



Realidades del mercadeo industrial en Colombia

Belisario Cabrejos

INTRODUCCIÓN

Inicio este artículo situando al lector en lo que hoy se conoce en el mundo entero por Mercadeo Industrial o Business to Business o Business Marketing. Se puede decir que una transacción de mercadeo industrial se realiza cuando un bien o servicio es vendido para cualquier uso distinto al de consumo personal (Bingham, 1998, p. 4). Estos clientes industriales adquieren estos bienes y servicios industriales con el propósito de incluirlos en sus procesos de producción y obtener el producto final que se proponen o para facilitar las operaciones de sus negocios (Brierty, Eckles and Reeder, 1998, p. 24).

El mercadeo industrial incluye como sus clientes a: fabricantes de equipos originales, intermediarios industriales, fabricantes que adquieren bienes industriales para ayudarse directamente o indirectamente en la producción de sus bienes, todas las agencias del gobierno, las organizaciones productoras de servicios (bancos, empresas públicas, etc.), mayoristas, minoristas, hospitales, e instituciones sin ánimo de lucro (colegios, universidades, museos, etc.).

A modo de ilustración y para una mejor comprensión del lector podríamos clasificar los bienes industriales en: equipos principales que se utilizan en los procesos de producción, instalaciones, equipos accesorios (que facilitan la operación de producción o las actividades administrativas o de mercadeo: herramientas, accesorios, montacargas, equipos de oficina, etc.), materias primas, materiales manufacturados (cemento, químicos, etc.), partes manufacturadas (bujías, cremalleras,

pequeños motores que se colocan en otros productos terminados, etc.), suministros para la operación (lubricantes, tonners, diskets, etc.), artículos de mantenimiento y reparación (pintura, artículos de limpieza, etc.), negocios proveedores de servicios (compañías de investigación de mercadeo, bancos, compañías de seguros, firmas de abogados, compañías de consultoría, etc.) (Cabrejos, 1998, p.27) .

Resulta que el mercadeo de estos bienes industriales es muy distinto al mercadeo de bienes de consumo debido entre otras cosas a ciertas características particulares de los primeros, a saber:

Un volumen total de ventas mayor, compras muy voluminosas por ocasión, pocos compradores, grandes firmas compradoras, tendencia de los compradores a concentrarse geográficamente, unas relaciones muy estrechas entre comprador y vendedor, canales de distribución mas directos - mas cortos, las compras son realizadas por profesionales, el proceso de la compra es susceptible de influencias múltiples, muchos de los procesos de compra resultan en negociaciones complejas -pueden llevar muchos meses para que se llegue a la decisión de compra y a la elección del proveedor, hay un fuerte énfasis en la venta personal, se emplea mucho el leasing como una alternativa mas de venta, la demanda tiene unas

BELISARIO CABREJOS DOIG. Ph.D. School of Business Administration, University of Georgia USA. Profesor Investigador, Universidad EAFIT.
email: bcabrejo@eafit.edu.co

características particulares que difieren de la demanda de bienes de consumo tales como: el ser una demanda derivada, el tender a ser una demanda más inelástica, una demanda fluctuante, un mayor énfasis en la asistencia técnica y el servicio, la compra es presidida por unas especificaciones muy definidas sobre las características que debe cumplir la solución-producto, gran precisión en el despacho y localización de la mercancía, se practica una consultoría más directa y estrecha, llegándose a resultados como es el Partnership (Cabrejos, 1996, p.2).

ANTECEDENTES

Por muchas razones que no es del caso detenernos a estudiarlas en esta oportunidad, el conocimiento y el énfasis del mercadeo en el mundo se centró en el mercadeo de bienes de consumo y por muchos años fue el centro de atención tanto del ámbito académico como profesional. Sin embargo, paralelo a estos conocimientos existía y existe un mundo real en donde empresas y funcionarios llevan a cabo una serie de actividades de mercadeo igualmente relevantes; pero a los cuales no se les ha puesto la debida atención con el fin de conocer de primera mano la manera como realizan estas funciones -el mercadeo industrial.

En los países mas industrializados, debido a la dinámica que ha adquirido éste sector, a la fuerte competencia que se viene gestando en los mercados internacionales en torno a esta clase de productos y a la importancia de estos bienes dentro de la economía de los países(en Colombia representan un significativo porcentaje del PIB) (Banco de la República, 1992) no solo por el volumen de sus ventas si no también por las oportunidades de empleo

que ofrece, han empezado en los últimos quince años a prestarle especial atención a este campo del conocimiento, promoviendo su investigación y la enseñanza en las universidades.

En Colombia sucede el mismo patrón que acontecía en los países más desarrollados unas décadas atrás, se difunde muy poco el conocimiento en esta área y son todavía escasas las universidades que incluyen en sus programas esta materia y ni que decir la investigación volcada a este sector.

De ahí, que desde 1995 le he venido dedicando especial atención a esta área del mercadeo. Un repaso a la literatura en aquel entonces me indicó que no había actividad investigativa en este campo por lo que mis primeros aportes se iniciaron con una serie de investigaciones del tipo cualitativo que llevé a cabo con empresas colombianas y posteriormente me he dedicado a efectuar investigaciones mas amplias a nivel cuantitativo y de carácter nacional (incluyendo las tres ciudades más representativas en este género como son: Bogotá, Medellín y Cali) y es sobre esos hallazgos que deseo compartir el presente artículo.

ALGUNOS ASPECTOS DEL MERCADEO INDUSTRIAL EN COLOMBIA

PERFIL. Más del 70% de las empresas productoras de bienes industriales fueron creadas en los últimos 25 años .Las empresas con mayor número de años de fundación son aquellas que tienen mayor número de trabajadores.

La distribución de empresas de bienes industriales según la categoría de productos industriales que fabrican es la siguiente: EL 49.5% son productoras de

materiales manufacturados. Otro 14.3% se dedica a producir partes manufacturadas. Un 11.7% son fabricantes de instalaciones.

El 8.5% producen suministros de operación. El 6.4% se dedica a la fabricación de equipos accesorios. Otro 5.2% se dedica a la producción de artículos de mantenimiento y reparación y finalmente, un 4.2% de las empresas industriales son productoras de materias primas.

La gran mayoría de empresas productoras de bienes industriales tienden a ser organizaciones de baja ocupación laboral, pues el 75% de ellas tienen entre 1 y 49 trabajadores. Este patrón se manifiesta igualmente entre ciudades y por sectores económicos.

La ciudad que concentra el mayor número de empresas productoras de bienes y servicios industriales es Bogotá; si tenemos en cuenta las tres ciudades de mayor concentración de empresas productoras de bienes como son Bogotá, Medellín y Cali se concluye que Bogotá representa el 63.3% de este subconjunto, Medellín el 20.4% y Cali el 16.2% .

MAQUILA. Un tercio de las empresas productoras de bienes industriales utilizan la modalidad de maquila industrial. Un dato aun mas interesante es que en promedio estas empresas agregan a su producción un 32% de producción proveniente de la maquila .La ciudad que mas emplea la maquila es Medellín (46.2% de las empresas la emplean) y la que menos Bogotá (29%). Muchos empresarios apoyan la utilización de la maquila, ven en ella ventajas tales como: reducción de costos, flexibilidad en la producción, se emplea la capacidad ociosa del maquilador, el usuario comparte la experiencia del maquilador,

normalización. También hay quienes le encuentran reparos para no emplearla tales como: sobra capacidad instalada, por política de la empresa no se debe usar, el riesgo que el producto no cumpla con las especificaciones, el riesgo que se apropien del Know How, etc.

Porcentualmente, las empresas más grandes son las que menos emplean la maquila.

SERVICIO. El atributo servicio en la venta de bienes industriales adquiere múltiples formas a saber: El acometer proyectos con el cliente tendientes a desarrollar nuevos productos; el asesorar al cliente que desea rediseñar un producto; suministrar la mercancía de manera oportuna; tener un seguimiento al inventario de su cliente; tener inventarios para atender pedidos de emergencia; atender oportunamente los reclamos; facturar y atender el crédito a tiempo; ofrecer garantía de los productos que se venden, entre otros.

Para las empresas productoras de bienes industriales, el atributo servicio en la venta y posventa de productos industriales es extremadamente importante. Este calificativo es igualmente compartido entre ciudades, empresas de distinto tamaño y sectores económicos. Sin embargo, el nivel de logro alcanzado en poner en práctica éste concepto aún deja mucho que desear debido a que sólo un 19% de empresas han logrado totalmente poner en práctica este concepto, al resto les hace falta avances significativos.

Se observa una correlación entre tamaño de empresa y logro, hay una relación directa entre empresas con mayor número de trabajadores y mejor logro en implementar el concepto servicio.

ORGANIZACIÓN DE VENTAS. En el estudio realizado en las tres principales ciudades industriales se encontró que el 57% de las empresas funcionan sin una organización formal de ventas y mercadeo, estas actividades recaen en el gerente o dueño de la compañía. En este mismo orden de ideas se encontró que un 31% de las empresas tienen una gerencia de ventas, el resto de empresas se podría decir que gozan de estructuras administrativas más complejas.

A medida que las empresas son más grandes menor es el porcentaje de las mismas que carecen de una organización formal de ventas y mercadeo y también aparecen estructuras organizacionales más complejas.

La mitad de las empresas productoras de bienes industriales poseen fuerza de ventas propia.

Para las empresas productoras de bienes industriales, el atributo servicio en la venta y posventa de productos industriales es extremadamente importante. Este calificativo es igualmente compartido entre ciudades, empresas de distinto tamaño y sectores económicos. Sin embargo, el nivel de logro alcanzado en poner en práctica éste concepto aún deja muchos que desear debido a que sólo un 19% de empresas han logrado totalmente poner en práctica este concepto, al resto les hace falta avances significativos.

A medida que la empresa es más grande en término de número de empleados mayor es el porcentaje de empresas con fuerza de ventas propia. El 70% de los vendedores industriales son profesionales: ingenieros civiles, mecánicos, químicos, industriales, agrónomos, zootecnistas, veterinarios, etc. Algunos gerentes manifiestan la imposibilidad y complejidad de entrenar vendedores que no sean profesionales en el área a desempeñarse. Un rasgo adicional encontrado en algunas empresas es que en adición a las características mencionadas, el vendedor debe ser *universal*; se entiende por universal aquel que está capacitado para enfrentar airoosamente cualquier tema, tanto a nivel micro como macro de su sector, ese vendedor debe saber sobre la economía del país también debe ser un experto en el producto que vende y en todos los de su categoría, los equipos utilizados para su fabricación y debe conocer de la industria a nivel nacional e internacional en términos de estadísticas y principales tendencias.

La capacitación anual a los vendedores es bastante baja, sólo un 40% de las empresas que poseen fuerza de ventas propia dicen haber capacitado a su fuerza de ventas en los últimos doce meses.

El tipo de remuneración más empleada por las empresas productoras de bienes industriales para pagar a sus vendedores es el salario básico más comisión, así lo confirma aproximadamente un 60% de la muestra., en segundo término aparece el salario fijo (31% de las empresas) y por último “todo comisión”. El lector podrá entender ésta tendencia debido a las características que reviste la venta industrial, principalmente la labor de asesor o consultor que debe desempeñar el vendedor y a la misma complejidad de la venta del bien industrial (largos períodos de negociación y la necesidad de adaptar la

solución- producto a los requerimientos técnicos del cliente).

Los incentivos diferentes al salario que se emplean son: bonificaciones, premios por cumplir cuotas, viajes, actividades sociales, concursos, bonos y hasta automóviles en contados casos.

PRODUCTOS NUEVOS. Se aprecia en primer término el poco uso que se le da a la investigación de mercadeo para la planeación y desarrollo de nuevos productos, impera más el sentido común. Las técnicas de investigación de mercadeo que existen para este propósito son desconocidas o poco usadas. Las etapas de la planeación y desarrollo de productos no se hacen de manera rigurosa y por esta falta de rigor más de un empresario reconoce haber tenido rotundos fracasos, principalmente en lo que corresponde a consultar la clientela en cada etapa del proceso.

Pienso que su actual nivel de dificultad se debe a muchas razones, entre ellas las siguientes:

1. Falta de recursos y personal idóneo en mercadeo, capaz de llevar al plano práctico nuevas tecnologías de mercadeo.
2. El hecho de haber sido economías cerradas y por lo tanto de bajo nivel competitivo no las ha obligado a recurrir al uso de procedimientos profesionales en el área de mercadeo.
3. La proximidad y número reducido de clientes hace innecesario muchas veces el empleo de la investigación con cuestionarios estructurados y el uso del proceso de muestreo y la estadística. En cambio se da pie a la informalidad.

4. Realmente como vamos a ver a continuación la innovación que se da en el medio no es del tipo de la innovación discontinua, por lo tanto, ciertos factores de riesgo que ameritan un mayor rigor investigativo son pasados por alto. Nótese que muchos productos nuevos surgen de productos o ideas que ya existen en el mercado nacional o internacional.

Se les preguntó a las empresas si habían hecho innovaciones en los últimos cinco años a lo que el 63% dijo que sí, para mi concepto y dado el período de tiempo el porcentaje es muy bajo.

De las tres ciudades en que se hizo el estudio, la ciudad de Medellín registra el porcentaje más bajo de empresas innovadoras (49%) y el más alto Bogotá (68%).

Las empresas con mayor número de trabajadores o activos fijos tienden a innovar más.

Llama la atención que el mayor porcentaje de innovaciones se centre en la “revisión y mejoras de productos existentes” (33%), en segundo término se ubican “las adiciones a las líneas de productos ya existentes” (26%), el tercer lugar lo ocupa la innovación centrada en “línea de nuevos productos” (16%), luego está “la producción de artículos similares a un menor costo”. El re-posicionamiento y la creación de productos nuevos para el mundo es una actividad escasa.

CANALES DE DISTRIBUCION. En el mundo de bienes industriales en contraste con el mercadeo de bienes de consumo, predomina una mayor proximidad entre proveedor y comprador, de tal manera que lo común es encontrar el predominio de los canales de distribución cortos. El proveedor industrial o le vende

directamente a su cliente o hace uso del intermediario a un solo nivel o combina estas dos modalidades ;pero es escaso encontrar que emplee canales de dos o tres niveles, patrón que sí se da con mucha frecuencia en la comercialización de bienes de consumo.

Llama la atención que el mayor porcentaje de innovaciones se centre en la “revisión y mejoras de productos existentes” (33%), en segundo término se ubican “las adiciones a las líneas de productos ya existentes” (26%), el tercer lugar lo ocupa la innovación centrada en “línea de nuevos productos” (16%), luego está “la producción de artículos similares a un menor costo”. El re-posicionamiento y la creación de productos nuevos para el mundo es una actividad escasa.

Recordemos algunas de las razones que hay para que se justifique esta abreviación en la distribución de bienes industriales:

- Número reducido de clientes
- Compras de gran volumen y valor.
- Las características técnicas del producto.
- El nivel de asesoría especializada y técnica que requiere la venta de estos productos.
- Los bienes de capital con altos contenidos tecnológicos tienen que ser vendidos directamente por el fabricante,

nadie más que él sabe muy bien las aplicaciones del producto, la adaptación del mismo a situaciones concretas, el cómo resolver problemas que surjan a raíz de su funcionamiento, etc.

- Los productos de menor contenido tecnológico podrán eventualmente utilizar canales indirectos.
- Cuando se trabaja con márgenes estrechos no hay lugar para usar intermediarios.
- Si se requiere una cobertura amplia ello exigirá una fuerza de ventas muy numerosa, lo que llevaría a pensar en el uso del intermediario.
- El hecho de que los consumidores industriales se estén quedando con uno o máximo dos proveedores y les compren la totalidad de sus necesidades, limitará en el futuro el uso del intermediario.
- Al usar el intermediario surge el problema de que la empresa pierde control.

Ahora bien, en Colombia tenemos que el 80% del total de las ventas se realizan a través del canal nivel cero o sea aquel canal en donde no se necesita al intermediario si no que las ventas son directas entre el fabricante de bienes industriales y el consumidor industrial.

El 12% del total de las ventas se hace con la participación del intermediario a un solo nivel y el 8% restante intervienen más de un intermediario. Este patrón se da en todas las ciudades.

Para aquellas empresas que hacen uso de intermediarios, el más importante es el distribuidor industrial, pues representa más de la mitad de las ventas a través de intermediarios, le sigue en un segundo lugar los revendedores que no manejan inventarios seguidos éstos muy de cerca por los representantes o agentes.

Los representantes o agentes son sin duda muy importantes para las empresas pequeñas.

Bodegaje. El tema de bodegaje ofrece cierta variedad y es así como no se puede hablar de un único sistema en nuestro medio. A continuación se presentan las modalidades más comunes:

Hay las empresas que no tienen bodegas porque según expresan, el producto terminado se hace por orden de pedido.

Hay las empresas que usan las bodegas de sus clientes y mantienen en ellas inventario en consignación el cual se va ajustando de acuerdo a las necesidades. Con éste sistema de bodegaje la compañía proveedora puede practicar el concepto de Justo a Tiempo.

Encontramos una tercera modalidad en aquellas empresas que tienen una bodega central en la ciudad matriz desde donde se atiende al resto del país de manera directa, simultáneamente tienen dos bodegas menores en otras dos ciudades del país con mercancía de alta demanda para atender pedidos de urgencia.

Una última modalidad consiste en tener una bodega en la ciudad matriz y el resto de bodegas son las de los distribuidores que atienden otras zonas del país.

Transporte. Por la índole del destino a donde va la mercancía, el tema del transporte lo podemos tratar a tres niveles: local, nacional e internacional .

Transporte Local. Son diversos los medios que se emplean con éste propósito, se puede hablar del uso de transporte propio y de transporte alquilado o contratado.

En lo que tiene que ver con el uso del transporte propio éste se ofrece a través de: camiones, furgones, o vehículos especiales de acuerdo con las características propias del producto (ejemplo: vidrio). También se da el transporte a granel y el transporte en carros tanque. En el primer caso, se le entrega al cliente tanques propios, se le instala y acondiciona toda la infraestructura necesaria para que puedan operar con el compromiso que dicha instalación sea para uso exclusivo del producto del dueño de los tanques.

Transporte Contratado. Se alquilan pequeños carros, motos y camiones que se encargan de hacer el reparto local.

Transporte Nacional.- El transporte terrestre en su gran mayoría es transporte contratado; también se da el transporte fluvial por el río Magdalena.

Transporte Internacional. Cuando se trata de despachar mercancía a clientes del grupo andino se emplea el transporte terrestre. El transporte marítimo es un medio de transporte muy utilizado por las empresas que exportan, principalmente por sus costos.

El transporte aéreo tiene un gran limitante, sus altos costos. Algunas empresas dicen emplearlo sólo en caso de urgencia.

EXPORTACIONES. La actividad exportadora del sector industrial, ofrece un comportamiento disímil que depende de aspectos muy importantes como las características de las empresas en cuanto a disponer de la total autonomía para la consecución de insumos que conlleven a ostentar una libertad de producción, que garantice stocks holgados. Así mismo, las exportaciones del sector dependen en muchas ocasiones de las condiciones que ofrecen los acuerdos multilaterales respecto a las negociaciones internacionales.

En la investigación se encontró que solo el 29% de las empresas productoras de bienes industriales exportan en promedio a tres países. Los países en donde el mayor número de empresas colombianas exportan son: Venezuela (71%); Ecuador; Perú; Panamá; Costa Rica; Chile; Bolivia; Guatemala; México; Argentina; U.S.A y Brasil, en ese orden. Es decir, se exporta al continente americano y principalmente a países latinoamericanos.

De las tres ciudades, Bogotá, Medellín y Cali, los fabricantes de Medellín son los que menos participación tienen en las exportaciones.

En la medida en que las empresas son más grandes mayor es el porcentaje de las mismas dedicadas a la actividad exportadora.

PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS PRODUCTORES DE BIENES INDUSTRIALES

PARTE II

De acuerdo con los resultados de una investigación dirigida por el autor al sector: productores de bienes industriales, en la región de Antioquia (1999) y que me atrevo a pensar que los hallazgos se

pueden hacer extensivos al resto del país dado que esta región es típica del resto de la nación en materia de productos industriales, se pudieron detectar una serie de problemas que enfrenta éste sector, algunos de ellos se podrían clasificar como coyunturales; pero otros diría yo, son más permanentes y causados por fenómenos propios de la industria en sí. Estudiando ambas fenomenologías se pueden sacar grandes enseñanzas que contribuirían, si en algo, a señalar el mal para direccionar su cura.

El primer conglomerado de problemas que enfrentan los productores de bienes industriales se puede sintetizar y rotular en una sola palabra **MEDIO AMBIENTE ECONÓMICO**, en ello estuvieron de acuerdo el 80% de la muestra de 192 empresas representadas en ocho subsectores de la producción. De éste conjunto se desprende un racimo de problemas tales como: “la crisis económica, política y social que enfrenta el país”; en segundo término “la cartera morosa”, luego “el deterioro económico de su clientela”, “las altas tasas de interés” que si bien han ido descendiendo paulatinamente, en el primer semestre del año 99 y todo 1998 estuvieron bastante elevadas; un quinto elemento se manifiesta como “el temor de los proveedores de hacer despachos” dadas las condiciones de deterioro económico del país y de su clientela.

Como se puede apreciar, todas estas realidades se concadenan entre sí creando un círculo vicioso que desacelera la maquinaria productiva, construyendo la demanda y desmotivando la inversión.

Si analizamos éste primer conjunto de problemas se colige que su origen y solución está por fuera del alcance de la empresa, es decir son problemas

que se sitúan a nivel macro; pero que en esta oportunidad sirven para ilustrar que frente a una situación de esta magnitud la empresa por si sola no es capaz de remediar o solucionar el problema, claro está que ello no invita a que la empresa se quede cruzada de brazos, la tarea debe ser el desplegar estrategias tendientes a adaptarse y operar en su nuevo escenario.

Entre las soluciones que los industriales proponen como medio para detener estos males se encuentran :

- Que el gobierno adopte estrategias en materia de política económica tendientes a corregir los desajustes del modelo económico y que conduzcan a una reactivación de la economía.
- Que el gobierno propicie o genere un ambiente de confianza.
- Que los empresarios enfilen baterías hacia los mercados externos en búsqueda de nuevos clientes.
- Que los empresarios conozcan más de cerca a sus clientes, estudien muy bien sus problemas y su situación financiera.

El segundo conglomerado de problemas se pueden categorizar bajo el tema que se relaciona con la **COMPETENCIA**: así lo dejaron saber el 75% de la muestra; de él se desprenden aspectos tales como: la fuerte competencia que vienen soportando los diferentes sectores en materia de precios que a su vez da pie para que se originen brotes de competencia desleal- así lo confirma el 51 % de los empresarios encuestados. Dicha competencia desleal es activada por los siguientes factores: la competencia internacional (bajos precios de los productos importados), el dumping, las

economías de escala logradas por ciertas empresas o el deseo de otras de alcanzarlas.

Otras manifestaciones de la competencia tienen sus orígenes en el ingreso de productos nuevos al mercado.

Un 25% de los empresarios perciben una falta de competitividad de la industria nacional.

Muchos de los problemas antes citados tienen su origen en la dinámica propia de cada sector industrial y de las fuerzas que se desatan por el fragor con que cada una de las empresas atacan a sus adversarios, por lo tanto sus soluciones son más próximas a las acciones que tomen las empresas para hacer frente a la competencia de precios; se podría pensar en que estas empresas desarrollen programas tendientes a capturar la fidelidad de sus clientes, ofrecer un mejor servicio, y ser prudentes en esgrimir estrategias y programas de acción tendientes a propiciar guerras de precios. Así mismo, para neutralizar la competencia desleal y el dumping se podría pensar en fomentar la sinceridad con los clientes, desarrollar programas tendientes a fortalecer los valores comerciales y el buscar el apoyo legal (en donde las organizaciones gremiales pueden jugar un rol decisivo).

Con relación a la competencia internacional se podría pensar en soluciones tales como: promover en un mayor grado la investigación y el desarrollo de nuevos productos y procesos, una mayor inversión en tecnología, llevar a la práctica las alianzas estratégicas con competidores nacionales para la compra de materias primas e insumos, buscar la disminución de los costos por medio de la aplicación de nuevas tecnologías, enfoques y procesos, etc. y prestar un mejor servicio de manera que se pretenda añadir valor.

Con relación a la salida de nuevos productos, el énfasis debe estar en la investigación y desarrollo de nuevos productos, a la diversificación, a la búsqueda de nuevos mercados y a la adopción de nuevas tecnologías.

Con referencia a la falta de competitividad de la industria nacional, la solución está en dar mayor apoyo a la investigación y desarrollo de nuevos productos, al desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos procesos.

Algo debemos dejar bien en claro con relación al fenómeno de la competencia, siempre la habrá y de múltiples manifestaciones, eso sí, gran parte de sus soluciones recaen en el ámbito de la empresa y del sector industrial al que

pertenece los cuales deberán implementar acciones para enfrentarlas, acciones éstas que para ser efectivas en muchos casos demandará de las empresas tremendos cambios en el orden tecnológico, de los procesos y administrativos, con ello quiero decir que no son soluciones que brindan resultados inmediatos sino que requieren largos períodos de tiempo para encontrar una solución radical a las raíces que engendran el problema.

Un tercer grupo de problemas a los que se enfrentan los productores de bienes industriales los vamos a congregar bajo el tópico de la **DEMANDA** (62% de las empresas lo confirman).

La demanda de bienes industriales padece de los siguientes problemas: disminución de la demanda como consecuencia de la tremenda recesión que afronta el país (se espera que sea un problema coyuntural), al anterior problema se le suma el hecho que por tener los bienes industriales una demanda derivada, una contracción de la demanda de bienes de consumo se proyecta de manera negativa en la demanda de bienes industriales. Además, algunas de las empresas productoras de bienes industriales poseen productos que se encuentran en la etapa de declinación de su ciclo de vida lo que las hace muy vulnerables a la presencia de los productos innovados, el poder de los sustitutos y a la presencia de productos procedentes de otros países.

Se puede apreciar que muchos de estos problemas son producidos por factores o situaciones que su solución está lejos del alcance de las empresas y que son consecuencia del mal momento que atraviesa la economía; pero también hay otros que más obedecen a que las empresas no tienen demanda por que no se han preocupado por renovar sus portafolios de productos y como tal cada vez hay menos demanda para sus ofertas.

Veamos a continuación algunas posibles alternativas de solución:

Para el caso de la disminución de la demanda lo mismo que para el fenómeno de la demanda derivada, un factor que contribuiría notablemente a su solución sería la reactivación económica, otra sería el buscar nuevos mercados en el exterior, es decir, empezar a pensar que el mercado colombiano, por un sinnúmero de razones, es un mercado pequeño y que si se desea crecer hay que mirar hacia fuera; otra alternativa posible es hacer uso de las herramientas estimuladoras de la demanda- publicidad,

promoción, relaciones públicas, venta personal y mercadeo directo.

Para aquellas empresas que poseen productos en la etapa de declinación del ciclo de vida, se pensaría que uno de los caminos obligados a tomar sería el de emprender una estrategia conducente al desarrollo de nuevos productos, al de buscar nuevas aplicaciones para los productos actuales o fabricar productos sustitutos .

Un cuarto factor de preocupación para los productores de bienes industriales lo conforman un conjunto de problemas relacionados con los **COSTOS**, así lo confirmó un 43% de la muestra .

Los principales componentes de este cluster lo integran problemas tales como: el alto costo de las materias primas, le siguen los altos costos de la capacitación y finalmente los altos costos promocionales. Algo que llama la atención es que no se hace referencia a si existen o no altos costos de producción y si los mismos se constituyen o no en problema del sector. De todas maneras, pensando en los problemas que la muestra de empresarios suministró y empezando por el más prominente es decir, por los costos de las materias primas se puede decir que en sí esta preocupación tiene su buen fundamento, hoy en el mundo más desarrollado del business to business se piensa que si las empresas se encuentran en un mismo nivel competitivo en lo que se relaciona con los costos que surgen de los procesos de producción y mercadeo, la única diferencia en sus costos finales y por consiguiente en el precio final del bien industrial se daría por los inputs (costos de las materias primas, insumos, partes, etc.).

Ahora bien, ¿qué soluciones habrían para corregir éste problema? Se podría

pensar en primer término en procurar nuevas fuentes de abastecimiento, en hacerse a proveedores más eficientes, en propender por un mejor aprovechamiento de los recursos, en propiciar alianzas estratégicas con los competidores para comprar en grandes volúmenes las materias primas y por consiguiente gozar de un mayor poder de negociación; ayudar a los proveedores a encontrar mejoras en sus procesos productivos con miras a lograr una reducción en sus costos, examinar la posibilidad de reciclaje de las materias primas y por último evaluar la conveniencia o no de adoptar la estrategia de integración vertical hacia atrás.

EI SECTOR EXTERNO se constituye en el quinto problema que enfrentan los productores de bienes industriales, así lo expresa el 41% de la muestra, entre sus principales componentes están: los bajos precios de los productos importados; el aumento en el costo de las materias primas e insumos importados; el dumping; alto poder económico, tecnológico y de mercadeo de los competidores internacionales y por último, la alta calidad de los productos importados.

Como solución a los bajos precios de los productos importados se tendrían: tratar de disminuir costos; mayor inversión en investigación y desarrollo de productos y procesos con miras a encontrar otros procedimientos y usos de materiales que hagan más barato nuestros productos; mayor inversión en tecnología; énfasis en el campo de la innovación técnica y administrativa; optimización de recursos y prestar un mejor servicio.

Para hacerle frente al aumento en el costo de las materias primas é insumos se presentan como alternativas: alianzas con competidores para la compra de materias primas y así tener un mayor poder de

negociación y compartir gastos administrativos; buscar proveedores más eficientes en términos de costos; tratar de disminuir costos en otras fases del proceso productivo; incrementar la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos con el fin de encontrar otras alternativas viables de producción y uso de materias primas é insumos; estimular la sustitución de importaciones, propiciar la integración hacia atrás, entre otras.

El dumping se atacaría buscando el apoyo legal y del gobierno.

Para contrarrestar el alto poder de los competidores internacionales, la industria se debe comprometer a una serie de acciones de mas largo plazo a saber: mayor inversión en tecnología; mayor inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos; en apelar a lo que se conoce como: “análisis del valor”; en adoptar conceptos como el de Partnership, justo a tiempo, gerencia de materiales; calidad total, EDI, etc.; alianzas estratégicas con otras empresas nacionales, mejorar el servicio.

La variable **PRODUCTO** no se escapa a ésta problemática, pues para un 38% de la muestra éste es un factor de preocupación. El conjunto de problemas que consolidan esta categoría son: la necesidad de desarrollar nuevos productos; apoyando el anterior problema se encuentra la falta de investigación y desarrollo de nuevos productos, que a su vez requiere de una disposición de la alta gerencia en buscar esa meta, así como el hecho de canalizar recursos monetarios y humanos que la hagan una realidad; como consecuencia de la poca actividad innovadora se detecta una escasa diferenciación en los productos ofrecidos por la industria; lo mismo que una falta de

diversificación; con el agravante de que muchos productos se encuentran en la etapa de declinación del ciclo de vida.

Para la necesidad de desarrollar nuevos productos y propiciar un mayor énfasis en la investigación y desarrollo se encuentra la alternativa de mejorar los presupuestos encaminados a la investigación y desarrollo de productos nuevos, dar un mayor énfasis a la innovación como una actividad prioritaria en la vida de las empresas y apoyar sus diferentes manifestaciones, lo mismo que hacer mayores inversiones en adquirir nuevas tecnologías y por qué no, estrechar vínculos entre clientes y proveedores como medio para encausar de manera más productiva las innovaciones, todo ello claro está, apoyado por programas de capacitación que nutran la actividad innovadora.

Para contrarrestar el alto poder de los competidores internacionales, la industria se debe comprometer a una serie de acciones de más largo plazo a saber: mayor inversión en tecnología; mayor inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos; en apelar a lo que se conoce como: “análisis del valor”; en adoptar conceptos como el de Partnership, justo a tiempo, gerencia de materiales; calidad total, EDI, etc.; alianzas estratégicas con otras empresas nacionales, mejorar el servicio.

La poca diferenciación de los productos es una clara consecuencia de la escasa actividad innovadora para lo cual se recomienda lo antes dicho, es decir, propiciar la innovación, buscar inyectarle mayor valor agregado a los productos, ofrecer un mayor y mejor servicio, etc.

Se pensaría que las recomendaciones para solucionar la falta de diversificación deben ser las mismas sugeridas en las líneas anteriores: investigación y desarrollo de productos nuevos, inyectarle valor agregado a los productos existentes, elaborar productos sustitutos a los productos importados y capacitación al personal.

Para los productos que se encuentran en la etapa de declinación de su ciclo de vida se podría pensar en recomendar como posibles alternativas de solución las siguientes: propiciar el

desarrollo de nuevos productos, buscar nuevas aplicaciones y nuevos mercados para los productos actuales y fabricar productos sustitutos que entren a reemplazar a los ya obsoletos.

Otros dos problemas que aquejan a los productores de bienes industriales tienen que ver con la **PRODUCCIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS.**

Mirando de manera particular sus principales componentes encontramos los siguientes: la alta capacidad ociosa a la que se enfrenta hoy en día la industria, que a modo de solución se puede esperar que ésta se reduzca a medida que la economía se reactive, otra solución sería el de exportar, es decir, generar demanda foránea lo que implicaría desarrollar la actividad de mercadear internacionalmente; otras opciones las encontraríamos estimulando la demanda, volviendo más competitivo el producto, diversificando y buscando nuevos aliados a nivel internacional.

Otro problema dentro de ésta categoría es la necesidad de certificación de la calidad, credencial que cada vez más será exigida en los mercados internacionales y nacionales; como caminos tendientes a solucionar éste problema los podemos encontrar en la normalización y tecnificación de los procesos y en trabajar con el fin de obtener la ISO 9000 o la certificación del ICONTEC.

Dentro del campo de la producción se detecta un tercer problema que tiene que ver con la falta de tecnología de punta lo cual requiere soluciones tales como: inversión en tecnología, solución ésta que la hemos ofrecido en repetidas ocasiones; otra sugerencia es el uso del Leasing como herramienta facilitadora para que el empresario se pueda hacer a tecnología de punta sin que la falta de capital se vuelva un impedimento, lo mismo que el empleo de otras fuentes de financiación.

Otro problema que se detecta dentro de esta categoría es la falta de versatilidad por parte de los operarios lo que redundaría en una baja productividad, el remedio para este mal lo podemos encontrar en la capacitación y en los incentivos laborales.

Por último, los altos niveles de inventarios es posible que sean un problema coyuntural causado por la recesión actual y que se mengüe a medida que la economía se va reactivando, en el entretanto se proponen las siguientes alternativas de solución: estimular la demanda, buscar nuevos nichos de mercado y hacer más competitivo el producto.

Varios aspectos relacionados con la **TECNOLOGÍA** son motivo de preocupación del 37% de la muestra. Forman parte de ésta categoría problemas tales como: la falta de tecnología; el que se esté trabajando con tecnología obsoleta; y que la capacitación técnica que se imparte sea deficiente .

Varias son las posibles soluciones al primer problema, entre ellas se puede pensar en pedir al gobierno que elabore una serie de incentivos tendientes a promover o generar nuevas tecnologías, acompañando la anterior iniciativa con la promoción por parte de las empresas de la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación técnica y administrativa.

En cuanto a la tecnología obsoleta se va a requerir fuertes inversiones tendientes a adquirir nuevas tecnologías; en propender por una mejora en la productividad; en la búsqueda de nuevas fuentes de financiación que hagan viable la modernización de las empresas y finalmente promover e incentivar la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En cuanto a que la capacitación técnica que se imparte sea deficiente pueden encontrarse dos salidas: la primera tiene que ver con mejoras en la calidad de la misma y la segunda con que se imparta de manera regular y profusa en las organizaciones.

Aspectos que tienen que ver con la **FUERZA DE VENTAS** no se escapan de esta problemática, así un 37% de los encuestados manifestaron su preocupación por algunos problemas detectados en este campo del mercadeo a saber: el proceso de la venta de bienes industriales se enmarca en un quehacer eminentemente técnico, lo que hace que éste

requisito se vuelva un imperativo y que la fuerza de ventas no se encuentre por debajo de las exigencias que éste quehacer demanda, por lo cual la sugerencia más atinada se encuentra en la permanente capacitación de la fuerza de ventas y en la contratación de vendedores que posean el conocimiento profesional o tecnológico que la venta de ese bien requiera.

Un segundo problema muy ligado al anterior es que todavía la función de ventas es desempeñada de manera muy empírica lo que exige una muy buena capacitación del personal en dos áreas: en el proceso de la venta y en la manera como ésta se debe realizar en el campo de la venta de bienes industriales; y la capacitación técnica del personal en cuanto a conocer muy bien los productos que vende y en el poder de asesoramiento que éste le debe de prestar a su clientela.

El siguiente nivel de problemas detectados en el campo de la fuerza de ventas tiene que ver con la alta rotación de vendedores y el “ robo “ de vendedores [por parte de la competencia]. Ambos problemas se pueden subsanar por varios caminos; uno es desarrollando o creando en el individuo un mayor sentido de pertenencia a la organización; también, creando una cultura organizacional de confianza y apoyo; por último, propiciando un clima de estabilidad laboral y promoviendo mejores incentivos laborales.

La no adecuada **ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN** proveniente de los mercados y de los clientes es otro motivo de preocupación del 30% de la muestra. Entre los principales problemas que surgen de esta variable están: la falta de información sobre el mercado agravado por la carencia de una buena base de datos y por información primaria, como

solución a este problema se pueden sugerir las siguientes acciones: desarrollar un mercadeo relacional con el fin de estrechar vínculos con los clientes, llevar a cabo investigaciones de mercadeo ya sea con personal de la empresa o contratándola con firmas especializadas con el fin de ir creando información de mercadeo relacionada con el negocio y la industria, crear un sistema de información de mercadeo ajustado a las necesidades de cada empresa asegurándose que su funcionamiento sea eficiente.

Un segundo problema relacionado con la información de mercadeo se centra en la falta de información secundaria como publicaciones e informes. Para hacer frente a este problema se sugiere que las empresas se integren más; que propendan por la creación de agremiaciones y por último, que el gobierno a través de sus instituciones correspondientes dedique esfuerzos tendientes a la generación de información.

La falta de información bilateral: cliente-proveedor es otro problema que se detecta en el campo de la información de mercadeo. Para este impase se sugiere que las empresas dentro de su sistema de información de mercadeo desarrollen mejores sistemas internos de información; que hagan uso del Internet para la comunicación y que implementen el sistema EDI (Electronic Data. Interchange = Intercambio Electrónico de Datos).

Por último, las empresas se enfrentan a la falta de conocimiento de fuentes y procesos para extraer información del mercado. Para éste problema se sugiere capacitación al personal en esta materia y buscar asesoría externa de personas expertas en la investigación de mercados industriales.

La **DISTRIBUCION** como otra variable de mercadeo también enfrenta algunos problemas según el 25 % de la muestra. Entre sus problemas, podemos concentrarnos en dos: la exigencia de los clientes de manejar cero inventarios y la debilidad en ciertos canales de distribución frente a los que posee la competencia.

Las sugerencias para enfrentar el problema de cero inventarios se centra en la implementación del sistema EDI, en la implementación del Justo a Tiempo y en el de crear fuertes vínculos cliente-proveedor.

En cuanto a la debilidad de los canales de distribución se puede encontrar la solución en dos frentes: en volver más eficientes y/o ampliar el número de alternativas en los canales de distribución y adoptando o desarrollando nuevos e ingeniosos sistemas de distribución distintos a los tradicionales como se viene dando en otros países más desarrollados en los últimos diez años

Un último grupo de problemas se centran en el **PROCESO DE LA COMPRA INDUSTRIAL** y los ubicamos en dos categorías: en la complejidad que encierra el propio proceso de la compra industrial y en la complejidad técnica que impone el mercado.

Como soluciones para la primera categoría de problemas están: el practicar el Partnership, concepto éste que permite conocer de manera estrecha las necesidades de los clientes; otra solución se centraría en desarrollar habilidades dentro de la fuerza de ventas para identificar cada persona clave dentro del proceso de la compra y por último la aplicación dentro de la estrategia del mercadeo del concepto de segmentación de mercados industriales.

En cuanto al problema de la complejidad técnica del mercado se sugiere tratar el mercado por segmentos y ajustar las actividades del mercadeo a lo que demanda cada segmento respondiendo de esta manera con una oferta diferenciada, bien sabemos que en el mercadeo industrial cada cliente tiene unas exigencias muy particulares que demandan la práctica de un mercadeo "masivo de uno".

CONCLUSIONES

Hemos llegado así al final de este artículo que pretende de una manera condensada ;pero a la vez productiva, dejar en el lector

una serie de inquietudes sobre éste mercado, que siendo muy importante para la economía del país en todo lo que tiene que ver con las actividades del mercadeo, requiere de una mayor atención para modernizarlo y ubicarlo en los niveles mas altos de competitividad a la par con los países más desarrollados, creo haberle contribuido a los empresarios que se desempeñan en este sector para que señalando sus mayores problemas, encausen sus esfuerzos para corregir las deficiencias detectadas en el campo del mercadeo y así estar en un mejor pie de igualdad con las empresas mas desarrolladas del país y del mundo; tengamos siempre presente que los actuales modelos económicos nos obligan a tener que situar a nuestras empresas siempre en un plano comparativo mundial cuando de mejorar se trata.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. y Narus, J. (1999). Business Marketing Management. New Jersey, Prentice Hall Editores.
- Banco de la República. (1923 - 1992). Principales Indicadores Económicos. Santafé de Bogotá, Colombia. Editorial Banco de la República.
- Bingham, F. (1998). Business Marketing Management. Illinois, U.S.A. Editorial NTC Business Books.
- Bingham, F. Raffield, B.(1990).Business to Business Marketing Management. Massachusetts, U.S.A. Editorial Irwin.
- Brierty, E. Eckles,R y Reeder R.(1998) .Business Marketing. New Jersey, Prentice Hall Editores.
- Cabrejos, B (1998). EL Mercadeo Industrial en Colombia. Medellín: Universidad EAFIT.
- Cabrejos, B (1996). Investigación Cualitativa sobre el Mercadeo Industrial en Colombia. Medellín: Universidad EAFIT.
- Corey, R. (1991). Industrial Marketing: Cases and Concepts. New Jersey Prentice Hall.
- Dyer, Jeffrey H. (1996). "How Chrysler created an American Keiretsu". En: *Harvard Business Review*. Julio-Agosto 1996. pp. 42-56.

