

# LOS CONSORCIOS EXPORTADORES: ESTRATEGIA PARA VENDER EXTRALOCALMENTE

MARGOT CAJIGAS ROMERO

Catedrática Universidad del Valle

ELBAR RAMÍREZ

Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira  
eramirez@palmira.unal.edu.co

Fecha de recepción: 5-9-2005

Fecha de aceptación: 10-10-2005

## ABSTRACT

Under the title **The exporting partnerships: Strategy to sell extralocalmente**, it is exposed like across an exploratory investigation realized by means of businessmen's interaction in a desk fulfilled with periodic meetings for more than one year, a system of union is managed to design between local companies, in to sell their products on Colombian selected markets and of some other nations.

The international trade is not a game of sum zero, is feasible to find external markets where to sell the products of expanding economies, the first market where it is necessary to compete is the national one and the businessmen agree to be organized to seek to sell on Colombian selected markets and of the word by means of the stra-

tegy **Coexco** (Comercializadoras Extralocales of Colombian) is the last message of the article.

## KEY WORDS

Strategy; the premises; the extrapremises; partnership; national market; foreign market.

**Rating:** A

## RESUMEN

Bajo el título **Los consorcios exportadores: Estrategia para vender extralocalmente**, se expone cómo a través de una investigación exploratoria, realizada mediante la interacción de empresarios en una mesa de trabajo, cumplida con reuniones periódicas por más de un año, se consigue diseñar un sistema de unión entre empresas locales, para que ven-

dan sus productos en mercados seleccionados de Colombia y algunas otras naciones.

El comercio internacional no es un juego de suma cero, es dable encontrar mercados externos dónde vender los productos de economías en desarrollo, el primer mercado donde se debe competir es el propio mercado nacional y los empresarios aceptan organizarse para buscar vender en mercados seleccionados de Colombia y el mundo mediante la estrategia **Coexco** (Comercializadoras Extralocales de Colombia) es el mensaje último del artículo.

#### **PALABRAS CLAVE**

Estrategia; local; extralocal; consorcio; mercado nacional; mercado extranjero.

#### **Clasificación: A**

*“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 social”.*

MARIO POLÉSE

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo surge de una investigación patrocinada por la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, con el fin de identificar la voluntad de los empresarios en las localidades para unirse en torno de un programa capaz de permitir comercializar sus productos en mercados seleccionados del país y de otras naciones. En consecuencia, la investigación debería indicar cómo habría de funcionar el programa, una vez los empresarios se manifestaran a favor de la iniciativa y estuviesen dispuestos a comprometerse en aportar sus ideas para estructurar un modelo de organización en capacidad de desarrollar la propuesta, denominada Coexco (Comercializadoras Extralocales de Colombia) la cual habría de ser adaptable, flexible, para permitir que su implementación fuese posible en localidades distintas.

Este documento pretende concluir el compromiso de los investigadores, en el sentido de buscar distintos caminos alternativos para devolver a la sociedad lo que de ella se tomó (Fals, 1994), considerando que ya se ha conseguido hacer la difusión del programa Coexco mediante una ponencia internacional realizada en Buenos Aires Argentina (I Encuentro de Investigadores de la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria) y el libro titulado *Estrategia Local Exportadora*.

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 vendan sus productos en los mercados dinámicos de la nación y de otras ciudades del mundo.

La idea de generar tal estrategia surge del principio general del comercio internacional, según el cual 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 habilidades en gestión administrativa, ganar espacios con sus productos 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 ¿Adoptarán los empresarios de las localidades colombianas la estrategia de asociarse en una firma que comercialice extralocalmente sus productos, por entender 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 los ejes del desarrollo local, entendida la localidad como municipios de posición demo-

gráfica<sup>1</sup> intermedia y pequeña preferencialmente, quienes se ven sometidos a las fuerzas implacables del comercio internacional, trashumantes en la mayoría de naciones del mundo acogidas al mercado libre.<sup>2</sup>

Así entonces, en ese marco, la avanzada del libre mercado, ya no al interior de un país sino del mundo, un factor central en el propósito de diseñar una base organizacional para unir empresas bien estructuradas en su funcionalidad y operación interna, está contenido en el término “mercado extralocal”, el cual significa la necesidad de hacer viable el que un conjunto de empresas locales pueda vender su producción más allá de los límites de la localidad, comprendiendo allí primero el resto del país, ante la importancia de potencializar la demanda y dinámica económica en la propia nación, y segundo, llegar a vender en mercados de otros países, por valorar que en este segundo mercado es doble contribuir a generar riqueza para una empresa, no obstante ser el mercado nacional el primero que se debe buscar cubrir por racionalidad financiera para una empresa, y beneficios socioeconómicos para una nación.

### **1.1 Localidad, desarrollo y empresarismo**

El marco conceptual a observar para levantar la estrategia de las Comer-

cializadoras Extralocales, pasa por la localidad, su desarrollo, que para los economistas clásicos y los de otras corrientes de pensamiento (Galindo y Malgesini, 1994), 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 Vásquez Barquero (Revista Asturiana de Economía, 1996) reporta “... ha surgido un considerable número de iniciativas de desarrollo local...”, el Banco Mundial (BM) impulsó en Colombia su iniciativa “alianzas para la superación de la pobreza” con base en la localidad, reportándose a partir de allí iniciativas 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

1. 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, mediana o pequeña a una localidad, según su número de habitantes y posición de desarrollo relativo en el contexto del país que la contiene.
2. Según Francis Fukuyama (Fukuyama, 1992) 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, sí 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.

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 la investigación, esa fue la noción de empresario. Sobre tal circunstancia 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 Coexco.

Los empresarios son los agentes encargados de impulsar, mantener o contraer el ritmo de desarrollo integral de las localidades de un país, mediante las iniciativas de inversión realizadas y la productividad, nivel y cantidad de salarios, impuestos e impacto social y ambiental causado, razones por las cuales estos agentes son valorados aquí como ejes del desarrollo local, asumida la realidad de un mundo proclive a la economía de mercado, cuyas reformas estructurales eliminan el Estado como posible inversor empresarial, dejando ese espacio a la iniciativa individual de los empresarios. En esa realidad el empresario es el verdadero gestor de desarrollo.

## **1.2. Las localidades de países pobres y el comercio internacional**

La subsistencia de las gentes en las localidades grandes, medianas y pequeñas de las naciones de economías rezagadas está 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.

Efectivamente, suponiendo una pequeña localidad de 20.000 habitantes, eficiente productora de un bien agrario, en cualquier país de economía emergente, suscriptor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de los que iniciaron reformas económicas para insertarse a la economía abierta en los años noventa (Cárdenas, 1996), cuyos habitantes gozan de un aceptable nivel de vida gracias a disfrutar de un mercado nacional asegurado para su producto, podría desprevenidamente llegar a pensarse que esas personas estarían inmunes a los impactos del comercio internacional.

En un escenario de economía abierta, si la industria del país en cuestión perdiese mercado frente a productos importados competidores directos, ello ocasionaría con el tiempo pérdidas de empleos limitando esto la capacidad de compra de las familias, afectándose allí el bien producido en la población agraria eficiente, base ello para hacer declinar la calidad de vida en la localidad. Al contrario, si los industriales nacionales no solo pudiesen sostener su cuota del mercado frente a productos importados, sino que por su productividad consiguiesen penetrar y consolidarse en mercados extranjeros, las ventas del bien agrario podrían sostenerse e incluso crecer, pues las exportaciones eventualmente pudiesen originar la permanencia o creación de empleos

para incrementar la demanda dentro del país.

El comercio internacional en consecuencia incide poderosamente en todas las naciones, sin importar que tan expuestas estén a él, fundamentado ese comercio en la incapacidad de los países de autoabastecer 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), y sumergida en otras teorías o explicaciones al comercio internacional 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 las empresas de un país tienen 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 o logra emplear 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.

No obstante la riqueza de la teoría de la competitividad de Porter, los investigadores asumen de su principal contradictor, el profesor Paul R. Krugman (Krugman, 1994) su mayor debilidad, cuando al hacer la defensa reiterativa de la competitividad, pudiera dejar en el lector, que se es “competitivo” solo si se “gana exportando”, pues así es como se ha “vendido” la teoría por los seguidores de Porter, si bien éste trata la competitividad como un requisito a cumplir en el mercado nacional, no sólo para enfrentar a los competidores internos sino a los externos.

En consecuencia, la estrategia Co-exco se levanta sobre el principio enarbolado por Krugman, según el cual el mercado natural por excelencia de un producto es el propio mercado nacional, en el entendido que exportar implica sobrecostos administrativos, logísticos y financieros, además del argumento superior expuesto por el citado autor, al decir “aunque el comercio mundial sea mayor de lo que nunca ha sido, los niveles de vida de un país están muy claramente determinados por factores domésticos antes que por algún tipo de competencia en los mercados mundiales”. (Krugman, 1997)

Otros argumentos, también sustentados en las ideas de Krugman, se exponen en *Retos para el nuevo milenio en América Latina* (Brugger y otros 1998), donde se critica la teoría de la competitividad por estar formulada sobre la base de exportar bienes con valor agregado, en detrimento del mercado interno, el cual lejos de crecer gracias a las exportaciones se achica, pues el crecimiento del producto interno bruto (PIB) se explica en el incremento de la riqueza de unos pocos empresarios exportadores, cuyos trabajadores son mal remunerados precisamente para posibilitar esas exportaciones, conducente esto a la desarticulación social, entendida como la incapacidad de los compradores nacionales para adquirir el mayor volumen de la producción interna debido a sus bajos ingresos.

Sobre esa rápida visión de las teorías del comercio internacional, el modelo Coexco busca estructurarse sobre una realidad clara: Las empresas locales unidas para comerciar sus productos primero deben buscar vender en los mercados del país y después penetrar los mercados extranjeros, conseguido ello sobre la base de uniones bien organizadas, con empresas aliadas cada una bien estructurada en lo funcional, para siendo productivas poder competir con opción de éxito por cada cliente nacional y extranjero.

## 2. LA RUTA SEGUIDA

Los parámetros para hacer la investigación se dan en seguida, precisando

do que se empleó una mesa de trabajo, integrada por once empresarios, tres estudiantes y los investigadores, reunida durante más de un año

- Localidad referente: Manizales,<sup>3</sup> capital del departamento de Caldas, en la República de Colombia.
- Tipo de estudio: Exploratorio (Hernández, 1994), pues se quiso conocer la respuesta cierta de los empresarios locales a la posibilidad de aliarse para vender fuera del municipio, iniciativa que a la fecha ha sido considerada sólo como 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 formulario para recoger sus posiciones y enfoques individuales.
- Diagnóstico en cada empresa: se hizo mediante la guía Valoración de Potencial Exportador, dispuesta en disco compacto, para identificar y corregir falencias en cada empresa participante de un consorcio vendedor extralocal, en lo concerniente a sus áreas funcio-

3. El informe de coyuntura económica regional, para Caldas, N° 16, I trimestre de 2002, presenta estadísticas conjuntas para Manizales y Villa María, mostrándolas con una población de 337.000 habitantes, una tasa de desempleo del 21% y un subempleo del 25.9%, con una población económicamente activa de 185.000 personas. Las condiciones demográficas señalan a Manizales como una ciudad intermedia en Colombia.

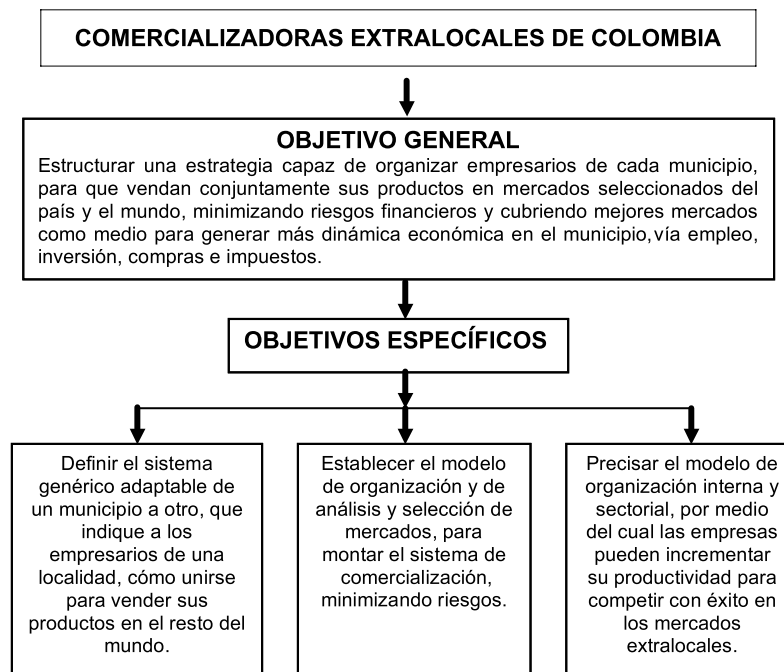
nales de gestión y dirección, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano y producción, todo en sintonía con el sector de competencia y el entorno general.

### 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 1 (Objetivos de la estrategia COEXCO), cabiendo precisar 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, como vía para acrecentar más dinámicamente la demanda agregada nacional.

Gracias a la comprensión de la importancia del mercado nacional por sobre el extranjero (Rodrik, 2000)<sup>4</sup> el cual no obstante debe ser atendido con fortaleza y plenitud debido a los grandes



**Gráfico 1.** Objetivos de la estrategia Coexco.

4. Dani Rodrik, en *Cómo hacer que la apertura funcione*, formula una serie de aseveraciones, sobre evidencia empírica de rigurosas investigaciones, que coinciden con el argumento de Paul Krugman, en el sentido de la mayor importancia relativa que para una empresa tiene el mercado interno por sobre el mercado externo, alcanzado mediante exportaciones. Al respecto indica: "Se dice que las exportaciones son una fuente de aprendizaje y externalidades tecnológicas para la economía nacional y que éstas permiten a los productores domésticos aprender de los mercados externos sofisticados", para después añadir "mientras tanto, los dirigentes deberían descontar afirmaciones acerca de la significancia especial de las exportaciones. No existe evidencia para creer que un dólar en exportaciones contribuya más (o menos) a la economía que un dólar obtenido por cualquier otra clase de actividad productiva".



beneficios arrojados a favor del empresario exportador y del país, se aceptó visualizar el accionar de una comercializadora en un proceso de expansión vendedora concéntrica, en el cual el consorcio local vende primero en el país y después en el exterior, para al final atender simultánea y continuamente los dos mercados. Esto se expresa mediante el Gráfico 2.

### 3.1 Por qué y cómo unirse para vender productos locales en el país y el mundo

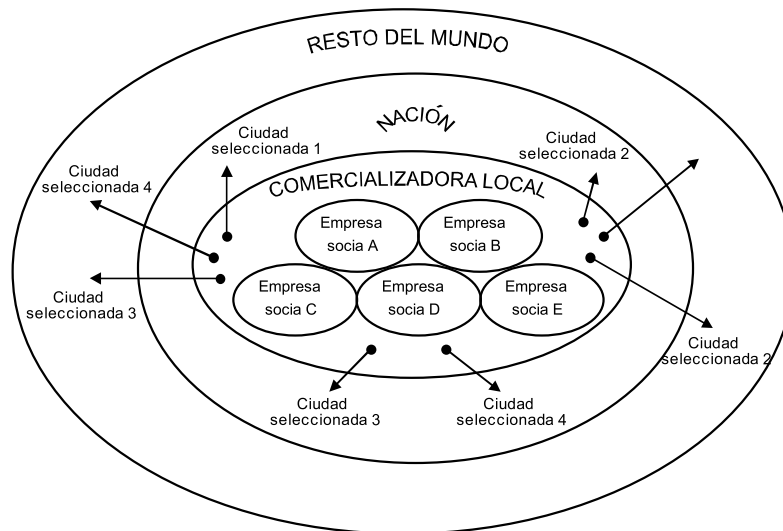
A continuación se definen los rubros genéricos del sistema, adaptables por quienes se interesen en aplicar el modelo en cada localidad, para con-

seguir 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 desarrollados,<sup>5</sup> es perentorio complementar a sus 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 indicados en la Tabla 1.



**Gráfico 2.** Visión expansiva del modelo Coexco en una localidad escogida

5. El informe 2001 del BID (Banco Interamericano de Desarrollo): Competitividad, el motor del crecimiento, en su página 39 revela: "Las empresas más grandes de América Latina son en realidad pequeñas según los patrones mundiales, incluso en el conjunto de los países en desarrollo".

**Tabla 1.**

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

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, la 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.

### *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.

Tanto en el mercado nacional como en el externo, se definirá dónde se venderá, valorando mediante información proveniente de inteligencia de mercados,<sup>6</sup> estableciendo la demanda efectiva anual en dólares en cada mercado estudiado.

La decisión sobre incursionar o no en un mercado, será función de la demanda potencial establecida, el valor de compras año del segmento objetivo y la participación esperada en ese *target*, acompañado ese análisis del costo de incursionar y permanecer en el mercado de referencia, haciendo una relación costo-beneficio obtenido por la inversión, en períodos no inferiores a un año.

#### *3.1.4 Aporte de capital de los miembros del consorcio*

Definió la mesa de trabajo que la comercializadora de una localidad deberá nacer con un aporte de capital acorde con su proyección inicial de participar en determinados mercados, orientando esa inversión en las dos vertientes clásicas de activos fijos y capital de trabajo, previéndose que el mayor porcentaje estaría dirigido a capital de trabajo, presupuestando en éste los rubros de creación de marca (publicidad, promoción y merchandising) y creación de los sistemas de distribución y venta propios, indirectos o mixtos; y la provisión para sustentar la operación de la comercializadora por un tiempo no inferior a seis meses, mientras se alcanza el punto de equilibrio y se comienza a generar utilidad.

Así, una vez valorado el monto básico a invertir, ese monto podría ser fi-

nanciado con créditos, por socios estratégicos y por los empresarios participantes del consorcio, quienes podrán invertir de acuerdo con su capacidad financiera, a partir de un monto mínimo establecido por la junta de socios, en atención a un valor de inversión esencial, capaz de garantizar la operación primaria de la comercializadora en condiciones equilibradas, como para esperar su correcta operación.

#### *3.1.5 Ingresos para sostenimiento y desarrollo de la comercializadora*

Este punto resulta de sumo interés para el nacimiento, estabilidad y desarrollo de la comercializadora local, pues la organización debe comportarse como unidad productiva distinta a las empresas que la conforman, para asumir su propio destino y no verse impactada muy fuertemente por las coyunturas negativas de las empresas socias.

Los empresarios valoraron un menú completo de opciones para definir cómo debería obtener la comercializadora sus ingresos, desde el establecimiento de una cuota fija mensual modificable en cada año según la inflación oficial reportada, hasta cobrar una tarifa por ingresar a la organización a cada empresa, acompañado esto de un margen de contribución por unidad de producto intermedio. También se consideró cobrar una comisión porcentual sobre la facturación mensual conseguida por cada empresa y una combinación entre estas opciones.

6. A través de Proexport Colombia, fideicomiso de promoción de exportaciones, el Ministerio de Comercio Exterior entrega información valiosa a exportadores sobre el perfil de distintos mercados en áreas de alta demanda en el mundo.

**Tabla 2.**

**Bases humanas y técnicas de las comercializadoras locales**

<b>Bases humanas</b>	<b>Bases técnicas</b>
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 está en vender en más 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 o de sus empresas.
La fuerza de la comercializadora proviene de la contribución individual en ideas y productos, de los asociados.	Comercializadoras operando como empresas capaces de generar valor 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 individuales se conducen racionalmente.	Compañías con vocación competitiva, exportadora.
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 bien commodities.

### Bases humanas y técnicas de las comercializadoras locales

Bases humanas	Bases técnicas
Cada individuo debe tener consistencia entre sus criterios y sus acciones.	Las compañías basadas en competitividad y estrategia de diferenciación de producto sí operan bien con valor agregado.
La sociedad propenderá a 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 del 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

Los integrantes de la mesa de trabajo aceptaron como mejor alternativa cobrar una tarifa o prima básica de ingreso al consorcio a cada empresa, según su tamaño (grande, mediana, pequeña o micro) tarifa que mantendría su valor en el tiempo por ajustarse en relación con el índice de precios al consumidor. Naturalmente, esa prima de ingreso sería distinta al valor de aporte de capital a realizar por el ingresante y se pagaría una sola vez en el plazo de un año.

Ese ingreso puntual por empresa participante, sin embargo, se decidió, no sería el principal sustento de la comercializadora, pues el mismo sería relativamente bajo para hacerlo asequible a todas las empresas, por lo cual la organización tendría como ingreso permanente un margen de intermediación, resultante de la diferencia del precio con el cual la firma le compra a sus afiliados y aquel con el cual vende al mundo.

Los socios estratégicos invitados a participar para que aporten prestigio, capital y conocimiento administrativo y comercial, no serían gravados con tarifas o primas de ingreso, ni cuotas fijas, pues de hacerlo se desestimularía su participación.

#### 3.1.6 Organización jurídica de la comercializadora

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

### *3.1.7 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 adoptarán 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 orientada a comercializar los productos en los mercados más apropiados del país y de otras naciones.

### *3.1.8 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.

### *3.1.9 Integración de la junta directiva del consorcio*

Decisivamente los empresarios valoran que una junta directiva integra-

da por una mayoría de empresarios miembros de la comercializadora y una minoría de expertos en comercio y negocios internacionales, sería la mejor alternativa para regentar los destinos del consorcio, rechazando las opciones de hacer esto por parte sólo de los empresarios o una combinación de empresarios, expertos en comercio exterior y líderes cívicos. Sin duda esa elección resulta ajustada a los cánones modernos de conformación de juntas directivas.

### *3.1.10 Presidente de la junta directiva*

Los empresarios consideran que la presidencia de la junta directiva debe estar a cargo del colega suyo que elija la asamblea en pleno de asociados, olvidando que ordinariamente esta designación recae en el empresario afiliado al consorcio con el mayor aporte de capital, máxime si la entidad funciona como sociedad anónima. Cuando ese asociado, máximo capitalista, por alguna razón no puede asumir la presidencia de la junta, termina designando en esta dignidad a una persona de su entera confianza. De esta manera, y fijando la conformación de una junta directiva próxima a sus intereses y enfoque gerencial, se ejerce el control en las empresas por parte de quienes hacen los mayores aportes de capital.

### *3.1.11 Generación de confianza por parte del consorcio*

Las organizaciones ganan confianza entre la comunidad empresarial y general, dependiendo del tipo y calidad de personas naturales o jurídicas que las conforman y del estilo de dirección que tienen. En materia de conformantes, el consorcio ganará credibilidad ante empresarios, posi-

bles inversores, clientes y comunidad en general, según los propios empresarios, si en él participan firmas de todos los tamaños y entidades gubernamentales de los órdenes municipal, departamental y nacional.

Ganará confianza la comercializadora al fundarla y orientarla sobre ejes de buen gobierno corporativo como estos: flujo de información propia de la empresa oportuna, y completa a su interior y hacia los grupos de interés externos, regulación de la relación comercial con los socios y establecimiento preciso de sus obligaciones y derechos, y definición de los riesgos financieros corridos por quienes tienen invertidos fondos en la comercializadora, indicando políticas para la gestión integral de tales riesgos.

### *3.1.12 Empresas que deberían participar del consorcio*

Los empresarios expresaron mayoritariamente su disposición de trabajar entre medianas y pequeñas empresas, descartando a la gran empresa por el papel hegemónico que podría cumplir al seno del consorcio, y a la microempresa, por su marcada debilidad tecnológica, financiera y organizativa. Sin duda estas posiciones son controvertibles, pudiendo aceptarse consorcios locales con empresas de todos los tamaños.<sup>7</sup>

### *3.1.13 Perfil de los miembros del consorcio*

Los empresarios, al preferir asociar pequeñas y medianas empresas va-

loraron 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.

### *3.1.14 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%. Según 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.

### *3.1.15 Forma de pago a los empresarios proveedores*

En general, los empresarios consideraron que la comercializadora local deberá pagar a sus afiliados de contado o a crédito, con pago a 30 ó 60 días, no aceptando la figura de dejar

7. Las autoridades colombianas han establecido oficialmente cuatro tamaños de empresas, según el número de trabajadores y activos poseídos, así: Microempresa (Menos de 10 trabajadores o activos totales inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes -S.M.M.L.V.); pequeña empresa (Entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 S.M.M.L.V); mediana empresa (Entre 51 y 200 trabajadores o activos entre 5001 y 30.000 S.M.M.L.V) y gran empresa (Más de 200 trabajadores o activos mayores a 30.000 S.M.M.L.V)

la mercancía en consignación, para que la entidad les cancele una vez haya recibido el pago del comprador extralocal.

### *3.1.16 Número de miembros de una comercializadora*

Las posiciones de los empresarios en este frente fueron desde limitar el número de empresas asociadas a la comercializadora a cinco o máximo siete participantes, sostenida por algunos, a no poseer ningún límite, o definir un máximo de cincuenta socios según las posiciones de otros.

En realidad una unión de productos locales puede conformarse por tantos miembros como empresas de la misma actividad existan en una localidad, si se trata de una comercializadora especializada, o por tantos miembros como empresarios deseen comprometerse, si se trata de una comercializadora diversificada en varios productos, pues el beneficio de cada uno de ellos estaría determinado por la mercancía que le puede ofrecer a la comercializadora y que ésta le puede comprar en función de las ventas efectivamente realizadas en cada período en los mercados donde haría (hace) presencia.

### *3.1.17 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 permita un

manejo correcto y eficiente de información de todo orden.

En realidad la mesa de trabajo fue más allá, al indicar que el software debería facilitar no sólo 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 seleccionados. Esto se puede conseguir sobre una plataforma de internet, resultando una visión ambiciosa de organización para la estrategia de las comercializadoras locales.

### *3.1.18 Formas alternativas de distribuir y vender en mercados seleccionados*

Decidir este punto demandó 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 se ven en la Tabla 3.

### *3.1.19 Conveniencia o no de tener socios en los mercados visualizados*

La mayoría de los empresarios encuentran válidamente 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 él”.

### *3.1.20 Fuentes para financiar la participación en una comercializadora*

Como es de esperar, algunos empresarios cuentan con los recursos mo-



**Tabla 3.**

<p align="center"><b>Mercado Nacional</b> Opciones de distribución y venta</p>	<p align="center"><b>Mercado Extranjero</b> Opciones de distribución y venta</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda fuerte inversión, aun iniciando en pocas ciudades.</li> <li>• Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda altísima inversión, aun iniciando en una ciudad.</li> <li>• Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes comerciales independientes, contratos por la comercializadora.</li> <li>• 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.</li> <li>• Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que minimizando inversión y costos otorguen máximo beneficio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes comerciales independientes, contratados por la comercializadora.</li> <li>• 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 reconocen los costos de teléfono, fax e internet.</li> <li>• Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que minimizando inversión y costos otorguen máximo beneficio.</li> </ul>

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

netarios propios para financiar su participación en una comercializadora, algunos deben recurrir a la fórmula 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 y la estructura financiera con la capacidad de generar utilidad operativa y flujo de caja libre de cada empresa, para apoyar a su dueño en la consecución de los recur-

sos financieros que pudiese requerir para poder participar en la comercializadora local.

### *3.1.21 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 de la comercializadora en conjunto entre el primero y segundo años de iniciadas las operaciones y por desorganización administrativa al interior de la organización. En segunda instancia influiría en la decisión de retirarse el no cumplimiento transparente de las normas y políti-

cas trazadas y el no cumplimiento de ventas individuales a favor de cada empresa, al cumplirse el primer año de funciones.

### *3.1.22 Razones por las cuales no se podría instalar un consorcio en una localidad*

Quien se interese en implementar la estrategia *Coexco* en cualquier localidad, en caso de desear alcanzar verdaderamente el propósito, deberá poner énfasis especial en conseguir que los empresarios asuman el compromiso desde el momento más temprano posible, pues la falta de compromiso en ellos es la principal razón por la cual podría fracasar la iniciativa.

Los empresarios encuentran que es dable (aunque no es fácil) conseguir inversionistas dispuestos a arriesgar recursos en distintas localidades y no les interesa la no presencia del Estado, a través del gobierno local, departamental y nacional. La gente parece preferir no depender de los agentes del gobierno para acometer sus iniciativas, aunque aceptan la importancia de contar eventualmente con su participación.

Si los gobernantes no importan al emprender la misión de crear un consorcio, sí pesa mucho “la falta de liderazgo para concretar la propuesta”; ejecutarla y hacerla perdurar en el tiempo, al igual que el exceso de líneas incluidas en el portafolio de productos de la comercializadora.

### *3.1.23 Parámetros a cumplir por la comercializadora para que perdure*

Se coincidió en la mesa de trabajo en señalar como requisitos generadores de confianza, sobre los cuales funda-

mentar la vida de la organización, estos aspectos: normas y reglas claras aplicadas por igual a todos los asociados, normas de buen gobierno corporativo y nombramiento de equipo directivo y de empleados de la comercializadora no vinculados a las empresas socias. Así mismo y de manera importante, los empresarios valoran la organización, planeación y comunicación de las acciones a emprender por la comercializadora como elementos valiosos hacia su estabilidad y vida indefinida en el tiempo. Esto era exigido en la mesa de trabajo.

### *3.1.24 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 diálogo 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 ítemes del numeral 3.1 los fundamentos sobre los cuales se pueden construir las comercializadoras locales, dando así cumplimiento al objetivo específico número uno, el dos se cumple al establecer el método como se aseguran los mercados y definir el sistema de organización a emplear en las comercializadoras locales, 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 los 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 opciones de mercado detalladas en la Tabla 4.

Dicha Tabla 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 en cada país). Para

definir así finalmente dónde se deberá vender qué 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 autoadhesibles 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 efectuados 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, lo que permite 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 práctica será un intermediario, un agente, que facilita la relación comer-

**Tabla 4.**

El mercado nacional	El mercado externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudades de mayor desarrollo relativo frente al resto del país, con mayor demanda esperada y competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Países ricos, con mayor ingreso per cápita, con fuerte dinámica interna. Se esperaría más demanda y competencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poblaciones pequeñas, relativamente más atrasadas, con menor desarrollo. Se esperaría menor demanda y competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naciones pobres, de demanda débil, por su bajo ingreso per cápita. Se esperaría menor demanda y competencia.</li> </ul>

**Fuente:** Los autores.

cial 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 dé 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 entre 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 em-

presas 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 con 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 red,<sup>8</sup> 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 empre-

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

sa, 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 rededor girarán los administradores 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 empresas 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 BID (Ibíd. BID, 2001) “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”,<sup>9</sup> en lo que coincide con Krugman, quien respecto a productividad anota “...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” (Ibíd. Krugman, 1994).

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 fórmulas 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

9. Véase *La ventaja competitiva de las naciones*, Michael Porter. Javier Vergara Editores S.A.. 1991.

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, dispuesto dentro de la investigación Coexco, denominado Valoración de Potencial Exportador, se orienta a diagnosticar la empresa desde cada área funcional, en línea con las condiciones del entorno sectorial y el entorno general, para conseguir de cada empresa comprometida en un consorcio exportador local la capacidad de operar armónica y eficientemente, pudiendo competir como lo muestran los Gráficos 3 (áreas funcionales a volver productivas) y 4 (Interfase empresa, fuerzas del entorno sectorial, fuerzas del entorno general)

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.

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 del desarrollo individual y después colectivo.

#### 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 como vía para salvar su individualidad, cifrada en su 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 podrán sobrevivir solos 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.

## Áreas funcionales de la empresa

(Enfoque Sistémico)  
Tomado y adaptado de

Elbar Ramírez  
para una Gerencia Eficiente

-2-

**Objetivos:** Interpretación permanente del mercado, observando compradores, proveedores, competidores actuales, sustitutos, competidores potenciales, trazando estrategias de llegada a los consumidores de los productos o servicios.

**Actividades:**

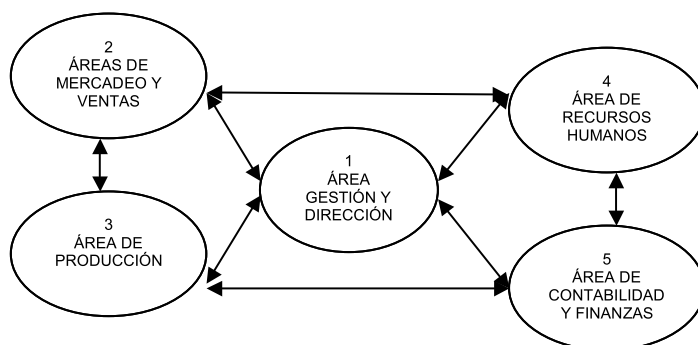
- Ventas
- Investigación
- Publicidad
- Promoción
- Creación e innovación de productos
- Lanzamiento eliminación de productos
- Estrategias, objetivos y metas en mercado

-4-

**Objetivo:** Tener un equipo humano de trabajo idóneo, creativo y realizador, manteniéndolo en las mejores condiciones motivacionales, a fin de mantener la productividad y competitividad de la organización.

**Actividades:**

- Selección
- Contratación
- Escala salarial
- Bienestar laboral
- Capacitación
- Evaluación
- Promoción
- Desvinculación
- Estrategias, objetivos y metas con y para el recurso humano



-3-

**Objetivo:** Desarrollar los Productos o servicios que se ha propuesto la empresa con los más elevadas márgenes de eficiencia.

**Actividades:**

- Diseño de sistemas de producción
- Desarrollo y proceso del producto
- Normalización integral del producto
- Inventarios
- Estrategias, objetivos y metas en producción

-1-

**Objetivo:** Definir e integrar los procesos y esfuerzos en la empresa hacia un desarrollo organizacional económico y humana permanente.

**Actividades:**

- Establecer estrategias
- Integrar equipos de acción
- Definir planes
- Alcanzar resultados
- Liderar mediante el ejemplo del trabajo eficiente

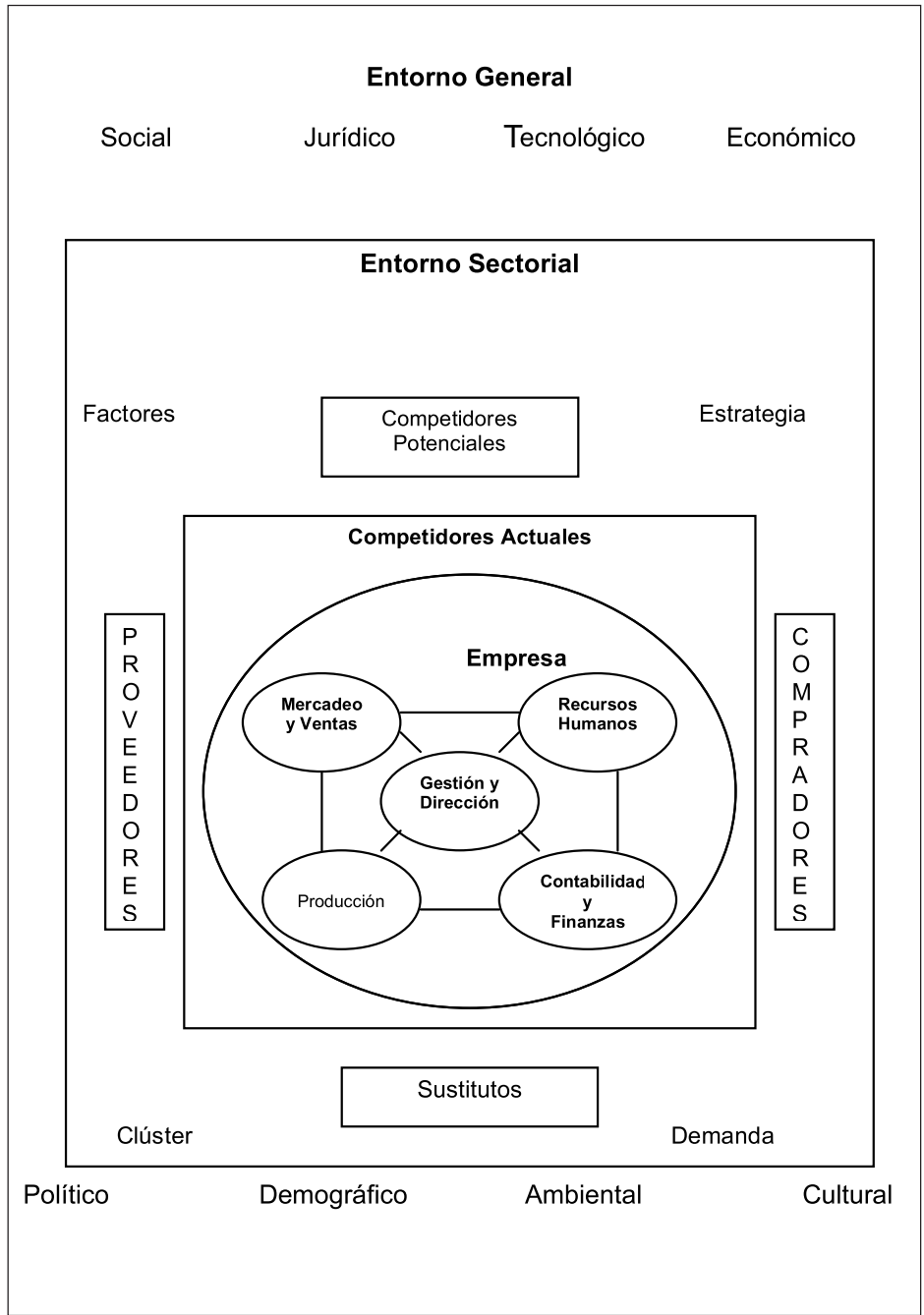
-5-

**Objetivo:** Controlar, optimizar y gestionar fondos cuidando que sean suficientes para el desarrollo de las operaciones de la empresa y de sus planes.

**Actividades:**

- Contabilidad
- Análisis financiero
- Presupuestos
- Costos
- Tesorería
- Precios de venta
- Punto de equilibrio
- Financiación
- Proyectos
- Estrategias, objetivos y metas financieras

**Gráfico 3.** Áreas funcionales a volver productivas.



**Gráfico 4.** Interfase empresa, fuerzas del entorno sectorial, fuerzas del entorno general.



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 haya empresarios enfocados en hacer mejores productos para vender mas, el comercio internacional dará oportunidad aun a las pequeñas y medianas empresas locales de los países pobres.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Polese, Mario. *Economía urbana y regional*. Eulac/GTZ. 1998.
- Fals B., Orlando. *El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis*. Santa Fé de Bogotá. TM Editores. 1994.
- Fukuyama, Francis. *El fin de la historia y el último hombre*. Planeta 1992.
- Galindo, Miguel Ángel y Malgesine, Graciela. *Crecimiento economico*. Mc Graw Hill. 1994.
- Revista Asturiana de Economía. R N° 5. de 1996.
- Cárdenas S., Mauricio. *El crecimiento económico en América Latina*. TM Editores. Fedesarrollo. 1996.
- Krugman, Paul. *Vendiendo prosperidad*. Editorial Ariel S.A. Noviembre de 1994.
- Krugman, Paul. *El internacionalismo moderno*. Editorial Crítica (Grijalbo Mondadori S.A.) 1997.
- Brugger y otros. *Retos para el nuevo milenio en América Latina, Competitividad, desarrollo sostenible y reformas de segunda generación*. TM editores, CAF. 1998.
- Caldas. *Informe de Coyuntura Económica Regional*. 1 trimestre de 2002.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación científica*. Mc Graw Hill. 1994.
- Rodrik, Dani. *Cómo hacer que la apertura funcione, la nueva economía global y los países en desarrollo*. TM Editores. 2000.
- Banco Interamericano de Desarrollo. *Competitividad, el motor del crecimiento: Progreso económico y social en América Latina*. Informe 2001.
- Illora, Luis Eduardo e Illera C., Arianne. *Administración y teorías organizacionales*. Ediciones Hispanoamericana Ltda. 2003.
- Porter E., Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editores S.A. 1991. ☀