inicial se debe obtener de una zona claramente definida, dentro de la cual parezca razonable suponer que se va a encontrar el mercado.

Información	Fuente de información
<p>a) <u>Clientes finales</u> (personas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuántas familias hay?</li> <li>- ¿En cuántos grupos deben dividirse las familias con el fin de obtener la información acerca de su consumo de leche?</li> <li>- ¿Cuánta leche consume cada familia?</li> <li>- ¿Dónde compran la leche?</li> <li>- ¿Cuánto pagan por la leche?</li> <li>- ¿Qué problemas de abastecimiento de leche tienen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información publicada del Censo.</li> <li>- Sentido común (por ejemplo, nivel de ingresos alto y medio, en zonas urbanas y sub-urbanas, es decir, cuatro grupos).</li> <li>- Para recopilar la información necesaria, pregunte a alrededor de 40 personas en cada grupo, lo que da un total de 160 personas; solicite a estudiantes o a socios voluntarios para que obtengan la información.</li> </ul>
<p>b) <u>Clientes finales</u> (instituciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son y dónde están ubicadas las instituciones compradoras? (Escuelas, hospitales, oficinas gubernamentales, etc.)</li> <li>- ¿Cuánta leche compran?</li> <li>- ¿Dónde la compran y quién decide respecto al proveedor? (Por ejemplo, agentes de compras del Gobierno Central, etc.).</li> <li>- ¿Cuánto pagan por la leche?</li> <li>- ¿Qué problemas de abastecimiento de leche tienen actualmente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las visitas personales del gerente a cada cliente institucional pueden ser muy valiosas; además, una visita para obtener información puede resultar en la obtención de un nuevo comprador.</li> </ul>
<p>c) <u>Lugares de venta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué tiendas existen actualmente que vendan leche o que puedan hacerlo en el futuro?</li> <li>- ¿Cuánta leche compran?</li> <li>- ¿Cuánto pagan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferentemente mediante una visita personal, ya que las tiendas pueden constituir clientes importantes. Si hay demasiadas, pueden ayudar los socios seleccionados del Consejo de Administración</li> </ul>

Información	Fuente de Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿A qué precio venden la leche?</li> <li>- ¿Qué problemas tienen para la compra de leche?</li> <li>- Si resulta que las tiendas adquieren la leche de distribuidores mayoristas locales, debe obtenerse la misma información de éstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El gerente mismo, ya que el mayorista será un cliente muy importante.</li> </ul>
<p>d) <u>Servicios de transporte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué servicios de transporte existen que sean apropiados para la entrega local de la leche?</li> <li>- ¿Qué precios cobran los transportistas?</li> <li>- ¿A dónde van los servicios de transporte y cuándo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta personal por parte del gerente o de un miembro apropiado del Consejo de Administración a los operadores de transportes y camiones en la zona.</li> </ul>
<p>e) <u>Promoción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué medios locales de publicidad existen?</li> <li>- ¿Cuánto cuestan?</li> <li>- ¿En quiénes incide esta publicidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación y encuesta por el gerente a dueños de periódicos, impresores de carteles, servicios de radio o quienes estén a cargo de otros medios de publicidad.</li> </ul>

10) Puede que los grupos no mencionen la necesidad de un cuestionario. En tal caso, pregunte cómo la información obtenida sobre los consumidores por distintas personas, tales como miembros del Consejo o estudiantes, o por la misma persona en distintas ocasiones, puede ser coherente de tal manera que pueda ser reunida para que brinde resultados seguros.

- Se deben usar cuestionarios simples y breves para garantizar la coherencia de los datos, para asegurarse que no se han olvidado preguntas y para evitar así conversaciones largas e innecesarias con los entrevistados, las cuales pueden irritar a los posibles clientes.



- Si no lo han hecho, pida a los participantes que preparen un cuestionario apropiado para los consumidores. El diseño puede ser el siguiente:

Cuestionario sobre los consumidores

El entrevistador debe presentarse de la siguiente forma:

Trabajo para la Cooperativa de Productos Lácteos Kansai. Quizá usted sepa que la CNPL dejará de vender leche en Kansai el próximo año. Esperamos poderla reemplazar, pero necesitamos cierta información sobre nuestros posibles clientes. ¿Podría, por lo tanto, hacerle una entrevista?

1. ¿En dónde vive? .....
2. ¿Cuáles son los ingresos mensuales de su familia?  

<input type="radio"/>	Menos de	\$100
<input type="radio"/>	Entre	\$100 y \$300
<input type="radio"/>	Más de	\$300
3. ¿De cuántas personas consiste su familia? .....
4. ¿Cuánta leche consume por semana su familia? .....
5. ¿Cuándo compra la leche para su casa? .....
6. ¿Dónde compra la leche? .....
7. ¿Cuánto paga por la leche? .....
8. ¿Tiene problemas para obtenerla? .....

Haga hincapié sobre los siguientes puntos en relación a las sugerencias de los grupos con respecto al cuestionario propuesto:

- El nombre del encuestado no es importante; algunas personas rehúsan contestar a preguntas si creen que se les interrogará nuevamente o si consideran que la información puede emplearse para otros fines.
- Los cuestionarios deben ser lo más simples y cortos posible. No se debe incluir ninguna pregunta a no ser que la respuesta ayude realmente a la cooperativa para tomar una decisión.
- Es necesario recordar al entrevistador que se presente a sí mismo en forma adecuada, de modo que la gente no dude de sus intenciones.
- Solamente se proporciona un pequeño espacio para cada respuesta; si las respuestas son demasiado detalladas, es difícil y demorado interpretarlas y clasificarlas.

Estudio de casoLa Cooperativa de Productos Lácteos Kansai

Los granjeros de Kansai estaban desconcertados. Hace tres años la Corporación Nacional de Productos Lácteos "CNPL" les persuadió a que se deshicieran de su ganado tradicional y que adquirieran ganado lechero de alta calidad. Técnicamente, esto constituyó un gran éxito, y los granjeros muy pronto comenzaron a obtener un promedio de 15 litros diarios por vaca lechera. La CNPL les compraba toda la leche a un precio estándar de 25 centavos por litro y la recogía en contenedores de mil litros desde los puntos de acopio establecidos. Los 100 granjeros formaron una cooperativa para la adquisición de pastos concentrados, servicios de inseminación y atención veterinaria a sus 700 vacas lecheras, junto con sus crías; muy rápidamente produjeron un positivo impacto económico en la zona.

Sin embargo, acaba de ocurrir una crisis; la alta dirección de la CNPL ha sido despedida por inculpársela de ineficiencia y corrupción. El nuevo director ha evaluado la operación y ha establecido que, básicamente, no es funcional. La CNPL recogía enormes cantidades de leche en pequeños lotes, la transportaba desde largas distancias y la procesaba en la gran pasteurizadora centralizada, y luego trataba de venderla en las ciudades provinciales alejadas, tales como Kansai y en la capital.

El nuevo director determinó que se debe acabar con el monopolio de venta de leche por parte de la CNPL fuera de la capital, y que no debe obligarse legalmente a la Corporación a que compre leche a todo granjero o grupo de granjeros que puedan llenar contenedores de 100 litros, como se establece en la Ley actual. La CNPL obtendrá en el futuro leche de grandes proveedores que estén localizados cerca de la capital y la venderá en la ciudad y a las zonas semiurbanas que la rodean. Este cambio debe entrar en vigencia dentro de doce meses. Durante este período, la CNPL continuará recogiendo leche de grupos dispersos, tales como de los granjeros de Kansai, pero se ha alentado a éstos a encontrar otras salidas para su producción.

Los granjeros de Kansai han llegado a la conclusión de que si no hacen algo al respecto, no tendrán mercados para su leche. Unos pocos podrían vender algo de la producción de leche a consumidores individuales o dueños de hoteles, quienes desearían y podrían transportarla los diez kilómetros que hay desde el centro de Kansai hasta la zona ganadera; pero la gente del pueblo de Kansai está acostumbrada a entregas regulares de la leche envasada directamente a cada tienda o incluso a su propia casa. No parece factible que deseen recoger la leche donde la producen los granjeros.

Los granjeros también saben que, a pesar de que la CNPL vendía algo de leche en Kansai, la demanda existente puede no ser suficiente para absorber toda su capacidad. Los libros de la CNPL estaban en tal estado de confusión, que era imposible saber cuánta leche se había vendido y por medio de qué canales.

Kansai es un típico pueblo rural con aproximadamente 30 000 habitantes. Constituye un centro cantonal, con un buen número de oficinas gubernamentales. Hay 10 escuelas primarias para servir a la población local y un colegio secundario para los jóvenes de las áreas aledañas y de la propia ciudad. También cuenta con un Colegio Técnico y con un hospital del distrito. No existen grandes industrias; hay una fábrica mediana de enlatados de frutas y algunos pequeños talleres para abastecer las necesidades del pueblo y de la comunidad agrícola local.

La leche de la CNPL es envasada en cartones "tetrapack". Debido a la deficiente supervisión, la leche no es siempre de la mejor calidad y, por lo regular, cada despacho contiene un buen número de envases agujereados. Se decía que los comerciantes de Kansai no estaban muy satisfechos con la calidad, envase y servicio de entrega o con las ganancias que dejaba la venta de la leche, pero la ley no permitía otra posibilidad sino abastecerse en la CNPL, y como existía cierta demanda de leche, la adquirirían sin protestar demasiado.

Los granjeros de Kansai no poseían una organización de comercialización ni tampoco instalaciones para procesar y envasar la leche, ya que siempre habían confiado a la CNPL la compra de su leche cruda. El Consejo de Administración pensó en solicitar un

préstamo para adquirir un equipo de procesamiento y vehículos para el transporte, pero el funcionario gubernamental indicó que el Banco de Cooperativas exigía estudios completos de factibilidad previos al estudio de la solicitud. Esto tenía una especial importancia, ya que se esperaba que algunos grupos de productores de leche solicitarían fondos y que algunas organizaciones privadas también tendrían interés con motivo de la retirada de la CNPL. Sólo se tomarían en cuenta las solicitudes mejor presentadas y respaldadas por información precisa.

El presidente de la Cooperativa comprendió que el funcionario gubernamental estaba en lo cierto. Obviamente había varias alternativas para que la Cooperativa trate de procesar su leche. El presidente mismo había participado en un curso de tecnología lechera y pensó que estaba capacitado para investigar las distintas posibilidades técnicas. Entendía que la decisión dependería finalmente del mercado; por lo tanto, pidió al gerente que obtuviera toda la información necesaria sobre el mercado. Pensó que deberían reunir toda esa información dentro del período de un mes, con el fin de tener suficiente tiempo para decidir sobre las inversiones a realizar para preparar las instalaciones necesarias antes de que la CNPL cerrara sus operaciones en Kansai.

El gerente nunca se había encontrado ante este tipo de problema. Tenía muy pocos fondos disponibles para obtener información y tendría que depender de sí mismo o probablemente de la ayuda voluntaria de algunos miembros del Consejo u otros socios. Antes que otra cosa, deseaba decidir qué información requeriría y cómo trataría de obtenerla.

Tarea:

Asesore al gerente. Haga una lista de la información que se requiere. Indique cómo debe obtenerse cada dato.

materia

5

empaque

LECCION 5EMPAQUE

Objetivo: Capacitar a los participantes para seleccionar métodos adecuados de empaque o envasado para productos agrícolas.

Duración: Dos horas.

Material: Ejemplos de diferentes formas de empaque para los mismos productos, tales como azúcar o harina previamente empacada o envuelta en papel de periódico.

Guía para el instructor:

1) En ésta y en las lecciones subsiguientes los participantes estudiarán los distintos componentes de la "mezcla" de comercialización e identificarán posibles alternativas para los siguientes:

- empaque o envasado
- métodos de transporte
- el producto mismo
- promoción
- lugares de expendio
- precios

Analizarán los factores que influirán en su decisión para elegir una u otra alternativa.

Los participantes deben imaginarse que la Cooperativa de Productos Lácteos Kansai está realizando la investigación de mercado sugerida en la lección anterior. En la Lección 14, cada uno de los grupos, en base a la información obtenida, tendrá que decidir cómo debe comercializar su leche esa Cooperativa. Mientras tanto, se les presentarán las otras alternativas de comercialización y los factores a tomar en cuenta al decidir que "Componente" usar para la comercialización.

Haga referencia a la Lección 2 y recuerde a los participantes que cada componente no puede ser considerado por separado. La mezcla de comercialización, como su nombre lo indica, debe ser un proceso integrado. Los participantes tendrán oportunidad de diseñar una

combinación adecuada cuando reciban los "resultados" de la investigación hecha por la Cooperativa de Productos Lácteos Kansai.

2) Solicite a los participantes que indiquen qué función tiene un cajón de madera como los que se usan para exportar o transportar en él carga a sitios lejanos.

a) Protección

- Contra daños por manipuleo.
- Contra daños por el clima.
- Contra robos.

b) Información

- Relativa al manipuleo ("Este lado hacia arriba", "No utilizar garfios", "Frágil", etc.).
- Relativa al lugar de destino (por medio de letreros pintados o etiquetas adhesivas).
- Relativa al contenido ("Artículos perecederos", "Veneno", "Manipúlese con cuidado", etc.).
- Relativa al peso.

3) Muestre a los participantes un ejemplo de un artículo de consumo empacado con cuidado, tal como una pastilla de jabón fino o un detergente. ¿Cuál es la función de tal envoltura?

a) Protección

- Contra la contaminación.
- Contra hurtos.

b) Información

- Instrucciones para el uso.
- Cantidad que contiene el paquete.
- Análisis del contenido (cuando es requerido por ley).
- Marca y el nombre del fabricante.



c) Promoción

- Para llamar la atención de los compradores
- Para anunciar o, en ciertos casos, para aumentar las ventas del producto.

## 4) Solicite a los participantes que sugieran todas las formas posibles para empacar leche:

- En botellas de vidrio.
- En envases duros de cartón encerado.
- En fundas plásticas.
- En tetraenvases triangulares de papel (Tetrapacks).
- En latas.
- En bidones
- En camiones cisterna.

Pida a los participantes que evalúen la efectividad de cada método como alta, media o baja en relación con cada una de las tres funciones de empaque indicadas anteriormente, especialmente la protección, la información y la promoción. Utilice un cuadro como el que aparece a continuación.

Las sugerencias de los participantes pueden ser las siguientes:

Efectividad de los métodos de empaque

Método	Protección	Información	Promoción
Botella de vidrio	media	baja	baja
Cartón encerado	alta	media	media
Fundas plásticas	baja	media	baja
Tetrapacks	media	alta	alta
Latas	alta	alta	alta
Bidones	media	baja	baja
Tanqueros	alta	baja	baja

5) Pregunte a los participantes por qué las latas y los tetrapacks o cualquier otro método que hayan calificado como de alta efectividad no son usados por todos los productores de leche. ¿Por qué se usan todavía los bidones y los camiones cisterna?

a) Costo

Algunos clientes no desean o no pueden pagar más que los costos absolutamente mínimos y requieren poca información o promoción. Pida ejemplos a los participantes.

- Los grandes clientes tales como las lecherías, hoteles, heladerías u otros usuarios industriales.
- Los consumidores rurales pobres que pueden recoger la leche en las granjas y para quienes ahorrar dinero es todo lo que cuenta.

b) Volumen Requerido (depende del consumidor)

Sólo los compradores tales como los procesadores industriales o las escuelas y otras instituciones pueden comprar leche transportada en cisternas o en grandes envases. A pesar de que ésta es la forma más barata de empaque, no es adecuada ni para los consumidores pobres que no pueden recoger el producto por sí mismos.

6) Pida a los participantes que sugieran alternativas para empaclar azúcar, harina u otros productos en paquetes que contengan la misma cantidad, pero que difieran en el grado de protección, promoción e información.

Tome los ejemplos de harina o azúcar empacada en envoltura de papel de periódico o preempacada. Pida a los participantes que especifiquen el tipo de consumidor y los puestos de expendio para los cuales es adecuado cada método.

Ejemplo de envoltura en papel de periódico:

- Consumidores pobres para quienes el bajo precio es más importante que la limpieza o la información.

- Consumidores que no desean comprar más, aunque el producto sea fuertemente promocionado.
- Consumidores que tienen tiempo para esperar en las tiendas mientras sus compras son envueltas en forma individual, ya que tienen pocas cosas de mayor provecho que hacer.
- Tenderos que tienen suficiente espacio para sacos y para la operación de envoltura.
- Tenderos que tienen mano de obra barata para envolver los productos en forma individual.
- Tenderos conocidos y de confianza para sus clientes.
- Tenderos que tienen poco espacio para exponer los artículos, de modo que una buena envoltura pasa desapercibida.

7) Pregunte a los participantes qué clase de tienda y cliente es probable que se ajuste a las siguientes especificaciones:

Preempacado

Los clientes más acomodados que realizan sus compras en supermercados.

Envoltura en papel de periódico

Los clientes pobres que compran en tiendas pequeñas.

Enfatice que lo antes indicado es un ejemplo típico de la necesidad de decisiones integradas de comercialización: el método de empaque depende de los lugares de venta al por menor, así como de la conveniencia de los consumidores.

8) Asegúrese de que los participantes aprecien que virtualmente cada producto puede empacarse en un sinnúmero de formas:

- ¿Cómo se empacan en la actualidad los productos de su cooperativa?
- ¿Por qué se los empaca de esa manera? (Conveniencia del consumidor, tipos de lugares de venta usados o simplemente porque "siempre se ha hecho así").

- ¿Qué alternativas existen? (Los vegetales pueden ser lavados y metidos en bolsas o se los puede vender sueltos; la fruta fresca puede ser envuelta en plástico; los granos pueden venderse en bolsas de yute o sueltos por volumen).
  
- ¿Existen reales posibilidades actualmente o en el futuro de cambios que puedan mejorar las ventas? (Puede que se incurra en costos adicionales, pero ¿excedería el valor de la mayor conveniencia para los clientes a ese costo agregado, de modo que los consumidores compren más y paguen un precio más alto?).

materia

6

el producto

LECCION 6

EL PRODUCTO

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen el producto adecuado que responda a las condiciones variantes del mercado.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Minicasos.

Guía para el instructor:

1) Distribuya los minicasos a los participantes y solicíteles que "voten" por las diferentes sugerencias que se presentan en ellos. Registre estas preferencias; aliente la discusión y arguya sobre sus respectivos méritos; además, pida a los participantes que clasifiquen las nueve sugerencias dentro de las siguientes categorías:

- Aquellas que recomiendan un cambio o un mejoramiento en el cultivo (b, d, g).
- Aquellas que recomiendan un procesamiento de la cosecha (c, e, i).
- Aquellas que recomiendan que no haya cambios y que se proteja el mercado existente (a, e, h).

Solicite a quienes votaron por todas o algunas de las del último grupo (a, e, h) que indiquen si favorecen una solución orientada hacia el mercado o hacia el producto: ¿favorecerán estas propuestas los intereses a largo plazo de los socios de la cooperativa?

2) Los participantes bien pueden haber rechazado los puntos de vista "proteccionistas" tal vez porque las preguntas se han hecho en el contexto de un curso sobre comercialización. Pregunte cómo los granjeros, los gerentes de cooperativas, los altos funcionarios del Gobierno y los políticos tienden a responder a riesgos de este tipo:

- Algunos se quejan pero no hacen nada.
- Algunos se resisten al cambio y recomiendan medidas proteccionistas como las sugerencias a, e, h.
- Algunos buscan alternativas para cambiar sus cultivos o llevar a cabo un procesamiento que permita sobrellevar los riesgos.

Pida a los participantes que indiquen las compañías más prósperas y dinámicas en sus países; ¿en qué tipo de respuesta han basado su éxito?

- 3) Pregunte a los participantes qué alternativas existen para las cooperativas de productos lácteos, a más de vender leche.

- Pueden vender mantequilla, queso, yogurt, leche en polvo, leche o crema durables.

Todos éstos son productos derivados directos de la leche; pida a los participantes que identifiquen las etapas del procesamiento a que tienen que ser sometidos productos como el café, el té o el trigo antes de que estén listos para el consumo.

#### Café

- Pepeado (Granulado).
- Tostado.
- Mezclado.
- Molido.
- (Procesamiento a café instantáneo).
- Preparación del café para el consumo.

#### Té

- Picado.
- Fermentado.
- Secado.
- Mezclado.
- Empacado.

Trigo

- Molido.
- Horneado.

Algunos agricultores, especialmente los dueños de grandes plantaciones, toman a su cargo todo el proceso y aún se encargan de comercializar el producto a través de su propio local de venta.

Otros granjeros, grandes y chicos, venden sus cosechas en sementera a otra organización que se encarga de cosechar, transportar y procesar el producto.

Las cooperativas de comercialización son por sí mismas la respuesta a las necesidades de, por lo general, pequeños agricultores, que reúnen sus productos para su comercialización y posibles actividades de procesamiento. ¿Qué factores determinan la medida en la cual los granjeros o sus cooperativas deben por sí mismos procesar sus cultivos? Obtenga de los participantes y enumere los siguientes factores:

- El nivel de demanda del producto.
  - La factibilidad técnica y el costo del transporte del producto en cada etapa de procesamiento.
  - El tipo y costo del equipo necesario para el procesamiento.
  - El volumen de producción del producto.
  - Los fondos disponibles en la cooperativa.
  - La capacidad técnica y administrativa existente en la cooperativa.
- 4) Muchas cooperativas agrícolas actúan como si sus actividades nunca pudieran cambiar. Solicite a los participantes que examinen la lista arriba indicada y que sugieran si cada función es fija o apta para un cambio en relación con los productos de sus cooperativas. En la mayoría de los casos se puede esperar un cambio. Pida a los participantes que den ejemplos de cambios que han afectado drásticamente la naturaleza de las operaciones de sus cooperativas.



Los ejemplos pueden incluir:

- Las nuevas variedades incrementan drásticamente la producción y reducen los costos.
- Los sistemas de préstamos de las cooperativas facilitan los fondos.
- La nueva maquinaria reduce a un mínimo la escala a la que resulta económico llevar a cabo ciertos procesos.
- Las demandas del consumidor cambian.

Solicite a los participantes ejemplos de estos y otros cambios que les hayan llevado a ellos o a otras cooperativas a incrementar (o reducir) el volumen del procesamiento que llevan a cabo. ¿Existen otros cambios a los cuales no hayan ellos reaccionado todavía, o debe proponerse a sus cooperativas que modifiquen sus productos ahora, en vista de probables cambios futuros?

- 5) Asegúrese de que todos los participantes conozcan los usos finales más importantes a que están destinados los productos con que comercian sus cooperativas. Pídales que indiquen cuántos años han estado cultivando sus socios el mismo producto; ¿qué seguridades existen de que ellos puedan vender esas mismas cosechas para los mismos usos dentro de 10 ó 20 años?

Pida a los participantes que se imaginen que saben, sin sombra de duda, que la demanda de los productos agrícolas de sus socios desaparecerá dentro de 10 años; ¿Qué harían ahora? Las sugerencias deben incluir:

- Investigar otros usos que se puedan dar a los mismos cultivos (Gasohol para la caña de azúcar o para el maíz; almidón industrial para la yuca, etc.).
- Investigar las posibles modificaciones de los productos actuales que prolonguen o restablezcan su potencial de mercado.
- Mejorar las variedades, una mayor estandarización, diferentes épocas para las cosechas.
- Preparar una "auditoría" de los recursos físicos y capacidades existentes de los socios y de la cooperativa, e identificar aspectos tales como:

Calidad y capacidad del suelo.

Disponibilidad de agua.

Disponibilidad de mano de obra.

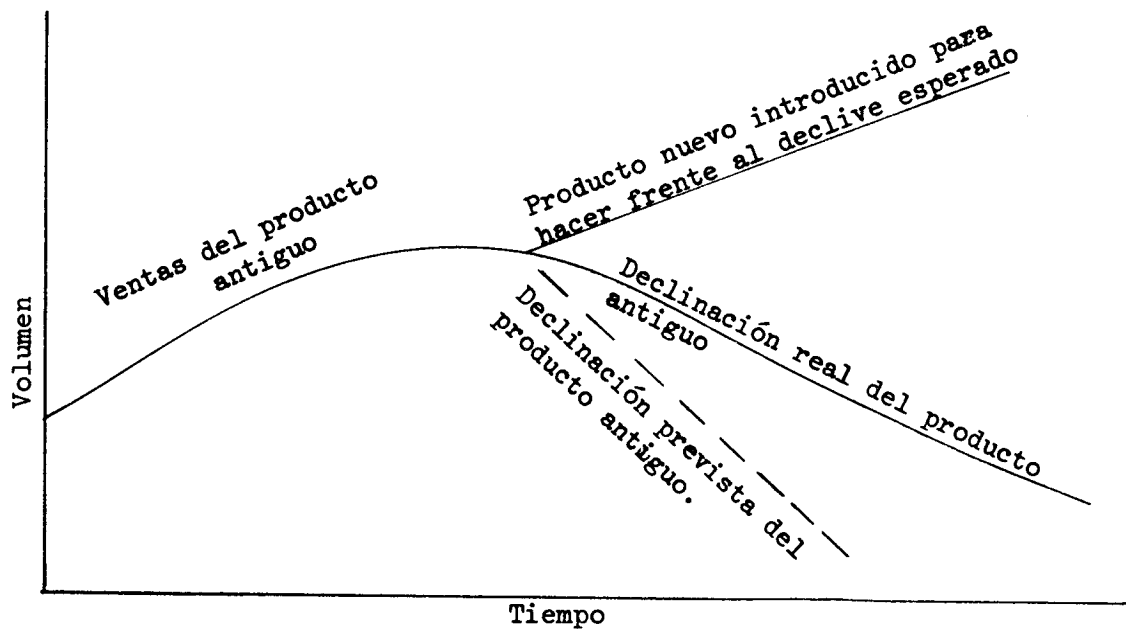
Los cultivos de los granjeros, la administración de la cooperativa y su capacidad para la comercialización.

Factores de empleo estacionales.

Identifique al mayor número de alternativas posibles para cultivos que se puedan producir con los mismos recursos y capacidades; evalúe su posible demanda futura y planifique dedicar toda o parte de la actividad de los socios de la cooperativa a estos nuevos productos. (Los ejemplos pueden incluir: la producción en pequeña escala de artesanías, frutas frescas o flores, la cría intensiva de aves, turismo, etc.).

- 6) Recuerde a los participantes que la mayoría de los productos pueden eventualmente pasar de moda; ¿no se deben preparar planes para introducir cambios que puedan conducir hacia la creación de nuevas fuentes de ingreso?

Ilustre en el pizarrón o retroproyector la forma cómo se debe proceder para que, en el caso de que un producto se vuelva obsoleto, haya un aumento de los ingresos, si el juicio respecto de la rapidez de la obsolescencia del producto actual es demasiado pesimista.



Enfatice que sólo el cambio es cierto. Si las cooperativas están listas para el cambio, protegerán a sus socios y podrán incrementar significativamente sus ingresos, aun si las cosas no han resultado como se esperaba.

Minicasos

Estudie los problemas siguientes y decida cuál de las diferentes sugerencias seguiría usted.

Caso 1

Se ha desarrollado una nueva fibra sintética llamada polipropileno. El hilo obtenido con esta fibra es resistente a la pudrición y más consistente en sus propiedades que el hilo de sisal, de tal manera que los agricultores de todo el mundo que usaban el sisal en sus máquinas empacadoras de paja y heno, utilizan ahora la nueva fibra. Esta es más barata, las pacas no se rompen cuando permanecen húmedas por mucho tiempo y las máquinas enfardeladoras trabajan mejor con esta fibra. Una Unión de Cooperativas, cuyos socios dependían principalmente de las ventas de sisal han comprendido que esta nueva fibra dañará seriamente su negocio. En una reunión del Consejo de Administración se han sugerido tres formas diferentes de enfrentar esta amenaza.

Socio A. Sugirió que la Unión debería solicitar del Gobierno que instruya a sus delegados a reuniones internacionales que protesten por este cambio que privará de sus ingresos a algunos agricultores. Deberían tratar de obtener ayuda política e intentar un boicot de los productos de la compañía química multinacional que sacó dicha fibra. El socio A sugirió que ello forma parte de un complot neocolonialista para destruir la economía de los países en desarrollo. En su calidad de ciudadanos leales su tarea es proteger los cultivos tradicionales de su país.

Socio B. Expuso que deberían solicitar a las instituciones de investigaciones agrícolas del país que lleven a cabo una investigación para producir nuevos tipos de plantas de sisal, con el fin de obtener fibras más resistentes y durables. Es bien sabido que los productores extranjeros de alfombras empiezan a usar el sisal de mejor calidad para el reverso de las alfombras. Dijo que la Unión debería promocionar fuertemente el producto de sus socios en este nuevo mercado.

Socio C. Expuso que se debería considerar instalar una fábrica que elabore tela para empaques y sacos de sisal, que son escasos en el país, y que actualmente tienen que importarse del exterior. Estaba de acuerdo en que esto demandaría una gran inversión y profundas modificaciones en la estructura administrativa de la Unión, ya que ésta originalmente se había establecido como una organización para la comercialización de productos agrícolas, con instalaciones de procesamiento muy sencillas; por lo tanto, tendría ahora que instalar un negocio de manufactura. El socio C argumentó que, a pesar de todo, ésta era la única salida posible.

## Caso 2

Un buen número de criadores de ovejas en cierto país depende del mercado local de lana. La moda ha cambiado y la gente empieza a preferir ropa más liviana y ceñida al cuerpo, la cual no se puede confeccionar con la lana rústica y muy durable producida por los criadores locales, lo que ha causado una drástica caída en la demanda de tal lana. Una cooperativa muy importante de criadores de ovejas celebró una reunión para discutir el problema; se presentaron tres recomendaciones diferentes.

Socio D. Sugirió que deberían usar sus fondos acumulados para financiar la importación de animales de raza y ayudar a los socios para que financien la compra de nuevas ovejas de lana más fina. Deberían subsidiar la matanza de los animales anteriores y crear un servicio de asesoría que ayude a los criadores respecto de los problemas específicos de la crianza y cuidado de los animales de raza, con los cuales no estaban familiarizados.

Socio E. Indicó que uno de sus principales clientes era la cooperativa dueña de la fábrica de hilados y tejidos de lana. Dijo que se debería ejercer presión y convencer a la administración de la fábrica para asegurarse de que compre únicamente la lana tradicional. La Unión Nacional de Cooperativas debería llevar a cabo una campaña de promoción sobre esta cuestión, indicando que todo buen ciudadano del país debería considerar como un deber usar la lana rústica nacional.

Socio F. Dijo que su cooperativa debería establecer una fábrica para teñir e hilar la lana, de tal manera que ésta pueda ser vendida para tejidos de punto nacionales en el mercado local y de exportación, ya que una considerable minoría prefería los tejidos de lana más pesados y les disgustaba no poder conseguir en el mercado ropa de este tipo. La Cooperativa debería también investigar la posibilidad de hacer alfombras, ya que para esto se necesita la lana más pesada que producen los socios.

### Caso 3

A medida que fueron aumentando los ingresos de las personas, éstas empezaron a preferir pan hecho con harina importada en lugar del tradicional pan nacional de maíz. Como resultado, el mercado local de maíz decayó y la Junta Nacional de Cereales creyó necesario vender a los mercados internacionales el excedente de maíz de los agricultores, a precios muy bajos. La administración de una de las cooperativas más importantes de comercialización de maíz reconoció que ésta era una gran amenaza para la economía de sus socios; se presentaron diferentes sugerencias cuando el asunto se discutió en el Consejo.

Socio G. Sugirió que se debería alentar a los socios para que diversifiquen sus cultivos; existe un incremento en la demanda local de vegetales frescos, y la cooperativa debía redirigir sus esfuerzos de capacitación para introducir entre sus socios los distintos vegetales extranjeros que encontraban aceptación popular últimamente. Deberían establecerse relaciones de comercialización con los comerciantes mayoristas y minoristas que adquirirían esos productos.

Socio H. Estimaba que esa tendencia hacia lo que, después de todo, era una comida extranjera, era un indicio preocupante del declive cultural del país, al mismo tiempo que un drenaje de los escasos recursos de divisas extranjeras. Sugirió que el representante de la cooperativa ante el Congreso Nacional de Cooperativas debería presionar para conseguir la prohibición de importar trigo. Su propia cooperativa debería asegurarse de que los socios estén bien informados del excelente valor nutritivo del maíz como un alimento básico.

Socio I. Recomendó que se establecieran contactos con otras cooperativas para impulsar la idea de construir una planta elaboradora de almidón de maíz. Esto necesitaría una gran inversión, más allá de la capacidad de cada una de las cooperativas, pero pensaba que el mercado de almidón industrial era mucho más estable que el de maíz crudo. De cualquier manera, la mayor parte del maíz vendido en el extranjero era usado para ese fin. ¿Por qué entonces no hacer que la ganancia y el empleo resultante de la planta de procesamiento beneficien a los agricultores que cultivan el maíz?.

materia

7

canales de distribución



LECCION 7

CANALES DE DISTRIBUCION

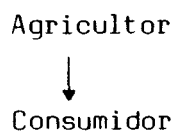
Objetivo: Capacitar a los participantes para que seleccionen los canales apropiados de distribución de los productos de sus socios.

Duración: Una a dos horas.

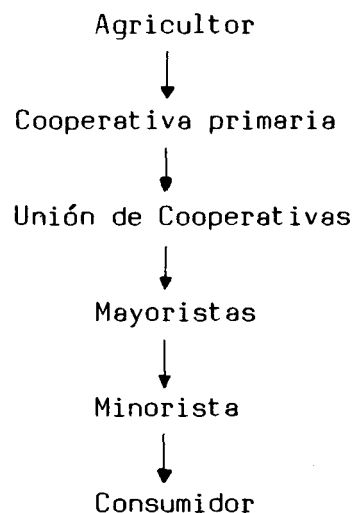
Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes los varios "clientes" que identificaron en la Lección 4. Pídales que elaboren una lista de los diferentes puntos de los canales de distribución a través de los cuales los productos de la cooperativa pasan hasta llegar al consumidor final. Ilustre estos canales por medio de diagramas en la siguiente forma:

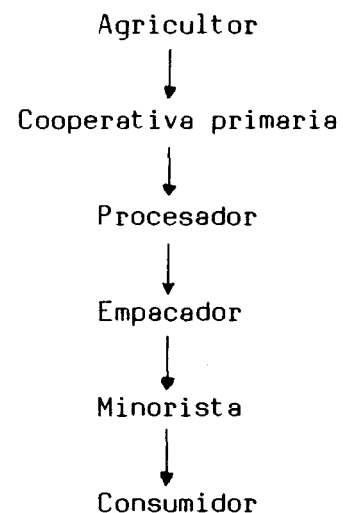
Fruta Fresca



Arroz

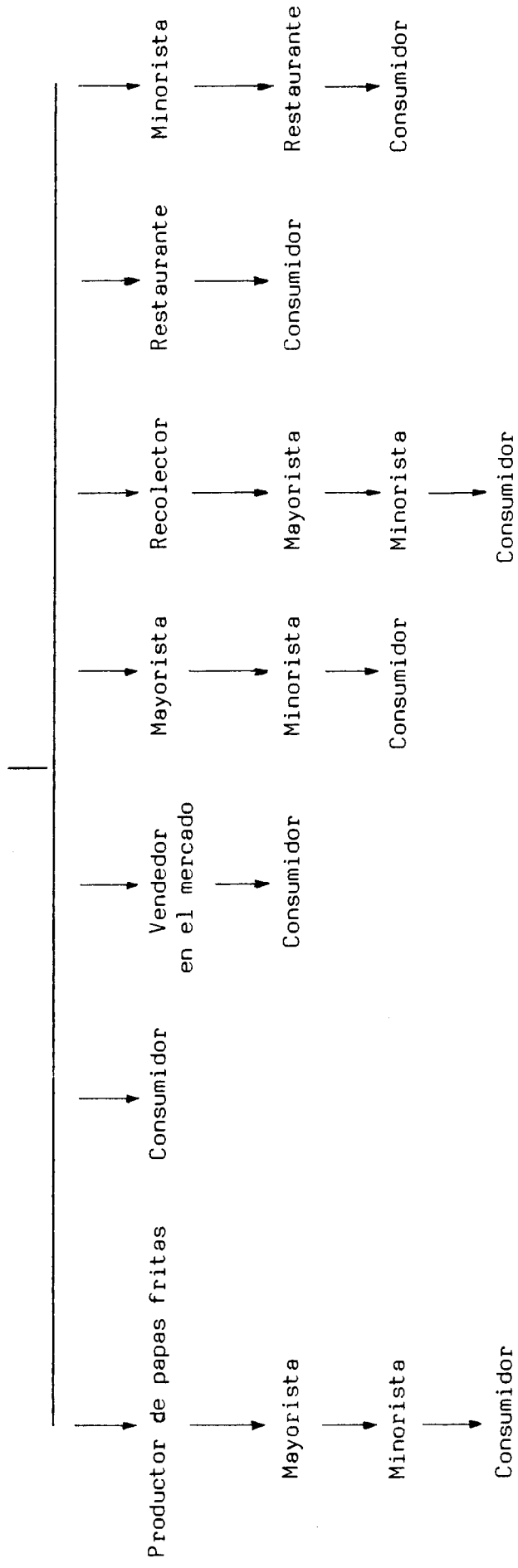


Café



- 2) Solicite a los participantes que escriban de esta manera el mayor número posible de diferentes canales de distribución a través de los cuales un producto agrícola de consumo local común, cultivado por los socios de sus cooperativas, podría pasar antes de llegar el consumidor final. Una sugerencia típica sería:

Productor de Papas (Patatas)



Subraye el hecho de que un producto, aunque proceda del mismo agricultor o cooperativa, puede pasar a través de un sinnúmero de distintas series de puntos de distribución, dependiendo de la estación y de la persona en particular que finalmente lo consume.

- 3) Solicite a los participantes que enumeren las funciones que realiza cualquier canal de distribución o "intermediarios" al manejar los productos desde la granja hasta el consumidor. Esto no constituirá sino una revisión de los "Componentes de la mezcla de comercialización", pero el ejercicio servirá para recordar tales componentes a los participantes.

Pida a los participantes que atribuyan cada función a cada punto de distribución en una determinada situación que les sea familiar. Escriba esto en el pizarrón/retroproyector de la siguiente forma:

Agricultor: Cultiva, envía al punto central de acopio.

Mayorista : Reúne, clasifica, almacena, entrega.

Minorista : Promociona, almacena, empaca, da crédito.

Consumidor: Transporta desde la tienda, elaboración final, consume.

- 4) Los participantes pueden haber incluido sus propias cooperativas como una de las alternativas de los canales de distribución, o pueden haberla colocado entre el agricultor y todos los demás, debido a que ellos creen que los socios venden o deben vender todos sus productos a través de su cooperativa. Discuta:

- ¿Qué funciones realizan sus cooperativas?
- Si los socios están obligados a guardar "lealtad" a sus cooperativas, es decir, que deben vender toda una producción en particular a través de ellas, ¿son en realidad "leales", o venden algunos algo de su producción a través de otros canales de distribución?
- Si algunos socios son "desleales", ¿se debe esto a que los posibles canales de distribución brindan, ya sea al productor o al consumidor final, un mejor y más barato servicio? ¿Debe la

"lealtad" estar basada en la obligatoriedad o en la voluntaria elección de la cooperativa como el mejor canal de distribución?

5) Pregunte a los participantes por qué algunos productos y algunos consumidores necesitan canales de distribución más "largos" y "complicados", con muchas organizaciones diferentes involucradas en el comercio de sus productos, mientras que otros pueden comercializarse con uno o dos "intermediarios" o aun sin ellos. Obtenga una lista de variables que determinen el tipo y el número de lugares de expendio a usarse:

- Distancia entre el productor y el consumidor.
- Necesidad de procesamiento o empaquetado.
- Necesidad de crédito del productor o del consumidor.
- Cantidad que el consumidor compra de una sola vez o que es producida en una sola ocasión por el productor.
- Diferencia entre el momento de producción y el de consumo.
- Necesidad de promoción o información.

La palabra "intermediario" generalmente se asocia con imágenes negativas. Haga hincapié en que las necesidades indicadas anteriormente deben ser satisfechas, y que posiblemente los productores no puedan hacerlo ellos mismos. La función de comercialización muchas veces tiene que ser llevada a cabo por otras entidades.

6) Sugiera que, a pesar de que el término "margen bruto" se usa generalmente para describir la diferencia entre lo que se paga por el producto en un punto inicial de distribución y lo que realmente se recibe por él cuando se vende al público, no todo es ganancia: las funciones de comercialización cuestan dinero. Presente la siguiente alternativa para evaluar el costo de comercialización, es decir, la diferencia entre el precio a nivel de granja y el precio final al consumidor.

Precio a nivel de granja = \$1

Precio de venta al público = \$3

Enfoque A: "No puede ser justo que el agricultor reciba sólo un tercio del precio de venta al público, mientras que los canales de distribución reciben dos tercios".

Enfoque B: "¿Qué servicio prestan exactamente los canales de distribución por los \$2? ¿Dan acaso máxima satisfacción al consumidor y por ello venden más, o sus tareas podrían ser realizadas mejor y con menos gasto por medio de otra combinación de puntos de distribución?".

La proporción del precio final de venta al público gastada en comercialización no es importante. Lo que importa es lo que se gastó en relación a la efectividad de la tarea de comercialización.

- 7) Muchos grandes comerciantes pueden seleccionar, controlar o, si es necesario, instalar sus propios canales de distribución. Enfatice que la mayoría de los pequeños agricultores y cooperativas primarias deben seleccionar los mejores canales de distribución para sus ventas. Pero además deben hacer a éstos buenas ofertas, ya que muchos otros productores pueden también estar compitiendo por los servicios de estos canales de distribución. Para lograr una venta efectiva a los canales de distribución, es necesario conocer bien las necesidades de estas vías de distribución.

Pida a los participantes que sugieran qué es lo que realmente necesitan los canales de distribución intermediarios:

- Un margen razonable que cubra los costos y deje algunas ganancias.
- Productos que sean de fácil almacenamiento.
- Productos que puedan ser fácilmente vendibles al siguiente punto de distribución en el sistema de comercialización, o al consumidor final.
- Crédito de parte del productor.
- Abastecimiento confiable a precios constantes.

Solicite a los participantes que indiquen cuáles de tales necesidades pueden hallarse en conflicto con las necesidades del consumidor.

Naturalmente los consumidores desean un precio bajo. Los productores, sin embargo, no deben aspirar a un precio final tan bajo que haga imposible la labor del intermediario con respecto a los servicios que necesitan los consumidores. Finalmente, a largo plazo esto no ayudará a los intereses tanto del productor como del consumidor.

- 8) Los participantes pueden estimar que cualquier discusión sobre alternativas de canales de distribución es irrelevante y aun frustrante, debido a que no existen alternativas para cualesquiera de los canales que actualmente utilizan, por insatisfactorios que éstos sean. La falta de alternativas puede ser causada por el hecho de que existe sólo un canal de distribución, o porque las cooperativas están obligadas por ley a vender sólo a través de un determinado canal. En cualquier caso, los gerentes de las cooperativas a menudo tienden a desesperarse o perder interés, debido a que creen que no pueden hacer nada.

Recuerde a los participantes que aun en tiempo de severa sequía, algunos agricultores se las arreglan para obtener mejores resultados que otros, debido a que tratan de mejorar su situación construyendo canales de irrigación o de alguna otra manera. Otros agricultores se desesperan y no hacen absolutamente nada y, como resultado, pierden todo. De la misma manera, los gerentes de las cooperativas deben tratar de mejorar su situación, aunque parezca desesperada.

Solicite a los participantes que sugieran medios por los cuales un gerente puede intentar mejorar sus canales de distribución, aun si parece que no existen alternativas:

- Pueden tratar de ayudar a los canales existentes a que organicen más eficientemente su operación.
- Pueden tratar de desarrollar, ya sea solos o en unión con otras cooperativas, canales cooperativos propios, como una alternativa.
- Pueden investigar la posibilidad de otras modalidades de procesamiento de los productos, de manera que sus cosechas puedan venderse de otra forma.

¿Cómo pueden los gerentes de las cooperativas mejorar sus canales de distribución, si la ley les obliga a que usen un organismo particular, una unión o una institución gubernamental?:

- Podrían discutir el problema abiertamente con el gerente local de la organización de distribución, para hallar la manera cómo la cooperativa podría ayudar a ese gerente en su trabajo.
- Podrían investigar la posibilidad de procesamiento adicional de sus productos de manera que la ley no se aplique a éstos y puedan ser vendidos de la manera que deseen.
- Podrían investigar la posibilidad de que sus socios produzcan diferentes tipos de cultivo que no estén sujetos a los canales de distribución poco satisfactorios.

No es seguro que cualquiera o todas estas medidas mejoren necesariamente la situación. Sin embargo, un buen gerente debe tratar de mejorar las operaciones de su cooperativa en cualquier forma que sea.

materia

8

¿distribución exclusiva  
o no exclusiva?



LECCION 8

¿DISTRIBUCION EXCLUSIVA O NO EXCLUSIVA?

Objetivo: Capacitar a los participantes para que decidan si deben confiar la distribución de los productos de sus socios a canales de distribución exclusivos o no exclusivos. (Si los participantes están obligados por ley a vender exclusivamente los productos de sus cooperativas a través de ciertos canales se puede omitir esta lección, o se debe aclarar que se refiere a cualquier otro cultivo futuro que pueda interesar a sus cooperativas introducir, para el cual la gerencia pueda elegir los canales de comercialización).

Duración: Dos horas.

Material: Diálogo grabado - El gerente se entrevista con el distribuidor.

Guía para el instructor:

- 1) Haga escuchar el diálogo en la grabadora a los participantes o, si no dispone de una, pida a dos de ellos que representen el diálogo. Los participantes deben escuchar atentamente.
  
- 2) Pregunte a los participantes qué debe hacer el Sr. Torres. Pueden sugerir:
  - El Sr. Torres debe aceptar la propuesta y nombrar a Premier como distribuidor exclusivo.
  - El Sr. Torres debe rechazar la propuesta del Sr. Pérez y vender sus piñas a cualquier firma que desee comprarlas.
  - El Sr. Torres debe obtener adicional información antes de tomar una decisión.

La última respuesta es claramente la correcta. Pregunte a los participantes qué tipo de información debería obtener el gerente antes de tomar una decisión. Procure que mencionen los siguientes puntos, entre otros:

- La situación económica de los Distribuidores Premier.
  - La garantía del Sr. Pérez de comprar una cantidad mínima de piñas cada año, a un precio fijo.
  - El número de años durante los cuales el Sr. Pérez desea obtener los derechos exclusivos de distribución.
  - Los nombres y la experiencia de otros productores cuyos productos son distribuidos exclusivamente por Premier.
  - Las opiniones y experiencia de mayoristas y minoristas que adquieren mercancías de los Distribuidores Premier.
  - La medida en que la promoción influye sobre la venta de frutas en comparación con el precio solamente.
  - La capacidad administrativa y financiera de la Cooperativa y del gerente para controlar el proceso de comercialización.
- 3) Recuerde a los participantes que si sus propias cooperativas exigen o tienen la capacidad legal de exigir a sus socios que vendan sus productos solamente a través de ellas, éstas actúan como distribuidores exclusivos respecto de sus socios, tal como el Sr. Pérez está proponiendo al Sr. Torres. En igual forma, si sus propias cooperativas tienen que comercializar los productos de sus socios a través de una Unión de Cooperativas determinada, están en la misma posición del Sr. Torres, si éste acepta la propuesta del Sr. Pérez, con la excepción, quizás, de que ellos nunca han tenido la oportunidad de escoger.

Pregunte a los participantes:

- ¿Son ellos o sus socios libres de escoger si darán o no los derechos exclusivos de distribución a la cooperativa?
  - ¿Si fuesen libres, escogerían comercializar sus productos a través de diferentes organizaciones?
- 4) Solicite a los participantes que sugieran las ventajas o desventajas de trabajar con un sólo distribuidor. Obtenga los siguientes puntos de vista, entre otros:

### Ventajas

- Los productores pueden confiar en la capacidad de comercialización del distribuidor.
- Los nuevos productos pueden beneficiarse de la buena reputación de comercializador que tengan un distribuidor bien establecido y los otros productos que éste trabaja.
- Las actividades de comercialización puede financiarlas el distribuidor.
- Se puede pronosticar más fácilmente la demanda.
- Es más simple administrativamente y menos caro tratar con un solo cliente.
- El productor y el distribuidor exclusivo pueden trabajar conjuntamente para desarrollar un programa efectivo de comercialización.

### Desventajas

- El productor depende enteramente de un solo canal de distribución; si éste falla, se pierde todo el mercado.
  - El riesgo del crédito está concentrado en un solo cliente.
  - El distribuidor puede explotar la dependencia del productor forzando a bajar los precios o exigiendo otras concesiones.
  - El productor no mantiene relaciones con nuevos distribuidores innovadores.
  - El productor realmente delega toda la función de comercialización; en esta forma, nunca podrá aprender a ser un vendedor independiente.
  - Los clientes que por alguna razón no compran del distribuidor exclusivo, están totalmente desconectados del productor.
- 5) Pregunte a los participantes para qué tipo de productores será aconsejable depender únicamente de un solo distribuidor.
- Para los productores que no tienen experiencia en comercialización.
  - Para los productores con pocos recursos financieros.

- Para los productores cuyo producto es nuevo en el mercado.
- Para los productores que no tengan contacto con los compradores finales.
- Para los productores que tengan escasa capacidad administrativa.

Pregunte a los participantes si esta descripción se aplica de alguna manera a sus propias cooperativas o a sus socios.

Enfatice que aún los productores y fabricantes más grandes y fuertes, a menudo encuentran necesario trabajar solamente a través de un distribuidor, particularmente en mercados extranjeros.

Un distribuidor exclusivo puede llenar ciertos vacíos para un productor, pero el productor debe ser capaz de controlar y dirigir el esfuerzo de comercialización, aunque no sea él quien lo lleve a cabo. Esto requiere una buena administración y el conocimiento de los métodos de comercialización, lo cual será tratado en la próxima lección.

Diálogo grabado: El gerente se entrevista con  
el distribuidor

El Sr. Torres es Gerente de la Cooperativa Alpha de Cultivadores de Piñas. Esta Cooperativa fue fundada recientemente con el fin de comercializar las piñas que anteriormente eran compradas a los socios por algunos comerciantes, quienes pagaban precios muy bajos y a menudo dejaban de comprar la entera cosecha. La Cooperativa tiene por objeto recolectar, seleccionar y empacar las piñas, y luego hacer los arreglos necesarios para que éstas sean vendidas a los comerciantes mayoristas y minoristas de las áreas urbanas. El Gerente ha llamado al Sr. Pérez, Gerente de Distribuidores Premier, para discutir si podrían llegar a un entendimiento y hacer negocio.

Sr. Pérez: ¡Qué gusto de verle Sr. Torres! He visto la excelente producción de fruta de sus socios, que en el pasado ha sido mal manejada y pobremente comercializada; estoy seguro de que les irá mejor con nosotros.

Sr. Torres: Muchas gracias, Sr. Pérez. Todo el mundo está de acuerdo en que nuestras piñas son las mejores, y nosotros las seleccionamos y empacamos debidamente. Lo que tenemos que hacer ahora es asegurarnos de que sean comercializadas de la manera como se merecen.

Sr. Pérez: Excelente. Permítame felicitarle por su decisión de comunicarse con nosotros. Distribuidores Premier es la mejor firma en esta zona y me complace sobremanera que piensen en confiarnos la distribución de su producto.

Sr. Torres: Efectivamente, ¿podría tal vez decirme en qué forma nos podría ayudar?

Sr. Pérez: Sé que no debo dar una lección de comercialización a un experto administrador de cooperativas como usted. Simplemente, podemos transportar, promocionar y vender sus piñas de tal manera que todos los consumidores y los socios de la cooperativa queden satisfechos.

Sr. Torres: Perfectamente, tal vez podría decirme cuántas toneladas cree usted que podrían comprarnos en la próxima estación, de manera que yo pueda repartir nuestra producción de la mejor forma.

Sr. Pérez: Discúlpeme, no me interprete mal. Cuando digo que estamos seguros de poder comercializar sus piñas, estoy asumiendo, naturalmente, que Distribuidores Premier actuará como distribuidor exclusivo de sus piñas.

Sr. Torres: No estoy seguro de entenderle.

Sr. Pérez: Bien, déjeme explicarle. Sus piñas son de la mejor calidad, pero hasta ahora han sido virtualmente desconocidas en el mercado, debido a que eran distribuidas por un gran número de pequeños comerciantes. Lo que usted necesita es un programa de comercialización bien planificado, bien financiado y totalmente consistente. Nuestros representantes de ventas, nuestros vehículos y nuestra reputación pueden hacer este servicio para ustedes.

Sr. Torres: De acuerdo, ¿pero qué tiene esto que ver con "exclusividad", tal como usted la llama?

Sr. Pérez: Bueno, déjeme hacerle una pregunta. Supongamos que tengamos que hacer una gran inversión de dinero en el tipo de comercialización del cual estoy hablando, y que generemos como resultado una demanda constante de sus piñas. Esto nos costará dinero, el cual esperamos recuperarlo vendiendo bastantes piñas. ¿Está de acuerdo?

Sr. Torres: Supongo que sí.

Sr. Pérez: Bueno, ¿qué supone usted que harán nuestros clientes si usted o algún otro vendedor que no ha gastado ni un centavo para generar tal demanda, viene y ofrece sus

mismas piñas a un precio ligeramente inferior que el nuestro, debido a que no ha invertido ningún dinero en la comercialización. ¿Preferirán nuestros clientes comprarnos a nosotros o al nuevo vendedor?

Sr. Torres: No estoy seguro...

Sr. Pérez: Pues yo si lo estoy. Los minoristas de por aquí son muy competitivos, y no creo que ninguno de ellos pague más de lo necesario por el mismo producto. De hecho, lo consideraría un tonto si así lo hace.

Sr. Torres: Ya veo lo que quiere decir. ¿Pero, qué tiene que ver todo esto con nosotros?

Sr. Pérez: Es muy simple; sólo podemos hacer justicia a sus piñas si usted conviene en vendernos toda la producción a nosotros. Entonces podremos estar seguros de que nadie podrá venderlas más baratas, luego de que nosotros hayamos creado el mercado a base de importantes gastos.

Sr. Torres: Puedo entender su punto de vista, pero debo decir que estoy un poco sorprendido. Me complace que deseen hacer negocio con nosotros; pero, como usted sabe, ustedes no son los únicos distribuidores de fruta en la zona. ¡No estoy seguro respecto a las piñas, pero siempre he creído que uno no debe poner todos los huevos en una sólo cesta!

Sr. Pérez: A usted corresponde tomar la decisión, por supuesto. No le niego que tenemos competidores; pero Premier es, sin duda, la firma mejor establecida en la zona. Hacemos las cosas como es debido, pero debemos protegernos.

Sr. Torres: Bien, no sé qué decir.

materia

9

distribución física



LECCION 9

DISTRIBUCION FISICA

Objetivo: Capacitar a los participantes para que seleccionen métodos apropiados de transporte, e identifiquen y cuantifiquen los costos y beneficios del almacenamiento.

Duración: Dos horas.

Material: Minicasos.

Guía para el instructor:

1) Pregunte a los participantes qué esperan del transporte que sus cooperativas poseen o arriendan para acarrear los productos de sus socios. Pueden mencionar:

- Rapidez
- Seguridad
- Confiabilidad
- Economía

Pregúnteles si todas estas características pueden darse simultáneamente. Claramente el servicio más rápido no siempre es el más barato. Pregunte a los participantes qué método aplican actualmente cuando seleccionan los medios de transporte.

Pueden hacer referencia a un bajo precio y a la disponibilidad. Indique que cuando existen diversas posibilidades, la decisión deberá basarse en el estudio y la comparación de los beneficios y costos del transporte.

2) Pregunte a los participantes por qué los productos agrícolas de los socios se almacenan en diversas ocasiones entre la cosecha y el consumo. Obtenga respuestas, como las siguientes:

- Para acumular un volumen suficiente que haga económica la carga en un vehículo o en una máquina.
- Para esperar transporte.

- Para tener en cuenta el hecho de que los consumidores podrían no desear utilizar el producto en el mismo momento en que es cosechado.
- Para esperar precios más altos.

Nuevamente aquí se incurre en gastos de almacenamiento para obtener ciertos beneficios. Es necesario medir y comparar los costos de almacenamiento con los beneficios para llegar a las decisiones más correctas respecto al almacenamiento.

- 3) Distribuya los minicasos y conceda a los participantes hasta 15 minutos para que trabajen individualmente en el Caso A.
- 4) Pida a los participantes sus respuestas. Enfatice en que las respuestas a este ejemplo y a los que siguen deben calcularse. Es necesario obtener los costos y los beneficios de cada alternativa y ver cuál es la más ventajosa. Obtenga y compruebe los cálculos de la siguiente forma:

	\$
Precio de venta de la fruta al ser transportada en camión	1.00 por kilo
Costo del transporte en camión	<u>0.25</u> por kilo
Precio neto	<u>0.75</u> por kilo

	\$
Precio de venta de la fruta al ser transportada en ferrocarril	0.90 por kilo
Costo del transporte por ferrocarril	<u>0.10</u> por kilo
Precio neto	<u>0.80</u> por kilo

Es, por lo tanto, mejor transportar por ferrocarril, a pesar de la mayor demora. Señale que los participantes deben dar muy buenas razones para estar en contra de esta diferencia de precio tan significativa. Estas razones pueden ser:

- Es posible que la cooperativa esté tratando de adquirir prestigio para su producción de frutas de excelente calidad, con el fin de poder poner precios más altos en el futuro.

- Puede ser que el ferrocarril no sea muy confiable y que no siempre llegue a tiempo, debido a un sinnúmero de imprevistos, motivando así que bajen los precios.

- 5) Conceda a los participantes hasta 15 minutos para lograr una respuesta para el Caso B. Asegúrese de que cada participante haya tratado de calcular la respuesta, y luego obtenga los cálculos y trabaje con ellos de la siguiente manera:

<u>Costo del flete aéreo</u>	=	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">\$ 250</span>
Costo del flete marítimo	=	\$ 100
Costo del interés perdido de \$ 4 000 durante 3 meses al 1.5% mensual	=	\$ 180
<u>Total del costo del flete marítimo</u>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">\$ 280</span>

El flete aéreo es por lo tanto "más barato" y debe ser preferido.

Asegúrese de que todos los participantes entiendan el valor del dinero en función del tiempo. Esto es fundamental para tomar decisiones sobre transporte y almacenamiento. Pregunte a un participante que parezca estar confuso, si preferiría recibir \$100 ahora o dentro de tres meses. Su respuesta y su preferencia de recibir una cantidad de dinero menor pero para uso inmediato en vez de un uso posterior del dinero demostrará este concepto.

- 6) Conceda otros 15 minutos para el Caso C. Nuevamente solicite a los participantes sus respuestas y elabore los cálculos de la siguiente forma:

- Costo del transporte en autobus =  $(250 \times 10 \text{ centavos}) + \$25$   
pérdida por daños = \$50
- Costo del transporte en automóvil = \$ 40
- Por lo tanto, el automóvil es preferible.

Pregunte a los participantes a qué conclusión habrían llegado si los dos costos hubieran sido iguales. El valor del servicio personal individual es importante aunque difícil de cuantificar en

términos de dinero. El transporte especializado es probablemente lo que se debe preferir en lugar del autobús, aunque sea marginalmente más caro.

7) Conceda 15 minutos para el Caso D. Obtenga y elabore los cálculos de la siguiente forma:

- Precio de venta de las papas transportadas en camión = \$4 - \$1 del transporte = \$3.00
- Precio de venta de las papas transportadas por carreta = \$3 - \$10 centavos = \$2.90
- El camión es preferible desde el punto de vista del margen de beneficio, pero cualquier incremento de precio del combustible puede alterar la situación. Podría apelarse a la posible competencia para regatear el precio con el conductor del camión y obtener un precio más bajo.

8) Conceda a los participantes 15 minutos para calcular y responder al Caso E. Puede ocurrir que al principio los participantes no aprecien que las decisiones sobre almacenamiento y transporte son fundamentalmente similares. Explique que los costos y los beneficios deben ser estimados y comparados de la misma manera. Obtenga y elabore los cálculos de la siguiente forma:

- Costo de Almacenamiento por 3 Meses  
\$300 de arriendo + \$30 de seguro + 3% de pérdida por intereses sobre \$200 x 50 toneladas = \$630.
- Beneficios del Almacenamiento por 3 Meses  
50 toneladas x \$12 por tonelada de precio más alto = \$600
- Es preferible vender inmediatamente la producción y evitar el almacenamiento. Pero si el incremento de precio que se espera parece que será mayor, se debe reconsiderar la decisión.

9) Recuerde a los participantes que las decisiones de almacenamiento y de transporte están íntimamente ligadas. Las distintas formas de transporte, a menudo, requieren diferentes tipos y duración del almacenamiento. Subraye que los principales factores que hay que considerar al tomar decisiones de transporte y almacenamiento son:

- Costo del transporte o del almacenamiento.
  
- Seguro.
  
- Riesgo de pérdida o daño.
  
- Reducción del precio debido a ser perecedero el artículo o a la pérdida de la oportunidad en el mercado.
  
- Incremento del precio debido al tiempo transcurrido.
  
- Valor de la disponibilidad del dinero, el cual puede estar invertido en el producto en tránsito o en almacén.

Minicasos de distribución físicaCaso A

El Gerente de la Cooperativa de Huertos Alpha tuvo que decidir cómo transportar las frutas frescas de sus socios al mercado. Alquiló un camión que cobraba 25 centavos el kilo. El pueblo se encontraba a un día de distancia y la fruta se vendió a un precio promedio de \$1 el kilo. Como alternativa podría usarse el ferrocarril, que costaba sólo 10 centavos por kilo. Sin embargo, este medio tardaba 5 días en llegar, y la fruta se vendería sólo a un promedio de \$90 centavos el kilo, debido a que ya no estaría fresca. ¿Cuál tipo de transporte beneficia en mayor medida a la Cooperativa?

Caso B

"El café es como el oro", pensó el Gerente de la Cooperativa Beta de Cultivadores de Café. Al momento costaba \$4 000 la tonelada. Los clientes extranjeros de la Cooperativa pagaron tan pronto recibieron su café y el dinero pudo depositarse durante seis meses antes de que las cuentas de los socios fueran liquidadas. El cobro de interés a una tasa del 18% anual ayudó a cubrir los costos de la Cooperativa. El transporte por mar dura 3 meses y el flete cuesta \$100 por tonelada. Algunos lo embarcan por avión, pero el Gerente pensó que esto era una tontería. El costo del flete aéreo era de \$250 por tonelada, lo que significaba más del doble que el flete marítimo. De todas maneras el café estaba bien almacenado y sellado en el barco, de forma que no perdió su valor durante la larga travesía marítima. Los servicios rápidos eran pertinentes para los clientes que necesitaban urgentemente un artículo tal como un repuesto, pero pensó que era del todo innecesario para embarques rutinarios de café. ¿Tenía razón el Gerente? Calcule los costos y beneficios.

Caso C

Como resultado del mejoramiento del plantel avícola y de una mejor alimentación, los socios de la Cooperativa Avícola Gamma están produciendo 250 docenas de huevos al día. Su éxito causó sin embargo un problema de transporte.

Los hoteles y las tiendas de productos alimenticios de la región estaban muy contentos de comprar todos los huevos que produjera la Cooperativa a \$1 la docena. El chofer del autobus local distribuía los huevos en los varios pueblecitos a lo largo de su ruta, cobrando por ello 10 centavos la docena. Con frecuencia se quejaba de que los huevos se rompían y el Gerente estimaba que de esta forma perdía cerca del 10% de los huevos. Recientemente un individuo emprendedor le propuso entregar los huevos en su propio vehículo. El cobraría \$40 diarios por entregar la producción del día y dijo que él pagaría los huevos rotos. Los socios no sabían qué hacer. ¿Que decisión deberían tomar?

#### Caso D

El diesel se está haciendo cada vez más caro, y los socios de la Cooperativa Delta de Cultivadores de Vegetales tenían que pagar cada vez más por el transporte de sus papas al mercado. Actualmente cuesta el transporte \$1 por saco, y venden el saco de papas sólo a \$4. En una o dos ocasiones, el camión se ha retrasado y en la tarde el precio en el mercado ha bajado a \$3. Un socio sugirió, como broma, que deberían retornar al uso de la carreta de bueyes como en los viejos tiempos. La carreta tradicional podría acarrear 20 sacos, y dijo que él estaría muy contento de cobrar \$2 por el lote, ya que de todas formas tenía que ir al mercado. Sin embargo, dijo que no podía hacer viajes nocturnos debido a los ladrones y a los animales salvajes, de modo que no podría llegar al mercado hasta la tarde. ¿Cuál alternativa beneficiaría más a los socios?

#### Caso E

A la Cooperativa Eta le cuesta \$100 mensuales arrendar un almacén, más \$10 mensuales asegurar el maíz que está almacenado allí. Esto es un gasto elevado, particularmente ya que la Cooperativa tiene que pedir dinero prestado al 12% anual para pagar a los agricultores por su producto. El Gerente pensó que de todas maneras valía la pena; el almacén podía contener 50 toneladas de maíz, y sabía que el precio se incrementaría de \$200 a \$212 por tonelada durante el período de almacenamiento de 3 meses. Algunos miembros del

Consejo de Administración, sin embargo, no estaban de acuerdo. Decían que la Cooperativa debería contentarse con \$200. Indicaron que este precio era el más alto obtenido desde hacía 5 años. Calcule cuál alternativa es la mejor.



**materia**

**10**

**comunicaciones de  
comercialización**

LECCION 10

COMUNICACIONES DE COMERCIALIZACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que diseñen una "combinación de comunicaciones" adecuada para los productos de su cooperativa.

Duración: Dos horas.

Material: Una selección de diarios, carteles, folletos, revistas y una grabación con propaganda comercial emitida por la radio.

Guía para el instructor:

1) Solicite a los participantes que hagan memoria sobre qué artículo compraron la última vez, ya sea un paquete de cigarrillos, un periódico o cualquier otra cosa. Pida que relacionen su compra con lo que han aprendido en las lecciones anteriores: presumiblemente el producto era lo que ellos necesitaban y se encontraba en un lugar conveniente para adquirirlo. ¿Qué otras tareas o funciones podría realizar el fabricante o el vendedor para hacer que el artículo se venda?

- El posible comprador tuvo que ser informado de que el artículo estaba disponible.

Pregunte a los participantes cómo obtuvieron la información acerca del artículo que compraron. Puede ser que ellos no asocien algunas formas de promoción con la propaganda o la comercialización, pero subraye que tuvo que existir algún tipo de comunicación y esto se llama promoción.

Obtenga de los participantes una selección de métodos de promoción que les suministraron la información respecto de su última compra. Pueden incluir:

- Presentación visual: Frutas en un mercado, cigarrillos en un puesto de venta o kiosko en una acera.

- Oral: El vendedor de periódicos anuncia su presencia gritando, o una tienda de música toca cassettes o discos que incitan al cliente a comprar.
- Impresos: El propietario de un automóvil de segunda mano anuncia en un periódico.

2) Escoja un artículo en particular que haya sido comprado por algunos participantes. Pídales que identifiquen la mayor cantidad de formas de comunicación o promoción que les sea posible, las cuales pueden haber influido en su compra. En el caso de un paquete de cigarrillos pueden incluir:

- Anuncios de los cigarrillos en los periódicos.
- Carteles anunciando los cigarrillos.
- Anuncios comerciales de radio o televisión.
- El paquete en sí, exhibido por el vendedor.
- La voz del vendedor que llama la atención sobre su presencia.
- La opinión de otras personas sobre los cigarrillos o la información verbal acerca de dónde se los puede obtener (particularmente en el caso de artículos escasos).

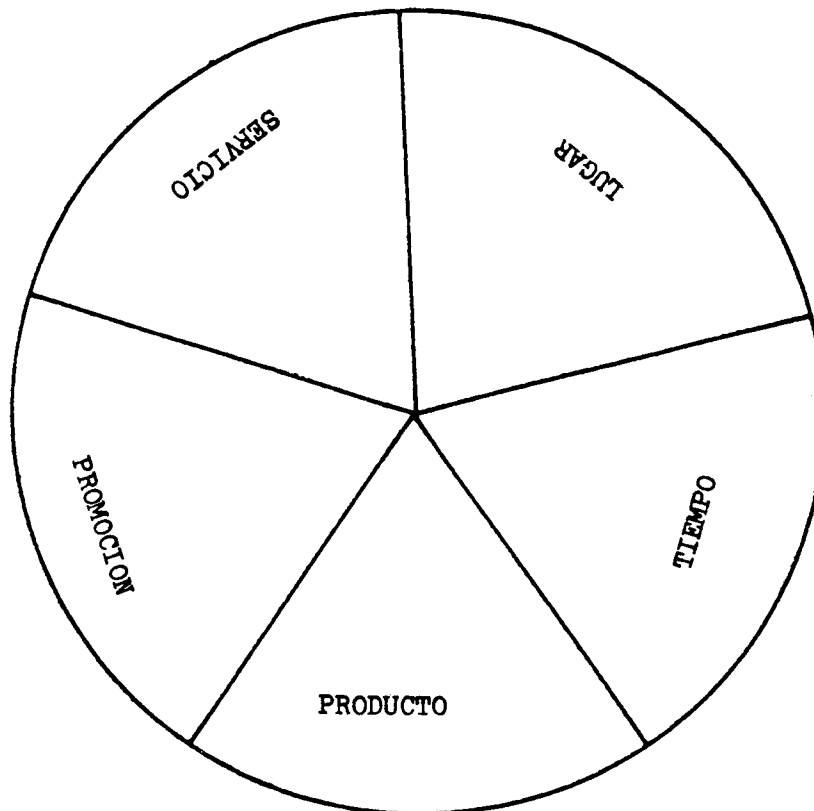
3) Conceda a los participantes hasta 15 minutos para que escriban una lista con la mayor cantidad de ejemplos que puedan sobre los medios a través de los cuales los productores o comerciantes promocionan sus productos a los consumidores. Pida a cada participante que indique un método, y continúe usted añadiéndolos en una lista en el pizarrón/retroproyector hasta que sea bastante larga.

- |                             |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| - Periódicos                | - Revistas                        |
| - Carteles                  | - Folletos                        |
| - Circulares por correo     | - Radio                           |
| - Televisión                | - Exhibición en tiendas           |
| - Impresión en los paquetes | - Vehículos con anuncios pintados |
| - Anuncios en el cine       |                                   |
| - Ferias y exposiciones     | - Camionetas con altoparlantes    |

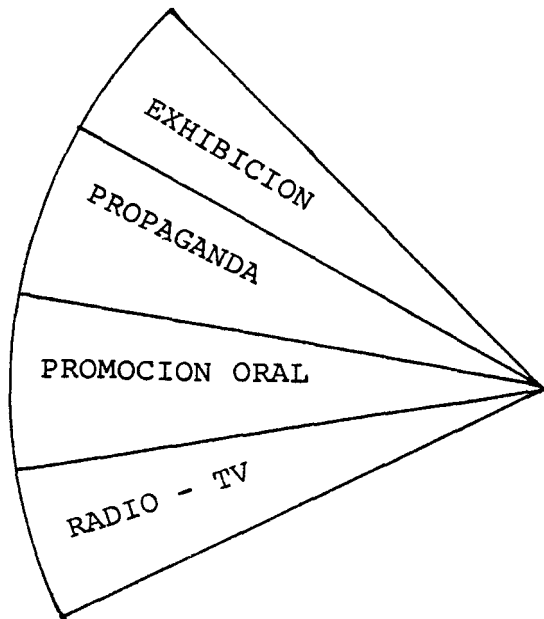
- Representantes de ventas
- Información dada a los articulistas de los periódicos, para que sean incluida en los editoriales
- Competiciones
- Bolsas facilitadas por los comerciantes
- Promoción oral
- Patrocinio de eventos deportivos
- Demostraciones
- Muestras gratis.
- Camisetas impresas

Haciendo referencia a los ejemplos, verifique que los participantes conozcan cada método. Las palabras o la clasificación no son importantes; el propósito es apreciar el vasto alcance de los métodos o "medios de difusión" potenciales disponibles.

- 4) Enfatice que la "combinación de comunicaciones de comercialización" se compone de todo eso, lo que eventualmente lleva al consumidor a que efectúe la compra en cuestión. Recuerde a los participantes la "mezcla de comercialización", ilustrada por medio del círculo dividido en segmentos de diversos tamaños.



Muestre que el segmento de promoción, por sí solo, se compone de un número de diferentes métodos de comunicación, los cuales pueden ser usados en mayor o menor grado para conseguir el objetivo final: la venta. Ilustre esto reproduciendo el segmento de promoción y dividiéndolo de la siguiente manera:



- 5) Pregunte a los participantes si un componente aislado de la combinación de comunicación indicado para la compra analizada anteriormente podría por sí solo llevar a la venta efectiva. Los participantes pueden sugerir que el sitio de un vendedor de periódicos o la exhibición de cigarrillos en un kiosko era todo lo que se necesitaba:

- ¿Comprarían ellos un periódico que nunca hayan visto antes, sólo porque se vende en la calle?
- ¿Comprarían ellos una marca totalmente desconocida de cigarrillos, únicamente porque se la exhibe en el kiosko?

Evidentemente la exhibición por sí sola no es suficiente. La gente no compraría ni siquiera tomates en un mercado, si no supiera que son tomates y a qué saben.

Pregunte a los participantes si el hecho de conocer la existencia de un producto es por sí solo suficiente para hacer que alguien lo compre:

- Los posibles clientes deben conocer que existe un producto.
- Los posibles clientes deben creer que el producto es lo que ellos necesitan.
- Los posibles clientes deben estar realmente motivados para comprar el producto (generalmente por medio de información sobre dónde y cómo obtenerlo).

6) Distribuya muestras de periódicos, folletos, carteles y otro material de propaganda y, si lo cree conveniente, ponga en la grabadora ejemplos de avisos comerciales de radio. Pida a los participantes que sugieran el objetivo de algunos ejemplos específicos:

- ¿Se trata de dar a conocer a los posibles clientes la existencia de un cierto producto o servicio?
- ¿Se trata de que los posibles clientes prefieran un producto o un servicio en particular?
- ¿Se trata de cerrar o finalizar la venta?

Use propaganda mediante exhibición de artículos, anuncios clasificados y carteles para dar una variedad de ejemplos.

Evidentemente, cada tipo de promoción intenta conducir finalmente a una venta. El propósito de este ejercicio es identificar qué parte del proceso total de comunicación se ha logrado o se intenta lograr mediante un ejemplo en particular.

Trate de usar ejemplos de productos en promoción de diferentes valores, como por ejemplo cigarrillos y automóviles. Demuestre que la promoción personal, hecha por el vendedor, se hace más importante cuanto mayor es el valor de la venta.

7) Hasta ahora esta lección se ha concentrado en tratar a los participantes como consumidores. Pida a uno de los participantes que describa la "combinación de comunicaciones" que usa su cooperativa para informar y persuadir a la clientela a que compre la producción de sus socios. Algunas cooperativas tienen una combinación de promoción de la siguiente forma:

- La información acerca de los productos específicos de la cooperativa es innecesaria, debido a que son "artículos" que no difieren de aquellos vendidos por otras organizaciones de comercialización agrícola.
- El persuadir a los clientes a que prefieran un producto se obtiene en gran medida por medio de la negociación sobre el precio, o debido a un mejor transporte u otros servicios conexos.
- La venta se cierra realmente como resultado de una entrevista personal.

Pregunte a los participantes si sus cooperativas comercializan los productos de sus socios de esta forma. Si así lo hacen, ¿existe alguna manera de mejorar los resultados por medio de una promoción de cualquier tipo?

- La propaganda, las circulares a través del correo y los contactos personales pueden aumentar el número de clientes potenciales, lo que reduce la dependencia respecto de un solo canal de venta y refuerzan la posición de la cooperativa en la negociación del precio.
  - Una cooperativa puede analizar detenidamente sus productos y servicios en comparación con sus competidores. Aun si el producto es muy similar, las pequeñas diferencias existentes en la calidad, la regularidad de aprovisionamiento, las entregas y otros factores, sólo pueden explotarse si los clientes conocen tales diferencias: deben ser promocionadas.
  - Una cooperativa puede, por lo menos, investigar la posibilidad de "diferenciar" sus productos en lo que se refiere a la calidad, el procesamiento y el empaque y estableciendo un nivel de precios más alto y más estable, lo cual, en alguna medida, lo independiza del precio básico del artículo; todo esto requiere promoción.
- 8) En otros casos, el cliente y el precio son fijos, fuera del control de la cooperativa. Las ventas son automáticas y ni el cliente ni el vendedor pueden decidir sobre si compran o venden. ¿Existe algún medio por el cual la promoción pueda mejorar los ingresos de los socios, cuando la comercialización parece estar totalmente fuera del control de la cooperativa, como en el caso

cuando todos los productos tienen que ser vendidos a un precio fijo en un nivel terciario de Federación de Cooperativas o de Junta de Comercialización Agrícola?

- Si la ley lo permite, una cooperativa puede investigar la posibilidad de desarrollar mercados locales alternativos promoviendo sus propios productos.
- Una cooperativa puede dar mayores oportunidades a sus socios "promocionando" nuevos productos, para los cuales se puede desarrollar un mercado independiente.
- La administración de una cooperativa tiene la responsabilidad de la efectividad de sus canales de comercialización, aun si éstos han sido impuestos legalmente. La administración debe examinar la combinación de comunicaciones que ha sido usada por los clientes de la cooperativa, quienesquiera que ellos sean, y hacer sugerencias sobre mejoras cuando lo crea conveniente.
- Aun en una cooperativa relativamente pequeña, la comunicación con sus socios no siempre es efectiva. Las técnicas de promoción y las comunicaciones de comercialización deben usarse para garantizar que todos los socios conozcan los servicios de la cooperativa, que prefieran usarlos y que efectivamente los usen. (Refiérase al curso MATCOM sobre "Gestión de suministros y abastecimientos").

- 9) Recuerde a los participantes el Estudio de caso de la Cooperativa de Productos Lácteos Kansai. En una lección posterior tendrán la oportunidad de diseñar una combinación de comunicaciones para una cooperativa primaria de comercialización. En esta etapa, deberán examinar los productos actuales y potenciales de su propia cooperativa y las posibilidades que tienen de mejorar los resultados a través de la promoción.



materia

**11**

venta personal

LECCION 11

VENTA PERSONAL

Objetivo: Capacitar a los participantes para que: i) conozcan y comprendan el papel del vendedor; ii) vendan los productos de la cooperativa de manera efectiva.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Diálogo grabado: El vendedor de la Cooperativa - Uno  
El vendedor de la Cooperativa - Dos

Guía para el instructor:

1) Recuerde a los participantes que la lección anterior trató principalmente de la promoción a través de la radio, periódicos, carteles o televisión. Pídales que sugieran los puntos débiles fundamentales de los "medios de difusión" de esta clase, en tanto que forma de comunicación entre una cooperativa y sus clientes, en comparación con las "ventas de individuo a individuo".

- La propaganda comercial es una comunicación "en una dirección". El anunciador no tiene posibilidad de confeccionar a la medida los mensajes para cada cliente o de responder a las objeciones de los posibles clientes.
- Además, los anunciadores no pueden obtener "retroalimentación" de los clientes, es decir: información de éstos sobre sus preferencias, como base para las actividades futuras de comercialización.
- Los anunciadores no pueden estar seguros de que la propaganda llegará a las personas a las cuales va dirigida.
- Con excepción de los productos que pueden venderse a través del correo, los anuncios no pueden distribuir los productos, tomar pedidos u órdenes de compra o recoger dinero; la finalización de la venta dependerá en realidad de otros medios.
- Los anuncios no pueden demostrar físicamente los méritos del producto.

- 2) Pida a los participantes que den ejemplos de "ventas personales" en las cuales hayan intervenido como clientes. Asegúrese de que los participantes comprendan que tanto los empleados de los almacenes, los agentes comerciales viajeros, así como el más alto funcionario de una gran organización son todos representantes de ventas cuando se encuentran frente a frente con un cliente o posible cliente en alguna parte del proceso que lleva a la venta.

¿Por qué no se usa a los representantes de ventas como único medio de promoción?

- Los representantes de ventas cuestan mucho dinero.
- Los representantes de ventas no pueden ser directa y constantemente controlados por sus empleadores.
- Los representantes de ventas pueden llegar sólo a un número reducido de personas dentro de un cierto tiempo.

- 3) Solicite a los participantes que calculen el costo de una reunión típica de un representante de ventas con un cliente, y que compare dicho costo con los costos estimados de la comunicación con un cliente a través de un anuncio de periódico o de un aviso comercial por radio.

Naturalmente que sus respuestas dependerán de los niveles locales de salarios y del tipo y tamaño del anuncio usado, pero las cifras típicas pueden ser las siguientes:

#### Anuncios

- \$500 por un anuncio que llegue a 50 000 personas.
- Costo del contacto por cliente = 1 centavo.

#### Representante de Ventas

- Salario y Gastos = \$5 000 por año.
- Entrevistas 6 por día x 20 días al mes x 12 meses por año = 1 440.
- Costo de cada entrevista = \$3.50 aproximadamente.

El contacto del representante de ventas cuesta 350 veces más que el contacto a través del anuncio.

Asegúrese de que los participantes comprendan que las ventas ocasionales u otras visitas realizadas por el personal de la cooperativa, quienes generalmente están ocupados en otros trabajos, deberán ser "cuantificadas" de igual forma.

- 4) Pregunte a los participantes cómo pueden minimizarse las desventajas de los representantes de ventas, especialmente su costo y la falta de control directo. ¿Cómo puede el gerente de una cooperativa mejorar la efectividad de su propia actividad de ventas o la de cualquier representante de ventas empleado de la cooperativa?
- Las visitas de ventas pueden realizarse únicamente si forman parte integrante de un enfoque total de la comercialización, apoyadas por los productos apropiados y una distribución, promoción y todos los demás elementos que correspondan.
  - Toda persona que realice una visita de venta debe estar plenamente preparada y poseer toda la información necesaria.
  - El representante de ventas debe tener objetivos claramente definidos y conocer la razón de la visita de venta antes de realizarla.
  - Los representantes de ventas deben estar debidamente capacitados en técnicas de venta.
  - El trabajo de los representantes de ventas debe ser cuidadosamente planificado, con el fin de minimizar el tiempo de viaje y evitar visitas a clientes que se encuentran ausentes.
- 5) Advierta a los participantes que oirán el diálogo de una entrevista entre el vendedor de una cooperativa y su cliente. Pídales que, mientras escuchan, anoten todos los errores que comete el vendedor y que se preparen para enumerarlos luego. Ponga en la grabadora la cinta "El vendedor de la Cooperativa - Uno", o si no tiene grabadora, pida a dos participantes que interpreten el diálogo. Si es necesario, repita el diálogo una segunda vez y pida a los participantes que indiquen los errores que ha cometido el vendedor.

Estos pueden resumirse así:

- El representante de ventas no estaba preparado: ni siquiera sabía el nombre del cliente a quien visitaba.
- El representante de ventas admitió que no tenía un objetivo determinado para la visita, y que ésta no era realmente importante para él, debido a que sólo se encontraba de paso por el lugar.
- El representante de ventas no tenía la información necesaria acerca de las transacciones comerciales que anteriormente se habían realizado entre su cooperativa y la entidad del cliente.
- El representante de ventas exageró demasiado la calidad del producto, hasta hacerla increíble.
- El representante de ventas no tenía una muestra del producto que trataba de vender, a pesar de ser éste de un tipo que bien podía llevarse a mano.
- El representante de ventas no conocía la naturaleza del negocio de su cliente, y por lo tanto no podía hacer una presentación en conformidad con dicha naturaleza.
- El representante de ventas no estaba plenamente familiarizado con los detalles de su propio producto.
- El representante de ventas concedió un descuento demasiado grande, al primer signo de resistencia.
- El representante de ventas culpó a los propios colegas de su institución, en lugar de dar la impresión, ante los ojos del cliente, de que representaba a una compañía bien organizada.

Indique a los participantes que en el ejemplo se ha exagerado un poco, pero que todos estos errores han sido cometidos en muchas ocasiones por los representantes de ventas. Pregunte a los participantes si ellos o los vendedores con quienes han tratado han cometido los mismos errores. Estos son típicos de una actividad de venta mal planificada por un vendedor mal capacitado.

- 6) Advierta a los participantes que oirán un diálogo interrumpido por "señales" o "blips". Indíqueles que la cinta o diálogo se parará

en cada "blip", y que se preguntará a los participantes cómo contestarían ellos a la objeción hecha por el cliente. Después de que se hayan discutido sus sugerencias, oirán lo que el representante de ventas realmente contestó a la objeción, antes de seguir adelante con la negociación de la venta.

Ponga en la grabadora la cinta "El vendedor de la Cooperativa - Dos", o pida a dos participantes que interpreten el diálogo.

Pare la grabadora o la lectura al llegar a cada "blip", y pregunte individualmente a los participantes cómo hubieran continuado la negociación si ellos fueran los representantes de ventas. Discuta la naturaleza de la objeción hecha por el cliente y pregunte a los participantes cómo hubieran respondido a esa objeción si hubieran estado en una situación similar. Pregúnteles si ellos hacen objeciones de esta naturaleza cuando tratan con personas que desean venderles algo. Los vendedores que les han visitado, ¿fueron efectivos al responder a sus objeciones? ¿Son los participantes capaces por sí mismos de responder a las objeciones del cliente y finalizar la venta cuando promocionan los productos de su cooperativa?.

Diálogo Grabado: "El vendedor de la Cooperativa - Uno "

Ramón, Gerente de la Cooperativa Sigma de Cultivadores de Fruta, visita a Armando, Comprador de la empresa "Mayoristas de Fruta Nacional, Limitada".

Ramón: Buenas tardes, Don... Armando. Gracias por concederme esta entrevista. Como estaba de paso por aquí, pensé aprovechar la oportunidad para visitarlo.

Armando: Buenas tardes. Por favor, siéntese. ¿En qué puedo servirle?

Ramón: Bueno, como le decía, sólo dispongo de un momento. Pero... bien: me pregunto si podríamos tratar de las compras que ustedes nos hacen. Nos gustaría mucho incrementar nuestro negocio con ustedes.

Armando: A mí también, me imagino. No tengo a mano las cifras de nuestras compras. ¿Cuánto les compramos el último trimestre?

Ramón: No estoy seguro, pero imagino que nuestro departamento de finanzas debe tener las cifras. Pero creo que ustedes no nos han comprado nuestra nueva variedad de limones, que se ha hecho muy popular, y debo decir que se vende a todo el mundo en el país.

Armando: ¿Cierto? Es extraño: no he visto ningún limón que no me sea familiar durante esta estación. Pero bien, veamos uno.

Ramón: Desgraciadamente ahora no tengo ninguno; pero es una fruta maravillosa y además se puede conservar muy bien.

Armando: Ya veo. ¿Estos limones son más baratos que los otros que se ofrecen en el mercado?. ¿Cuánto sería el costo por cien kilogramos diarios durante un mes, para comenzar?

Ramón: Es un buen comienzo. Averiguaré el precio mañana y le haré llegar una cotización. Sin embargo, puedo decirle que lucen muy hermosos en las estanterías. Los administradores de los supermercados, como usted, estarán más que satisfechos con los resultados.

Armando: En realidad, nosotros abastecemos a los restaurantes y a los mercados de exportación.

Ramón: ¡Oh, sí, por supuesto!

Armando: Dígame, ¿cuál es el costo promedio por kilo? Últimamente las grandes variaciones en el tamaño de la fruta nos han causado ciertas confusiones.

Ramón: Le informaré apenas tenga la oportunidad de inspeccionar algunos lotes. Le aseguro que le podremos ofrecer un muy buen precio, es decir, el 10 ó el 15% de descuento en la primera orden.

Armando: Dígame por lo menos una cosa: últimamente sus mangos parece que tienen diferentes épocas de madurez: algunos están listos para el consumo y a otros les faltan unas dos semanas para madurar. ¿Podría usted hacer algo al respecto?

Ramón: Me alegro que haya mencionado eso. El jefe de nuestro departamento de clasificación últimamente no está realizando bien su trabajo, y necesito quejas como ésta para hacer valer mi punto de vista. ¿Cómo pueden esperar que venda la fruta si no la pueden clasificar debidamente?

Armando: Me imagino que encuentra usted grandes dificultades para vender cualquier tipo de fruta. Lo siento por usted.

Ramón: Muchas gracias. Debo irme. Perdón, ¿puede darme su tarjeta? Nunca puedo escribir su nombre correctamente.

Armando: Aquí la tiene, adiós.



Diálogo Grabado: "El vendedor de la cooperativa - Dos"

El señor Medina, vendedor de la Cooperativa Omega de Cultivadores de Vegetales, trata de persuadir al Sr. Durán, propietario de las Tiendas de Vegetales Durán, que suscriba un contrato regular de compra de una nueva variedad de col.

Sr. Durán: Mire, Sr. Medina, es muy amable de su parte hacerme esta visita; pero realmente estamos muy contentos con nuestros actuales proveedores de coles.

BLIP 1

Sr. Medina: Me alegra oír eso, Sr. Durán. El precio, la calidad y la entrega ¿son realmente lo que usted espera y desea?

Sr. Durán: Bien, reconozco que no anda usted muy equivocado. No puedo decir que siempre llegan las coles a tiempo, justo cuando se las necesita; pero creo que no es el momento de hablarme de coles, ya que nuestras estanterías están ahora llenas de ellas, mírelas.

BLIP 2

Sr. Medina: Debo felicitarle, las coles son muy hermosas. Sin embargo, dígame, ¿no prefieren sus clientes el nuevo tipo de col blanca? Estas son de las mejores variedades de coles verdes que he visto desde hace algún tiempo, pero una gran cantidad de público prefiere ahora la nueva variedad.

Sr. Durán: No las he visto; ¿podría darles un vistazo?

Sr. Medina: Aquí las tiene; pensé que tal vez le gustaría verlas. Un almacén como el suyo generalmente tiene lo mejor.

Sr. Durán: Mmm, bonitas, firmes, una buena col, debo decir. Apuesto a que cuestan un ojo de la cara también.

Sr. Medina: El precio es \$2.40 la docena, incluida la entrega, como siempre.

Sr. Durán: ¡Qué, está usted loco! Yo vendo estas coles a 22 centavos cada una; por las suyas debería pedir alrededor de 25 centavos. No quiero contribuir a la inflación de esta manera, es demasiado. ¿Qué le parece si probamos con un lote a \$2 la docena?

#### BLIP 3

Sr. Medina: No señor, nosotros estimamos que la calidad de nuestro producto exige un mayor precio; usted sólo está comparando sin considerar el sabor. Seguro que la clase de clientes que usted tiene es de los que pagan un poco más por lo mejor, ¿verdad?

Sr. Durán: Bueno, tal vez lo hicieran si conocieran estas coles, pero una simple mirada les dirá muy poco. No tenemos tiempo de explicar a cada cliente todo respecto de las coles. De todas maneras, mis empleados lo comprenderían todo mal. Lo siento, tal vez valen la pena estas coles, pero nuestros clientes nunca han oído hablar de ellas.

#### BLIP 4

Sr. Medina: Comprendo sus razones, pero nuestros proveedores de semillas ya han previsto esa objeción. Mire, han preparado estos carteles que muestran esta nueva variedad de coles y explican sus ventajas. Nos han dado algunos con cada despacho de semillas, para así ayudarnos a vender nuestro nuevo producto.

Sr. Durán: Debo admitir que el cartel es muy bonito. Se vería muy bien en esa pared detrás del estante de los vegetales. Con todo, sus cooperativas son todas iguales: muchas promesas y luego nada de entregas. No debería confiar en ustedes, realmente.

BLIP 5

Sr. Medina: No nos prejuzgue. Únicamente dénos esta oportunidad de probar. Podemos realizar entregas diarias con nuestro propio transporte. Usted no se arrepentirá y ganará más dinero con cada col que usted venda.

Sr. Durán: Mmm. No sabía que ustedes hacían entregas a los puntos de venta. Me gustaría tratar, pero sé que ustedes venden al contado y yo estoy sin un centavo. Mi sobregiro en el banco aumenta, mis gastos están por las nubes y sencillamente no tengo efectivo.

BLIP 6

Sr. Medina: Estamos entonces en las mismas condiciones, pero no puedo creer que unas pocas coles sean demasiado para usted por mal que vayan las cosas ¿Qué tal un pedido de ensayo, digamos de unas diez docenas, o ¿es quizá esta cantidad más de lo que puede usted vender en un par de días?

Sr. Durán: Oh no, las venderíamos en una mañana, pero ¡qué largo hemos conversado! Necesito tiempo para pensarlo. Pásese por aquí cualquier día de la próxima semana para tratar el asunto nuevamente.

BLIP 7

Sr. Medina: Bueno, pero estaremos muy ocupados a principios de la próxima semana. Estoy seguro que diez docenas de coles no es una decisión trascendental para un negocio como el suyo. Un centavo extra de ganancia por col quiere decir que tendrá usted un dólar y 20 centavos extra, únicamente con el primer despacho de prueba.

Sr. Durán: Cierto es que cada centavo cuenta, pero el problema es que mi esposa es quien siempre decide estas cosas.

Pero ahora ella no está, se fué a visitar a su madre y realmente no puedo decidir.

BLIP 8

Sr. Medina: Mire, yo sé que su esposa tiene muy buen gusto y sé también que usted dirige el negocio de la manera como usted cree conveniente. Permítame dejarle estas cosas para su esposa con mis saludos y firme esta orden de ensayo por diez docenas. Mire, aquí tiene el bolígrafo.

Sr. Durán: Bien vale la pena ensayar, pero quizá sea mejor hacerlo debidamente. Haga el pedido por 20 docenas y envíelas pasado mañana. Tendré el dinero en efectivo listo. Asegúrese de enviar también un par de esos carteles.

Sr. Medina: Muchas gracias. Le llamaré pasado mañana o el día siguiente para ver cómo han ido las cosas. Estoy seguro que ha tomado una buena decisión. Adios.

materia

**12**

fijación de precios

LECCION 12

FIJACION DE PRECIOS

Objetivo: Capacitar a los participantes a calcular precios para los productos agrícolas de su cooperativa, en base al costo de producción y a su efecto sobre la demanda.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Ejercicio: La Cooperativa "La Consciencia de los Costos".

Guía para el instructor:

1) Pida a los participantes que enumeren los elementos de costos resultantes del cultivo de una variedad tradicional que ellos conozcan. Pueden enumerar elementos tales como:

- propiedad de la tierra
- semillas
- fertilizantes
- mano de obra de siembra, cultivo y cosecha.

2) Solicite a los participantes que enumeren los elementos de costos de su propia cooperativa y que indiquen cuáles son fijos y cuáles variables de acuerdo al volumen de producción. Resuma sus listas en el pizarrón/retroproyector de la siguiente manera:

<u>Fijos</u>	<u>Variables</u>
Arriendo de los terrenos	Pagos a los socios por los productos agrícolas
Salarios de los funcionarios	Combustible
Gastos administrativos del Consejo	Mano de obra ocasional
Depreciación del equipo	Contratación de servicios de transporte
Intereses de préstamos	Costos por manipulación
Gastos de oficina	Seguro de los productos agrícolas
Seguros de edificios y equipo	

Subraye que todos los costos son variables de acuerdo a la producción. Si la cooperativa no realiza actividades, no existirán costos, pero si el volumen del producto aumentara al doble o al triple del cálculo original, sería necesario emplear más personal, alquilar espacio adicional y probablemente mantener más reuniones del Consejo de Administración. En otras palabras, los costos fijos se convertirían en costos variables.

- 3) Presente a los participantes la siguiente situación en el pizarrón/retroproyector:

Costos fijos:                    \$1 000 (entre 500 y 5 000 unidades)  
Costos variables:            \$1 por unidad  
Precio de venta:            \$1.50 por unidad  
Ventas:                        1 200 unidades

Para verificar que los participantes hayan comprendido el significado de costos fijos y variables, pídale que calculen la pérdida o la ganancia del siguiente negocio:

<u>Ventas</u> :	1 200 x 1.50 =	\$1 800
<u>Costos fijos</u> :		\$1 000
<u>Costos variables</u> :	1 200 x \$1	<u>\$1 200</u>
<u>Total costos</u> :		<u>\$2 200</u>
<u>Pérdida</u> :		<u>\$ 400</u>

Suponiendo que no se puedan cambiar los costos, ¿qué debería hacer esta cooperativa para mejorar sus resultados?

Puede que los participantes sugieran elevar los precios. Pídale que calculen el efecto de un aumento del precio a \$2:

<u>Ventas</u> :	1 200 x \$2 =	\$2 400
<u>Costos</u> :	Iguales a los anteriores =	<u>\$2 200</u>
<u>Ganancia</u> :		<u>\$ 200</u>

Pregunte a los participantes cómo afectaría este aumento de precio a la demanda. Pídeles que hagan un cálculo de los efectos de un descenso de la venta a 800 unidades.

<u>Ventas:</u>	800 x \$2 =	\$1 600
<u>Costos fijos:</u>		\$1 000
<u>Costos variables:</u>	800 x \$1	<u>800</u>
<u>Total costos:</u>		<u>\$1 800</u>
<u>Pérdida:</u>		<u>\$ 200</u>

4) Pregunte a los participantes qué otras posibilidades existen. Pídeles que hagan los siguientes cálculos:

- El costo total por unidad, a la tasa de producción actual de 1 200. (\$1.83 por unidad).
- El costo de unidad adicional a cualquier tasa de producción. (\$1, ya que no se requieren costos fijos extras).

Pida a los participantes que calculen cuántas ventas adicionales tendrían que realizarse a los siguientes precios para que la cooperativa ni gane ni pierda, es decir, eliminar los \$400 de pérdida causada en la producción de 1 200 unidades vendidas a \$1.50.

- Ventas adicionales a \$1.40 por unidad menos el costo por unidad extra (\$1.00). Contribución de 40 centavos por unidad.  
Las 1 000 unidades adicionales absorberían la pérdida de \$400.  
La producción total sería de 2 200 unidades.
- Ventas adicionales a \$1.20 por unidad menos el costo por unidad extra (\$1.00). Contribución de 20 centavos por unidad.  
Las 2 000 unidades extras absorberían la pérdida de \$400. La producción total sería de 3 200 unidades.

Haga hincapié en que las disminuciones de precio de este tipo deben realizarse solamente si éstas son realmente "marginales", es decir, que no afectan al precio cobrado por el resto de lo que se vende.



5) Solicite a los participantes que evalúen si sus propias cooperativas cumplen las siguientes condiciones:

- Existe capacidad adicional de producción de los socios, así como de la cooperativa para procesar y comercializar más de lo que actualmente se produce.
- Una gran proporción de costos de los socios y de la cooperativa no variarían si se aumentara la producción.
- Los productos agrícolas adicionales podrían venderse fácilmente si se disminuyera suficientemente el precio y el resto de los artículos de la cooperativa continuarán vendiéndose al precio original.

Indique que pueden darse estas situaciones, aunque los participantes puedan no conocerlas. En tales circunstancias, cualquier organización debe considerar seriamente la posibilidad de ofrecer parte de la producción sobre la base de un precio marginal, a fin de aumentar su ganancia.

Sin embargo, subraye que esta técnica de "ventas marginales" es efectiva pero riesgosa. Es indispensable que antes de tratar de obtener ventas extra por medio de precios inferiores, se aseguren de que:

- Los socios y la cooperativa pueden producir, procesar y vender el volumen adicional esperado sin aumentar los costos fijos.
- Los actuales clientes que compran a precios más altos lo continuarán haciendo y no forzarán a que sus propios precios bajen al nivel marginal que están obteniendo los nuevos clientes adicionales.

6) Solicite a los participantes que citen ejemplos de la clase de clientes que podrían adquirir cantidades considerables a precios más bajos, manteniéndose el negocio con éstos separados del de los clientes ya existentes:

- Procesadores industriales, para la fécula de maíz y los excedentes de yuca o leche.
- Hoteles o restaurantes, para las frutas o vegetales.

- Molinos que procesen el excedente de granos para alimentos de animales.

Indique que los productos secundarios que actualmente se desperdician pueden venderse a cualquier precio, mientras cubran los gastos extras de la cooperativa. Algunas cooperativas han mejorado significativamente sus ingresos con ventas de artículos tales como:

- Material de desperdicio de café para combustibles de calderas industriales.
- Afrechillo de arroz para la elaboración de papel.
- Desperdicios de los mataderos para fabricación de fertilizantes.

Haga hincapié en que una cooperativa que intente vender sus productos secundarios o excedentes no debe preocuparse por el costo total de producción, ya que lo único necesario es saber que el ingreso adicional debe sobrepasar los costos adicionales incurridos para obtenerlo.

- 7) Subraye que las ofertas planificadas de precios marginales o extremadamente bajos para productos excedentes no significan lo mismo que cobrar por debajo del precio de manera consecuente para todo lo que se vende.

Refiérase a lecciones anteriores. La comercialización exitosa generalmente comprende la venta de la mayoría de la producción a precios más altos que los promedios. Los comerciantes exitosos pueden hacer esto porque la "mezcla de comercialización" de que hacen uso da mejor valor a los clientes que otros productos más baratos comercializados de manera menos efectiva por sus competidores.

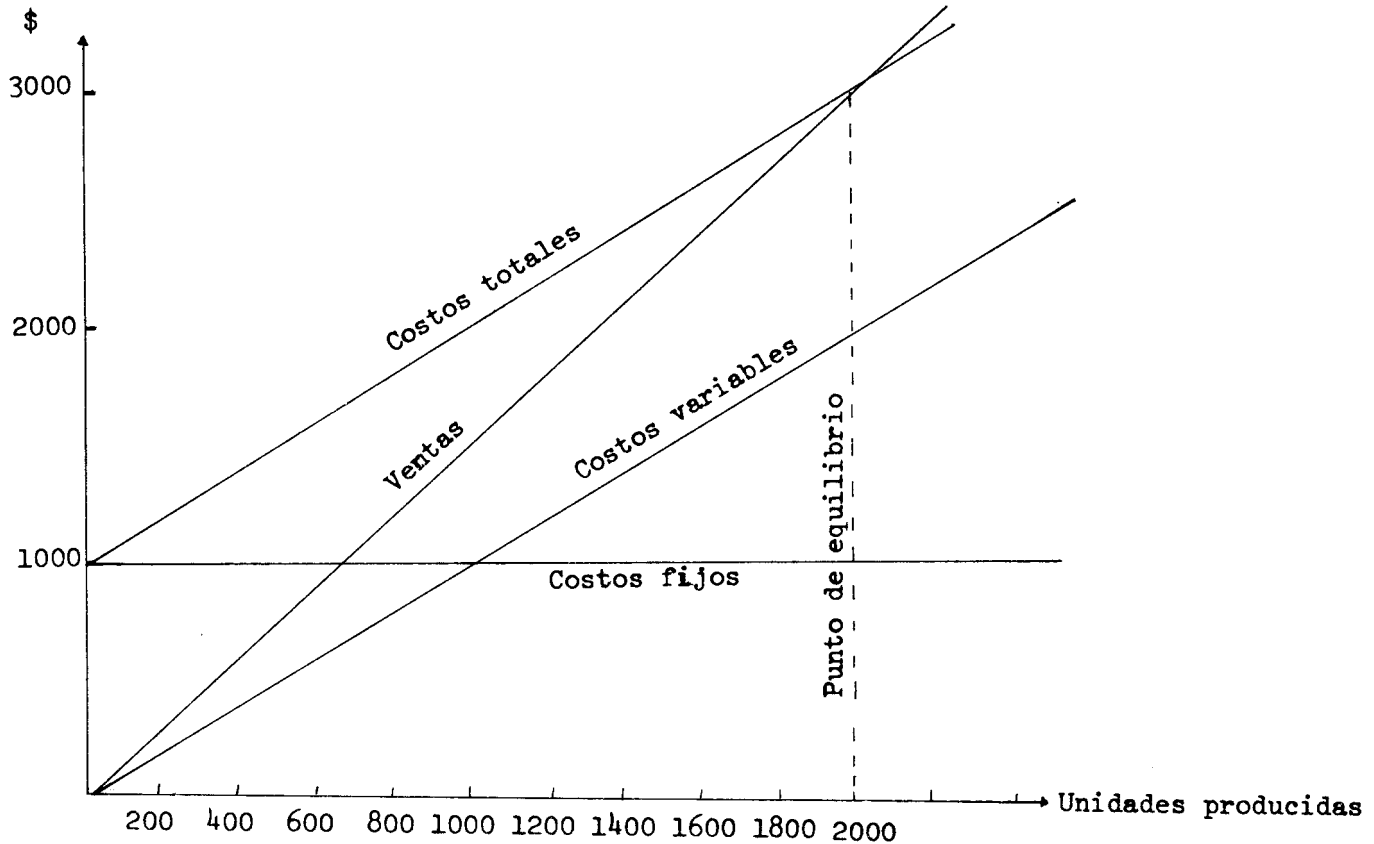
Ilustre la diferencia con el siguiente ejemplo:

<u>Comercialización deficiente:</u>		<u>Comercialización eficiente:</u>	
- Producción	\$1.00	- Costo de producción	\$1.00
- Costo de Comercialización	<u>0.10</u>	- Costo de Comercialización	<u>0.20</u>
Costo total	\$1.10	Costo total	\$1.20

- Valor total al cliente	\$1.10	- Valor total al cliente	\$1.30
- Excedente	-	- Excedente	\$0.10

8) Dibuje en el pizarrón/retroproyector un gráfico simple de un "punto de equilibrio", como se indica a continuación, y explíquelo. El gráfico se basa en las siguientes cifras:

Costos fijos:	\$1 000
Costos variables:	\$1.00 por unidad
Precio de venta:	\$1.50 por unidad



Use las cifras anteriores para ilustrar el cálculo del punto de equilibrio. Con un costo variable de \$1.00 por unidad y un precio de venta de \$1.50, cada unidad producida y vendida contribuiría con \$0.50 a sufragar los \$1 000 de costos fijos.

Pregunte a los participantes cuántas unidades deben producirse y venderse para cubrir todos los costos fijos:

$$\frac{\$1\ 000}{\$0.50} = 2\ 000 \text{ unidades (punto de equilibrio)}$$

Naturalmente que para 2 000 unidades se aplicarán las siguientes cifras:

- Costos fijos		\$1 000
- Costos variables	2 000 x \$1.00	\$ <u>2 000</u>
- Costos totales		\$3 000
- Ventas	2 000 x \$1.50	\$ <u>3 000</u>
Sin excedente ni pérdida		0 (= punto de equilibrio)

La fórmula para calcular el punto de equilibrio se puede obtener fácilmente del ejemplo anterior:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{INGRESO POR UNIDAD DE PRODUCCION} - \text{COSTO VARIABLE POR UNIDAD DE PRODUCCION}}$$

- 9) Distribuya el ejercicio a los participantes y concédales hasta 30 minutos para que lo desarrollen por su cuenta. Si es posible, las cantidades del ejercicio se deben reemplazar por cifras reales de una cooperativa. Cuando los participantes hayan terminado pídale que den sus respuestas. Solicite a un participante que haya dado las respuestas correctas que explique a los que cometieron errores la forma como realizó sus cálculos. Asegúrese de que todos entiendan cómo calcular las cifras y cómo interpretar los resultados de un gráfico. Las respuestas deben ser las siguientes:

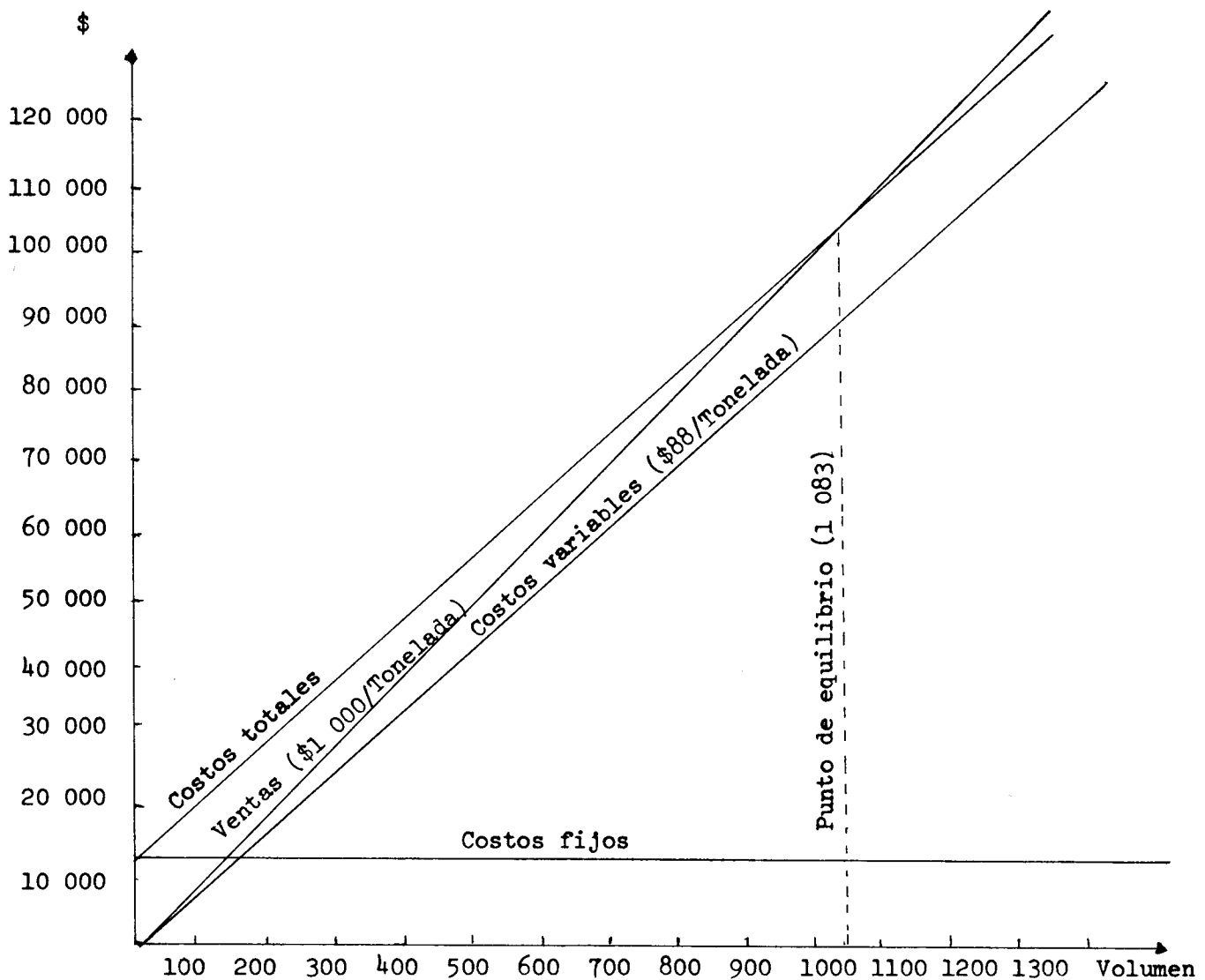
Pregunta 1: Una pérdida de \$1 000.

Pregunta 2: Costos Fijos: sueldos y salarios, \$8 000; depreciación, \$500; suministros de oficina, \$300; seguros, \$200; costo de intereses, \$2 500; capacitación de socios, \$500; teléfono, \$200; electricidad, \$300; impuestos, \$100; servicios de auditoría, \$200; asignación a miembros del Consejo, \$200 - Total \$13 000.

Costos Variables: Precio pagado a los granjeros por el producto, \$80 000; contratación de transporte, \$1 000; mano de obra ocasional, \$1 000; fumigación, \$1 000; sacos, \$5 000 - Total \$88 000.

Costos variables por tonelada \$88.

La representación gráfica y la solución a la pregunta 2 es como sigue:



<u>Pregunta 3:</u>	En 900 toneladas	- Ventas \$90 000
	Costos variables	- 900 x \$88 = \$79 200
	Costos fijos	- \$13 000
	Costos totales	- \$92 200
	Pérdida	- \$ 2 200
	En 1 100 toneladas	- Ventas \$110 000
	Costos variables	- 1 100 x \$88 = \$96 800
	Costos fijos	- \$ 13 000
	Costos totales	- \$109 800
	Excedente	- \$200
	En 1 200 toneladas	- Ventas \$120 000
	Costos variables	- \$105 600
	Costos fijos	- \$ 13 000
	Costos totales	\$118 600
	Excedente	- \$ 1 400

Pregunta 4: \$13 000 de costos fijos dividido por (\$100 - \$88) es decir \$12 de contribución por tonelada a los costos fijos es igual a 1 083.33 por tonelada.

Pregunta 5: A \$95 por tonelada, la venta de 1 250 toneladas produce \$118 750. Costos variables, \$110 000; Costos fijos, \$13 000. Total de costos, \$123 000 - Pérdida \$4 250. Por lo tanto, hubiera sido peor para la cooperativa bajar el precio de su producto.

Pregunta 6: La cooperativa hubiera hecho una contribución adicional de 200 x (\$93 - \$88), es decir, \$1 000 y, por lo tanto, hubiera eliminado la pérdida. La cooperativa debió aceptar la oferta siempre que el precio inferior no llevara a otros clientes a exigir rebajas de precio para ese año o los siguientes.

EJERCICIOLa Cooperativa "La Consciencia de los Costos"

Los resultados comerciales de la Cooperativa en 1981 fueron los siguientes:

<u>Ventas</u> 1 000 toneladas a \$100 c/tonelada	\$100 000
Menos compras a socios 1 000 toneladas a \$80 c/tonelada	<u>80 000</u>
Margen Bruto	\$ 20 000

Gastos

Sueldos y salarios del personal permanente	\$8 000
Costos de contratación de transporte	1 000
Depreciación	500
Suministros de oficina	300
Seguros	200
Mano de obra ocasional, pagada por tonelada de producción	\$1 000
Costo de intereses	\$2 500
Curso de capacitación para socios	500
Fumigación (cobrada por toneladas)	1 000
Teléfono	200
Electricidad	300
Impuestos	100
Servicios de auditoría	200
Asignación para reunión del Consejo de Administración	200
Sacos	5 000

Tarea :

- 1) ¿Qué excedente o pérdida obtuvo la Cooperativa "La Consciencia de los Costos" en 1981?
- 2) Enumere los costos fijos y variables de la Cooperativa. ¿Cuánto cuesta comprar y vender una tonelada adicional de producción? Dibuje un gráfico de "punto de equilibrio" en el que se ilustren los resultados de la Cooperativa.

- 3) ¿Qué excedente o pérdida habría obtenido la Cooperativa si se hubiera conservado el precio pero las ventas hubieran sido las siguientes?
- 900 toneladas?
  - 1 100 toneladas?
  - 1 200 toneladas?
- 4) ¿A qué nivel de ventas en toneladas, al precio actual, habría obtenido la Cooperativa el punto de equilibrio?
- 5) Si la Cooperativa hubiera rebajado su precio a \$95 por tonelada y como resultado hubiera vendido 1 250 toneladas, ¿su negocio habría sido mejor o peor de lo que realmente fue?
- 6) La Cooperativa recibió un pedido adicional de 200 toneladas a \$93 por tonelada. ¿Debió aceptarlo o no?



materia

**13**

práctica de fijación de precios

LECCION 13

PRACTICA DE FIJACION DE PRECIOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para que fijen precios con relación a los costos y la demanda del producto y a las características de la competencia.

Duración: Tres a cinco horas.

Material: Instrucciones para la simulación de ventas: Cuatro fábricas de hilaturas y tres cooperativas algodoneras. Papel con líneas para anotaciones y papel carbón.

Guía para el instructor:

- 1) Explique a los participantes que van a tomar parte en un "juego comercial", el cual en un corto período simula las actividades de compra y de venta en un mercado competitivo. Cuatro participantes actuarán como "representantes compradores" de cuatro fábricas de hilaturas, quienes deberán adquirir algodón para su producción anual. Los participantes restantes se dividirán en tres grupos que representarán a las tres cooperativas algodoneras. Estas deberán vender su algodón al mejor precio posible, a una o más de las fábricas de hilaturas.

Comience con algunas indicaciones generales contenidas en las instrucciones para el "juego" que se van a distribuir a continuación. Ni los compradores ni los vendedores conocen los precios, la demanda exacta o la capacidad de producción de los otros proveedores.

- 2) Escoja a cuatro participantes para que actúen como "Representantes compradores" de las cuatro fábricas de hilaturas A, B, C y D. Divida al resto de participantes en tres grupos, cada uno de los cuales representará a una de las tres cooperativas algodoneras X, Y y Z. Entregue una hoja de instrucciones de "comprador" a cada uno de los participantes que representan a las fábricas de hilaturas, y una hoja de instrucciones de vendedor a cada uno de los grupos que

representan a las cooperativas algodoneras. Es sumamente importante que ni los compradores ni los vendedores vean las instrucciones de los otros en ningún momento durante el "juego" .

Pida a los participantes que lean sus respectivas instrucciones y que, si es necesario, hagan preguntas sobre las mismas. Asegúrese de que las preguntas se realicen y se contesten en privado, de modo que los otros grupos o personas no puedan saber absolutamente nada sobre el contenido de las instrucciones de unos y otros.

- 3) El procedimiento a seguir en el juego es el siguiente:
  - a) Los compradores solicitan información relativa a determinadas cantidades de algodón a las cooperativas agrícolas que deseen contactar.
  - b) Las cooperativas responden a estas preguntas con cotizaciones sobre las cantidades solicitadas.
  - c) Los compradores de las fábricas textiles colocan las órdenes de compra para las cantidades indicadas, si les interesa.
  - d) La cooperativa algodonera acepta la orden.

Haga hincapié en que no se puede considerar una orden de compra como válida hasta que ésta haya sido aceptada. Las cooperativas algodoneras pueden enviar cotizaciones a los compradores sin necesidad de haber recibido primero una solicitud, si piensan que es pertinente.

Subraye que todas las transacciones deben efectuarse por escrito, que tanto los compradores como los vendedores deben guardar copias de cada comunicación que envían, y que el instructor es el único transmisor de mensajes.

- 4) Si es posible, ubique a cada comprador en una esquina alejada del aula central y a cada grupo que representa a una cooperativa en un aula adyacente a la sala central de clase. Si no hay suficiente espacio disponible, ubique a los grupos en forma tal que sea imposible que escuchen las discusiones que tengan lugar en un determinado grupo.

- 5) Inicie el juego invitando a los representantes compradores de las fábricas de hilaturas para que envíen sus solicitudes de información de la forma que estimen conveniente. Indique que el juego termina ya sea cuando los compradores hayan adquirido todo lo que necesitan, las cooperativas han vendido toda su producción, o el instructor decide que ha vencido el tiempo. La fábrica de hilaturas ganadora será la que adquiera todo el algodón que necesita al precio más bajo, mientras que la cooperativa algodonera ganadora será la que obtenga la mayor ganancia durante el período del juego.
- b) Durante el proceso del juego es muy importante que el instructor se asegure de que las cooperativas agrícolas no acepten órdenes superiores a su capacidad de 400 pacas, que los representantes de las fábricas textiles no coloquen órdenes por más de un total de 250 pacas cada uno y que los participantes en general no cometan errores aritméticos obvios.

Cada representante comprador de una fábrica textil o cada cooperativa, cuando haya comprado en forma rápida todo lo que necesita o vendido la totalidad de su producción, debe entregar al instructor un Estado de Pérdidas y Ganancias para la evaluación final.

- 7) El juego debe durar entre 45 minutos y 2 horas. Cuando haya terminado y se hayan anunciado los resultados, es importante reservar un tiempo para discutir lo que se ha aprendido.

Como resultado del juego deben deducirse los siguientes puntos:

- Normalmente no es acertado para una cooperativa tratar de obtener un precio exagerado por su producto. Puede que se reciban algunas órdenes, pero el costo de la capacidad no utilizada y, por tanto, los costos fijos, que permanecen inalterables sea cual sea la producción, muy probablemente sobrepasarán el beneficio obtenido por los precios más altos.
- También es arriesgado cotizar un precio demasiado bajo; probablemente la cooperativa con precios más bajos venderá a la primera toda su producción, pero no obtendrá una buena ganancia.
- Una cotización competitiva pierde su valor si llega demasiado tarde; en las transacciones comerciales deben combinarse la rapidez y la precisión.

- Todas las cooperativas deben elaborar sus costos básicos para estar preparadas a responder a las preguntas que surjan. No se debe esperar a que lleguen los pedidos para calcular los costos.
  - Es importante, tanto para las cooperativas como para los compradores, registrar cuidadosamente todas las informaciones, órdenes y cotizaciones. Todos los mensajes entre unos y otros deben incluir el nombre del proveedor y del destinatario, así como también el precio y la cantidad a que se refiere la oferta.
  - Algunos proveedores pueden presupuestar a base de una capacidad sub-utilizada asignando sus costos fijos a una cantidad inferior a su capacidad, por ejemplo, 300 pacas. Otros pueden calcular sus costos en base a la venta de toda su capacidad, pero cubriendo el riesgo de no conseguirlo aumentando el margen de beneficios. Es importante que los participantes comprendan que los costos fijos permanecen iguales sea cual sea la cantidad de productos que se venden. Las ventas totales deben cubrir los costos variables así como los costos fijos y también deben rendir un beneficio.
- 8) Los resultados finales deben, por supuesto, exponerse en el pizarrón/retroproyector. Los resultados típicos para las cooperativas se presentan en las páginas siguientes.

Cooperativa X

<u>Ventas</u>	\$	\$	\$
250 pacas a la Fábrica B a \$32 c/u			8 000
150 pacas a la Fábrica C a \$35 c/u			<u>5 250</u>
Total			13 250
 <u>Costos de producción</u>			
Fijos	2 000		
Variables 400 x \$15	<u>6 000</u>		
Total		8 000	
 <u>Costos de comercialización</u>			
Fijos	400		
Variables 400 x \$4	<u>1 600</u>		
Total		2 000	
 <u>Costos de entrega</u>			
250 x \$6	1 500		
150 x \$ 8	<u>1 200</u>		
Total		2 700	
Costos totales			<u>12 700</u>
Beneficio total			<u>\$ 550</u>

Cooperativa Y

<u>Ventas</u>	\$	\$	\$
150 pacas a la Fábrica A a \$35 c/u			5 250
50 pacas a la Fábrica C a \$35 c/u			1 750
200 pacas a la Fábrica D a \$38 c/u			<u>7 600</u>
Total			14 600
 <u>Costos de producción</u>			
Fijos	2 000		
Variables 400 x \$15	<u>6 000</u>		
Total		8 000	
 <u>Costos de comercialización</u>			
Fijos	400		
Variables 400 x \$4	<u>1 600</u>		
Total		2 000	
 <u>Costos de entrega</u>			
150 x \$8	1 200		
50 x \$10	500		
200 x \$7	<u>1 400</u>		
Total		3 100	
Costos totales			<u>13 100</u>
Beneficio total			<u>\$1 500</u>

Cooperativa Z

<u>Ventas</u>	\$	\$	\$
50 pacas a la Fábrica C a \$40 c/u			2 000
100 pacas a la Fábrica A a \$40 c/u			4 000
50 pacas a la Fábrica D a \$40 c/u			<u>2 000</u>
Total			8 000

Costos de producción

Fijos	2 000		
Variables 200 x \$15	<u>3 000</u>		
Total		5 000	

Costos de comercialización

Fijos	400		
Variables 200 x \$4	<u>800</u>		
Total		1 200	

Costos de entrega

50 x \$10	500		
100 x \$9	900		
50 x \$10	<u>500</u>		
Total		1 900	

Costos totales 8 100

Pérdida total (\$ 100)



EJERCICIOInstrucciones para el ejercicio de simulación de ventas:Las Cooperativas Agrícolas Algodoneras

Su grupo representa una Cooperativa que vende algodón. El mercado está constituido por cuatro fábricas textiles que actualmente parece que pagan entre \$25 y \$45 por paca. La capacidad máxima de producción de su cooperativa para el periodo en este juego es de 400 pacas. Los costos de producción, comercialización y entrega son los siguientes:

Costos de producción:

Costos fijos de desmotadora, maquinaria y administración	=	\$2 000
Costos variables del algodón adquirido a los socios	=	\$ 15 por paca

Costos de comercialización

Costos fijos de la oficina de ventas	=	\$ 400
Costos variables por comisiones a los agentes vendedores	=	\$ 4 por paca

Costos de entrega

(Determinados por el volumen de cada orden; todas las órdenes deben cotizarse en base a un precio que incluya la entrega. Los costos de entrega deben correr por cuenta de la Cooperativa).

<u>Cantidad</u>	<u>Costo total</u>	<u>Costo por paca</u>
50 pacas	\$ 500	\$ 10
100 pacas	\$ 900	\$ 9
150 pacas	\$ 1 200	\$ 8
200 pacas	\$ 1 400	\$ 7
250 pacas	\$ 1 500	\$ 6
300 pacas	\$ 1 650	\$ 5.50
350 pacas	\$ 1 750	\$ 5
400 pacas	\$ 1 850	\$ 4.62

La ganancia a obtenerse depende de la cantidad vendida y del precio logrado. La Cooperativa con más ganancia será la ganadora en el juego.

El personal de la Cooperativa debe elaborar cotizaciones para las preguntas recibidas de los distintos representantes compradores, o puede enviar cotizaciones a estos compradores aunque no las hayan solicitado. La Cooperativa debe fijar un precio de venta que asegure la obtención de los pedidos y que al mismo tiempo proporcione la mayor ganancia posible. Se debe comunicar con las cuatro fábrica textiles por escrito y no de otra forma, y las cotizaciones o aceptaciones de pedidos deben indicar claramente quién las envía y a quién van dirigidas, así como también las cantidades y los precios.

La Cooperativa debe mantener un registro de todas las cotizaciones y negocios efectuados y llevar un total parcial para asegurarse de que no ofrezca más de su capacidad total.

Instrucciones para el ejercicio de la simulación de ventas:

Representantes compradores de las Fábricas Textiles

Usted es un representante comprador de una de las cuatro fábricas textiles, y su tarea es adquirir 250 pacas de algodón al mejor precio posible. Existen tres cooperativas de las cuales usted puede comprar algodón, y puede que no le sea factible adquirir todo el algodón que necesita de un solo proveedor. Puede comunicarse con las tres cooperativas en cualquier momento para colocar órdenes de compra, agilizar solicitudes de información o negociar precios. Esto debe hacerlo solamente por escrito, y es muy importante que en cada comunicación se indique quién la ha originado, a quién va dirigida y las cantidades involucradas, además de otros detalles pertinentes. Es indispensable que usted, mantenga un registro de todas las solicitudes de información realizadas y de las órdenes de compra enviadas; así como también de sus progresos para obtener el total de 250 pacas requeridas por su empresa. El comprador ganador será el que adquiera todo el algodón necesario al precio promedio total más bajo.

materia

**14**

diseño de una mezcla  
de comercialización

LECCION 14

DISEÑO DE UNA MEZCLA DE COMERCIALIZACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que apliquen los conocimientos adquiridos en lecciones anteriores a una situación real de comercialización.

Duración: Tres a cuatro horas, a más del tiempo de preparación.

Material: Estudio de caso: "La Cooperativa de Productos Lácteos Kansai" (de la Lección 4) y "Resultados de la investigación en Kansai".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes la situación enfrentada por la Cooperativa de Productos Lácteos Kansai en la Lección 4. Si es necesario, pida a los participantes que lean nuevamente el estudio de caso de la Lección 4, "La Cooperativa de Productos Lácteos Kansai". Distribuya copias de los "Resultados de la Investigación en Kansai" y advierta a los participantes que en esta lección se les pedirá que diseñen una "mezcla de comercialización" para la Cooperativa Kansai. Deben leer cuidadosamente el material antes de la clase y sacar sus propias conclusiones provisionales.
- 2) Divida a los participantes en grupos de tres o cuatro. Conceda a cada grupo hasta dos horas para que preparen un plan de comercialización para la Cooperativa Kansai. Subraye que deben estar preparados para presentar y justificar decisiones específicas sobre cada componente de la mezcla de comercialización, así como para mostrar los resultados comerciales que esperan obtener durante el primer año de comercialización directa de la leche por la Cooperativa Kansai. Cada grupo debe nombrar a un representante y puede usar rotafolios, carteles u otros métodos que faciliten la presentación.
- 3) Reúna nuevamente a los grupos. Pida al representante de cada grupo que presente las conclusiones del mismo y que las resuma en el pizarrón/retroproyector de la siguiente manera:

"Componente de la mezcla  
de comercialización"

Grupo A      Grupo B      Grupo C

Envasado	:	Botellas de vidrio.
Precio de venta al por menor	:	35 centavos.
Margen de distribución	:	4 centavos (considerando la manipulación de las botellas vacías.)
Precio de venta de la Cooperativa	:	31 centavos.
Costos de la Cooperativa	:	Procesamiento 2 centavos; embotellado 3 centavos; transporte 1 centavo; y promoción 1 centavo.
Costos de distribución y administración	:	\$2 000 mensuales.
Precio pagado a los socios	:	24 centavos.
Canales de distribución	:	Directamente a escuelas, universidades y hospitales; por medio de supermercados y tiendas locales para todos los otros clientes.
Transporte	:	Entrega a clientes institucionales y tiendas minoristas por la Cooperativa.
Promoción	:	Propaganda inicial por medio de un espacio para la publicidad arrendado por seis meses, y además 500 carteles.
Volumen diario calculado	:	9 000 litros a 31 centavos equivale a \$2 790; disminución a 8 000 litros durante cuatro meses de vacaciones de los colegios y universidades = \$2 480.

Punto de equilibrio, la propaganda se cancelará luego del primer mes; el precio pagado a los socios se aumentará a 25 centavos o más, dependiendo de los resultados.

Pronóstico de resultados comerciales para el primer año de  
comercialización directa de leche

Ventas - Mes 1

30 días x 9 000 litros x 31 centavos	\$83 700
Costo de la leche: 9 000 litros x 24 centavos	<u>\$64 800</u>
Excedente bruto	\$18 900
Embotellado, procesamiento y transporte:	
30 días x 9 000 litros x 6 centavos	<u>\$16 200</u>
	\$ 2 700
Gerencia y administración	\$ 2 000
Promoción:	
Preparación de anuncios	\$ 1 100
Arrendamiento de espacio por 6 meses	\$ 500
Carteles	<u>\$ 100</u>
Excedente neto	0

Ventas - Meses 2 - 12

30 días x 9 000 litros x 31 centavos x 7 meses	\$585 900
30 días x 8 000 litros x 31 centavos x 4 meses	<u>\$297 600</u>
	\$883 500
Costo de la leche	<u>\$684 000</u>
Excedente bruto	\$199 500
Embotellado, procesamiento y transporte	
(85 500 + 57 000 + 28 500)	<u>\$171 000</u>
	\$ 28 500
Gerencia y administración	<u>\$ 22 000</u>
Excedente neto	\$ 6 500

El nuevo gerente de distribución y su personal serían contratados tres meses antes de que la Cooperativa empiece a comercializar su propia leche. El déficit acumulado de 3 X \$2 000 (es decir, \$6 000) sería cubierto con el excedente de \$6 500, dejando \$500 para publicidad adicional, si es necesaria. La Cooperativa no debe anticipar la obtención de

beneficios en el primer año de comercialización, y todo préstamo que resulte necesario no debe comenzar a ser amortizado hasta el segundo año de comercialización directa.

4) El ejemplo anterior constituye solo una posible sugerencia; cualesquiera que sean las sugerencias de los participantes, deben incluir los siguientes puntos en su presentación:

- La insatisfacción actual de los consumidores no proviene del precio, sino del envasado deficiente y del almacenamiento defectuoso y del inadecuado sistema de entrega; se debe garantizar la calidad antes de pensar en rebajar precios, ya que unos precios más bajos, si se introducen desde el principio, pueden dar la impresión de una calidad inferior.
- En el futuro los consumidores podrán escoger el proveedor que deseen, y los granjeros de Kansai deberán estar preparados para la competencia de otros proveedores. No pueden esperar que el monopolio de la CNPL se perpetúe. La Cooperativa debe también ofrecer a sus miembros los mejores canales de distribución.
- Mediante una combinación adecuada de descuentos atractivos y de un producto de calidad efectivamente promocionado se puede persuadir a los canales de distribución a que tengan en existencia y vendan dicho producto.
- Los socios no deben necesariamente esperar mejorar o igualar los ingresos que acostumbraban a obtener de la CNPL; deben estar preparados para invertir con miras a la creación de un nuevo mercado.
- A pesar de que los colegios secundarios, las universidades técnicas y el hospital adquieren cantidades insuficientes para entregas en bidones sin envasado individual, esto es menos conveniente para ellos y daría la impresión de que el cambio de la CNPL a la Cooperativa Kansai resulta en un servicio inferior; esto debe evitarse.
- La Cooperativa Kansai debe evitar tanto el riesgo de "sobre-venta" como la venta de cantidades insuficientes. Las fallas en la entrega facilitarán a los competidores que entren en el mercado. Al calcular el volumen disponible para la venta, la Cooperativa



debe tener en cuenta el consumo propio de los granjeros, las variaciones de abastecimiento en ciertas temporadas y los aumentos de la demanda provenientes del mejor servicio previsto. La demanda inicial esperada no debe exceder de la producción existente (aunque deben preverse preparativos para vender el excedente de producción, si lo hay); o bien deben hacerse arreglos para adquirir de otras fuentes el volumen necesario de leche, si los socios mismos de Kansai no disponen de reservas.

- El nuevo proyecto representa un paso importante y riesgoso para la Cooperativa; la gerencia y administración de ésta deben ser eficientes y poseer personal adecuado.
- La Cooperativa Kansai debe tratar de introducir una característica nueva y ventajosa, tal como un envase diferente, al hacerse cargo del negocio; no debe permitirse que la insatisfacción de los clientes con la CNPL conduzca a una insatisfacción respecto de la leche en general.
- El mensaje de promoción debe hacer hincapié en los cambios que se proponen y el origen local de la leche.

Estudio de CasoLa Cooperativa de Productos Lácteos Kansai

El Gerente de la Cooperativa Kansai estaba muy satisfecho pues había tenido éxito en recoger gran cantidad de información acerca del mercado local para la leche de su Cooperativa. Había trabajado tenazmente para obtener dicha información, y además había convencido a un gran número de miembros del Consejo, granjeros y otros, para que cooperen. Presentó toda la información al Presidente de la Cooperativa, pero se descorazonó un poco cuando se le informó que éste era solamente el primer paso. Ahora tenía que responder a las siguientes preguntas:

- ¿A qué precio se vendería la leche al consumidor final?
- ¿Qué canales de distribución se usarían para vender la leche?
- ¿Qué margen de distribución se daría a estos canales?
- ¿Cuánto recibiría por la leche cada uno de los socios?
- ¿Qué forma de transporte se usaría?
- ¿Cómo promocionaría la Cooperativa las modificaciones y qué mensaje se incluiría en esta promoción?
- ¿Cuánta leche esperaría vender la Cooperativa gracias a estos cambios?

Tarea:

Responda a las preguntas anteriores hechas al Gerente y elabore un plan de componentes de comercialización para la Cooperativa de Productos Lácteos Kansai.

Confeccione un pronóstico de los resultados comerciales que puede esperar lograr la Cooperativa para las operaciones de comercialización de su leche durante los primeros 12 meses, si se siguen las recomendaciones que usted ha presentado.

Municipio de Kansai: Resultados de la investigación  
sobre el mercado de leche

Personas/Familias

- Población: 30 000 habitantes
- 100 altos funcionarios del gobierno y otras familias de clase alta.
- 400 empleados de nivel medio y familias propietarias de pequeños negocios.
- 4 500 familias de clase obrera.

Familias	Promedio diario de consumo de leche	¿Dónde compran la leche?	Precio	Problemas
Clase alta	3 litros	Supermercados; entrega a domicilio	35 a 37 centavos	Envasado y calidad deficientes
Clase media	2 litros	Supermercados; tiendas locales	35 centavos	Desabastecimiento; envasado y calidad deficientes
Clase obrera	1 1/2 litros	Tiendas locales; vendedores	35 centavos 32 centavos	Desabastecimiento, calidad deficiente

Venta a instituciones

- 10 escuelas primarias consumen un promedio de 20 litros por día. )
- )
- 1 colegio secundario consume un promedio de 100 litros por día. ) Todos compran ) directamente a ) CNPL, a 32 cen- )
- 1 Universidad Técnica consume un promedio de 50 litros por día. ) tavos por litro )
- )
- 1 hospital consume un promedio de 100 litros ) diarios. )

20 restaurantes, hoteles y cafeterías consumen un promedio de 20 litros diarios y compran en tiendas locales.

#### Lugares de venta

- Un supermercado adquiere 500 litros por día, a 30 centavos.
- 40 pequeñas tiendas independientes adquieren 200 litros por día, a 32 centavos.

Todos compran al contado a la CNPL, pero se quejan de entregas irregulares, envases rotos y leche rancia.

#### Transporte

- Los autobuses y colectivos cubren las zonas distantes y pueden entregar los productos, pero no realizan un servicio regular de entregas dentro del pueblo.
- La mayor parte de la leche se compra en las tiendas y es llevada a casa por los consumidores; algunas entregas se realizan por medio de jóvenes mensajeros, y se cobra 37 centavos por litro de leche.
- El costo de entrega de la leche, desde Kansai hasta los puestos de venta locales es de \$1 por 100 litros.

#### Promoción

- Se pueden colocar, sin costo, carteles en el exterior de las tiendas. El único costo sería el del trabajo involucrado en persuadir a los dueños de las tiendas a que cooperen; el costo de los carteles es de \$25 por 100 o de \$100 por 500.
- Existen disponibles algunos espacios amplios para publicidad en el centro de la ciudad, y se los puede alquilar por tres meses a un costo de \$250 más la pintura de los anuncios, estimada en \$100.

#### Costo de procesamiento

El costo de acopio y procesamiento de la leche, antes de envasarla es de 2 centavos por litro.

Alternativas de envase

El costo extra del envase se calcula suponiendo un procesamiento de aproximadamente 8 000 a 10 000 litros por día, y que el capital necesario podría obtenerse mediante un préstamo del Banco de Fomento Cooperativo, a cancelarse en un plazo de 5 años.

- Envases plásticos individuales de un litro, a 2 centavos cada uno.
- Tetrapacks de un litro, a 5 centavos cada uno.
- Botellas de vidrio de un litro, a 3 centavos cada una.
- Bidones con capacidad para 50 litros, sin costo.

Gestión

Un Gerente de distribución calificado y con experiencia puede ser contratado con un sueldo mensual de \$1 000, más gastos. Si es necesario, la tarea de gestión puede ser realizada por el personal existente.

Administración

Se requerirán dos empleados facturadores, a un costo de \$300 mensuales cada uno, y un despachador a \$200. Los gastos administrativos conexos ascenderían a \$200 adicionales por mes. El trabajo administrativo podría ser realizado por un empleado y el actual controlador de transporte.

materia

**15**

programa y compromiso  
de actuación

LECCION 15

PROGRAMA Y COMPROMISO DE ACTUACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para aplicar lo aprendido a situaciones que se produzcan en sus propias cooperativas.

Duración: Hasta un día entero.

Guía para el instructor:

Se supone que se ha indicado a los participantes, al inicio del programa, que se esperaba de ellos que describan un problema de comercialización existente en sus cooperativas y que preparen un plan para la solución de este problema, el cual pondrían en ejecución a su retorno a su trabajo. Durante el curso se les ha debido recordar frecuentemente la necesidad de aplicar el material de las lecciones a su propia situación y especialmente de identificar un problema específico que el curso pueda ayudarles a solucionar. El propósito del último día es brindarles la oportunidad para que desarrollen una solución a ese problema específico, en consulta con otros participantes, y presenten la solución a todo el grupo para analizarla y discutirla.

Los problemas y soluciones escogidos por los participantes serán específicos para cada uno de ellos y su organización, pero pueden ser ejemplos típicos los siguientes:

Problema: Desde hace bastante tiempo mi Consejo de Administración me viene presionando para que desarrolle planes avícolas entre nuestros socios y comercie los huevos en nuestra ciudad vecina. He dudado en hacerlo, ya que nunca he tenido la seguridad de que se pueda vender toda la producción de huevos que proyecta el Consejo. Por otro lado, nunca he podido convencer al Consejo sobre los riesgos involucrados en el inicio de una empresa de ese tipo.

Solución: Debo sugerir al Consejo de Administración que planifiquemos y realicemos la investigación de comercialización de acuerdo al modelo descrito en este curso. Esto nos ayudará a tomar la decisión correcta en la materia. Debo discutir esto con los consejeros inmediatamente a

mi retorno a la oficina, y toda la investigación deberá estar terminada dentro de cuatro meses contados desde hoy.

Problema: Nuestra Cooperativa siempre ha tenido un canal exclusivo de venta para los vegetales que producen nuestros socios. Ultimamente he sentido que somos demasiado dependientes de este distribuidor, y que se aprovecha de nosotros; sin embargo, no estoy completamente seguro. Mi Consejo de Administración se encuentra satisfecho con las cosas tal como están.

Solución: Ahora que conozco los pros y los contras de contar con un canal de venta exclusivo, en comparación con varios de ellos, debo investigar si debemos encontrar puestos alternativos de venta para nuestros vegetales. Sé como debo hacerlo. Lo discutiré con el Consejo, prepararé una estrategia para la investigación y luego la pondré en ejecución. ¡Debo tener los resultados en dos meses!

El tiempo disponible para la lección debe dividirse en dos períodos: el período de consulta y el de presentación. Durante el período de consulta los participantes deben dividirse en grupos de 3 ó 4 personas. Los grupos no deben incluir a participantes procedentes de la misma cooperativa, y sería ideal que incluyan a participantes de diferentes procedencias y antecedentes. En este período se debe conceder a cada participante alrededor de 30 minutos para presentar a los otros miembros del grupo su problema y la solución propuesta; se debe esperar que los demás comenten y ayuden a encontrar una solución al problema, conjuntamente con la preparación de un cronograma para su realización.

Durante el período de presentación, cada participante debe contar con por lo menos 10 minutos para exponer su problema y la solución a todo el grupo, y escuchar y responder al menos a algunos comentarios. En este corto tiempo, el participante debe:

- Describir el problema.
- Describir la solución.
- Describir cómo convencerá a las personas involucradas a aceptar la solución.
- Fijar una fecha tope para la conclusión del plan o el programa de acción.



Los participantes que desempeñen un cargo directivo en una cooperativa pueden pensar que sería innecesario convencer a sus subordinados. Se debe advertir a esos participantes que el personal subordinado contribuirá en una forma más eficiente al trabajo de la cooperativa si estima que lo que hace es útil en lugar de hacerlo por temor o por simple obediencia.

De ser posible, se deberá organizar una breve reunión de los participantes en el curso luego de un tiempo apropiado. Si ello es posible, se les debe solicitar que indiquen qué partes de su plan pueden ser completadas para esa fecha, a fin de que se pueda comparar su progreso con sus intenciones iniciales. La reunión no sólo será un ejercicio útil de evaluación del curso, sino que también significará un poderoso incentivo para la ejecución efectiva de los planes indicados.

El tiempo empleado en el período de "consulta" y en el de presentación dependerá del número de participantes en el curso. Asegúrese de que cada participante cuente con alrededor de 30 minutos para discutir su problema con los otros miembros de su grupo y de que por lo menos se dediquen 10 minutos para la presentación al grupo completo de los participantes. Para asegurarse de que se otorguen a cada participante estos tiempos mínimos, se debe prolongar la duración de la clase o se debe dedicar algo del tiempo del día anterior. Esta lección es importante ya que constituye un "puente" efectivo entre el material del curso y el ambiente normal de trabajo de los participantes. También sirve para que los participantes no consideren la terminación del curso como el final de la capacitación, sino como el comienzo de un progreso personal en su trabajo.