

**I ENCUENTRO DE INVESTIGADORES DE LA RED LATINOAMERICANA
DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA**

“América Latina: Dilema y desafíos de cara al siglo XXI”.

Universidad de Belgrano. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Marzo 11 y 12 de 2004.

**Ponencia: “LAS COMERCIALIZADORAS ESTRALOCALES, ESTRATEGIA
ALTERNATIVA PARA COMPETIR EN EL MUNDO”**

Autores: ELBAR RAMÍREZ Y MARGOT CAJIGAS ROMERO

Institución: Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.

Dirección: Cra 32 Vía Chapinero, Palmira, Valle, Colombia.

E. Mail eramirez@uniweb.net.co

Mesa a participar: Negocios Internacionales

LAS COMERCIALIZADORAS EXTRALOCALES, ESTRATEGIA ALTERNATIVA PARA COMPETIR EN EL MUNDO

POR: ELBAR RAMÍREZ Y MARGOT CAJIGAS ROMERO

La promoción del espíritu de empresa se dirige en un principio a actores individuales: la empresa, el empresario, pero el desarrollo económico se define también como un proceso colectivo, un proceso social, que no se limita a la suma de contribuciones particulares. En varios casos, la valoración de las dinámicas colectivas es el principal desafío para las estrategias voluntarias de desarrollo local. Aquí, sobrepasamos el campo tradicional del desarrollo económico para introducirnos en la dinámica del cambio social¹

Mario Polése

La propuesta Comercializadoras Extralocales de Colombia (COEXCO), se concibe como una estrategia orientada a unir a los empresarios en cada localidad del país, para que estos vendan sus productos en los mercados dinámicos de la nación y otras ciudades del mundo.

La idea de generar tal estrategia surge del principio general del comercio internacional, sobre que este comercio no es un juego de suma cero, habiendo entonces para cada país oportunidades de vender al resto del mundo, si sus agentes económicos usan adecuadamente los factores naturales productivos de la nación y los creados mediante el trabajo y la inteligencia humana. El mundo no está dividido entonces entre países exportadores (vendedores) y países importadores (compradores) y además, las empresas de todos los tamaños, en economías pequeñas, pueden, mediante el uso racional de sus escasos recursos y habilidad en gestión administrativa, ganar espacios con sus productos

¹ Polése, Mario. Economía urbana y regional. Introducción a la relación entre territorio y desarrollo. 1998, libro universitario regional (Eulac/GTZ)

en los mercados del mundo. Tal es el punto de partida para construir la estrategia COEXCO.

1. BASES PARA CONSTRUIR LA ESTRATEGIA COEXCO

La pregunta a resolver fue ¿Adoptaran los empresarios de las localidades colombianas la estrategia de asociarse en una firma que comercialice extralocalmente sus productos? Por encontrar que ella encierra las variables necesarias para conocer si es dable estructurar un sistema que permita imprimir eficiencia distributiva a las empresas locales, previo incremento de la productividad de procesos productivos y administrativos internos.

La unidad de análisis de la investigación fue el empresario y su empresa, pues son ellos eje del desarrollo local, entendida la localidad como municipios de posición demográfica² intermedia y pequeña preferencialmente, quienes se ven sometidos a las fuerzas implacables del comercio internacional, trashumantes en la mayoría de naciones del mundo³ acogidas al mercado libre.

1.1 LOCALIDAD, DESARROLLO Y EMPRESARISMO

² La demografía, como ciencia encargada del estudio cuantitativo, situacional y de variación en el tiempo de la población humana, sirve a los especialistas para definir como grande, mediano o pequeña a una localidad, según su número de habitantes y posición de desarrollo relativo en el contexto del país que la contiene.

³ Según Francis Fukuyama (1992, Planeta) la mayoría de países en el mundo se conducen con regímenes democráticos y economía de mercado, y la OMC (Organización Mundial de Comercio) en su informe anual 2002, reporta tener 144 países miembros, los cuales representan el 90% del comercio mundial, incluidos allí a la China, que si bien no se puede considerar plenamente una economía de mercado libre, si emplea el sistema, al aceptar su gobierno su práctica en Hong Kong mientras en el resto del territorio chino la economía todavía es planificada desde el gobierno.

El marco conceptual a observar para levantar la estrategia de las Comercializadoras Extralocales, pasa por la localidad, su desarrollo, que para los economistas clásicos y los de otras corrientes de pensamiento⁴, se consigue a través del crecimiento económico. El trabajo eficiente y los recursos productivamente empleados procuran crecimiento, de donde se puede hacer distribución de riqueza entre toda la población de un país a través de rentas y salarios para obtener desarrollo.

Desde 1990 el desarrollo económico en el mundo se planifica desde la localidad. En la Revista Asturiana de Economía, el profesor Antonio Vázquez Barquero⁵ reporta “... ha surgido un considerable número de iniciativas de desarrollo local...”, el Banco Mundial (BM) impulso en Colombia su iniciativa “alianzas para la superación de la pobreza” con base en la localidad, iniciativas reportadas a lo largo y ancho del mundo, contando con el potencial endógeno de las localidades, en términos de su fuerza de trabajo, el capital disponible, los recursos naturales, la tecnología presente y potencialmente creable, pero por ser sobre todo, el espíritu imaginativo, emprendedor, realizador de sus agentes.

El desarrollo local requiere una condición según lo expresado: la existencia de espíritu empresarial a nivel local, asimilado como la fuerza interior que permite a las personas crear y operar una empresa.

Efectivamente, en cada localidad existen empresarios, no importa el tamaño de sus negocios, tampoco su objeto social, ni el mercado que abastecen, solo importa eso, son empresarios, en tanto son dueños de sus propias empresas y están en giros comerciales lícitos. Para esta investigación esa es la noción de empresario. Sobre tal circunstancia,

⁴ Véase crecimiento Económico; Miguel Angel Galindo y Gaciela Malgesini. McGraw Hill, 1994

⁵ Revista Asturiana de Economía. Rde N° 5..1996

siempre habrá empresarios a llamar para proponerles, en cada municipio, valorar la opción de unirse o aliarse para vender sus productos dentro de la estrategia.

1.2. LAS LOCALIDADES DE PAISES POBRES Y EL COMERCIO INTERNACIONAL

La subsistencia de las gentes en las localidades grandes, medianas y pequeñas de las naciones de economías rezagadas esta influenciada en menor o mayor grado por el comercio internacional. Ello equivale a reconocer que el desarrollo de esas localidades depende de la capacidad de sus empresarios, apoyados o no por sus gobiernos, de vender sus productos tanto dentro como fuera del mercado nacional.

El comercio internacional en consecuencia incide poderosamente en todas las naciones, sin importar que tan expuestas estén a el, quien se fundamenta en la incapacidad de los países de auto abastecer todas las necesidades o expectativas de consumo de sus habitantes, al ser imposible para una nación producir eficientemente todo tipo de bienes tangibles o intangibles, dada la limitación natural de los países en materia de recursos productivos, materializados en población habilitada para trabajar, capital para invertir, recursos naturales y creados disponibles, así como niveles de tecnología y cruce y manejo de información posibles entre los agentes económicos de cada nación

Porter ha hecho la explicación teórica más rica y profunda de los últimos tiempos sobre las razones del comercio internacional, convirtiéndose en un hito, controversial para unos y aceptado plenamente por otros, llegando a constituir el último eslabón teórico de la cadena explicativa, iniciada en el mercantilismo, seguida en la ventaja absoluta, de

Adam Smith (La riqueza de las naciones, 1776) , continuado en la ventaja comparativa de David Ricardo (Principios de política económica y tributación, 1817), para llegar a la cima con la ventaja competitiva de Porter. (La ventaja competitiva de las naciones, 1990)

La teoría de la ventaja competitiva explica que un país tiene éxito comercial exportador, no sobre la abundancia de los factores básicos de producción, tales como tierras fértiles, muchas y ricas costas o abundante mano de obra, sino por la forma como la gente del país ha empleado esos recursos, aunque fueran escasos, para traspasarlos de recursos básicos a recursos o factores avanzados que son aquellos con los que las empresas de cada país pueden competir con éxito en el exigente mercado mundial actual.

2. LA RUTA SEGUIDA

Los parámetros para hacer la investigación se dan en seguida, precisando que se empleó una mesa de trabajo, integrada por once empresarios, tres estudiantes y los investigadores, reunida durante más de un año:

- Localidad referente: Manizales⁶, capital del departamento de Caldas, en la Republica de Colombia.
- Tipo de estudio: Exploratorio⁷, pues se quiso conocer la respuesta cierta de ⁸los empresarios locales a la posibilidad de aliarse para vender fuera del municipio,

⁶ El informe de coyuntura económica regional, para Caldad, N^a 16, I trimestre de 2002, presenta estadísticas conjuntas para Manizales y Villa Maria, mostrándolas con una población de 337 mil habitantes y una tasa de desempleo del 21% y un sub empleo del 25.9%, con una población económicamente activa de 185 mil personas. Las condiciones demográficas señalan a Manizales como una ciudad intermedia en Colombia.

iniciativa esta que a la fecha ha sido considerada a nivel de idea por muchas personas, pero no se tiene referentes de haber buscado construir el modelo mediante una investigación.

- Recolección de datos: observación de los puntos de vista y actitudes adoptadas por los empresarios sobre la forma como podría operar un sistema de comercialización para productos de empresas de cada municipio. La información de carácter conjunto a lo largo del proceso investigativo se recogió en actas y al final del proceso los empresarios integrantes de la mesa de trabajo diligenciaron un cuestionario para recoger sus posiciones y enfoques individuales.

3. LLEGANDO A PUERTO

Sobre las bases dadas y con la ruta seguida el lugar de destino de la investigación se muestra en el gráfico No 1 (objetivos de la estrategia COEXCO), cabiendo precisarse que el cometido de la propuesta no es simplemente buscar crear o impulsar exportaciones hacia países extranjeros, sino, y más importante aún, invitar a los empresarios locales a vender en zonas del país donde sus productos pueden llegar a tener compradores, vía ello para acrecentar más dinámicamente la demanda agregada nacional.

⁷ Roberto Hernández Sampieri y otros, Metodología de la investigación científica, McGrawHill impresión de 1994.

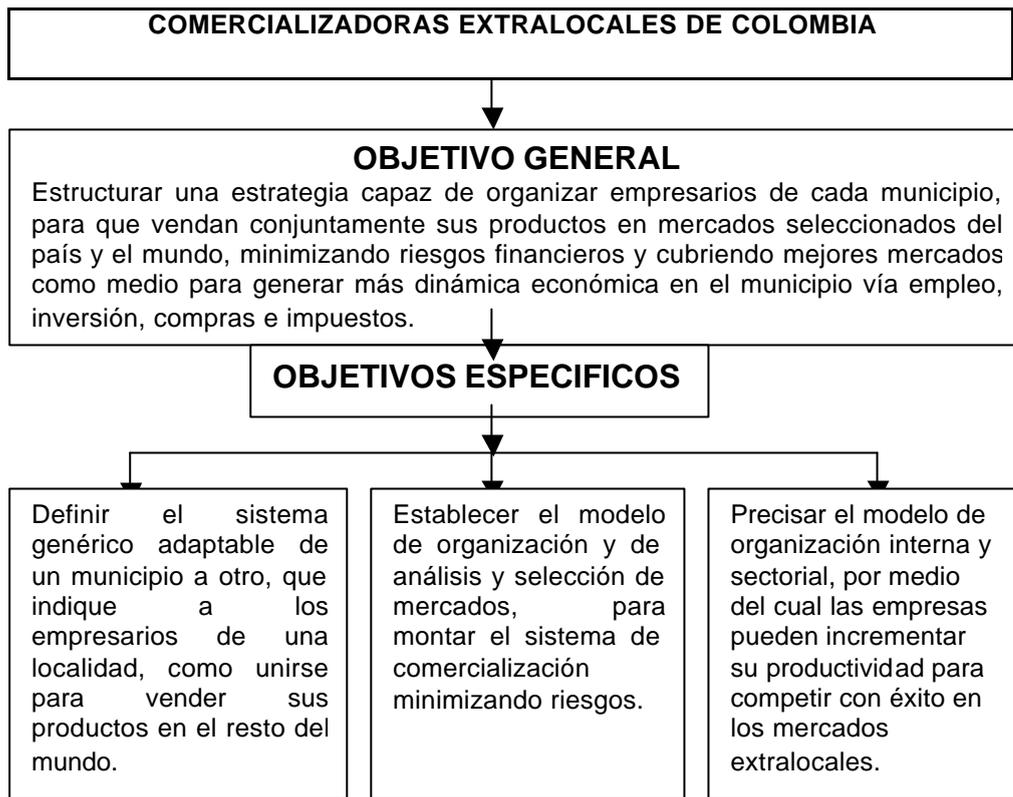


Grafico No 1 objetivos de la estrategia COEXCO

Gracias a la comprensión de la importancia del mercado nacional por sobre el extranjero, el cual no obstante debe ser atendido con fortaleza y plenitud debido a los grandes beneficios arrojados a favor del empresario exportador y del país, se acepto visualizar el accionar de una comercializadora en un proceso de expansión vendedora concéntrica, en la cual el consorcio local vende primero en el país y después en el exterior, para al final atender simultáneamente los dos mercados de forma continua. Esto se expresa mediante el gráfico No 2

VISIÓN EXPANSIVA DEL MODELO COEXCO EN UNA LOCALIDAD ESCOGIDA

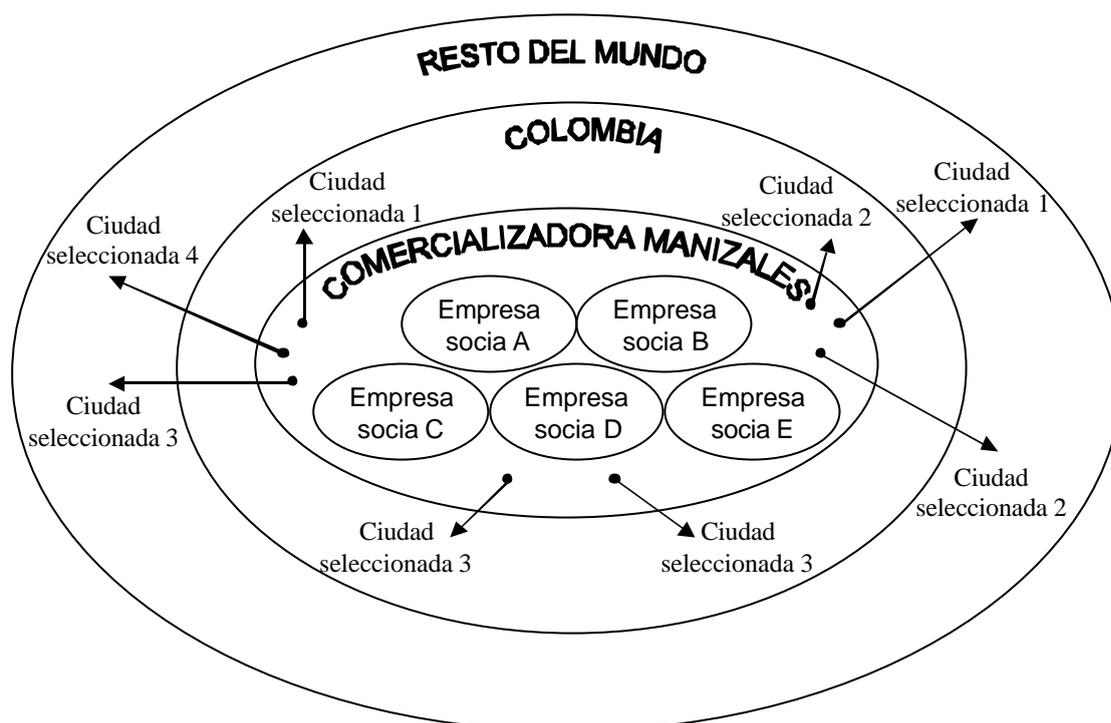


Gráfico No 2 Visión Expansiva del modelo COEXCO en una Localidad Escogida

3.1 POR QUÉ Y CÓMO UNIRSE PARA VENDER PRODUCTOS LOCALES EN EL PAÍS Y EL MUNDO.

Ha continuación se define los rubros genéricos del sistema, adaptables por quienes se interesen en aplicar el modelo en cada localidad, para conseguir ligar sobre principios perdurables a los empresarios locales.

3.1.1 Razones para crear consorcios de venta extralocal

En países de economías pequeñas, donde sus grandes empresas resultan chicas al compararse con las de los países desarrollados⁹, es perentorio complementar a sus

⁹ El informe 2001 del BDI (Banco Interamericano de Desarrollo) competitividad el motor de crecimiento, en su página 39 revela. “las empresas mas grandes de América Latina son en realidad pequeñas según los patrones mundiales, incluso en el conjunto de los países en desarrollo.”

medianas, pequeñas y microempresas, para viabilizar la ambición de sus dueños de llegar a mercados foráneos, incluidos los de otras ciudades del país.

Los empresarios destacaron como razones para unirse y la mejora a obtener, los elementos siguientes:

Razones para unirse	Mejoras a obtener
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de capital de trabajo para invertir y fortalecerse rumbo a vender extralocalmente. • Pequeñas escalas de producción individuales, frente a posibles pedidos voluminosos del exterior. • Costos de transporte y subempleo de los sistemas de bodegas. • Competencia entre productores locales por vender a los mismos clientes extralocales, lo que desmejora precios de venta. • Poca capacidad para invertir en innovación y desarrollo de productos al operar individualmente. • Falta de cooperativismo para transmitirse conocimientos en técnicas de producción, mercadeo, administración, fuentes de financiamiento y mano de obra capacitada. • Necesidad de alcanzar y mantener mayores niveles de venta cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar barreras de acceso a mercados, contenidas en costos de comercialización. • Juntando la producción de varias empresas, es dable atender pedidos de termino considerable y de mayor periodicidad • Uso óptimo del bodegaje y distribución de los costos de fletes, gracias a la unión de vendedores. • Estabilidad en márgenes de contribución para los exportadores, al unificar precios de venta por productos y su categoría de competencia. • Compartir costos de investigación para innovar productos, mediante por ejemplo nuevos diseños. • Desarrollo de cadenas de productores y de sectores conexos. • Empresas con demandas continúa por sus productos, con lo cual acrecentar el desarrollo local

Fuente: Los investigadores

3.1.2 Pilares humanos y técnicos para conseguir la unión de empresarios en cada localidad.

La fortaleza y solidez de las razones que invitan a la creación de los consorcios de venta extralocal citados no resultan suficientes para esperar la unión de empresarios, dados el egoísmo, desconfianza y demás barreras subjetivas y técnicas que podrían limitar o impedir el surgimiento de las alianzas locales de productores, correspondiendo entonces reconocer algunos de esos impedimentos para enfocarlos con óptica solucionadora.

Bases humanas y técnicas de las comercializadoras locales

Bases Humanas	Bases Técnicas
Crear los grupos sobre bases relacionales, a partir de la proximidad, semejanza o reciprocidad entre las personas.	Comercializadoras en mercados dinámicos, tanto en el país como en el exterior.
La interacción individual al interior del grupo. Este principio regirá el proceso de cohesión constante. Con democracia se regirá el proceso.	La mayor utilidad del empresario asociado esta en vender en mas mercados, pero gana utilidades arrojadas por la comercializadora.
El colectivo invitará a cada miembro a emplear las utilidades que le correspondan hacia su desarrollo personal, familiar y empresarial futuro.	Las comercializadoras escogen su mercado según análisis estratégico práctico.
Los participantes son dueños de la comercializadora, la orientan, siendo los responsables por su desempeño.	Comercializadoras surgidas de rigurosos estudios de factibilidad
Se acepta a Universidades, Cámaras de Comercio como agentes externos de apoyo al grupo.	Organizaciones correcta y suficientemente financiadas
En la Junta Directiva de la comercializadora, cada individuo debe asumir su participación en función del grupo, es decir, del todo.	Las comercializadoras se abren sin pasivos, pues se financian con aportes de socios quienes asumen deudas a título personal
La fuerza de la comercializadora proviene de la contribución individual, en ideas y productos, de los asociados.	Comercializadoras operando como empresas capaces de generar valora agregado
En la sociedad, se respeta y preserva la individualidad de cada miembro.	Firmas abiertas a las nuevas tendencias innovadoras
Comercializadoras sin “mente grupal” pero sí con “conducta grupal” donde los intereses individualmente se conducen racionalmente.	Compañías con vocación competitiva, exportador.
Evitar, eliminar, preconcepciones sobre las personas.	Organizaciones productivas flexibles
Aceptar las diferencias conceptuales entre asociados.	Negocios asociados de acumulación ampliada. Capaces de incrementar activos con sus utilidades
Empleo de la persuasión dialogada, como vía para la concertación y el consenso.	Empresas dinámicas en la aplicación de Tecnología.
Escucharse mutuamente con atención	Negocios dentro del marco legal, formales
Conseguir la aceptación de un criterio localizando puntos de acuerdo. Resolver los conflictos mediante confrontación abierta en noción Gana-Gana.	Comercializadoras cuyos dueños reinviertan, ensanchando o en nuevos proyectos.
Retener, asimilar, los mensajes recibidos.	Las organizaciones asociadas compiten basadas en productividad y estrategia de costos si operan bienes commodities.
Cada individuo debe tener consistencia entre sus criterios y sus acciones.	Las compañías basadas en competitividad y estrategia de diferenciación de producto si operan bienes con valor agregado.
La sociedad propenderá por la identidad de grupo, comportamiento de intereses y coordinación de acciones.	Comercializadoras con vocación de servicio al cliente con calidad.
La comercializadora funcionará como “grupo de tareas” con un líder trabajador. El líder es escogido por el colectivo por un período y con funciones precisas.	Empresas orientadas hacia el mercado, que saben cuidar de su portafolio de productos.
Las funciones de líder serán consolidar y desarrollar la empresa, unir al grupo y posibilitar su reemplazo. El accionar democrático será su punto de partida.	Firmas cuyos socios planean, organizan, dirigen y controlan su desempeño con visión estratégica del todo y sus partes.
Comercializadoras cuyo crecimiento se basa en el desarrollo organizacional. Crecen económicamente a través del crecimiento humano.	

Fuente. Los autores

3.1.3 Comercializadoras locales especializadas o diversificadas

En la mesa de trabajo hubo división marcada respecto a si las comercializadoras locales deberían enfocarse a un producto y sus complementarios inmediatos o si por el contrario deberían manejar un portafolio de productos disímiles. Por estrecho margen y con sustento en argumentos del manejo de inventarios, facilidad de distribución y conducción de vendedores, se impuso la premisa de operar especializándose en un solo producto y sus complementarios inmediatos.

3.1.4 Organización jurídica de la comercializadora

Se ventiló en la mesa de trabajo las opciones solidarias (empresas cooperativa) y empresa tradicional (sociedad anónima o limitada), prefiriendo la mayoría la sociedad anónima, bajo el argumento que esta modalidad permite operar como una comercializadora internacional, la cual podría recibir aportes de capital de socios estratégicos de la localidad de origen o de alguno de los mercados donde se competiría.

3.1.5 Forma de tomar decisiones

Por material desconocimiento, los empresarios entran en la contradicción de pretender organizarse como sociedad anónima, para contar con flexibilidad legal para allegar socios que capitalicen la empresa, pero les gustaría que en la comercializadora las decisiones se tomaran por consenso, es decir la negociación argumental de las disposiciones, o de forma democrática (un socio un voto), cuando han aceptado también aportes en proporción a la capacidad de cada empresario, lo cual indica que las decisiones en la sociedad anónima se adoptarían por el socio o socios que hayan efectuado el mayor aporte de capital (51% del aporte).

Evidentemente la sociedad anónima, parece ser la forma de organización más apropiada a un consorcio extralocal, que pretende moverse con la diligencia de una empresa multinacional.

3.1.6 Responsabilidad de la administración del consorcio

Ningún empresario consideró prudente confiar la administración funcional y operativa de la comercializadora en uno de los empresarios aliados, inclinándose la mayoría por una persona o equipo independiente a los empresarios asociados, aunque algunos se inclinaron por un equipo mixto, empresarios-agentes externos al consorcio.

3.1.7 Perfil de los miembros del consorcio

Los empresarios prefiriendo asociar pequeñas y medianas empresas valoraron tres alternativas en materia del carácter que deberían tener los miembros del consorcio: a) Empresarios socios aportantes de capital como inversión y de productos a comercializar; b) Instituciones y personas aportantes de capital como inversión aunque no de productos a comercializar y c) Empresas no socias por no aporte de capital, pero quienes venden a la comercializadora sus productos. La opción escogida fue la (a) por ser la que mayor compromiso pareció generar entre los empresarios. Escoger esa alternativa desconoció la posición de los propios empresarios de buscar socios estratégicos que sin aportar productos invirtieran capital.

3.1.8 Incremento esperado en ventas por participar del consorcio

Los empresarios aspiran a obtener un incremento en sus ventas mensuales gracias a su participación en el modelo COEXCO de entre el 10 y el 50%. Acogiendo a las proyecciones hechas por el equipo investigador en un trabajo simulado efectuado, el incremento en ventas debería estar entre un 25 a 35% para que la inversión promedio de los empresarios en la comercializadora sea retributiva.

3.1.9 Sistema de información Comercializadora-Empresarios

Si bien entre los miembros de la mesa de trabajo había empresarios quienes no disponían de computador en sus negocios, debido a la discusión amplia del tema, acompañados por un experto en la materia, todos coincidieron en señalar que la comercializadora deberá estar dotada con computadores y un paquete de información (software) que le permitía un manejo correcto y eficiente de la información de todo orden.

En realidad la mesa de trabajo fue mas allá, al indicar que el software debería facilitar no solo la organización funcional al interior de la comercializadora como empresa independiente, sino permitir la organización funcional y operativa de cada empresa asociada, mediante un sistema que permitiese hacer línea (con interfase) entre comercializadora, cada empresa comprometida en el programa y los distribuidores y vendedores en las ciudades y mercados seleccionadas. Esto se puede conseguir sobre una plataforma de internet, resultando una visión ambiciosa de organización para la estrategia de las comercializadoras locales.

3.1.10 Formas alternativas de distribuir y vender en mercados seleccionados.

Decidir este punto demando bastante tiempo, al disponer de varias alternativas dentro de los niveles de mercado nacional y extranjero valorados como potencialmente alcanzables por una comercializadora. Las opciones analizadas fueron:

MERCADO NACIONAL Opciones de distribución y venta	MERCADO EXTRANJERO Opciones de distribución y venta
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda fuerte inversión, aún iniciando en pocas ciudades • Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda altísima inversión, aún iniciando en una ciudad. • Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta.
<ul style="list-style-type: none"> • Representantes comerciales independientes, contratos por la comercializadora. • Vendedores con pago a comisión por venta y cobro de cartera más un básico fijo pequeño, quienes operan desde sus casas en cada ciudad objetivo, dotados con un fax, teléfono celular e internet en algunos casos. • Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que minimizando inversión y costos otorguen máximo beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes comerciales independientes, contratados por la comercializadora. • Acuerdos con colombianos en el exterior, entrenados y organizados por la comercializadora para que distribuyan y vendan en sus ciudades de residencia. Se les pagaría un básico más comisión. Se reconoce los costos de teléfono, fax e internet. • Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que minimizando inversión y costos otorguen máximo beneficio.

Fuente: Los investigadores con base en lo discutido en la mesa de trabajo.

3.1.11 Conveniencia o no de tener socios en los mercados visualizados.

La mayoría de los empresarios validamente encuentran saludable tener socios, sean personas naturales o jurídicas, en los mercados a penetrar, como vía para ganar “conocimiento del mercado y facilitar vender y perdurar en el”.

3.1.12 Fuentes para financiar la participación en una comercializadora

Como es de esperar, algunos empresarios cuentan con los recursos monetarios propios para financiar su participación en una comercializadora, algunos deben recurrir a la

formula de poner ellos una parte y tomar prestada la otra de alguna entidad financiera, y otros deben tomar la totalidad del aporte a realizar como crédito.

En tal sentido, quienes pudiesen gestar la implementación de una comercializadora, deben prever las entidades de financiación a que es posible recurrir para financiar el montaje de la organización.

3.1.13 Razones para retirarse de una comercializadora

Considerando efectuada la participación en una comercializadora local, la mayoría de los empresarios se retirarían: por no cumplirse los objetivos de venta por cada uno deseados entre el primer y segundo año del iniciadas las operaciones y por desorganización administrativa al interior de la comercializadora. En segunda instancia influiría en la decisión de retirarse el no cumplimiento transparente de las normas y políticas trazadas y el no cumplimiento de ventas individuales a favor de cada empresa, al cumplirse el primer año de funciones.

3.1.14 La decisión de participar o no en la comercializadora.

La decisión final sobre asociarse o no a la comercializadora local, debe ser una posición madurada, consciente, por lo cual debe adoptarse al final de un proceso de acercamiento y dialogo racional, observadas las variables aquí expuestas y otras definidas a juicio de los participantes en una mesa de trabajo, abierta para evaluar la opción COEXCO. Los empresarios manizalitas unánimemente dijeron que harían parte de una estructura de comercialización como la contenida en la propuesta estudiada.

3.2 SELECCIÓN DE MERCADOS Y DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN COEXCO.

Consignados a lo largo de los items del numeral 3.1 los fundamentos sobre los cuales se puede construir las comercializadoras locales, dando así cumplimiento al objetivo específico numero uno, el dos se cumple al establecer el método como se asegura los mercados y definir el sistema de organización a emplear en las comercializadoras, con lo cual se podría generar cultura organizacional vendedora

3.2.1 Selección de mercados

Cumpliendo los cánones dados por los expertos en mercadeo, el lugar donde se comercializará un bien se determina examinando lo que ellos llaman la mezcla de mercadeo (marketing mix), entendido este concepto como la manera definida por la dirección de una compañía para combinar más eficientemente las seis variables controlables del mercado, para enfocar, posicionar y desarrollar un bien entre los compradores y consumidores. Las variables cotejadas entre sí en función del mercado son: el producto, el empaque, el precio, la publicidad, la promoción y la plaza (lugar donde se distribuye y vende).

Con eso claro, los empresarios comprometidos en crear una comercializadora tienen las siguientes opciones de mercado.

EL MERCADO NACIONAL	EL MERCADO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Ciudades de mayor desarrollo relativo frente al resto del país, con mayor demanda. • Poblaciones pequeñas, relativamente más atrasadas, con menor desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Países ricos, con mayor ingreso per capita, con fuerte dinámica interna. • Naciones pobres, de demanda débil, por su bajo ingreso per capita.

El cuadro anterior deja a la comercializadora en cuatro mercados alternativos, los cuales después se dividen mediante la técnica de segmentar, según condiciones demográficas de cada mercado (cada ciudad con cada país). Para definir así finalmente donde se deberá vender que producto, según sean sus características vistas a través de la mezcla de mercadeo.

En la mesa de trabajo, integrada por once productores, con bienes desde calcomanías autoadesibles decorativas, carpas de camping y morrales, catálogos comerciales e impresos, pulpa de fruta, bocadillos de guayaba y otras golosinas, hasta ropa, sistemas y servicios aplicados a la construcción de obras civiles, filtros para vehículos, muebles y cocinas integrales, se encontró, mediante análisis de mercados efectuado con la técnica descrita arriba sobre información de inteligencia de mercados, posibilidades de clientes en países como Guatemala, México, Venezuela, Ecuador, Costa Rica, Perú, Brasil, Jamaica, Panamá y Estados Unidos, permitiendo esto colegir que es dable encontrar mercados en países de distintos niveles de desarrollo relativo.

3.2.2 El sistema de organización COEXCO.

Una comercializadora extralocal en la practica será un intermediario, un agente, que facilita la relación comercial entre productores de un país y distribuidores, o compradores-consumidores de los bienes en otra ciudad del propio país o de naciones extranjeras. Eso implica, comprar, vender, movilizar cargas, hacer clientes de lado (a

quien se compra) y lado (a quien se vende) satisfechos, efectuando pagos y cobrando, actuando con bancos y autoridades en los países donde se transa, todo en una relación especial, en razón a que el cliente que provee los artículos es dueño de la comercializadora y por esto resulta más decisivo que de ordinario, sobre la vida de la organización.

Por lo anterior, las comercializadoras creadas dentro de la figura COEXCO, demandan un esquema funcional, operativo, que de fluidez a las transacciones cumplidas por demandantes y oferentes a través de la comercializadora. Para conseguir esa fluidez operativa es necesario evaluar las posibles fracturas en la corriente de circulación informativa, para así poder proponer un esquema organizacional, capaz de responder a esas rupturas. Los frentes críticos observados en la mesa de trabajo fueron estos:

3.2.2.1 Calidades y precios de venta desiguales

La productividad y calidad distinta entre las empresas adscritas a la comercializadora, puede generar diferencias ante distribuidores y clientes, máxime entre productos de la misma categoría, y esto a su vez conduce a establecer diferencias de precios de venta. Ello se debe a las diferencias estructurales entre las empresas asociadas, en materia de dotación tecnológica, curva de experiencia productiva y fuentes de suministros de materiales.

Corregir esta falencia es fácil, estableciendo estándares, por parte de la comercializadora, sobre las condiciones estructurales de los productos a comercializar en cada tipo y categoría de bienes. Los empresarios adscritos deberán cumplir las

exigencias de los estándares bajo la expectativa de mejores ventas, recurriendo para ello a suministrarse información y entrenamiento mutuo para superar diferencias.

3.2.2.2 Estructura organizacional de la comercializadora.

Si la comercializadora opera con portafolio de productos variado, la firma deberá funcionar sobre una estructura departamentalizada que reúna productos semejantes; en caso de manejar productos semejantes en una sola categoría, se tendrá una sección única de venta, pero indiferente del tipo de portafolio ofrecido por la organización, la estructura a desarrollar deberá ser en red¹⁰, entendiendo por tal un modelo organizacional, en el cual la jerarquía subyace a la acción emprendedora de los funcionarios al interior de la organización, interactuando con el medio externo tras la productividad continua.

El tipo de red empleable por las comercializadoras será la de redes interna, dada la necesaria interacción endógena entre funcionarios para coordinarse con los dueños de la empresa, los proveedores, y poner el producto ante distribuidores y vendedores.

Cumpliendo con las características propias de una red interna, el núcleo de personal que servirá de eje al modelo organizacional será la junta directiva, a su alrededor girarán los directivos de la comercializadora, los funcionarios de operación, los proveedores, los distribuidores, los vendedores y los clientes.

La red permitirá el flujo de información para corregir falencias y tomar decisiones de coyuntura y estructura, permitiendo este sistema rapidez en el manejo y condición de

información formal e informal entre agentes, que en lugares distintos del mundo, trabajan tras el solo objetivo de agregar valor a la comercializadora extralocal a la cual se deben.

El fin de escogencia de este modelo de estructura organizacional, radica en que impulsa el accionar competitivo del equipo administrativo y vendedor, generando espíritu emprendedor hacia soluciones y resultados.

3.3 PRODUCTIVIDAD INTERNA DE LAS EMPRESA DEL CONSORCIO

Si existe una barrera poderosa capaz de impedir a las empresas locales de países pobres vender al mercado nacional y llegar a los mercados extranjeros, es precisamente su escaso nivel de productividad, surgido de situaciones objetivas, contenidas en su escasa dotación tecnológica, poco poder financiero, débil estructura organizacional, desconocimiento de procesos y negativo nivel de investigación y desarrollo de productos, entre otros aspectos perjudiciales a la productividad.

La productividad es la eficiencia en el uso productivo de los factores (capital, recursos naturales, trabajo, tecnología e información), o como lo dice el BID¹¹ “es la capacidad de generar valor, sea a nivel micro o agregado” o como lo explica Porter es “...el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical de la renta nacional per cápita”¹², en lo que coincide con Krugman, quien anota

¹⁰ Para una completa explicación sobre la estructura organizacional en red, vease de Luis Eduardo Illora Dulce y Arianne Illera Correal, Administración y Teorías Organizacionales. Ediciones Hispanoamericanas Ltda. 2003.

¹¹ Ibid, BID 2001.

¹² Véase La Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter. Javier Vergara edictotes S.A.. 1991.

“...la tasa de crecimiento del nivel de vida de un país es casi exactamente igual al aumento anual de la cantidad que un trabajador medio puede producir en una hora”¹³.

Dimensionadas las nociones de productividad y competitividad, debe precisarse que ambas son alcanzables por empresas locales, pues a ellas se llega antes que por disponibilidad de grandes capitales, no disponibles para el empresario local de un país pobre, por la imaginación y capacidad de acción de esos empresarios, quienes pueden trabajar con máquinas reconvertidas, mano de obra reentrenada, nuevas formulas para elaborar productos, nuevos procesos y los apalancadores estructurales de las economías emergentes, contenidos en la mano de obra tradicionalmente barata y el tipo de cambio devaluado.

Sobre esos elementos generales, el punto culminante para conseguir incrementar la productividad de las empresas locales debe confiarse a la capacidad de gestión del empresario local, propulsado por su necesidad y ambición, siguiendo un programa de reorganización interna de la empresa, encada área funcional, el cual se realiza en línea a las condiciones del entorno sectorial y el entorno general, como lo muestra los gráficos No 3 (áreas funcionales a volver productivas) y el No 4 (Interfase empresa, fuerzas del entorno sectorial, fuerzas del macro entorno)

Las empresas locales, en todos los renglones económicos, son susceptibles de hacerse productivas, más si trabajan encadenadas entre ellas, interactuando personalmente sus propietarios y empleados con colegas, comprometidos todos en la causa común de crecer en ventas vendiendo fuera de la localidad.

¹³ Paúl Krugman, Vendiendo prosperidad. Sensatez e insensatez económica en una era de expectativas limitadas. Ariel Sociedad Económica. (1994).

Ese comportamiento, el orgullo personal, la sola ambición o cualquier otra razón de mayor calibre, permitirán a los empresarios mejorar sus negocios desde los cimientos, en un proceso inacabado, perpetuo, impulsado por las fuerzas objetivas e invisibles que llevan al ser humano a la autosuperación personal, llave hacia el desarrollo individual y después colectivo.

Áreas funcionales a volver productivas.

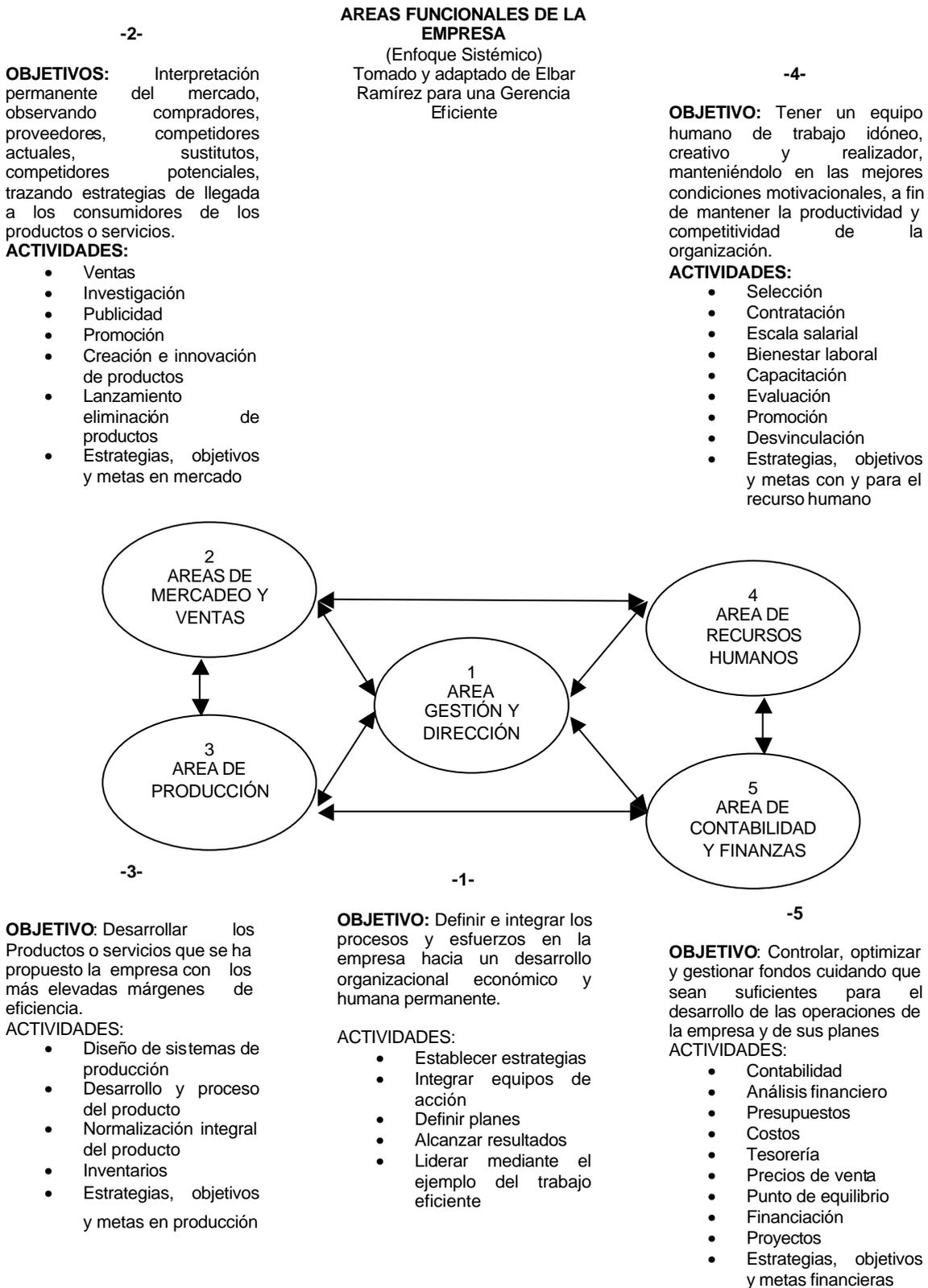


Gráfico No 3 AREAS FUNCIONALES A VOLVER PRODUCTIVAS.

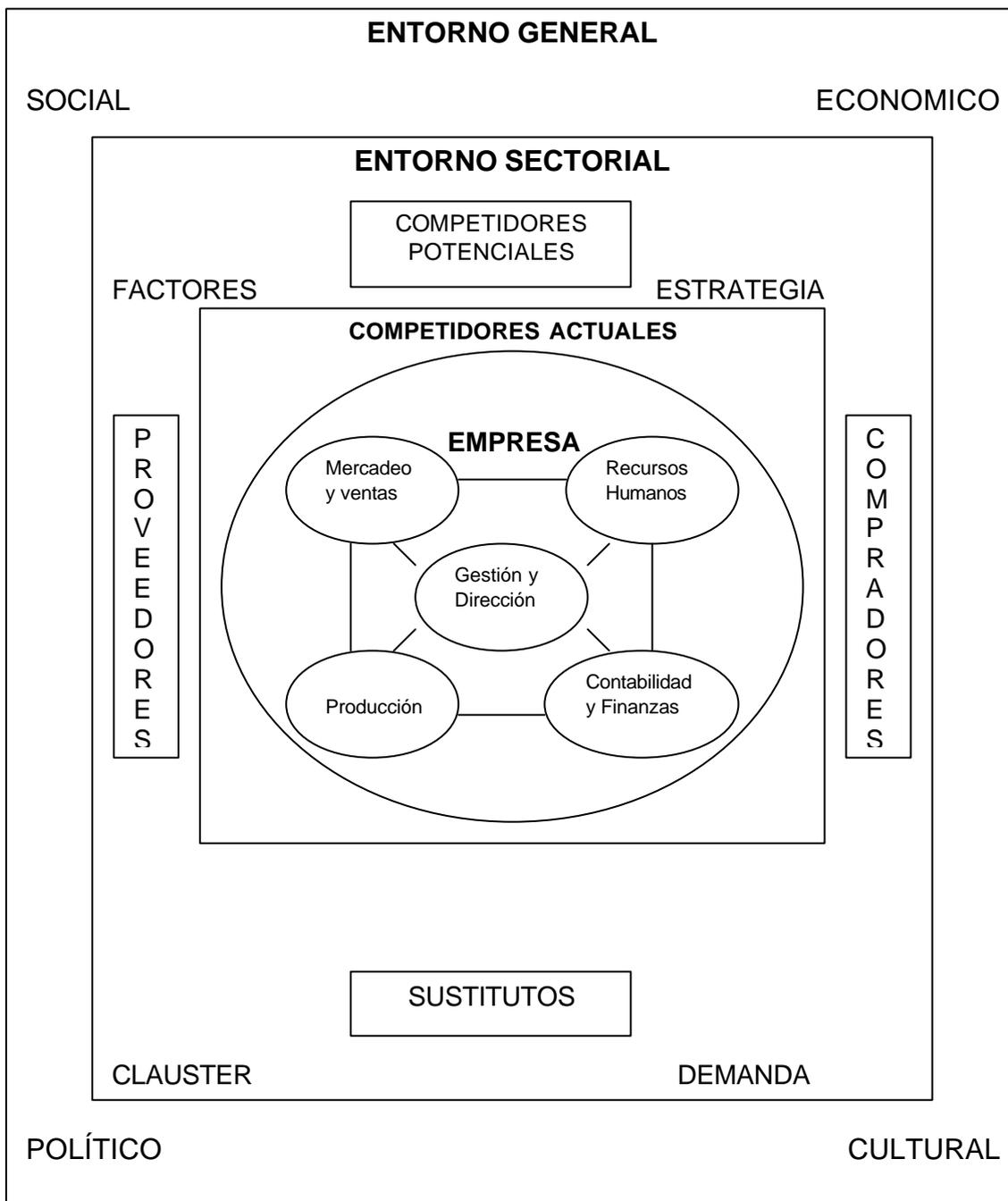


Gráfico No 4. Interfase empresa, fuerzas del entorno sectorial, fuerzas del macro entorno.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La criatura contradictoria inmersa en el ser humano, creador y destructor, despiadado y tierno, capaz de odiar y amar vuelve a presentarse para posibilitar pensar en unir egoístas e individualistas empresarios, en procesos colectivistas, cooperativistas, a los cuales acuden los empresarios como vía para salvar su individualidad, cifrada en bienestar personal, desde donde se desprende y genera el bienestar colectivo.

Los empresarios ubicados en localidades pequeñas, medianas e incluso grandes de países de economías emergentes, difícilmente solos podrán sobrevivir a las fuerzas que presionan por conseguir abrir plenamente estos mercados. Así parecen comprenderlo, al aceptar trabajar un puñado de ellos durante más de un año para diseñar, crear y proponer un modelo colectivista de comercialización, como estrategia para enfrentar a empresas extranjeras por el propio mercado nacional, para poder pasar después a la contraofensiva de penetrar, consolidarse y desarrollarse en los mercados de los invasores.

Mediante la investigación reseñada, se procura esencialmente eso, proponer una estrategia para que el empresario local, sin importar el tamaño de su negocio visualice caminos alternativos de lucha y conquista del mercado nacional, argumento que le permitirá después confrontar a sus competidores en mercados del extranjero.

La estrategia de las comercializadoras extralocales consigue demostrar que es posible planear sistemas de generar riqueza en el país con las empresas locales, sin importar las limitaciones de las localidades, espacio territorial, de donde está surgiendo el desarrollo de las naciones.

Sobre estos elementos dados, la conclusión de fondo es esta: Los empresarios están dispuestos a unirse para vender sus productos con mejores condiciones de productividad y competitividad. Mientras ello sea así, mientras halla empresarios enfocados en hacer mejores productos para vender más, el comercio internacional dará oportunidad aún a las pequeñas y medianas empresas locales de los países pobres.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

POLESE Mario. Economía Urbana y Regional. Eulac/GTZ.

FUKUYAMA Francis. El Fin de la Historia y el Ultimi Hombre. Planeta 1992.

GALINDO miguel Angel y MALGESINE Graciela. Crecimiento Economico. Mc Graw Hill 1994.

REVISTA Asturiana de Economía. Rde. No 5. 1996.

CALDAS, INFORME de Coyuntura Económica Regional. 1 trimestre de 2002.

HERNADEZ S Roberto. Metodología de la Investigación Científica. 1994.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Competitividad, El Motor del Crecimiento: Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 2001.

ILLERA Luis Eduardo y ILLERA C Arianne. Administración y Teorías Organizacionales. Ediciones Hispanoamericana Ltda.. 2003.

PORTER E. Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor S.A. 1991.

KRUGMAN Paúl. Vendiendo prosperidad. Editorial Ariel SA. Noviembre de 1994.