

## Estrategia de comercialización de productos de microempresarios.

LA EXPERIENCIA DE CODESPA Y PCS EN COLOMBIA

### Resumen

Desde la Fundación CODESPA, junto con la organización colombiana, Promotora del Comercio Social (PCS), y gracias al apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se ha trabajado en el desarrollo de estrategias de comercialización que permitan reducir la brecha que presentan los pequeños microempresarios en Colombia para acceder a los mercados.

### Introducción

Las microempresas colombianas se enfrentan a fuertes barreras de acceso a los mercados, en parte debido a que la gran mayoría de las organizaciones tiene debilidades para alcanzar la competitividad de sus productos en términos de calidad, y presentación principalmente.

CODESPA y PCS se plantearon diferentes estrategias para superar estas barreras: a) el fortalecimiento de los procesos organizativos de la microempresa, en donde se abordan aspectos tales como el aprovisionamiento, las relaciones con los agentes de la cadena productiva, el acceso a materias primas, logística, entre otros; b) el cierre de brechas entre las expectativas de los clientes y el producto ofrecido, trabajando en aspectos como la imagen corporativa, la presentación de los productos o el ajuste de la producción, y c) el acercamiento a nuevos canales de comercialización.

En el marco del Convenio financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) - N° 10-CO1-055 desarrollado en Colombia durante 2010 y 2015, se buscó favorecer la inclusión socioeconómica de los microempresarios/as y pequeños productores/as agrícolas, implementando diferentes mecanismos para promover la generación de ingresos, tales como la formación empresarial, la asesoría técnica y el fortalecimiento organizacional. En el ámbito de la comercialización, se incorporaron elementos fundamentales para apoyar a los microempresarios a mejorar la calidad sus productos y posibilitar su apertura a nuevos canales de venta.

## Características de los microempresarios y principales problemáticas

Los beneficiarios que formaron parte del convenio fueron un colectivo conformado por múltiples microempresarios pertenecientes a diferentes regiones de Colombia y que llevaron a cabo su labor de forma individual o asociada con otros productores de su localidad (grupos formales o informales).

Se caracterizaban por ser, en su mayoría, “famiempresas” (familias microempresarias) de escasos recursos que presentaban debilidades en los productos por baja calidad de los mismos. Asimismo, en algunas ocasiones, no lograban cumplir con los requisitos del mercado formal, al cual no tenían acceso.

Las principales limitaciones y problemáticas a las que se enfrentaron los microempresarios se resumen principalmente en:

- Condiciones de vida difíciles, que revertían en dificultades para el cumplimiento de los compromisos comerciales realizados.
- Conocimientos insuficientes, que resultaban en productos, empaquetados y etiquetados que no alcanzaban los niveles de calidad requeridos por el mercado formal.
- Volúmenes de compra poco rentables para el microempresario (pedidos de compra de pocas unidades), que no alcanzaban a cubrir su punto de equilibrio.
- Iliquidez en su flujo de caja, que revertía en una insuficiente capacidad de producción por falta de efectivo para la compra de la materia prima. Adicionalmente, dicha iliquidez les llevaba a altos endeudamientos por la búsqueda de alternativas de crédito informal.
- Producto mejorable y poco adecuado a la demanda, debido al desconocimiento que tenían los microempresarios sobre:
  - Las exigencias de los clientes (contenido, forma, color, material, etc.).
  - Los requisitos del mercado formal (registros sanitarios para alimentos, envases no tóxicos y de fácil almacenamiento y transporte...).
  - Uso ineficiente de materia prima y escasa capacidad de innovación tecnológica.

Por todo ello, CODESPA y PCS desarrollaron una estrategia de posicionamiento y comercialización que respondiera a las mencionadas problemáticas del microempresario colombiano.

## Estrategias de comercialización: el ciclo de comercialización social

La Promotora de Comercio Social (PCS) cuenta con 26 años de experiencia en el acompañamiento a microempresas productivas para mejorar sus productos y facilitar su acceso al mercado. Cuenta con relaciones fuertes con diversos compradores y

acceso a diferentes canales de distribución. Por otro lado, Fundación CODESPA es una ONG con 30 años de experiencia que cuenta con especial experiencia en el fomento del tejido empresarial entre pequeños productores y microempresario/as así como en el ámbito de las microfinanzas.

A continuación, se detalla la metodología del ciclo de comercialización social desarrollada por PCS así como las acciones planteadas conjuntamente entre la Fundación CODESPA y PCS en el marco del presente convenio para responder de manera clara y pertinente a las necesidades identificadas de los microempresarios.

## EL CICLO DE COMERCIALIZACIÓN SOCIAL

El Ciclo del Comercio Social es un proceso que abarca desde el diagnóstico de los productos en términos de calidad, rentabilidad e imagen hasta la postventa. A continuación se describen algunos de los elementos claves del ciclo de comercialización social:

### 1. DIAGNÓSTICO Y ASESORÍA TÉCNICA

**Diagnóstico:** Con el fin de realizar un diagnóstico de la calidad de los productos, se analizan de manera detallada muestras físicas de los mismos, principalmente en los siguientes aspectos:

- Análisis de marketing de los productos
- Análisis de costes de cada uno de los productos para poder realizar un estudio más detallado respecto a la competitividad de sus precios en el mercado.
- Análisis de la calidad: diseño, envase, presentación, empleo del color, utilidad del producto y competencia con otros similares.

A partir de los resultados de este diagnóstico se prevé la asesoría que se necesita, que será de mayor o menor profundidad según sea el caso y la mejora del producto necesaria para cumplir con las expectativas.

**Asesoría técnica:** A través de esta asesoría, se busca la mejora de calidad e imagen según los requerimientos del mercado. En este sentido, se asesora en diseño y se dan sugerencias para mejorar la presentación y el envasado de cada uno de los productos alineados a las tendencias del mercado.

Para ello, se parte del diagnóstico preliminar y, si es necesario, se realizan cambios en diseño, color, materiales y otros factores que puedan potenciar las ventas. Asimismo, con el apoyo del diseñador de la PCS, se dan imágenes y bocetos al pequeño productor para que desarrolle los cambios.

Hay que tener en consideración que cada producto tiene su propio ciclo: el conseguir que el producto cumpla con todos los requisitos y lograr la venta es solo el punto máximo del Ciclo de Comercialización Social, pero éste debe estar evaluándose constantemente para que no quede fuera del mercado por pasar de moda o por obsolescencia u otros motivos.

En el proceso de asesoría se le indica al pequeño productor que es él quien se encarga del aprovisionamiento de su producto desde su lugar de origen hasta el lugar de entrega, y que el valor de los fletes debe estar repercutido en el coste de sus productos.

Asimismo, para el caso de clientes que requieren codificación mediante códigos de barras, se asesora al microempresario para su obtención, entregándole e indicándole qué formato debe tramitar ante el Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial (IAC).

En este sentido, se apoya a los microempresarios en desarrollar logotipos, material de embalajes como bolsas.

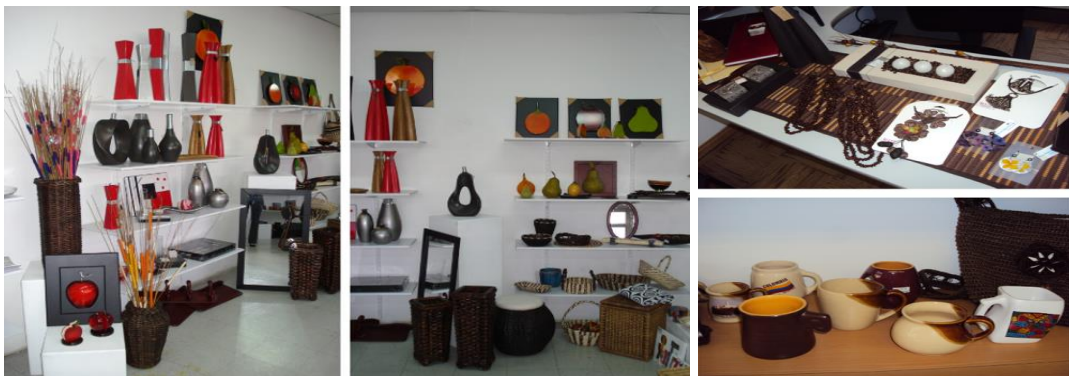


## 2. OFERTA-CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

PCS presta sus servicios de intermediación comercial enfocada a servir de enlace entre el mercado formal y los microempresarios que tienen productos y están interesados en mejorarlos y participar del sistema comercial. De esta forma, una vez acabado el proceso de mejora en la imagen del producto, se procede a incorporar al microempresario dentro de las bases de datos de la PCS. Esta base de datos es la guía que sirve para saber a qué microempresarios convocar y a cuáles solicitar sus muestras. Dentro de los canales de venta ofrecidos en el marco del Convenio, se encuentran:

- **Productos de Línea:** el mercado principal de la PCS son los almacenes de cadena o el retail, tales como, Almacenes Éxito, Sodimac-Home Center, La 14 y Flamingo, que tienen cobertura nacional. De esta forma, y como parte del proceso, se realiza una presentación formal de los diferentes productos ofrecidos por los microempresarios ante los directores de línea de los supermercados, para empezar a establecer relación en ambas sentidos.
- **E-commerce:** como parte del convenio se fortaleció el canal de ventas virtual e-commerce, el cual se constituye como un canal de comercialización cada vez más importante en el ámbito comercial. Para ello, se procedió a fortalecer la página web de la PCS, así como la plataforma electrónica `Nuestra Tienda`. Por otro lado, se desarrollaron acciones de publicidad en internet, ofertas y promociones, manejo de redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr, Pinterest, entre otros), elementos todos ellos que potenciaron el impacto de las acciones realizadas.
- **Productos de Temporadas Especiales:** se realizaron showrooms o eventos comerciales para las temporadas especiales ligadas a fechas clave o eventos del año: Navidad, "Amor y Amistad", "Temporada Escolar", Día de las Madres, o Halloween. En estos eventos se exhibieron y agruparon productos de varios microempresarios del mismo tema de la temporada comercial a ofrecer. El montaje de estos Showrooms requiere de toda una logística operativa y comercial que garantice la eficiencia de éste en ventas.

Los desfiles de modas se implementan cuando la logística de compra del cliente lo requiere y se hace puntualmente para atender compradores de la Línea Confecciones.



### 3. VENTA

Se contactaron los posibles clientes para continuar con el proceso de la venta, dándose el cierre de la misma a través de una orden de compra. Esto se logra si el producto cumple con todas las expectativas y satisface las necesidades del comprador. En caso contrario, si la venta no se logra, el grupo comercial debe retroalimentarse para conocer los motivos y comenzar con el proceso nuevamente, hasta lograr la venta.

- **Logística Operativa**

- Formatos de codificación

Cada cliente puede tener requisitos individuales en cuanto a los datos puntuales técnicos que necesitan de cada producto. Éstos son facilitados por la Promotora de Comercio Social con los datos suministrados previamente por los microempresarios.

- Órdenes de compra

Una vez el cliente ha tomado la decisión de compra, envía una orden de compra ya sea de manera física o a través de un software desarrollado por la PCS y que se llama EDI – Electronical Data Interchange- mediante el cual se reciben las órdenes de compra de los clientes que cuentan con este sistema.

- Etiquetas y Códigos de Barras

Con la factura, debe la Promotora de Comercio Social entregar a cada microempresario las etiquetas con el respectivo logotipo del cliente que compró, el Código de Barras de cada producto y, según requerimientos del cliente, el precio.

- **Servicios Financieros**

A través de un fondo rotatorio se ofrece a los microempresarios la posibilidad de acceder a servicios financieros como anticipos sobre pedidos y descuento de factura a los microempresarios que realizan ventas. Estos servicios son ofrecidos una vez se cuenta con una orden de compra<sup>1</sup>.

- **Seguimiento al proceso de producción y entrega**

A través de la Promotora de Comercio Social se realiza un seguimiento y soporte al microempresario durante el tiempo en que él se encuentra elaborando su producto.

Asimismo, se mantiene un contacto permanente con el microempresario durante su proceso de producción para detectar posibles problemas e implementar una solución oportuna, lo que garantiza la calidad del producto y su entrega en la fecha exigida.

Se realiza un seguimiento puntual de los tiempos de producción, volumen elaborado y demás factores que inciden en que el producto sea entregado al cliente en las fechas pactadas. Se controla y da seguimiento a los distribuidores empleados por el

---

<sup>1</sup> Para mayor detalle, ver el documento "Buena Práctica: El microfactoring".

microempresario para que realmente realicen la entrega en la fecha, hora y lugar solicitado por el cliente.

Se solucionan problemas encontrados para evitar devoluciones por malas entregas o a destiempo.

#### 4. POSTVENTA

Una vez vendido el producto y éste (para el caso de las grandes superficies) es colocado en las estanterías, se debe realizar seguimiento en cuanto a la rotación del producto, frecuencia de agotados y desempeño comercial del producto. Adicionalmente, se debe hacer seguimiento al EDI, que genera informes periódicos con inventarios por punto de venta y por centros de distribución que dan soporte para poder realizar una recompra efectiva.

## RESULTADOS

Como resultado del convenio se incorporaron **1.638 microempresarios** al ciclo de comercio social, ubicados en los departamentos de: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cauca, Choco, Cundinamarca, Magdalena, Nariño y Valle del Cauca. De las anteriores microempresas, 900 se incorporaron al ciclo por primera vez durante la ejecución del Convenio.

Un total de **1.047 microempresas lograron vender sus productos**, de la cuales **601 son lideradas por mujeres**, lo cual corresponde al 57% de las microempresas activas durante los 5 años del convenio.

El total de las microempresas atendidas fueron tipificadas en una base de datos y diagnosticados sus productos; es decir, de manera personalizada se listaron sus carencias en requisitos como: costes adecuados, moda, empaquetado, etiquetas, normas, entre otros factores, y se realizó asesoramiento en mejoras buscando la venta efectiva de sus productos. De esta forma, se intervinieron con diagnóstico y pequeñas **mejoras en 8.365 referencias o productos**. De las anteriores referencias o productos se obtienen **ventas para 5.766 referencias o productos**.

La comercialización a través de la PCS ha permitido que los microempresarios generen un **aumento de sus ventas entre un 20% y un 50%**, debido a que se les ha abierto un mercado con el cual no contaban, como es el de los almacenes de cadena y grandes superficies.

### Algunos resultados...

1.638 microempresarios atendidos

1.047 microempresas lograron vender sus productos (57% lideradas por mujeres)

Mejoras en 8.365 referencias o productos de las cuales, el 68% mejoraron sus ventas

Incrementos de venta por microempresario logrados entre el 20 y el 50%

Ventas por valor de 5.156.460 euros

19 catálogos y 21 showroom

Se fortalecieron los canales de venta como el e-commerce y las tiendas especializadas, el primero a través de "Nuestra Tienda", [www.nuestratienda.com/](http://www.nuestratienda.com/), (mercado virtual) y el segundo a través de los almacenes propios Jipijapa y Dulce Tradición.

Durante del desarrollo del convenio se **vendieron 5.156.460 euros** de las microempresas atendidas por el convenio.

Se elaboran 19 catálogos temáticos para los clientes ofreciendo los productos de los microempresarios. Asimismo, se realizó el montaje 21 *showrooms* de productos microempresariales.

## LECCIONES APRENDIDAS

- ⇒ Producción a través de un mercado asegurado. Para los microempresarios, el trabajar a partir de un mercado asegurado genera confianza y respaldo. Aspecto que se destaca en el trabajo realizado para el ciclo de comercialización con PCS; con esto, el cliente realiza una orden de compra del producto y de esta forma PCS acompaña al microempresario para cumplir con las cantidades y entrega del producto.
- ⇒ Es importante realizar un proceso de retroalimentación constante, tanto de parte del cliente como por parte de los microempresarios. Estos procesos se han desarrollado con el servicio post-venta para el caso de los clientes, y en el caso de los microempresarios se recogió una base de datos en donde se incorporaron aquellos microempresarios que se han retirado del proceso de comercialización, con el fin de recibir sus comentarios, mejorar y, si es posible, volver a reincorporarlos al proceso, mejorando los procedimientos.
- ⇒ Destacan como punto fuerte las diferentes capacitaciones ofrecidas en el marco del convenio al grupo PCS en enfoques transversales (género, derechos humanos, etc.), lo que ha hecho que las personas que trabajan en la PCS sean muy conscientes de su papel en el desarrollo de las microempresas desde lo económico, ambiental, social y comercial.
- ⇒ Como punto débil, se ve la dificultad encontrada en la atención a grupos que se encuentran muy dispersos geográficamente; para ampliar el foco, se debe desarrollar una estrategia que vaya ampliando por focos geográficos (así se pudo en el marco del convenio trabajar con grupos de Antioquia, los cuales fueron fortalecidos en el desarrollo de sus productos).
- ⇒ Durante el proceso de asesoría al microempresario se debe dejar en claro los costes en los que incurre el microempresario, así como los beneficios y riesgos.
- ⇒ Es importante aclarar desde el inicio, el papel que desempeña cada uno de los actores dentro del proceso de comercialización para no generar malos entendidos ni falsas expectativas (PCS, microempresario, cliente).



## **Referencias:**

Metodología del Ciclo de Comercialización, desarrollado por la Promotora de Comercio Social.

### **Equipo de expertos colaboradores:**

Kenia Ramos, María Jesús Pérez,  
María Ximena Peñuela y  
Mónica Gil-Casares, de Fundación  
CODESPA

*Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco del convenio N° 10-CO1-055. El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.*

