

# Comportamiento de Mercadeo entre Fabricantes de Antioquia: Un Análisis Comparativo

Por: JAMES G. HAUK

Exmiembro de la Misión Técnica de la Universidad de Syracuse en la Escuela de Administración y Finanzas, donde estuvo vinculado como asesor del Centro de Investigaciones y profesor de Mercadeo.

B. S., M. B. Indiana University.

Ph. D. en Economía y Administración de Negocios, Michigan University.

El comportamiento de mercadeo tiene una gran influencia sobre la tasa a la que se desarrolla un país económicamente, aunque generalmente esta influencia no es entendida suficientemente bien. Un examen de la historia muestra que una "revolución de Mercadeo", precedió la revolución industrial en los Estados Unidos, Gran Bretaña y Europa Occidental. Es así como la exploración de mercados distantes, el establecimiento de rutas de comercio, la importación de materias primas y otras actividades del mismo tipo hicieron posible el advenimiento del sistema moderno de producción en fábricas que caracterizó la revolución industrial.

Existen además relaciones retardadas y concomitantes que reflejan la necesidad de expandir las facilidades físicas, la organización y el volumen de mercadeo como medio para distribuir eficientemente los

bienes que resultan de un sistema moderno de manufactura. Si, por ejemplo, faltan las redes de comunicación y de transporte, es imposible para un productor comprar, vender y mover las grandes cantidades de materiales que la producción en masa requiere y hace factible utilizar. Este problema puede llegar a tener gran significación allí donde las economías de escala sean grandes, los mercados sean amplios o las fuentes de suministro estén distantes.

Colombia, como todo país en vía de desarrollo, está experimentando una etapa inicial en su propia revolución industrial. Las siguientes cifras muestran la rápida tasa de crecimiento del mercadeo: Entre 1938 y 1960 los embarques de carga dentro del país aumentaron más de un 700%, el transporte por camiones aumentó 13 veces, y la carga aérea se hizo 19 veces mayor (1). Estas y otras estadísticas reflejan una transformación que está cambiando rápidamente a Colombia de un estado de aislamiento relativo a una situación en la que se encuentra ligada internamente, y a otros países dentro de una estructura de mercadeo relativamente compleja.

Desafortunadamente se sabe muy poco sobre esta transformación y sobre el estado actual del sistema de mercadeo. Los estudios de investigación son escasos, los datos publicados son a menudo dignos de poca confianza, y pocos individuos dedicados a la investigación básica tienen el deseo de ocuparse sobre el tema del comercio. En esta forma es posible que el presente informe, que representa lo recopilado acerca del comportamiento de la administración de mercadeo en Antioquia pueda ser el primero de su clase en Colombia.

En julio de 1966 fueron estudiadas 32 empresas manufactureras en el Departamento de Antioquia. Las encuestas se realizaron especialmente con los gerentes de ventas de estas compañías. Aunque este tamaño de muestra es pequeño, se han tomado en cuenta las compañías más importantes de esta sección del país. Todas las compañías incluidas cuentan con 50 o más empleados. Consecuentemente, debe representar la manufactura en el departamento con un alto grado de precisión. Ciertamente es una mejora sobre la práctica común de generalizar basados en la experiencia de dos o tres firmas.

Además de las implicaciones para el desarrollo económico, esta investigación hará algo para mejorar nuestro entendimiento del mercadeo *comparativo*. Poco se conoce sobre la manera como el mercadeo difiere entre los países y las razones para estas diferencias, aunque estamos seguros de que las fuerzas ambientales son parte de esta razón.

(1) Wilfred Owen, *Strategy for Mobility* (Washington, D. C. The Brookings Institution, 1964 (p. 40).

Básicamente, queremos conocer no solamente las principales fuerzas que ejercen presión y la manera como ellas afectan el mercadeo, sino también si existen algunas "leyes" que sean altamente independientes de las fuerzas ambientales. Los tópicos incluidos en este informe reflejan tales objetivos.

### *La Naturaleza de la Administración del Mercadeo*

Toda vez que el estudio se ocupa de una parte especializada del mercadeo, debemos en primer lugar definir nuestros términos. El campo amplio del mercadeo se ocupa de una serie de actividades de intercambio, comercio y distribución física que une las unidades económicas especializadas en un sistema de logística. Este sistema puede analizarse desde un punto de vista de la economía y en el segundo como "Administración de Mercadeo" y tiene que ver principalmente con el aspecto de las ventas de una empresa manufacturera.

La administración del mercadeo, como parte del campo más amplio del mercadeo, es un concepto relativamente nuevo. En breves palabras, consiste en una serie de actividades necesarias para adaptar la firma al mercado y para desarrollar nuevos mercados para los productos de la empresa. Empieza con la investigación y el análisis para descubrir las necesidades de los clientes, continúa con la planeación del producto y la fijación de su precio, y dirige las operaciones de la compañía de tal manera que la rentabilidad sobre la inversión a largo plazo sea optimizada. También deben seleccionarse los canales de distribución; es necesario diseñar un programa promocional, el producto tiene que ser físicamente distribuido y debe proporcionarse servicio al cliente para que éste obtenga plenamente sus objetivos de utilidad.

Como esta visión sobresimplificada lo sugiere, la administración de mercadeo es más amplia que la administración de ventas. Aún más, contiene una filosofía diferente del antiguo concepto de la administración de ventas en al menos dos aspectos: Primero, gira alrededor del cliente en el sentido de que empieza por analizar las necesidades y deseos, y termina con el servicio posterior a la venta con el propósito controla y dirige la firma en el logro de sus objetivos de rentabilidad de ver que la utilidad se haga presente en el consumo. En segundo, lugar, guía, controla y dirige la firma en el logro de sus objetivos de rentabilidad.

La administración de mercadeo es un puente entre la compañía y el mercado, que la tendencia a largo plazo hacia la mayor especialización en las actividades económicas hace necesario, y que refleja el poder que el mercado tiene en un sistema de libre empresa.

Es común oír que el mercadeo en general tiene poca importancia relativa en Colombia "Ya que las firmas aquí pueden vender todo lo que pueden producir". Este concepto, en mi juicio, es incorrecto. No solamente no es cierto que todas las firmas en Colombia pueden vender lo que producen sino que aún si pudieran, este hecho no reduciría grandemente la significación del mercadeo. Por un número de razones que no se discutirán aquí, la función es tan crucial en una economía en desarrollo como lo es en los Estados Unidos (2).

Al mismo tiempo, el comportamiento difiere entre los países hasta cierto punto por el carácter de las gentes. Algunos dirían, por ejemplo, que la descendencia de españoles e indígenas que caracteriza la población de Colombia es responsable de un comportamiento sui generis. Hasta cierto punto ésto es verdad. La religión, el color de la piel, las tradiciones españolas e indígenas y otros factores de la misma naturaleza ciertamente afectan los valores, preferencias y ambiciones. Pero el ambiente es otra fuerza importante, incluyendo las limitaciones geográficas, políticas y económicas dentro de las cuales se comportan las personas.

El ambiente colombiano, aunque tiene muchas similitudes con el de los Estados Unidos, también contiene muchas diferencias. Estas incluyen el mercado local relativamente pequeño, empresas manufactureras relativamente pequeñas en relación con las compañías de los Estados Unidos tales como General Motors, General Electric y General Mills, y la geografía peculiar. Muchas de tales fuerzas están en gran parte "fuera" del proceso de mercadeo limitándolo y forzándolo a un patrón de adaptación. Ciertamente, el comportamiento reflejará *estos* factores lo mismo que aquellos que están "dentro" de las personas.

### *Planeación e Innovación del Producto*

Debido a su significación para el desarrollo económico, un tipo de evidencia de comportamiento buscado en el presente estudio lo constituyó las clases de artículos producidos por las firmas locales, lo mismo que la presente rata de innovación del producto. Los resultados mostraron que las compañías tenían una orientación ligeramente mayor hacia bienes de consumo que hacia productos industriales. De los 32 fabricantes, 17 se clasificaban claramente como productores de bienes de

(2) Para una discusión de este tema, véase el libro del autor, *Planeación de la Mercadotecnia*, (Medellín, Colombia: Centro de Investigaciones, Escuela de Administración y Finanzas, 1967), Particularmente el Capítulo 29 y pps. 209-218. Véase también Jairo Mosquera, *La Función del Mercadeo en el Desarrollo Económico*, (Medellín, Colombia, Centro de Investigaciones. Escuela de Administración y Finanzas, 1968).

consumo, lo que significa que producen un artículo destinado al uso del consumidor final. Incluidos aquí estaban productores de cerveza, café empacado, ropa interior, planchas eléctricas, calzado, vestidos para hombre, libros, refrescos y productos alimenticios. En contraste, 10 de las firmas se clasificaron como compañías de "bienes industriales" en el sentido de que manufacturaban bienes destinados primariamente para ser usados en la producción de otros bienes. Incluidos aquí estaban fabricantes de partes que eran vendidas a la industria minera, productos químicos y sintéticos vendidos a la industria de la construcción y a la industria de muebles, productores de hilazas, equipo agrícola, material de empaque y otros productos de la misma naturaleza. Las 5 empresas restantes tenían características tanto de compañías de bienes de consumo como de productos industriales. Fabricato y Coltejer, por ejemplo, caen en esta categoría (3).

Estas firmas no han estado estancadas en la introducción de nuevos productos, según lo indica el hecho de que 23 de las 32 han introducido nuevos productos dentro de los tres últimos años (Tabla 1). Poca diferencia existía entre las "pequeñas" y "grandes" compañías en este aspecto. Entre las 16 compañías con menos de 500 empleados, el número de firmas que habían introducido uno o más productos nuevos era más o menos el mismo que entre las empresas de más de 500 empleados.

TABLA I

Pregunta: Ha introducido usted un nuevo producto en los últimos 3 años? (un "nuevo" producto es aquel que es significativamente diferente de los que forman la línea ya existente).

| Respuesta | Tamaño de la Firma |                 | Total |
|-----------|--------------------|-----------------|-------|
|           | Menos de 500 emp.  | Más de 500 emp. |       |
| SI        | 12                 | 11              | 23    |
| NO        | 4                  | 5               | 9     |
| TOTAL     | 16                 | 16              | 32    |

Los factores tomados en consideración para decidir sobre las clases de producto a introducir fueron variados. En un esfuerzo para medir el efecto de las regulaciones gubernamentales sobre importación y exportación, se les interrogó si a estas regulaciones se les daría gran

(3) Recuérdese que el presente estudio considera únicamente aquellas empresas con más de 50 empleados. Posiblemente la proporción de empresas de bienes industriales sería menor si se considerasen todas las empresas, pues la proporción de bienes industriales requiere en general grandes instalaciones, en contraste con muchas industrias de bienes de consumo. (Nota del traductor).

énfasis en cualquier decisión futura para introducir un nuevo producto. La pregunta específica y los resultados obtenidos se aprecian en la Tabla II. Más de la mitad de los gerentes de ventas han afirmado que en realidad ellos darían gran énfasis a la existencia de tales regulaciones.

TABLA II

Pregunta: Si usted estuviera pensando en añadir un nuevo producto a la línea, pondría usted énfasis en el hecho de que las importaciones y exportaciones del producto estén restringidas en Colombia?

| Respuesta     | Número |
|---------------|--------|
| Sí            | 18     |
| Quizás        | 7      |
| No            | 7      |
| Sin Respuesta | 1      |
|               | <hr/>  |
| Total         | 32     |

Aún más, un número significativo creyó que este factor era la consideración más importante, en parte porque las restricciones de importación pueden ayudar a obtener ventas exitosas protegiendo la compañía de la competencia extranjera. El significado de esta consideración lo refleja el hecho de que el 80% de las compañías no tenían competencia directa de productos importados al país. El que la aplicación del principio de "sustitución de importaciones" sea deseable para el país es discutible, pero este estudio sugiere que realmente dicha sustitución está sucediendo.

#### *Tamaño del Mercado y Comercio Internacional*

El comercio internacional de un país refleja no solamente la regulación gubernamental, sino también el tamaño físico del país y el tamaño económico del mercado. En Colombia, el mercado local es obviamente demasiado pequeño para permitir a muchas industrias obtener grandes economías de escala (bajos costos unitarios de producción que resultan de la capacidad de la planta). Con 20.000.000 de personas y un bajo ingreso per cápita, el mercado es más o menos del tamaño del estado de Nueva York (4). Esta característica indica la significación del mercado de exportación para el desarrollo económico.

(4) El autor se refiere al tamaño del mercado en términos de población, y no en términos de capacidad adquisitiva. De acuerdo con esta última medida, que es la forma más justa de comparar el tamaño del mercado, el mercado del Estado de Nueva York es evidentemente mucho más grande que el mercado colombiano (Nota del Traductor).

Qué tan bien se está desempeñando la industria colombiana en esta área? Las estadísticas muestran que cerca del 90% de las exportaciones totales se concentran en café, petróleo, bananos y madera. Aún así, hay probablemente más fabricantes que están exportando que lo que comúnmente se reconoce. El presente estudio reveló que más del 50% de las firmas estaban vendiendo parte de su producción fuera de Colombia. Es también significativo el hecho de que países cercanos fueran mencionados como mercados para los productos con mucha mayor frecuencia que los países distantes, según se indica en la Tabla III. Más de las  $\frac{2}{3}$  de las compañías que estaban exportando mencionaron que algunas ventas se hacían a países limítrofes, tales como Ecuador, Panamá y Perú pero solamente uno mencionó a Europa y ninguno citó a Africa o Asia.

Esto indica que los bienes manufacturados tienen un patrón diferente de mercadeo que el de las principales exportaciones de café, petróleo, madera y bananos. Una gran parte del café va a los Estados Unidos, pero también llega a más de 30 países localizados en muchas partes del mundo. Entre estos se encuentran Suecia, Alemania, Argentina, Chile, Paraguay, Japón, La Unión Surafricana, Australia y otros.

TABLA III

Principales Mercados Extranjeros para la Manufactura en Antioquia.

| Mercado de Exportación  | Número de Empresas que mencionaron cada mercado | % del Total |
|-------------------------|---|-------------|
| Europa                  | 1   | 2           |
| Canadá y Estados Unidos | 7   | 13          |
| * Países Limítrofes     | 24  | 47          |
| ** América Central      | 16  | 31          |
| Caribe                  | 4   | 7           |
| <b>Total</b>            | <b>52</b>                                       | <b>100%</b> |

\* Incluye Panamá (Brasil no mencionado)

\*\* Excluye Panamá.

NOTA: Algunas compañías exportan a varios países, de tal manera que el total de 52 indicado en el cuadro excede el número total de compañías entrevistadas.

Los bananos son vendidos a un menor número de países, pero son transportados a largas distancias, especialmente a Europa Occidental. Tales diferencias en los mercados de exportación reflejan muchos factores incluyendo los principios de complementaridad y de oportunidad intercurrente (5).

A pesar de que un porcentaje sorprendentemente alto de las empresas vende a mercados extranjeros, la exportación representa un porcentaje muy bajo de sus ventas totales (alrededor del 4% en promedio). Esto contrasta con la pesada dependencia de las importaciones. *Veintinueve de los treinta y dos productores importaban regularmente*, de países extranjeros y en ocasiones los materiales importados representaban hasta el 50% de los costos de producción. Estas cifras indican la importancia de las compras como un aspecto del mercadeo para el sector manufacturero en Colombia. En combinación con las restricciones gubernamentales, este factor es responsable de las frecuentes afirmaciones en que sostienen que importar es uno de los más difíciles problemas que afrontan las empresas colombianas.

TABLA IV

Pregunta:    Exporta su Empresa?    Importan Uds. regularmente?

| Respuesta | Importan Regularmente |      | Exporta |      |
|-----------|-----------------------|------|---------|------|
|           | Número                | %    | Número  | %    |
| Si        | 29                    | 90%  | 17      | 53%  |
| No        | 3                     | 10%  | 15      | 47%  |
| Total     | 32                    | 100% | 32      | 100% |

Las importaciones regulares de todas las empresas manufactureras contrasta agudamente con el reducido número de empresas que venden productos en competencia directa con las importaciones provenientes de otros países, hecho éste que fue establecido, lo que significa que las compañías antioqueñas producen bienes que generalmente no son importados, e importan bienes que generalmente no son producidos en Colombia. Ambos hechos resultan parcialmente de restricciones gubernamentales, y el último al menos es una característica general de los países en desarrollo. Esto es particularmente cierto pa-

(5) Para una explicación de estos principios ver Edward C. Ullman, *American Commodity Flow* (Seattle: University of Washington Press, 1957), pp. 20-24.



ra muchas clases de complejos equijos industriales, que no pueden ser producidos localmente debido a limitaciones tecnológicas.

### *Organización para el Mercadeo*

Otra parte de la encuesta hecha en la elaboración del presente estudio intentaba determinar hasta que punto el nuevo concepto de "gerencia de mercadeo", había sido propiamente considerado en la organización de la compañía y la medida en la cual las más amplias funciones implicadas en este concepto están siendo alineadas con la gerencia de ventas. Es significativa la circunstancia de que únicamente tres de las 32 firmas tenían un individuo en la compañía con el título de "Gerente de Mercadeo", o uno similar. Típicamente, las funciones correspondientes a una gerencia de mercadeo dependían de un gerente de ventas, un "Gerente Comercial", o estaban divididas entre ventas, producción y otros departamentos de la empresa. Como era de esperarse, a un mayor tamaño de la empresa correspondía un mayor grado de departamentalización formal. La compañía más grande, de aproximadamente 8.500 empleados, tenía un vicepresidente de ventas con varios departamentos que dependían de él. Estos incluían promoción y publicidad, exportaciones, investigación de mercados, etc. La compañía más pequeña en contraste, con 64 empleados, tenía únicamente un gerente de ventas responsable en gran parte de la planeación central en el área de la gerencia de mercadeo.

El estudio del problema sobre las bases de departamentos formales puede conducir a conclusiones de dudosa validez, porque la falta de departamentalización no implica que las funciones y actividades no sean desempeñadas. En un esfuerzo por superar esta limitación, cada compañía fue estudiada para determinar en qué medida el ejecutivo (o la división) de ventas de la compañía tenía responsabilidad por las varias actividades normalmente incluidas en la administración de mercadeo. Los resultados indicaron que la aceptación del "concepto" de la administración de mercadeo en Antioquia es mayor que la indicada por los títulos dados a los ejecutivos. Considere la Tabla V.

Aunque los resultados mostrados están sujetos a errores derivados de la forma en que las preguntas fueron hechas, del procedimiento de la entrevista, etc. por lo menos ellos proporcionan fuerte evidencia de que los ejecutivos de ventas en Colombia están desempeñando muchas de las actividades asociadas con la administración de mercadeo. Así: Ventas ejerce control, bien sea parcial o principal sobre las políticas de precios en 29 de las 32 compañías entrevistadas; sobre cré-

dito en 26 de las 32 compañías; y sobre el transporte del producto en 23 de las 32 empresas.

TABLA V

Responsabilidad por Actividades de Mercadeo Seleccionadas  
en 32 Empresas Antioqueñas, 1966

| Funciones                            | Responsabilidad<br>Principalmente<br>de ventas o<br>mercadeo | Responsabilidad<br>Extensamente<br>Compartida con<br>otras Divisiones | Responsabilidad de<br>Divisiones diferen-<br>tes a ventas o Mer-<br>cadeo. |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Política de precios                  | 15   | 14  | 2  |
| Planeación del pro-<br>ducto         | 15   | 5   | 9  |
| Propaganda                           | 22   | 1   | 7  |
| Transporte del pro-<br>ducto         | 23   | 0   | 7  |
| Inventario pro-<br>ductos terminados | 8  | 1   | 20   |
| Concesión de créditos                | 16   | 10  | 5  |
| Procesamiento de<br>Ordenes          | 20   | 0   | 9  |

\* Los totales no suman 32 en todos los casos debido al problema de "no respuesta".

La influencia de los ejecutivos de ventas es también bastante apreciable en la planeación y desarrollo del producto, procesamiento de órdenes y otras actividades tales como propaganda, que son normalmente asociadas con ventas. Esto debería disipar la idea de que el gerente de ventas en Colombia está desempeñando únicamente la emisión normalmente asociado con un vendedor. En su lugar, algunas de las responsabilidades del gerente de ventas caen dentro de la categoría de la alta política y estrategia empresarial.

*Significado de las Funciones de Mercadeo  
para el Exito de la Empresa.*

Todavía se encuentra sin responder la cuestión de cuáles de las actividades de mercadeo son más significativas. Estudios llevados a

cabo en los Estados Unidos han indicado que propaganda y ventas clasifican alto en este aspecto. Sin embargo, una hipótesis razonable es la de que otras actividades de mercadeo son consideradas más importantes en el ámbito colombiano.

La Tabla VI muestra las actitudes de los gerentes de ventas de Antioquia sobre este problema. Política de precios, investigación de mercados y canales de distribución, fueron mencionados frecuentemente entre los factores más importantes para las compañías, en tanto que la propaganda y ventas personales fueron rara vez mencionadas como las más importantes actividades de mercadeo. Este fue el resultado usando cualesquiera de las técnicas de clasificación por puntos, del número de votos por el primero y segundo puestos obtenidos por cada actividad, o de clasificación de acuerdo con el número de veces que cada actividad era mencionada.

TABLA VI

*Importancia de las Funciones de Mercadeo para el Bienestar  
De la Compañía, Evaluadas por Gerentes de Ventas en  
Antioquia, 1966.*

| FUNCION                   | Total de veces en que fue mencionada | Clasificación por puntos | Nº de Votos para el 1º y 2º lugar |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Política de precios       | 21                                   | 46                       | 14                                |
| Investigación de mercados | 16                                   | 34                       | 14                                |
| Canales de Distribución   | 15                                   | 21                       | 7                                 |
| Desarrollo del Producto   | 10                                   | 10                       | 7                                 |
| Procesamiento de Ordenes  | 8                                    | 14                       | 5                                 |
| Servicio Técnico          | 8                                    | 17                       | 5                                 |
| Concesión de crédito      | 7                                    | 14                       | 5                                 |
| Compras                   | 5                                    | 13                       | 5                                 |
| Propaganda                | 4                                    | 6                        | 2                                 |
| Venta Personal            | 3                                    | 5                        | 3                                 |
| Manejo de Inventarios     | 2                                    | 3                        | 1                                 |
| Transporte de Materiales  | 1                                    | 3                        | 1                                 |
| Transporte de Productos   | 0                                    | 0                        | 0                                 |

\* Pregunta Específica: "Cuáles de las siguientes actividades considera Ud. que son las más importantes para el bienestar de la compañía actualmente (Enumere en orden las tres más importantes).

\*\* Clasificación por puntos obtenidos ponderando un voto de primer lugar por 3, en segundo lugar por 2, y en tercer lugar por 1.

También se encontraron algunas diferencias entre firmas de productos industriales y firmas de productos para el consumidor final. Las primeras se inclinaban a clasificar en un lugar alto el desarrollo del producto, mientras que todos los votos por propaganda fueron obtenidos de firmas de productos para el consumidor final. El transporte fue clasificado en primer lugar por una compañía, -una embotelladora de bebidas gaseosas.

Estos resultados deben ser interpretados con cuidado. En primer lugar, son clasificaciones basadas en el significado *presente* (Un estudio posterior podría arrojar diferentes resultados). En segundo lugar, representan las actitudes de los gerentes de ventas, y reflejan por tanto las predisposiciones de éstos. Finalmente, debe reconocerse que la clasificación de la importancia de las funciones del mercadeo puede menospreciar ampliamente aquellas funciones que son la responsabilidad última de la gerencia de ventas, pero que son de hecho desempeñadas por otros. El transporte de los productos, para citar un ejemplo, es usualmente llevado a cabo por una compañía transportadora particular que es contratada por el fabricante. El personal de la Empresa, por tanto, no se encuentra muy relacionado con el transporte en sí, y cuando las compañías transportadoras se desempeñan razonablemente bien, la función tiende a no ser considerada como problemática o importante.

Otros dos puntos deben ser enfatizados. El hecho de que una actividad no haya sido mencionada frecuentemente entre las más significativas no significa necesariamente que los gerentes de ventas la consideren de poca importancia. Lo que significa es que dicha función es considerada como *menos importante* que aquellas clasificadas entre las primeras tres en el momento en que el estudio se efectuó. El segundo es el permanente problema de la interpretación de palabras en cualquier encuesta. Por esta razón, las preguntas exactas que fueron formuladas a los gerentes de ventas se presentan junto a las respuestas obtenidas. En algunos casos su interpretación es dejada al lector, y en otros casos investigación adicional llevada a cabo por el autor ha sido usada para proveer la interpretación.

#### *Dos Estudios de casos*

Antes de movernos a las áreas funcionales de política de precios, distribución, y promoción, podemos hacer una pausa para considerar una vista de conjunto de dos de las compañías incluídas en la encuesta. Esto ayudará a aclarar la naturaleza divergente del comportamien-

to del mercadeo y la manera en la cual esta divergencia depende del producto, el mercado y la naturaleza general de la compañía. Dos firmas cuyos productos y mercados varían altamente, sirven de ejemplo: Una compañía productora de Cerveza y una Manufacturera de Equipo Industrial.

La *Cervecería* tiene 1047 empleados, alrededor del 40% de ellos pertenece a la división de mercados. Esta sección está encabezada por un director de ventas con cuatro departamentos que reportan a él. Estos departamentos están dedicados principalmente a la investigación de mercados, ventas, propaganda, publicidad y transporte. Los vehículos de propiedad de la compañía son empleados para entregar cerveza directamente a los minoristas en Medellín y a los mayoristas en otros departamentos en que el producto es vendido. El Departamento de transportes es responsable principalmente del manejo de tales aparatos, y el departamento de ventas maneja el procesamiento de órdenes y despacho, recibimiento de botellas, etc.

Investigación de mercados, concesión de créditos, y canales de distribución fueron clasificados como las tres funciones más importantes de mercadeo.

En cierta medida ésto puede representar una proyección progresiva ya que reconoce que cuando la capacidad instalada supera a la demanda hay muchas variables que podrían ser más útiles que la propaganda y la persuasión personal para resolver el problema. Obviamente, el servicio técnico no sería clasificado en un lugar alto porque la naturaleza del producto no hace necesario servicios técnicos (aplicaciones de la ingeniería, reparaciones, mantenimiento, etc.). El problema de la garantía existe debido al hecho de que la cerveza se oxida si es dejada en inventario por un tiempo muy largo. Parcialmente por esta razón la distribución física debe mover el producto de la producción al consumo rápidamente, lo cual quiere decir que la producción debe ajustarse a la demanda en un plazo muy corto.

La compañía no exporta en contraste con Bavaria, la más grande cervecería en el país. Sin embargo el lúpulo, que es uno de las materias primas utilizadas en la fabricación de cerveza, es importado de los Estados Unidos. Se produce una cosecha por año y la compañía efectúa contratos para comprarlo con 3 ó 4 años de anticipación. Otra materia prima, la malta, era antes importada pero debido a restricciones gubernamentales es ahora comprada a un productor de Bogotá. Los tanques de la compañía fueron comprados a una firma Sueca en Bogotá, las máquinas embotelladoras a una compañía colombiana, las fil-

tradoras a Johns Manville en los Estados Unidos, y el almidón refinado a Corn Products de Cali.

Una característica interesante de esta cervecería y otras empresas es el grado de especialización del producto. Así, la compañía produce y vende cerveza como único producto. Una razón para esta especialización es la de que el equipo empleado en la producción no puede ser usado para otros propósitos. Sin embargo ésto no inhibe la compra de otros equipos u otras compañías y como un hecho importante Bavaria se ha diversificado recientemente de esta manera. Eso no significa, por supuesto, que la diversificación de productos es necesariamente un movimiento sabio para los productores de cerveza en general.

*Un Fabricante de Equipos:* Esta compañía emplea 494 personas (cerca de la mitad de las empleadas por la cervecería) pero produce una línea extremadamente amplia de productos que son vendidos principalmente al mercado industrial. Los implementos agrícolas y el equipo para la industria de la construcción son los renglones principales. Estos incluyen mezcladores de concreto, despulpadoras de café, arados, cultivadoras y trapiches. Los implementos agrícolas representan una gran parte de las ventas de la compañía, fluctuando ampliamente como un porcentaje del total de año en año. Muchos de los otros productos son producidos por pedido.

La compañía fue formada durante la primera guerra mundial para producir maquinaria para la minería y hace 10 años cambió a la producción de implementos agrícolas debido en parte a restricciones gubernamentales sobre las importaciones y a una nueva filosofía de la gerencia. Casi todos los implementos son manejados a través de licencias obtenidas de firmas norteamericanas y británicas, y son vendidos bajo la marca extranjera o bajo la marca de la compañía. Estos productos son llevados al mercado a través de distribuidores independientes de tractores y a un precio fijado por el gobierno. La Caja Agraria, una entidad del gobierno, también participa en las fases financieras del mercadeo por medio de la concesión de préstamos a los distribuidores y agricultores para la compra de los implementos, y fijando el precio al cual el distribuidor debe vender al agricultor.

La compañía importa de varios productores extranjeros lo cual algunas veces constituye un gran problema. A causa de la demora en obtener la licencia de importación, demora de parte del productor extranjero en cumplir el pedido, el tiempo requerido para la nacionalización del producto en el puerto de entrada, el ciclo del pedido puede extenderse por un año entero. Es decir que puede transcurrir un año entre el reconocimiento de la necesidad por la materia prima y su entrega

en la fábrica (6). En combinación con los caprichos del gobierno en relación con la importación de tractores (lo cual afecta seriamente la venta de implementos) este factor ha complicado las labores de producción de mercadeo.

La demanda por el producto de la firma era considerablemente más alta que la capacidad para producirlo, pero ninguna expansión de la capacidad de la planta había sido intentada a causa de la incertidumbre acerca del tamaño del mercado futuro. El tamaño del mercado fue considerado también como una de las mayores razones para tan amplia diversificación, así como también la necesidad de exportar para hacer posible una producción en gran escala. Algunas exportaciones se hacen actualmente al Ecuador y otros países cercanos pero la magnitud de tales ventas es pequeña.

Las ventas de la empresa son dirigidas por un Gerente de Ventas que anteriormente era llamado "Gerente Comercial" (se anota que este último título es usado por algunas firmas colombianas en relación con actividades de compras). El gerente de ventas tiene dos departamentos que reportan a él —servicio técnico y tráfico. El primero es responsable por trabajar con el distribuidor en la presentación de servicio de garantía y fuera de garantía, mientras que el último tiene a su cargo procesamiento de pedidos, hacer los arreglos para el despacho de la mercancía y colaborar en la planeación de la producción. El presidente de la compañía mantiene control directo sobre la función de la propaganda.

La compañía y sus problemas de mercadeo difieren grandemente de la cervecería mencionada antes.

Observemos algunas diferencias:

1. La cervecería tiene un porcentaje mucho mayor de empleados trabajando en actividades de mercadeo debido en parte a la poca mano de obra requerida en producción. Además la compañía distribuye sus productos en sus propios vehículos mientras que el productor de equipos agrícolas deja esta función en manos de compañías transportadoras independientes.
2. La amplia línea de productos vendidos por la compañía de equipos ha complicado el problema del mercadeo en comparación con la cervecería, aunque algunas otras características han contribuido

(6) Para una discusión del ciclo del pedido para importar a Colombia ver el Artículo del Autor "Transporte y Distribución Física en Colombia: Un Modelo de Macro-logística", *Temas Administrativos*, N° 4, Dic. 1966.

a su simplificación. Estas incluyen una fuerte demanda en el mercado en relación a su capacidad de producción así como también el menor número de actividades de mercadeo llevadas a cabo.

3. Parcialmente debido al tamaño, la cervecería ha especializado sus funciones de mercadeo en un mayor grado que el fabricante de equipos. Las distintas actividades son también enfatizadas debido a características del producto y del mercado. El servicio técnico recibe especial atención en uno de los casos mientras que la investigación del mercado es especializada en el otro. En cierta medida esta última diferencia es lógica ya que la compañía de cervezas no vende su producto directamente al consumidor final mientras que la compañía de equipos tiene contacto directo con el usuario final en una porción de las ventas. Al mismo tiempo la especialización en investigación del mercado bien podría ser justificada en ambos casos.

### *Política de Precios*

Teniendo presente que el comportamiento del mercadeo varía un poco entre compañías debido a las características propias de cada producto, el mercado y el productor, podemos regresar a los aspectos globales del estudio empezando con el fenómeno del precio. Se debe recordar que la política de precios fue clasificada en un alto nivel de importancia por una gran mayoría de las firmas. Hay un gran número de posibles explicaciones para esta clasificación, incluyendo el hecho de que los gerentes de ventas puedan conocer muy poco acerca del enfoque correcto a la política de precios, lo cual tendería a hacer el problema difícil. Así mismo la rata de inflación en combinación con las fluctuaciones de la rata de cambio hace necesario un ajuste constante de los precios para reflejar condiciones corrientes de costos. Así, el establecimiento y ajuste de precios se presenta frecuentemente, lo cual significa que los gerentes enfrentan constantemente este problema. Por otra parte la ley de control de precios ha forzado a las compañías a gastar una gran cantidad de su tiempo tratando de justificar la necesidad de un incremento en el precio ante los funcionarios del gobierno y si el aumento no puede ser asegurado una importante revisión de los procedimientos de producción y de mercadeo sí puede serlo.

La encuesta del presente estudio mostró que 26 de las 32 compañías están sujetas a control y 18 de ellas afirmaron que las regulaciones gubernamentales afectaban los productos como se muestra en la Tabla VII. En caso de que una utilidad satisfactoria no pudiera ser



hecha sobre un producto particular debido a la regulación de precios, el ítem podría ser abandonado, su calidad rebajada, o alguna otra acción correctiva podría ser tomada. Así, la circunstancia de que el control de precios afecte mucho más que el precio al cual son vendidos los productos es también particularmente responsable por la importancia dada a esta variable del mercadeo.

TABLA VII

|  | SI | NO | Parcialmente | Sin Resp. |
|--|----|----|--------------|-----------|
| Están sus productos sujetos al control de precios? | 18 | 5  | 9            | 3         |
| Si la respuesta es sí, afecta ésto sus decisiones? | 18 | 4  | 0            | 7         |

No todas las compañías o productos están sujetos a control. Se incluyen aquí ítems producidos por pedido, nuevos productos que no han sido previamente producidos, y otros ítems que el gobierno ha considerado conveniente eximir. Las firmas también tienen libertad para fijar un precio debajo del máximo establecido y para decidir si el precio será fijado sobre la mercancía entregada o sobre la base del precio F. O. B. en la planta. En Antioquia la práctica general parece ser la de fijar el precio en el sitio de entrega con pequeñas variaciones entre los mercados. 22 de las firmas siguen exclusivamente la práctica de fijar el precio en el sitio de entrega. 23 de las 32 tenían el mismo precio en todos los mercados sin consideración a su localización. Esta última práctica parece extraña en vista del hecho de que la competencia, la elasticidad de los precios y otras características varían de acuerdo con el mercado.

La elasticidad de la demanda con respecto al precio que caracteriza al mercado es generalmente considerada baja a pesar de que el ingreso per cápita es bajo también. A fin de probar los puntos de vista de los gerentes de ventas acerca de este problema les fueron formuladas las siguientes preguntas:

1. Si el precio de su producto principal es reducido en un porcentaje dado (digamos 20%) cree usted que las ventas (en unidades) se incrementarían aproximadamente en menos de un 20%, o en más de un 20%?

2. Si el precio de su producto principal fuera aumentado en un 20% considera usted que las ventas (en unidades) descenderían aproximadamente en un 20%, en más de un 20% o en menos de un 20%?

Las respuestas a estas preguntas indicaron que la mayoría de los gerentes de ventas opinaban que la curva de demanda era inelástica con respecto al precio tanto en el caso de una alza como de una baja de precios. En cierta medida estas opiniones pueden reflejar las tendencias inflacionarias. Es decir, la creencia en un futuro aumento de precios puede ser causa de que los clientes prefieran la compra presente sobre la compra futura, aún si los precios presentes han sido aumentados sustancialmente sobre precios pasados. El hecho de que la demanda es inelástica con respecto al precio cuando ésta baja podría resultar de la tendencia hacia la retaliación de parte de los competidores o podría ser simplemente una mala interpretación de parte de los gerentes de ventas.

Un gerente de una compañía química relataba una experiencia en donde uno de los productos en la línea estaba produciendo una utilidad muy baja y como resultado se tomó la decisión de doblar el precio, bien para hacerlo tan caro como para sacarlo de la línea o para convertir las pérdidas en utilidades. Las ventas en pesos aumentaron a raíz del aumento de precios y hoy el producto proporciona una utilidad satisfactoria a la compañía. Unas pocas experiencias como esta podrían fácilmente convencerlo a uno de que la demanda es inelástica con respecto al precio.

### *Procedimientos de Distribución*

La función de distribución incluye los canales usados en el movimiento del producto, así como también las actividades físicas del transporte y almacenamiento. El problema de los canales de distribución fue también considerado como importante por los gerentes de ventas, mientras que el transporte y el manejo de inventarios fueron mencionados muy poco entre las 3 actividades más significativas.

El canal de distribución más común para bienes de consumo final en los Estados Unidos es fabricante-mayorista-minorista-consumidor. La venta personal directa a los minoristas, con o sin una bodega de propiedad de la compañía, no es frecuentemente usada por un sinnúmero de razones. Surge la cuestión por tanto de sí el ambiente colombiano es significativamente diferente al norteamericano en este aspecto. Un

mercado geográfico pequeño con una gran parte de las ventas minoristas concentradas en unas pocas ciudades podría indicar que los canales de distribución usados deberían de hecho diferir de los utilizados en los Estados Unidos.

Primero debe ser reconocido que la estructura de los canales de distribución varían ampliamente entre diferentes partes de Colombia. En algunas apartadas áreas los minoristas y los mayoristas en el sentido ordinario no existen. Una economía autosuficiente prevalece con poco intercambio y comercio.

En una etapa más avanzada del desarrollo encontramos el pequeño pueblo con tiendas de menudeo localizadas frecuentemente en una parte de la casa de habitación del dueño. Esta clase de comunidad recibe bienes manufacturados de las ciudades y vende productos agrícolas en retorno. Cada domingo un mercado es establecido en la parte central del pueblo donde los agricultores venden sus excedentes de bananos, maíz y otros productos. El mercado sirve como un mecanismo de contactos sociales y económicos.

La estructura más avanzada en los canales de distribución existe en las importantes ciudades de Medellín, Bogotá y Cali. Aquí uno encuentra modernos almacenes minoristas muy similares a los encontrados en las principales ciudades norteamericanas. Hay tiendas de departamentos así como también minoristas especializados en la venta de diferentes productos, como sucede en los Estados Unidos.

El presente estudio empírico estudió los canales de distribución desde el punto de vista del fabricante. En general se encontró que el fabricante promedio en Antioquia utiliza canales de distribución en una manera muy parecida a la del hombre de negocios norteamericano. Cerca del 80% de las firmas hacían todas o parte de sus ventas a través de mayoristas independientes, y únicamente un 10 % vendían directamente a los minoristas con exclusividad, (o directamente a los clientes del negocio en el caso de las firmas de bienes industriales). El número de mayoristas utilizado variaba ampliamente entre compañías, desde uno hasta 120 con un promedio de alrededor de 15. Además, cerca de la mitad de las compañías tenía bodegas en el territorio para complementar los esfuerzos de intermediarios independientes.

Como sería de esperarse, había alguna tendencia de parte de las grandes compañías para usar bodegas de propiedad de la firma en el territorio de ventas con mayor frecuencia que las empresas pequeñas. Como indica la Tabla VIII, 10 de las 17 compañías con más de 500 empleados tenían bodegas de su propiedad en comparación con tres de las 14 firmas con menos de 500 empleados.

TABLA VIII

Pregunta: Tienen ustedes bodegas de propiedad de la compañía en el territorio de ventas?

| Respuesta     | Menos de 500 Empleados | Más de 500 Empleados | Total |
|---------------|------------------------|----------------------|-------|
| Sí            | 3                      | 10                   | 13    |
| No            | 8                      | 7                    | 15    |
| Sin respuesta | 4                      | 0                    | 4     |
|               | 15                     | 17                   | 32    |
| TOTAL         |                        |                      |       |

Como hecho típico en el área de los canales de distribución, un patrón mixto prevalecía en las operaciones de mercadeo de las compañías. Así algunas firmas vendían directamente a los minoristas, a través de los mayoristas, y tenían también bodegas en el territorio de ventas. De esta manera mientras que el 80% de las compañías vendían a través de mayoristas independientes, únicamente un 12% empleaba este canal exclusivamente y tan solo un 10% vendía la totalidad de sus productos directamente a los minoristas o a sus clientes industriales.

Consideremos un productor de alimentos con 931 empleados que vende en la mayor parte del territorio colombiano. Esta compañía utiliza dos mayoristas independientes, 11 bodegas de la compañía, un número de "agentes", y también vende directamente a los minoristas. No todas las compañías siguen tales prácticas, sin embargo, un productor de zapatos vende su producción total a 19 "agentes" mayoristas quienes reciben en consignación. Además 17 bodegas de la compañía son utilizadas. Otra firma con 72 empleados, que empaca café y vende principalmente en el departamento de Antioquia no distribuye a través de mayoristas sino que todas las ventas son hechas directamente al minorista y sin utilizar bodegas en el territorio de ventas.

*Transportes:* Desde un punto de vista macroeconómico el transporte de bienes es un problema particularmente difícil debido a las características montañosas del terreno. La industria se concentra en las montañas, y alrededor del 70% del producto manufacturero total es creado dentro del triángulo formado por las ciudades de Medellín, Bogotá y Cali. Este triángulo contiene únicamente 5% del área del país

y aproximadamente un 20% de la población nacional. Con tan alto grado de concentración geográfica la industria colombiana debe mover una apreciable parte de todos los bienes producidos a través de las montañas. Así a pesar del hecho de que los gerentes de ventas no consideran que el transporte es una de las tres funciones más importantes para las compañías, es claro que ésta es más difícil en Colombia que en la mayoría de los otros países.

El camión domina en Colombia la distribución física. Ha sido considerado nacionalmente que, excluyendo el transporte a través de oleoductos, más del 50% (en toneladas-milla) del flujo de productos se lleva a cabo en camión, alrededor del 26% por agua, y 17% por ferrocarril. El dominio del camión sobre el ferrocarril refleja el hecho de que hay alrededor de 10 veces más carreteras que líneas férreas en el país. El camión posee también una ventaja básica natural en terreno montañoso y en trayectos cortos, condiciones éstas que prevalecen en Antioquia.

El presente estudio indicó que los fabricantes locales utilizan el camión en forma mucho más amplia que la que sugiere el estimativo nacional del 50%. *Aproximadamente todos* los productores que fueron encuestados manifestaron que por lo *menos el 90%* de sus embarques totales eran hechos por camión. Algunos también utilizaban el agua, el riel, o el aire bajo ciertas condiciones con la excepción de unos pocos casos en los cuales ninguno de éstos medios de transporte son utilizados extensivamente. Por lo menos en un caso, sin embargo, el gerente de ventas expresó que alrededor del 55% del transporte total a los clientes era hecho en camiones y alrededor del 45% por aire. El deseo de los clientes por velocidad y "seguridad" fue dado como la razón principal para el énfasis relativamente alto en la utilización del avión. Esta compañía era una excepción a la regla. Los estimativos nacionales demuestran que menos del 1% de la carga total en toneladas-milla en el país es transportada por aire. Este medio es utilizado primariamente para el transporte de pasajeros más bien que para el transporte de bienes, siendo ésto verdad para casi todos los países del mundo. Los envíos a largas distancias en el comercio internacional, los envíos de emergencia, los productos perecederos y los productos con ciertas características selectas se mueven por aire más frecuentemente.

### *Propaganda y Venta Personal*

La función de persuadir a los consumidores a comprar no está altamente desarrollada en relación con los Estados Unidos, parcialmente

porque muchas compañías no han alcanzado el punto en donde la producción excede a la demanda. Al mismo tiempo es aparente, a juzgar por la existencia de propaganda en varias formas, que muchas firmas consideran la función de persuasión necesaria y deseable.

Los gastos de propaganda como un porcentaje de las ventas son típicamente bajos: más de una tercera parte de las empresas entrevistadas gastaban menos del 1% y ninguna gastaba más del 7% de las ventas en esta función. El promedio de gastos para aquellas compañías que hacían propaganda es de 2.3%.

TABLA IX

*Gastos de Propaganda Estimados como un Porcentaje de Ventas 1965*

| Porcentaje                     | Número de firmas |
|--------------------------------|------------------|
| Menos del 1%                   | 10               |
| 1% - 4.9%                      | 8                |
| 5% - 7%                        | 5                |
| Sin respuesta o sin propaganda | 9                |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>39</b>        |

La venta personal, la otra gran clase de promoción y comunicación, difiere de la venta personal en los Estados Unidos por lo menos en dos maneras. Desde que las firmas operan en menor escala y el mercado es también relativamente pequeño, se emplean menos vendedores que en la firma promedio norteamericana. Aún más, el más alto nivel de desempleo en el país hace más fácil el conseguir vendedores a un sueldo razonable que en los Estados Unidos.

El presente estudio demostró que el tamaño de la fuerza de ventas variaba entre 1 y 82 con un promedio de 24. Alrededor de la mitad de las compañías respondieron que empleaban menos de 20 vendedores como se indica en la Tabla II. Estos vendedores son frecuentemente asignados a territorios departamentales (16 compañías emplean esta base) aunque ciudades y distritos son también usados por unas pocas firmas.

TABLA XI

*Número de Vendedores Empleados*

| Nº de Vendedores | Nº de Compañías |
|------------------|-----------------|
| 0 - 5            | 6               |
| 6 - 20           | 8               |
| 21 - 35          | 6               |
| Más de 35        | 4               |
| Sin respuesta    | 8               |
|                  | 32              |
| TOTAL            |                 |

*Implicaciones comparativas*

Esta breve presentación de ciertos aspectos del mercadeo realizada por los fabricantes antioqueños es únicamente un comienzo en el entendimiento de los patrones de comportamiento. A pesar de todo puede hacerse la pregunta de cuáles son las implicaciones básicas de los datos encontrados. Qué, si algo, nos dicen ellos que sea fundamental acerca de la administración del mercadeo comparativo y acerca del comportamiento colombiano en particular.

Debe ser enfatizado que para comparar con precisión diferentes estudios estos deben ser hechos en el mismo punto y la misma época. En el momento presente no existen estudios, que el autor sepa, que puedan ser exactamente equivalentes al que se discute en estas páginas. Consecuentemente no puede irse muy lejos con un análisis comparativo. Al mismo tiempo es razonable sugerir algunas similitudes y sugerencias; además, es posible ahora extractar conclusiones acerca del comportamiento en Antioquia lo cual es limitado por los datos inadecuados.

Los siguientes puntos serán enfatizados:

- 1º Mientras que la palabra "mercadeo" es rara vez empleada en las estructuras organizacionales de las compañías antioqueñas, muchas de las responsabilidades que caracterizan el nuevo concepto de administración de mercadeo están siendo desempeñadas por los gerentes de ventas. Prevalecen débiles prácticas pero es poco lo que puede sugerirse con base en el presente estudio acerca de si las firmas lo-

cales son incompetentes en el área del mercadeo. Por el contrario algunas de ellas tienen prácticas relativamente progresistas comparadas con lo que es generalmente pensado por muchos individuos fuera de Colombia.

2. El hecho de que las firmas en el área sean relativamente pequeñas significa que la departamentalización formal de actividades no ha sido llevada muy lejos. Desafortunadamente ésto a menudo implica que las mismas actividades no están siendo llevadas a cabo. El presente estudio no sostiene tal implicación, sin embargo, algunas firmas pasan por alto dichas funciones, pero en general esto no es verdad. Así, la falta de departamentos formales no debe ser necesariamente interpretado como un comportamiento incompetente de organización.
3. En algunos aspectos el estudio pone de manifiesto la *gran similitud* entre la administración de mercadeo en Colombia y en los Estados Unidos. Las variables ambientales han producido diferencias, pero quizás el número de similitudes es mayor. Los ejemplos incluyen el uso de investigación formal de mercadeo, similares canales de distribución, similares medios de propaganda, ejecutivos de ventas que tienen muchas responsabilidades inherentes a la administración de mercadeo, y la asignación de vendedores a territorios utilizando límites políticos como base. Estos y otros hechos sugieren que de hecho existen "principios" o "leyes" fundamentales que tienen validez entre países.
4. Por otra parte cierta hipótesis referente a los efectos ambientales fueron establecidas, así como también evidencia adicional para verificar otras. Entre otras estas incluyen:
  - a) La variable política tiene un efecto único y muy significativo. Las restricciones a las importaciones, el control de precios, y el control del crédito son tres áreas particularmente importantes. Estas no solo han influenciado la naturaleza de la innovación de los productos y su diversificación, sino que también son responsables por la relativa importancia de funciones de mercadeo alternativas.
  - b) La naturaleza del mercadeo y la etapa de desarrollo económico también han afectado el comportamiento de aquel. Debido al pequeño tamaño geográfico y económico del mercado, el comercio interna-



cional es considerablemente más importante en Colombia que en los Estados Unidos. La etapa de desarrollo económico es también pertinente porque ésta influye en las clases de bienes transados. Además, éste determina parcialmente los países del mundo que representan buenos mercados potenciales para exportaciones y buenas potenciales de importaciones.

5. También fueron clarificados ciertos aspectos de la naturaleza y efecto de la competencia. Específicamente fue refutada la hipótesis de que muchas compañías en Antioquia son esencialmente monopolistas. En uno o dos casos la compañía tiene un monopolio efectivo sobre un producto particular en la línea, pero en todos los otros casos hay uno o más competidores en el país que elaboran productos similares. Sin embargo, como fue notado antes, las firmas colombianas están siendo protegidas de muchos de los rigores de la competencia por medio de restricciones gubernamentales a la importación de productos. Esto ha creado una diversificación de la producción basada sobre restricciones gubernamentales y no sobre ninguna ventaja comparativa fundamental. Esta situación ha tendido también a causar la diversificación por producto como un método de expansión en vez de expandir el tamaño del área del mercado. En la medida en que ésto tiende a obstaculizar la exportación de bienes manufacturados podría ser antagónico al desarrollo económico.

6. Fueron suprimidos algunos contrastes entre el comportamiento de las firmas manufactureras y productores primarios. Uno, el cual es un resultado natural de las características del producto, es el mayor énfasis que las firmas manufactureras ponen sobre el transporte por camión. Productos tales como petróleo crudo, madera, ganado y otros que emergen de la tierra son más susceptibles de ser transportados por agua o ferrocarril, que los de las fábricas. Así el estimativo nacional de que el 50% de las toneladas-millas son transportadas por camión es engañoso en cuanto se refiere a la manufactura de productos. El fabricante promedio en Antioquia utiliza más extensivamente el camión que lo que este estimativo implica.

Así mismo los mercados de exportación para bienes manufacturados difieren de aquellos asociados con productos primarios. Estos últimos no solo son llevados a mercados distantes sino que también, como sería de esperarse, son atraídos por las naciones más industrializadas. Los productos manufacturados en contraste están siendo exportados a países menos industrializados y cercanos a Colombia. Esto sugiere

que los productores en Antioquia puedan estar ignorando importantes mercados en Africa, Asia y otras áreas en las cuales el sistema de manufactura no se encuentra generalmente bien desarrollado.

### *Conclusiones*

Hay muchas otras cosas que podrían decirse acerca de la naturaleza de los resultados y sus implicaciones, pero en conclusión únicamente unos pocos puntos serán enfatizados. No es científico el generalizar para todo Colombia los resultados obtenidos en este estudio desde que éste se refirió a la administración de mercadeo de solo un departamento. Al mismo tiempo la experiencia del autor en otros departamentos sugiere que los resultados son razonablemente representativos de las actividades manufactureras en Colombia como un todo. Una variable que podría causar distorsión, nace del hecho de que los varios sectores del país tienen diferentes tipos de producción. Por ejemplo, en Cali se encuentra alguna concentración de productores de alimentos, en Bogotá alguna concentración de productores de muebles, y en Medellín una concentración de la producción de textiles. Sin embargo, es dudoso que esta variable afecte los resultados significativamente porque en general el grado de especialización geográfica por producto es bajo.

Se hace notar que fue necesario emplear un cuestionario en la investigación el cual fue del tipo "si - no". Esta limitación no permitió el asegurar muchas clases de información. El pequeño número de compañías encuestadas y la limitación práctica de las clasificaciones cruzadas redujeron la utilidad de este estudio. Al mismo tiempo tenemos ahora ciertos hechos acerca del comportamiento del mercadeo en Antioquia que eran previamente desconocidos. El estudio de muestras posee muchas otras ventajas sobre el de una pocas compañías. Muy frecuentemente los investigadores generalizan basados sobre estudios de casos los cuales no son representativos del universo al cual se refieren las generalizaciones.

Finalmente la necesidad de investigación adicional debe ser enfatizada. Esta debe ser llevada a cabo no solamente en otras secciones del país sino también haciendo más profundo el presente estudio. Por ejemplo las áreas referentes a los canales de distribución y a la política de precios podrían ser explotadas más extensivamente utilizando hipótesis formuladas con base en la evidencia presentada en este estudio. El proceso de construir un estudio de investigación basado en otro puede ser muy beneficioso para el avance de la ciencia si el procedimiento es aplicado correctamente.

*ASOCIACION COLOMBIANA*  
*DE*  
*ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS*

Medellín - Colombia

Apartado Aéreo 4672

# 70 EVERFIT

LA MODA MASCULINA DEL FUTURO

Su distribuidor EVERFIT  
le aconsejará el traje más  
indicado:

EVERFIT

*Aberdin*

EVERLENE

SUPERLENE

Verona