



Comercialización de productos de la *PMI* en la década 1990-2000

Roberto Rosero Hinestroza*

Situación actual

A partir del primer trimestre de 1988, las encuestas de afiliados y los estudios de la problemática empresarial realizados por Confecámaras y varios gremios del sector productivo, coincidieron en clasificar la baja demanda como el primer problema de los industriales colombianos. Este problema superó a partir de 1988 a las clásicas situaciones negativas de cartera, inventarios, ambiente laboral y situación social.

Las pequeñas y medianas empresas colombianas están en su gran mayoría experimentando esta situa-

ción de cambio. En muchos casos su problemática es más crítica que la de la gran empresa tanto por la inexistencia de servicios al cliente intermedio como por la imagen de baja calidad y mal cumplimiento en muchos casos de grandes pedidos.

Las alternativas

Una de las soluciones planteadas por asociaciones de pequeños empresarios y fundaciones del sector privado ha sido la creación de empresas comercializadoras. Hay una gran aceptación teórica sobre lo que es una comercializadora, pero muy

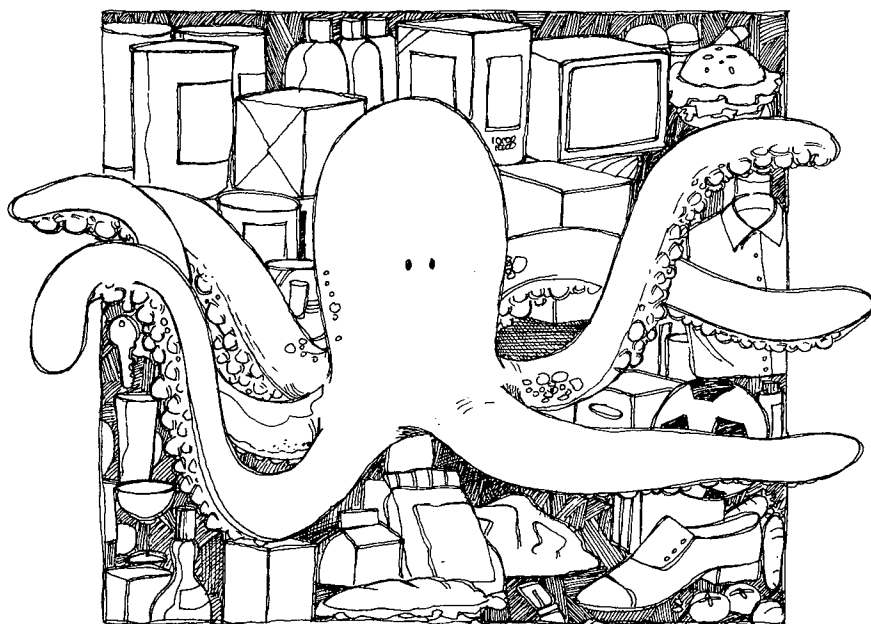
poca aceptación real de lo que es comercializar, crear un cliente satisfecho y realizar mercadeo interno con una orientación radicalmente distinta al pensamiento tradicional de las empresas productivas en pequeña escala.

Para facilitar el análisis de la situación, en el cuadro "Las dos comercializadoras" he detallado los parámetros que definen las orientaciones de las comercializadoras que se diseñan u operan con visión del pasado y las nuevas comercializadoras con visión de futuro (ver cuadro No. 2 página siguiente).

La transformación

Para cambiar la situación de una empresa de servicio tipo comercializadora, que opera bajo los criterios del pasado (y por lo tanto con los procedimientos y estrategias correspondientes) es indispensable la transformación en dos niveles y la creación de nuevas condiciones mínimas de viabilidad.

En primer lugar, a nivel de alta dirección es necesaria una nueva orientación, un nuevo objetivo principal y una nueva estrategia. El cuadro No. 3 "Etapas de Evolución" muestra en tres etapas, los cambios en alta dirección. En resumen se trata de pasar de dar un buen produc-



* Profesor Asistente Departamento de Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Colombia. Consultor Gerencial de Empresas.



to-servicio al intermediario comercial a crear ventajas estratégicas de base que produzcan un compromiso y una satisfacción del comprador.

Si el nivel de alta dirección cambia, las operaciones de la empresa (nivel operativo) serán altamente positivas y se presentará la complementariedad característica de un proceso de mercadeo avanzado, o sea la doble cadena de interacción en la cual cada actividad refuerza a las demás.

Cuadro No. 1	
Cadena operacional estratégica	Cadena operacional táctica
- Investigación	- Producto
- Planeación	- Promoción
- Dirección	- Punto de venta
- Organización	- Precio

Finalmente, en cada una de las tres etapas hay un requerimiento de operación para que el programa se desarrolle en óptimas condiciones, y esta condición es claramente del nivel alta dirección ya que una comercializadora es una empresa de servicio con criterio de trabajo para un mercado altamente competitivo en el cual los clientes, tanto intermediarios como finales, escogerán libremente la mejor opción. En resumen, todo el esquema de trabajo de una comercializadora con un real criterio de empresa moderna se orienta a:

- Detectar lo que el cliente quiere y/o necesita.
- Hacerlo producir en las mejores condiciones de calidad-competitividad.
- Adicionarle servicios.
- Entregarlo en la mejor forma.
- Medir resultados y continuamente mantener y crear ventajas estratégicas sobre los productos y/o servicios de la competencia (ver cuadro página siguiente).

Cuadro No. 2 LAS DOS COMERCIALIZADORAS		
Vigencia Característica	← 1970.....1990	1990.....2000 →
Orientación	Vender un producto	Crear un cliente satisfecho
Criterio personal	El pasado	El futuro
Lo primordial	Producción	Mercados
El real árbitro	- Los socios - La Junta Directiva	- El cliente final - El cliente intermedio
Quién fija el precio	Producción - Comercializadora (La empresa)	El Comprador - Comercializadora (El Mercado)
Orientación a nivel junta (Participantes)	- Los socios - Las fundaciones - Los microempresarios	- Gerentes de grandes almacenes - Industriales de éxito
Orientación a nivel gerencial	Tratar de vender lo que produzcan los socios	Hacer producir lo que compre el mercado.
Resultados en el pasado	Satisfactorio para áreas de demanda real no satisfecha.	Positivo
Características del futuro 1992-1995	Estructura y Procedimiento inadecuados a las condiciones reales del mercado actual y futuro.	Estructura y procedimientos adecuados a las condiciones reales del mercado actual y futuro.
Resultados probables en el futuro	FRACASO	EXITO

Conclusiones

- Actualmente y en los próximos años, mercadeo es y será uno de los problemas básicos de la P.M.I.
- La creación de comercializadoras es una buena solución, mas no la única.
- Hay en general dos criterios de gestión y operación de comercializadoras. Solamente aquellas que operan con real criterio de mercadeo podrán operar a medio plazo.
- El criterio de mercadeo supone indispensablemente redifinición de objetivos y organización a nivel de alta dirección y como consecuencia, nuevas formas de operar positiva y competitivamente.
- El punto vital "Orientación al Cliente" debe estar ante todo a nivel de alta dirección de una comercializadora.

- El mayor beneficio que recibe y recibirá el pequeño industrial es el mantener las comercializadoras en marcha puesto que ellas son el mecanismo idóneo para que él:

- Sepa lo que el cliente quiere.
- Sea ayudado para producirlo rentablemente.
- Como consecuencia de una buena producción con calidad y precios competitivos, venda sus productos.
- Aplique a su empresa los criterios y prácticas de mercadeo y cree simultáneamente su propio sistema de mercadeo integral que complemente (o sustituya) la venta que él hace a través de una comercializadora.
- Como consecuencia de los puntos anteriores, sea cada vez mejor empresario y su empresa crecerá transformándose en mediana empresa y luego en gran empresa. ■



<p align="center">Cuadro No. 3 ETAPAS DE DESARROLLO COMERCIALIZADORAS P.M.I. 1990-2000</p>				
Nivel	Etapas de Desarrollo Acciones	1a. Etapa	2a. Etapa	3a. Etapa
Alta Dirección	Orientación	"Vendemos aquello que hacemos bien"	"Producimos y vendemos lo que el cliente quiere en mejores condiciones que el competidor promedio"	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento diferencial. • Creación de habilidades.
	Objetivo Principal	Calidad y Cumplimiento.	Ventajas competitivas coyunturales.	Ventajas estratégicas de base.
	Resumen Estratégico	Buen producto - Servicio al intermedio.	Producto - servicio satisfactorio integral	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el comprador • Consolidación.
Gestión Estratégica	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • De grandes compradores • Por sector producto. 	• De mejores productores	<ul style="list-style-type: none"> • De consumidor final • De consumidor foráneo.
	Planeación	• Anual: Gerencia.	1 a 3 años Gerencia y Comité DEC*	1 a 5 años Gerencia y Comité DEC
	Dirección	Gerencia y Junta	Gerencia y Comité Ejecutivo de Junta Directiva.	Gerencia y Comités
	Organización	Vertical	Gerencia y Comités.	Corporativa
Operación Táctica	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Los más conocidos por la comercializadora 	• Los que el cliente quiera	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos. • Diseño compartido.
	Promoción	Básicamente V.P. + Pegables.	• Audiovisuales, marca propia por producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad masiva. • Mercadeo Directo.
	Punto de Venta	Los más grandes del sector.	Los más grandes del país	Grandes nacionales y Medianos extranjeros.
	Precio	Fijado por Mercado.	Fijado por mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Por mercado. • Por comercializadora (N.P.)
Requisitos Básicos	Condiciones de Real Iniciación de la Etapa	Participación de Gerencia o Presidentes de grandes almacenes en la Junta Directiva, con Presidentes o Gerentes de Fundaciones Gestoras.	a. Mayoría de miembros de empresas compradoras en la Junta Directiva. b. Centralización de decisión y autoridad en Gerencia General. c. Aumento de capital de la empresa para aumentar y garantizar producto-servicio.	a. Aceptación de estructura corporativa con gerentes de producto o clientes y departamentos de investigación, desarrollo y servicio. b. Selección totalmente autónoma de las empresas que fabriquen. Criterio: calidad y cumplimiento.
* Comité de Desarrollo Corporativo				