

**INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PASANTÍA  
EN LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO DEL PACÍFICO  
Y LA AMAZONÍA DE COLOMBIA - CODESPA DE COLOMBIA -  
PARA EL PERIODO AGOSTO A DICIEMBRE DE 2007**

**HUMBERTO YOBANNI CASTRO BURBANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PASANTÍA  
EN LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO DEL PACÍFICO  
Y LA AMAZONÍA DE COLOMBIA - CODESPA DE COLOMBIA -  
PARA EL PERIODO AGOSTO A DICIEMBRE DE 2007**

**HUMBERTO YOBANNI CASTRO BURBANO**

**Informe de actividades de pasantía para optar el título de Profesional en  
Comercio Internacional y Mercadeo**

**Director de Trabajo:  
SILVIO RAMOS  
Economista  
Profesor FACEA – UDENAR –**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son  
responsabilidad exclusiva de los autores”**

**Artículo 1º del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del  
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**DIEGO DE LA ROSA**  
Jurado Evaluador

---

**HÉCTOR MUÑOZ**  
Jurado Evaluador

**San Juan de Pasto, Agosto de 2008**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	23
1. PRESENTACIÓN DEL INFORME	25
2. OBJETIVOS	26
2.1 OBJETIVO GENERAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3.1 PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DE NARIÑO	27
3.1.1 Línea de capacitación N° 1: proceso productivo y tecnológico	29
3.1.2 Línea de capacitación N° 2: mercadeo y comercialización.	30
3.1.3 Línea de capacitación N° 3: gestión empresarial	32
3.1.4 Línea de capacitación N° 4: Asociatividad	34
3.1.5 Línea de capacitación 5: Creación de empresas	35
3.2 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA PASANTÍA CODESPA	36
3.2.1 Elaboración del plan de trabajo	36
3.2.2 Instalación de la oficina de trabajo	37
3.2.3 Elaboración del proyecto de capacitación	37
3.2.4 Revisión y ajuste del proyecto de capacitación.	38
3.2.5 Determinación de los lugares de trabajo	39
3.2.6 Organización de los grupos de trabajo	40
3.2.7 Puesta en marcha del proyecto de capacitación	41
3.2.8 Evaluación de resultados	42
3.2.9 Elaboración de informes finales	46
3.2.10 Revisión y ajuste de los informes finales	49
3.2.11 Presentación de los informes finales	49
4. ACTIVIDADES ADICIONALES	51
4.1 GESTIÓN PARA LA INSTALACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO	51

	<b>Pág.</b>
4.2 ELABORACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE PRODUCTOS NUTRITIVOS ELABORADOS A BASE DE QUINUA, PARA LA EMPRESA CORPORACIONES JUSTO	52
4.3 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN LA EMPRESA CORPORACIONES JUSTO	53
5. APORTES INSTITUCIONALES	54
5.1 MÓDULO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL.	54
5.2 CONSECUCCIÓN DE IMPLEMENTOS Y EQUIPOS DE OFICINA PARA LEL A RED DE TRABAJO DE LOS PASANTES	55
5.3 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN LA EMPRESA CORPORACIONES JUSTO.	55
6. CONCLUSIONES	57
7. RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62
NETGRAFÍA	64

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A.	65
Anexo B.	101
Anexo C.	263
Anexo D.	267
Anexo E.	270
Anexo F.	272
Anexo G.	276

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** pensamiento de administrar las organizaciones usando el método de Planeación Estratégica de Negocios en forma circular y continua, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.

**ADMINISTRACIÓN:** es el proceso de planear, instrumentar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común.

**AUTORIDAD DEL ASESOR:** poder de influencia que una persona o grupo ejercita sobre un puesto de trabajo, no decide el que lo hace es la persona o grupo.

**AUTORIDAD FUNCIONAL:** el subordinado recibe órdenes o influencias formales desde dos puestos o fines superiores diferentes.

**AUTORIDAD LINEAL:** la autoridad clásica, vertical, o que se transfiere de superiores a subordinados y que deja en claro la ubicación jerárquica de los individuos en la organización.

**CALIDAD DEL CONSUMIDOR:** se establece por el comparativo de la experiencia y el uso de los productos o servicios.

**CALIDAD DEL PRODUCTO:** grado en que un conjunto de propiedades inherentes a un bien o servicio cumple con los requisitos y que permiten juzgar su valor

**CALIDAD DEL PRODUCTOR:** depende del tipo de materias primas o de servicios estipulados y el cumplimiento de lo que se promete.

**CENTRALIZAR:** concentrar la toma de decisiones.

**CLIENTE:** es la persona u organización que toma una decisión de compra y que tiene características de un mercado, tiene necesidades, tiene dinero, tiene deseos, pero está comprando o no ha comprado todavía; éste es el **Cliente potencial**, que es el que está con la competencia y es el que necesita capturar una empresa. La compañía debe demostrarle que su producto o servicio es el mejor.

**COMPRADOR:** es el agente designado por la familia u organización para establecer la transacción de dinero a cambio de bienes y servicios.



**COMUNICACIÓN:** producir y transmitir un mensaje. Reparto, puesta en común, dialogo. Comunicar es cambiar.

**CONSUMIDOR:** es la persona u organización que hace uso o destrucción total o parcial de un bien o servicio; la empresa ya lo tiene capturado, debe mantenerlo e informarlo de las últimas innovaciones, porque si no se le da lo que necesita, buena atención y servicio se cambia a la competencia. No existe el consumidor potencial.

**DELEGAR:** proceso a partir del cual una persona cede una ó más tareas en otra asignándole al mismo tiempo la responsabilidad de eficiencia y operatividad que la finalidad exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir. El que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno. Cuando se delega se conserva la responsabilidad de: controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega.

**DEPARTAMENTALIZAR:** agrupar actividades en forma homogénea. Su Objetivo es que la empresa quede estructurada en departamentos o subdepartamentos menores para operar con eficiencia.

**DESARROLLO DE PRODUCTOS:** una estrategia de crecimiento del producto-mercado que requiere que la compañía desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados ya existentes.

**DESARROLLO DEL MERCADO:** una estrategia de crecimiento de producto-mercado en la cual la compañía continúa vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.

**DESCENTRALIZAR:** delegar la toma de decisiones.

**DESEO:** es la cuantificación de la necesidad, la cual depende del dinero que tenga o posea la persona.

**DINERO:** es una medida de intercambio y de pagos diferidos, que es generalmente aceptada en una región.

**DISEÑO:** es la forma desarrollada para darle identidad propia al producto.

**DISTRIBUCIÓN:** se maneja en dos segmentos diferentes: Distribución Física y de Contratación para el manejo de mayoristas, minoristas y canales de distribución.

**DIVERSIFICACIÓN:** una estrategia de crecimiento del mercado de productos en la que una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos a nuevos mercados.

**EMBALAJE:** caja o cubierta con que se resguardan los objetos o productos que han de transportarse; éste se tiene en cuenta en el costo de producción.

**EMPAQUE:** es el elemento de protección especialmente diseñado para productos de consumo masivo; en los productos industriales se emplea para colocar información adicional, es el genérico de envase, envoltura, y embalaje, pero cada uno es diferente.

**ENVASE:** el que contiene directamente el producto.

**ESCENARIO:** un conjunto de variables que para esa situación poseen un nivel de valor y un grado de ocurrencia. En otra posición esas variables pueden tener otro nivel de impacto diferente o diferente probabilidad de ocurrencia (estadística simple, puede ser alto o bajo). Si el impacto genera un efecto positivo será una oportunidad que nos demandara el futuro y que deberíamos aprovechar si disponemos de alguna fortaleza en nuestra estructura empresarial.

**ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN EN UN SOLO SEGMENTO:** la selección de un segmento homogéneo tomado dentro de un mercado total, como el mercado objetivo.

**ESTRATEGIA:** un plan de acción amplio mediante el cual la organización intenta alcanzar sus objetivos.

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES:** planes básicos y amplios de acción mediante los cuales la organización intenta lograr sus metas y cumplir su misión. Estos planes son para 1) la organización total de una compañía pequeña de un solo producto o 2) cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en una gran organización de múltiples productos o negocios.

**ESTRUCTURA DINÁMICA:** redes humanas que deben ser flexibles y maleables como la plastilina, se crean diferentes formas que, aunque se quiera, no se pueden repetir. Esto está relacionado con “La división del trabajo en tareas operativas”. La división del trabajo es un proceso que acompaña a todas las organizaciones en su crecimiento o expansión de actividades.

**ESTRUCTURA:** redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea. La estructura organizativa se halla en continuo cambio lo que hace que la estructura se adapte y transforme para subsistir a través del tiempo, aquellas que no adaptan sus sistemas estructurales desaparecerán en el tiempo.

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD:** es el estudio que especifica la puesta en marcha de la idea planteada como solución a un problema previamente identificado, mostrando su viabilidad técnica y económica.

**ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL:** de acuerdo a la naturaleza, alcance y tipo de proyecto, en algunas ocasiones se hace necesario realizar un estudio de impacto ambiental. Un enfoque moderno de la gestión ambiental sugiere introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14.000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados a dar a los consumidores una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la inversión, asociada a los menores costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente, a diferencia de las normas ISO 9.000, que sólo consideran las normas y procedimientos que garanticen a los consumidores que los productos y servicios que provee el proyecto cumplen y seguirán cumpliendo con determinados requisitos de calidad. En la gestión del impacto ambiental se tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que los entrega al cliente. Es decir, el evaluador de proyectos debe cada vez más preocuparse del ciclo de la producción completo que generará la inversión, determinando el impacto ambiental que ocasionará tanto el proveedor de los insumos por la extracción, producción, transporte o embalaje de la materia prima, como el sistema de distribución del producto en su embalaje, transporte y uso.

**ESTUDIO DEL MERCADO:** es el análisis y la determinación de factores importantes necesarios para conocer el futuro de un proyecto. Uno de los factores más críticos de un proyecto es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos. Se analizan factores como la demanda y la oferta de los bienes a producir y/o comercializar; los costos de operación que se pueden prever; las estrategias comercial, publicitaria y promocional a manejar; la política y la logística de distribución del producto final y los canales de distribución; la política de precios y la política de crédito y sus formas de pago; las características y la psicología del consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas; la competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas; la comercialización del producto o servicio general del proyecto; y los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

**ESTUDIO FINANCIERO:** la última etapa del análisis de viabilidad financiera es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin

embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

**ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO:** este estudio busca definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de mano de obra ejecutiva y también la inversión en estructura física. Asimismo este estudio permite conocer mecanismos de comunicación interna, el equipamiento de implementos de prevención (incendios y riesgos en general) o la inclusión de la variable de retiro y recontractación de personal. También incluye la determinación de los aspectos legales que pueden restringir la localización, así como definir los aspectos tributarios que le corresponden al proyecto atender, dependiendo del bien o servicio que produzca. La concreción de estas opciones seleccionadas en el componente organizacional y administrativo del proyecto, deben redundar en la determinación de los correspondientes desembolsos necesarios para su aplicación.

**ESTUDIO TÉCNICO:** en el análisis de la viabilidad de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Con el estudio técnico se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas las máquinas, se precisará su disposición en planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su norma operación, en consideración a las normas y principios de la administración de la producción. Una de las conclusiones de este estudio es que deberá definir la función de la producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

**EVALUACIÓN FINANCIERA:** la evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y los beneficios. El resultado de la evaluación se mide a través de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí. Se han desarrollado muchos métodos para incluir el riesgo e incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan en el proyecto. Algunos incorporan directamente el efecto de riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable. Este último criterio corresponde al análisis de sensibilidad.

**GARANTÍA:** compromiso temporal del fabricante o vendedor, por el que se obliga a reparar gratuitamente algo vendido en caso de avería. Se ubica en la categorización de servicios de posventa y dan el respaldo al comprador.

**INCOTERMS:** establecen un conjunto de normas para la Interpretación de los términos de negociación internacional, entre un comprador y un vendedor de servicios.

**LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:** tipo de liderazgo que señala, ordena, castiga.

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:** tipo de liderazgo que confía en el grupo, orienta, da opiniones y las pide.

**LIDERAZGO PATERNALISTA:** tipo de liderazgo que es igual al autócrata, justifica su actuación, beneficia al otro.

**LIDERAZGO PERMISIVO:** tipo de liderazgo que actúa poco, no asume mayor responsabilidad.

**LIDERAZGO SITUACIONAL:** tipo de liderazgo cuyos grupos maduros no requieren de un líder fijo.

**LIDERAZGO:** es un aprendizaje continuo. Deben sentir lo que vendrá, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando pequeños errores como algo natural, buscando respuestas positivas a lo difícil, teniendo la premisa de que continuamente hay que aprender y aprender.

**LOGOSÍMBOLO:** es la unión de un logotipo y un símbolo.

**LOGOTIPO:** es el tipo de letra característica de la marca.

**MARCA:** es la identificación que puede ser registrada, genérica, individual, de familia o de línea, la marca debe cumplir con un logotipo, un símbolo, y una mascota; puede poseerlas todas dependiendo del producto o servicio.

**MARKETING ECOLÓGICO:** es la reacción de la ciencia del marketing a una evolución en el entorno comercial de las empresas: la aparición de los consumidores ecológicos.

**MARKETING:** un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfacen necesidades en el mercado objetivo con el fin de alcanzar las metas de una organización.

**MERCADEO:** es el oficio de intermediación donde una empresa sostiene precios a los productores y coloca los productos con una leve ganancia a los compradores

meta o sea a los que se esta llegando directamente; este término fue adoptado en reemplazo de la palabra marketing.

**MERCADO POTENCIAL:** es el objetivo hacia el cual se dirigen y no saben que resultado van a tener las organizaciones, especialmente cuando trabajan con nuevos productos.

**MERCADO:** personas u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero para gastar y disposición para gastarlo.

**MERCHANDISING:** se debe analizar desde dos puntos de vista: del producto: es la elaboración, diseño y creación ergonómica del producto para que se convierta en el vendedor silencioso. Del intermediario: es la relación existente entre el productor e intermediario para incentivar las compras en el punto de venta, empleando para ello el material punto de compra (POP; point of purchasing, este concepto nace en Francia en 1892 diseñado por un grupo de Norteamericanos para formular el POPAI point of purchase advertising institute: instituto publicitario para material punto de compra), POP son afiches, banderolas, stikers, exhibidores, anuncios, horarios y el manejo del mobiliario del punto de compra.

**META:** son los objetivos cualificados.

**NECESIDAD:** es la carencia de algo. Existen dos grupos de necesidades: el primer grupo, el de las necesidades originadas a partir de estados fisiológicos de tensión; son las necesidades intrínsecas o básicas de cualquier ser humano, por ejemplo; el sueño, la alimentación, bebidas, sexo, vestido y vivienda. En el segundo grupo se tiene a las necesidades originadas a partir de estados psicológicos entre ellas están las de afecto y respeto así mismo; éstas se subdividen en cuatro niveles más así: necesidades de seguridad, necesidades de aceptación social o pertenencia, necesidades de estimación y necesidades de autorrealización.

**OBJETIVO:** en el espacio-tiempo se desea lograr algo, esos puntos deseados son los objetivos. Un resultado deseado

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:** la proporción de las ventas totales de un producto durante un periodo establecido en un mercado específico, que obtiene una sola empresa. La participación del mercado se puede referir a industrias completas, segmentos estrechos o áreas geográficas en particular, y también se puede aplicar a periodos pasados, presentes o futuros.

**PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** una estrategia de crecimiento del producto-mercado en la que una compañía trata de vender más de sus productos vigentes a sus mercados actuales.

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR:** es aquel proceso formal mediante el cual las organizaciones determinan objetivos, metas, estrategias de negocios y asignar recursos para desarrollar la estrategia comercial internacional, a fin de lograr los objetivos deseados en el plan estratégico corporativo.

**PLAN TÁCTICO (PT):** proceso formal mediante el cual las organizaciones asignan recursos a las unidades estratégicas de negocios para que con esos recursos logren los objetivos deseados en el plan estratégico.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE):** el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (PEN):** tiene como finalidades básicas la determinación de objetivos, metas y las grandes estrategias; es el encargado de despejar incógnitas. Son sus funciones: detectar amenazas y oportunidades, definir fortalezas y debilidades de la estructura organizacional que estemos analizando, y definir ventajas y desventajas competitivas.

**PLANEACIÓN OPERATIVA ANUAL:** tiene la función de ejecutar planes de acción a un año, utiliza los recursos que había comprometido la planeación estratégica y que asignó el Plan Táctico

**PLANEACIÓN:** el proceso de decidir ahora qué se hará después, incluyendo cuándo y cómo se hará. Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos.

**PODER COERCITIVO:** líder autoritario o paternalista. Se basa en el miedo. Cumplir por miedo al castigo.

**PODER CONEXIÓN:** lo usan casi todos los líderes. Conexiones del líder con personas influyentes en la organización.

**PODER DE REFERENCIA:** basado en las características personales del líder, es admirado, estimado, etc. esta identificación influye a los seguidores.

**PODER DEL CONOCIMIENTO:** está basado en el conocimiento y sobre todo en el que es de avanzada. Este poder necesita del de Información.

**PODER EXPERTO:** basado en la experiencia para facilitar el cumplimiento laboral. El respeto por la experiencia del líder lleva al cumplimiento.

**PODER INFORMACIÓN:** basado en consecución y posesión de información. Sin información no existe liderazgo. El poder está en la información porque los demás la necesitan por querer estar al día.

**PODER LEGÍTIMO:** es aquel en el que el resto de la organización siente que el líder tiene derecho respaldado en el poder legitimado por el cargo. Cuanto más alto estoy más ejemplo soy.

**PODER:** tener poder significa tener recursos, pero éstos tienen valor para satisfacer necesidades. Necesita la existencia mínima de dos personas.

**POSICIÓN DE MERCADO:** es la tajada porcentual de participación en el mercado.

**POSICIONAMIENTO:** estrategias y acciones de un vendedor al detalle para distinguirse de un modo favorable de los competidores en las mentes (y en los corazones) de grupos de consumidores seleccionados. Es el lugar que ocupa un bien o servicio en la mente de un consumidor (Top of Mind); se conoce también como recordación espontánea de marca y se logra mediante un slogan

**PRECIO:** es la cuantificación en dinero de la razón de ser de un bien o servicio.

**PROCESO DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL:** la distribución física internacional es la herramienta que permite conocer las operaciones y costos en que incurre un producto, una vez terminado, hasta colocarlo en el sitio señalado por el comprador en condiciones optimas de calidad, tiempo y precio.

**PRODUCTO:** William Stanton lo define como un elemento con características tangibles e intangibles. Tangibles como el precio, marca, diseño, garantías, color, textura; todo producto debe tener características que lo distinguan de los de la competencia. Intangibles: la calidad, la buena fe del comprador y la reputación o buen nombre del vendedor y su motivación. Otra definición dice que es la elaboración de un bien o producto con características físicas y químicas identificables, verificables y cuantificables.

**PROMOCIÓN DE VENTAS:** por promoción de ventas se entiende los medios que estimulan la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal, por ejemplo, cupones, premios, exhibiciones en la tienda, muestras gratuitas, demostraciones en la tienda y concursos.

**PROMOCIÓN:** forma de incentivar las ventas de un producto utilizando diferentes tácticas tales como: promoción de ventas, publicidad, propaganda, relaciones públicas y merchandising.

**PROPAGANDA:** empleo de cualquier método visual, audiovisual u oral para dar a conocer personas, ideas, filosofías y doctrinas; es pagada por sus seguidores. No hay forma de presentar una demanda por incumplimiento y nadie es responsable de las consecuencias que se tengan.



**PROYECTO:** la ONU en el año 1984 definió a un proyecto como “El conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo de tiempo dados”. Pero también se puede decir que un proyecto es un conjunto de actividades que se realizan para producir bienes o servicios en un periodo futuro, con el fin de conseguir mayores beneficios sociales de los que se obtienen actualmente. Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.

**PUBLICIDAD:** término que proviene de la palabra ADVERTISING (Ad: parte / visual, Vertis: notar, Ing: acción) es el empleo de cualquier método visual, audiovisual u oral para dar a conocer bienes y servicios; la publicidad no vende, informa, da a conocer que se tiene un producto pero no más; es pagada por el dueño del producto o servicio y es responsable de los beneficios no logrados por la utilización de los productos o servicios. Los mensajes publicitarios pueden ser demandados cuando incumplen o se presenta insatisfacción en lo ofrecido.

**PUNTO DE VENTA:** sitio o lugar geográfico donde se interrelacionan productos y compradores para intercambiar bienes y servicios siendo su principal impulsor el dinero.

**RELACIONES PÚBLICAS:** en mercadeo es vender la imagen de la institución exclusivamente a nivel interno a través de seminarios, conferencias, educación continuada; si se vende la imagen a nivel externo se está utilizando la publicidad que es una recordación automática, por ejemplo, si obsequiamos almanagues, estilógrafos o agendas, esto no es hacer relaciones públicas sino publicidad.

**SATISFACCIÓN:** la condición del cliente cuando su experiencia con un producto es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** el proceso de dividir el mercado total para un producto en varias partes, cada una de las cuales tiende a ser homogénea en todos los aspectos importantes.

**SERVICIO:** una actividad que se puede identificar por separado, que es intangible y que es el principal objeto de satisfacción de los deseos de los clientes.

**SERVICIOS DEL VENDEDOR:** son los servicios adicionales que presta la organización como la entrega a domicilio, capacitación, venta a crédito, etc.

**SÍMBOLO:** es cualquier elemento gráfico que permite la recordación de la marca.

**STAFF:** es asesor de la línea. Puede ser un individuo o una unidad. No tiene autoridad sobre línea.

**TÁCTICA:** un medio operacional mediante el cual se instrumenta o activa una estrategia.

**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN):** una división por separado para un producto o un mercado importante en una organización con productos o negocios múltiples.

## RESUMEN

El presente informe es la relación de todas las actividades que se realizaron durante la labor de pasantía adelantada en la CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO DEL PACÍFICO Y LA AMAZONÍA DE COLOMBIA - CODESPA DE COLOMBIA -, durante el periodo de tiempo comprendido entre el mes de agosto al mes de diciembre del año 2007. En este informe se destaca las actividades más relevantes que se ejecutaron dentro de los compromisos asumidos con la Dirección Ejecutiva de esta empresa.

La más importante de todas las actividades desarrolladas en la pasantía fue la formulación y ejecución del Proyecto de Capacitación y Formación Básica Empresarial para productores agropecuarios del departamento de Nariño, cuya finalidad fue promover una cultura empresarial en miras de fortalecer la competitividad de la región, además de promover la participación del sector agropecuario de nuestra región en el Programa Agro Ingreso Seguro de Ministerio de Agricultura, para que así este renglón de la economía regional en un futuro cercano haga parte con su producción de la Oferta Exportable Agropecuaria Nacional que el Gobierno Central quiere conformar para su posterior promoción en los mercados internacionales.

La anterior actividad implicó tanto la formulación del proyecto como su gestión financiera y logística, su organización, su planeación, su ejecución y, finalmente, su evaluación, lo cual permitió desarrollar y fortalecer competencias profesionales en los campos de la gestión administrativa, operativa y financiera y la creatividad empresarial. Asimismo, los resultados alcanzados con el proyecto dieron lugar a la empresa CODESPA de proponer una capacitación técnica continua y avanzada para el fortalecimiento de los conocimientos básicos suministrados a los participantes de esta comunidad productora agropecuaria.

Por otra parte, se llevaron a cabo actividades complementarias solicitadas por la Dirección Ejecutiva y que permitieron realizar aportes significativos para la empresa. Estas actividades consistieron en una gestión logística para la instalación de una oficina propia para el equipo de trabajo involucrado en el proyecto de capacitación y formación básica empresarial; el desarrollo de una ficha técnica para un proyecto de investigación de mercados incorporado en un proyecto general de desarrollo empresarial agropecuario de la empresa CORPORACIONES JUSTO; y por último una propuesta de inversión a un año para la creación del departamento de mercadeo en esta última empresa en mención.

Estas actividades adicionales se realizaron con un alto nivel profesional y fueron consideradas y valoradas como destacables aportes institucionales por las organizaciones en su conjunto de las empresas CODESPA y CORPORACIONES JUSTO, las cuales contribuirán con su propósito institucional de consolidarse como entidades promotoras de desarrollo y progreso socioeconómico en el departamento de Nariño y en el país.

## **ABSTRACT**

The formless present is the relationship of all the activities carried out during the work of early internship in the CORPORATION FOR THE SUSTAINED DEVELOPMENT OF THE PACIFIC AND THE AMAZONÍA OF COLOMBIA - CODESPA OF COLOMBIA -, during the period of time understood among the month of August to the month of December of the year 2007. In this report it stands out the most excellent activities executed inside the commitments assumed with the Executive Address of this company.

The most important in all the activities developed in the internship was the formulation and execution of the Project of Training and Managerial Basic Formation for agricultural producers of the department of Nariño, whose purpose was to promote a managerial culture in pro of strengthening the competitiveness of the region, besides promoting the participation of the agricultural sector of our region in the Program Agriculture Sure Entrance of Ministry of Agriculture, so that this way this line of the regional economy in a near future makes part with its production of the National Agricultural Exportable Offer that the Central Government wants to conform for his later promotion in the international markets.

The previous activity implied the formulation of the project like its financial and logistical administration so much, its organization, its planning, its execution and, finally, its evaluation, that which allowed to develop and to strengthen professional competitions in the areas of the administrative, operative and financial administration and the managerial creativity. Also, the results reached with the project gave place to the company CODESPA of proposing a continuous technical training and outpost for the invigoration of the basic knowledge given to the participants of this community agricultural producer.

On the other hand, it was carried out complementary activities requested by the Executive Address and that these allowed carrying out significant contributions for the company. These activities consisted on a logistical administration for the installation of an own office for the work team involved in the training project and managerial basic formation; the development of a technical record for a project of investigation of markets incorporated in a general project of agricultural managerial development of the company CORPORACIONES JUSTO; and lastly an investment proposal to one year for the creation of the marketing department in this last company in mention.

These additional activities were carried out with a high professional level and they were considered and valued as prominent institutional contributions by the organizations in their group of the companies CODESPA and CORPORACIONES

JUSTO, which will contribute with their institutional purpose of consolidating as promoter entities of socioeconomic development and progress in the department of Nariño and in the country.

## INTRODUCCIÓN

Entre los trabajos de grado más gratificantes que un estudiante de educación superior puede servirse para optar por su título profesional, las pasantías son una opción que marcan una diferencia por el conocimiento significativo que brindan y cuyos beneficios, por la experiencia vivida, enriquecen el devenir profesional de cualquier individuo, sin importar el campo del conocimiento en el que se forme. La experiencia que se logra con estas actividades determina en cierta medida el papel que como profesional, un estudiante a puertas de graduarse, va a desempeñar en la vida real, resultado del compromiso no solamente consigo mismo sino también con la sociedad al configurarse como agente de emprendimiento y desarrollo empresarial.

La pasantía como trabajo de grado no debe entenderse simplemente como un requisito necesario para ser acreedor a un título profesional, sino que se debe interpretar, además, como una oportunidad para ensanchar el potencial cognoscitivo desde la práctica empresarial, ya que es en ese medio donde se afronta la realidad con la capacidad profesional para aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridas al servicio de las necesidades de una comunidad.

En el presente informe de pasantía, se da a conocer la experiencia que como futuro profesional se vivió al laborar en la CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PACÍFICO Y LA AMAZONÍA DE COLOMBIA, CODESPA DE COLOMBIA, entidad en la que se afianzó la formación integral como profesional y como persona, cuya vivencia brindó nuevas enseñanzas muy enriquecedoras para el desempeño profesional en el ámbito laboral.

La principal actividad del trabajo de pasantía consistió en un proyecto de capacitación y formación básica empresarial dirigido a una comunidad de productores agropecuarios de la región, cuyos resultados se espera logren asegurar para CODESPA una mayor participación en el “Programa Agro Ingreso Seguro” del Ministerio de Agricultura, e igualmente procuren en un futuro cercano que el departamento de Nariño disponga de productos agropecuarios de excelente calidad con que pueda hacer parte de la oferta agropecuaria exportable del país, de conformidad con los lineamientos del programa anteriormente mencionado.

Si bien es cierto que el proyecto de capacitación y formación básica empresarial fue la razón principal del trabajo de pasantía, también es necesario mencionar que se efectuaron otras actividades adicionales que ampliaron los beneficios de la experiencia profesional como pasante y que impusieron retos considerables en cuanto a ingenio, creatividad, trabajo en equipo y utilización de recursos limitados. Estas actividades adicionales, por la importancia que tuvieron tanto para la

organización de CODESPA, en su proyección institucional, como para la experiencia adquirida como pasante, se dan a conocer en detalle posteriormente en este informe.

Igualmente, en el presente informe se figuran los aportes institucionales que durante la actividad de pasantía se consiguió a beneficio de la empresa CODESPA, demostrando así que el papel desempeñado al interior de la organización tuvo un carácter dinámico y activo, basado en la creatividad y la gestión oportuna para emprender propuestas de cambio y mejoramiento a partir de iniciativas que fueron resaltadas por la alta dirección.

El presente informe recopila todas labores que se ejecutaron en un escenario empresarial auténtico durante la actividad de pasantía, pudiendo considerarse como experiencias gratificantes que promovieron una excelente formación personal y profesional adicional, al ser agente de desarrollo y promotor de cambio desde la ocupación que se me destino como pasante en una empresa tan importante como lo es CODESPA, delineando así el comienzo de una prometedora carrera como Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño.



## **1. PRESENTACIÓN DEL INFORME**

El presente documento sintetiza las actividades que se desarrollaron en el trabajo de pasantía que como trabajo de grado para optar el título de PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, se adelantó en la CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO DEL PACÍFICO Y LA AMAZONÍA DE COLOMBIA - CODESPA DE COLOMBIA -, a través de un proyecto de capacitación y formación básica empresarial para los productores agropecuarios del departamento de Nariño afiliados a la empresa y organizados de manera independiente o en Asociaciones de Productores, interesados en participar en el programa AGRO INGRESO SEGURO del Ministerio Nacional de Agricultura para la conformación de la oferta exportable nacional a promover por el Gobierno Nacional en los mercados internacionales.

Este informe compila las actividades propias de la labor principal que se acordó al presentar la propuesta de pasantía a la Dirección Ejecutiva, así como las responsabilidades que se cumplieron a cabalidad dentro de las limitaciones financieras, logísticas y temporales presentadas durante el periodo de desarrollo de la pasantía. Por otra parte, en este mismo informe se da a conocer actividades adicionales que se desarrollaron y que enriquecieron la experiencia de la pasantía dentro de una empresa que tiene una alta participación en la formulación y ejecución de proyectos productivos y empresariales, de manera individual o mancomunadamente con organismos gubernamentales de los órdenes regional, departamental y nacional.

Cabe anotar que este informe se acompaña de los anexos necesarios que soportan las actividades ejecutadas en la actividad de pasantía, las cuales se describen a continuación.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un proyecto básico de capacitación y formación empresarial dentro del marco del programa Agro Ingreso Seguro promovido por el Ministerio de Agricultura, enfocado al fortalecimiento competitivo productivo, comercial y asociativo del sector agropecuario del departamento de Nariño.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Promover una cultura empresarial entre los productores y las asociaciones del sector agropecuario regional que participan en el programa Agro Ingreso Seguro de Ministerio de Agricultura.
- Instar por medio de una formación básica el desarrollo de un pensamiento empresarial y estratégico a largo plazo entre los productores agropecuarios y las asociaciones regionales.
- Brindar conocimientos básicos sobre prácticas comerciales justas (precio justo) y desarrollo comercial internacional dentro de un escenario global de negocios para un mejoramiento competitivo continuo.
- Concienciar a los productores agropecuarios de Nariño sobre la importancia de la asociatividad en el ámbito de los negocios internacionales para lograr mayores ventajas competitivas.
- Generar un interés proactivo entre los productores y asociaciones de productores sobre los beneficios y oportunidades de inversión y mejoramiento tecnológico que tiene el Gobierno Nacional mediante políticas, programas y mecanismos de apoyo al sector agropecuario.

### **3. INFORME DE ACTIVIDADES**

De conformidad con la propuesta de pasantía que fue presentada y aprobada en el Programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño, y teniendo en cuenta el plan de trabajo presentado a la Corporación para el Desarrollo Sostenido del Pacífico y la Amazonía de Colombia - CODESPA DE COLOMBIA -, y llevadas a cabo las respectivas correcciones, bajo la asesoría del Dr. SILVIO RAMOS, Director del Trabajo de Grado por parte de la Universidad de Nariño, y del Dr. LUIS JAVIER PAZ ARGOTY, asesor por parte de la empresa CODESPA DE COLOMBIA, y en cumplimiento con los objetivos expuestos en la propuesta mencionada, se dan a conocer las siguientes actividades del Proyecto de Capacitación y Formación Básica Empresarial:

#### **3.1 PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DE NARIÑO**

El proyecto básico de capacitación y formación empresarial dirigido al sector agropecuario de Nariño que se llevó a cabo en la empresa CODESPA, se formuló con el propósito de fortalecer la participación de la empresa en el programa del Ministerio Nacional de Agricultura, “AGRO INGRESO SEGURO”, el cual está orientado a asegurar una oferta exportable proveniente del sector agropecuario del país.

El alcance geográfico de este proyecto de capacitación y formación empresarial estaba dirigido a beneficiar a siete (7) municipios claramente definidos en el plan de trabajo presentado a la Dirección de la empresa CODESPA, los cuales eran: La Unión, San Pablo, Córdoba, Puerres, La Llanada, Sotomayor y Samaniego. Pero por inconvenientes de logística institucional y limitaciones financieras, así como debido a que el periodo de la pasantía (agosto – diciembre) coincidía con el proceso electoral para la elección de Alcaldes y Gobernadores, aunado a lo anterior el proceso de empalme de los nuevos administradores gubernamentales elegidos por voto popular, sólo se pudo atender a cuatro (4) municipios, que fueron: La Unión, San Pablo, Sotomayor y Samaniego. La capacitación desarrollada en los cuatro (4) municipios anteriormente mencionados, se constituyó en la base para el proceso de consolidación de una oferta exportable regional a futuro, labor que queda en mano de los Productores y Asociaciones de Productores Agropecuarios afiliados a CODESPA que participaron de este proyecto de formación empresarial a través de talleres, conferencias y charlas de orientación profesional, y que junto con la empresa formularán una propuesta para participar en el programa “Agro Ingreso Seguro” del Ministerio de Agricultura.

Los productores agropecuarios beneficiados con el proyecto básico de capacitación y formación empresarial, están dedicados a desarrollar la siguiente oferta exportable:

- ✓ Frutas: Uchuva, Piña, Maracuyá, Lulo, Mora y Tomate de Árbol.
- ✓ Hortalizas: Ají, Espárrago Verde, Cebolla Bulbo, Brócoli, Coliflor, Lechuga Gourmet y Alcachofa.
- ✓ Cafés Especiales.
- ✓ Tradicionales Exportables: Café.
- ✓ Biocombustibles: Etanol a partir de Caña Panelera y Yuca, Biodisel a partir de Palma de Aceite.

El proyecto de capacitación contempló las siguientes líneas de formación, de conformidad con lo solicitado por la Dirección de la empresa CODESPA y presentado en el plan de trabajo:

- ✓ Proceso productivo y tecnológico.
- ✓ Mercadeo y comercialización.
- ✓ Gestión empresarial.
- ✓ Asociatividad.
- ✓ Creación de empresas.

El desarrollo de estas líneas de capacitación implicó la realización de guías de trabajo por cada área o temática de aprendizaje a fin de elaborar un módulo (ver Anexo B), que quedó a disposición de CODESPA.

Así mismo, se acordó utilizar como estrategia de aprendizaje la metodología empleada por la modalidad de la Educación Abierta y a Distancia de algunas instituciones de educación superior, a fin de hacer del productor agropecuario una persona comprometida con su proceso de autoformación y poseedora de importantes capacidades cognitivas, personales y empresariales, y así hacer de él un agente de crecimiento y desarrollo económico regional frente a los retos del proceso de globalización económica, retos de los que nuestro departamento de Nariño no puede estar ajeno.

El contenido programático de las líneas de capacitación y formación empresarial se desarrollaron siguiendo las sugerencias y solicitudes presentadas por la

Dirección Ejecutiva de la empresa CODESPA de conformidad a unos estudios previos que se realizaron en esta organización, donde se develan las necesidades e intereses de los productores del sector agropecuario regional en capacitación empresarial para su exitosa participación en el programa AGRO INGRESO SEGURO.

Para cada línea de capacitación se estableció el siguiente contenido programático:

**3.1.1 Línea de capacitación N° 1: proceso productivo y tecnológico.** En esta línea de capacitación se definieron tres temas generales a tratar:

- ✓ Programa Agro Ingreso Seguro y Línea Especial de Crédito (LEC) del Ministerio de Agricultura: con el desarrollo de este tema CODESPA pretendía asegurar la participación de los productores agropecuarios en este importante programa del Gobierno Nacional en pro de una mejor competitividad nacional e internacional del aparato productivo colombiano. Es así como en este tema se desarrollaron los siguientes subtemas: ¿Qué es el Programa Agro Ingreso Seguro?, ¿Qué es la LEC?, ¿A quiénes está dirigida la LEC? y ¿Qué actividades se podrán financiar con la LEC?

Los propósitos que se formularon dentro del proyecto para este tema y que se lograron alcanzar con éxito fueron los siguientes:

- ✓ Desarrollar una actitud positiva y de interés general sobre la importancia de este programa para el desarrollo productivo y económico del sector agropecuario.
- ✓ Desarrollar una actitud positiva y de interés general sobre la LEC como instrumento para el fortalecimiento del proceso productivo y tecnológico de sector agropecuario.
- ✓ Incentivar a los productores agropecuarios para que hagan parte de la apuesta exportable del Ministerio de Agricultura mediante la presentación de proyectos de inversión en reconversión de cultivos.
- ✓ Incentivar a los productores agropecuarios sobre la importancia y ventajas que trae el programa de reconversión de cultivos.

**PRECIO JUSTO:** tema propuesto por la Dirección Ejecutiva de CODESPA, y cuya razón de ser obedece a las nuevas tendencias de competitividad sobre las cuales se están orientando las economías desarrolladas y las empresas de amplia trayectoria internacional. Dentro de este tema general, se desarrollaron los siguientes subtemas con los grupos de trabajo: ¿Qué es el programa de Precio Justo? y Lineamientos básicos de un programa de Precio Justo.

Los propósitos que se formularon para este tema son los siguientes:

- ✓ Despertar un pensamiento positivo en el productor agropecuario sobre el programa Precio Justo para el mejoramiento productivo del sector.
- ✓ Formar productores con capacidad básica empresarial para establecer precios justos a su oferta productiva con potencial exportable.

**RECONVERSIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA AGROPECUARIA:** este tema se definió en respuesta a las necesidades identificadas por los estudios previos realizados por CODESPA y que se constituyen en una gran falencia competitiva para la comunidad productiva agropecuaria de nuestra región. Aquí se desarrolló el siguiente subtema: Importancia de la reconversión productiva y tecnológica para el sector agropecuario

El propósito para este tema dentro del proyecto de capacitación fue este:

- ✓ Crear el interés en los productores para formar parte de la Apuesta Exportable Agropecuaria del Ministerio de Agricultura.

**3.1.2 Línea de capacitación Nº 2: mercadeo y comercialización.** En esta línea de capacitación se definieron tres temas generales a tratar:

**FUNDAMENTOS DE MERCADEO:** este tema se definió a partir de la importancia que tiene el mercadeo hoy en día para toda empresa con aspiraciones competitivas en los ámbitos nacional e internacional, sobretodo si una región como la nuestra tiene un gran potencial exportador en el sector agropecuario. Los subtemas que se fijaron en esta área de capacitación fueron los siguientes: El Mercadeo y su Entorno, La mezcla de Mercadeo y El Producto, El Precio y Distribución y Comunicación Comercial.

Asimismo, los propósitos formulados para este tema general de capacitación fueron los siguientes:

- ✓ Despertar en los productores agropecuarios el interés por el Mercadeo, entendido como un sistema de acción y pensamiento presente en todas las esferas de la sociedad, destacando la función que cumple en las organizaciones empresariales.
- ✓ Lograr que los productores agropecuarios entiendan a las organizaciones y su entorno desde la perspectiva del Mercadeo.
- ✓ Determinar la importancia de aprender a tomar decisiones cada vez con mayor rapidez con base en la información de Mercadeo.

- ✓ Suministrar los conceptos básicos relativos al mercadeo de productos y servicios, para entender el valor que agrega esta función a la empresa.
- ✓ Establecer entre los productores la relación entre el intercambio y el marketing, así como la importancia de este último en la economía mundial.
- ✓ Dar a conocer la naturaleza y la importancia de los elementos del marketing mix en la estrategia de mercadeo de una empresa.

**FUNDAMENTOS DE PLANES ESTRATÉGICOS EXPORTADORES:** dada que la finalidad del programa Agro Ingreso Seguro busca promover productos agropecuarios con potencial exportador, se determinó la necesidad de suministrar nociones básicas sobre planes exportadores a los productores agropecuarios regionales afiliados a CODESPA. Los subtemas propios de esta área son: Importancia del Plan Estratégico Exportador, Pasos para la realización de un plan estratégico exportador, Entidades de apoyo para el fomento de las exportaciones.

Para este tema se determinaron los siguientes propósitos a alcanzar con la puesta en marcha del proyecto de capacitación y formación empresarial.

- ✓ Concienciar sobre la naturaleza, el alcance y la importancia del Plan Estratégico Exportador.
- ✓ Dar a conocer conceptos básicos, diversos enfoques y metodologías en torno a la formación de la estrategia empresarial internacional.
- ✓ Determinar básicamente los pasos para la realización de un Plan Estratégico Exportador.
- ✓ Determinar el papel de las entidades de apoyo y fomento a las exportaciones en la formulación de un Plan Estratégico Exportador
- ✓ Proveer a los productores agropecuarios las herramientas básicas para entender y aplicar los procedimientos y métodos necesarios en la realización de planes de negocios exitosos.
- ✓ Desarrollar habilidades básicas para la aplicación de los enfoques y técnicas en la planeación estratégica exportadora.

**GREEN MARKETING (MARKETING ECOLÓGICO):** la finalidad de este tema dentro del proyecto de capacitación es capacitar a los productores agropecuarios regionales en áreas de gran trascendencia en los negocios internacionales, como es el de promover productos orgánicos totalmente naturales y preservantes del medio ambiente. Los subtemas que se propusieron para este asunto fueron los siguientes: El consumidor verde, El marketing ecológico desde una perspectiva

social., El concepto de Marketing Ecológico desde una perspectiva empresarial y Las funciones del marketing ecológico.

Para este tema se fijaron los siguientes propósitos:

- ✓ Dar a conocer los dos posibles conceptos de marketing ecológico: como parte del marketing social y como parte del marketing empresarial.
- ✓ Dar a conocer cómo hay que diseñar el marketing mix desde una perspectiva ecológica.
- ✓ Comprender que el marketing ecológico es una filosofía sobre la forma de entender las relaciones de intercambio, la cual debe impregnar toda la cultura organizativa de la empresa.

**3.1.3 Línea de capacitación N° 3: gestión empresarial.** Para esta línea de capacitación se definieron tres temas generales a tratar:

**Cómo afrontar los retos del TLC con EEUU y de la globalización:** la propuesta de este tema en el proyecto de capacitación empresarial buscó incentivar a los productores agropecuarios de nuestra región, para que adopten una posición más dinámica sobre la importancia de una mejor competitividad en una economía globalizada. Se determinó el siguiente subtema para este campo de formación: Importancia e incidencia del TLC con EEUU y la Globalización para el sector agropecuario colombiano.

De la misma forma se propusieron los siguientes propósitos a alcanzar con la ejecución del proyecto capacitación básica empresarial:

- ✓ Concienciar a los productores agropecuarios de Nariño sobre la incidencia productiva y competitiva del TLC con EEUU en el marco de la globalización económica para el sector agropecuario colombiano.
- ✓ Establecer de manera básica lineamientos productivos y competitivos para afrontar las consecuencias del TLC con EEUU en el sector agropecuario colombiano.
- ✓ Fortalecer las competencias de la gestión empresarial de los productores agropecuarios para el cumplimiento de la responsabilidad social de toda Unidad económica, que permitan así construir, mantener y desarrollar nuevas ventajas competitivas en los mercados globalizados.

**LIDERAZGO Y TRABAJO EN GRUPO:** en este proyecto fue básico la formación en liderazgo a fin de garantizar la vinculación de nuestra producción agropecuaria regional como parte de la oferta exportable nacional, que el Ministerio de



Agricultura quiere constituir y promocionar en los mercados internacionales. Como elemento básico del éxito en todo campo, la capacitación en liderazgo desempeñó un papel muy importante en este proyecto. Los subtemas que se trataron fueron. ¿Qué es el liderazgo?, El liderazgo moderno, Características que definen a los líderes efectivos, Qué es trabajo en equipo, Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo e Importancia del trabajo en equipo en la empresa moderna

Los propósitos que se definieron en el tema de liderazgo fueron:

- ✓ Generar en los productores agropecuarios participantes habilidades en torno a la Gerencia en aspectos como el trabajo en equipo, liderazgo, administración del tiempo, negociación, comunicación y creatividad.
- ✓ Analizar los procesos que garantizan una dirección apropiada de equipos de trabajo.
- ✓ Documentar y mostrar a los productores agropecuarios sobre los diferentes estilos de dirección y liderazgo y, lo más importante, sobre casos prácticos, probar la eficacia o no de ellos y su practicidad en el medio colombiano.
- ✓ Enseñar básicamente cómo dirigir equipos de trabajo que logren los resultados esperados y contribuyan al crecimiento personal de sus miembros.
- ✓ Establecer los aspectos a tener en cuenta para manejar asertivamente los conflictos al interior de los equipos de trabajo.
- ✓ Enseñar a formular estrategias de mediación de conflictos en las diferentes situaciones del trabajo de equipo.
- ✓ Establecer los elementos necesarios para realizar seguimiento, evaluación y mejoramiento de los resultados de los equipos de trabajo.
- ✓ Enseñar a formular estrategias e instrumentos para valorar el desempeño de cada uno de los miembros del equipo de trabajo con el fin de realimentar los procesos y proponer planes de mejoramiento continuo.

**FUNDAMENTOS DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS:** como apoyo al desarrollo de una exitosa gestión empresarial por parte de los productores y organizaciones relacionadas con el sector agropecuario de nuestra región, se dispuso de la formación y capacitación en esta área. Este tema será de importancia notable para el desarrollo productivo competitivo de los empresarios de este sector económico en mención, con lo que sus posibilidades de participar en la oferta exportable nacional aumentarán. Los subtemas que se dispusieron fueron: Elaboración del Anteproyecto, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Administrativo, Estudio Financiero y Evaluación Financiera.

De igual manera, los propósitos que se formularon para este tema son los que a continuación se presentan:

- ✓ Sentar las bases cognoscitivas para la selección de ideas de proyecto- oportunidades o problemas- del medio laboral o social en que se desenvuelve.
- ✓ Determinar los métodos de recolección de la información requerida para la formulación de un proyecto.
- ✓ Sentar las bases cognoscitivas para la elaboración del plan de trabajo para el desarrollo del proyecto: procesos, actividades, tareas y procedimientos que deben llevarse a cabo.
- ✓ Enseñar a formular perfiles de proyectos de acuerdo con las directrices y los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero.
- ✓ Enseñar a preparar la información requerida para la evaluación de un proyecto.
- ✓ Dotar de los conocimientos básicos para la supervisión y control de los recursos asignados para lograr los objetivos del proyecto, de acuerdo con lo planeado.
- ✓ Enseñar cómo realizar el seguimiento y control a las actividades y tareas del proyecto, para garantizar su correcta ejecución.

**3.1.4 Línea de capacitación N° 4: Asociatividad.** Para esta línea de capacitación se definió un solo tema general a tratar:

**TRABAJO ASOCIADO Y COOPERATIVISMO:** teniendo en cuenta que la globalización y los procesos de integración económica que nuestro país está adelantando en los últimos años, no se puede desconocer que las asociaciones empresariales y el cooperativismo es una alternativa importante para que las microempresas de nuestra región puedan enfrentarse a la competencia internacional. Los subtemas que se definieron fueron los siguientes: Normatividad, ¿Qué es trabajo asociado?, ¿Qué es el cooperativismo?, Cooperativas de trabajo asociado, Precooperativas de trabajo asociado, Relaciones con el Estado y Formas cooperativas para la generación de trabajo y servicios complementarios.

Para este campo de formación, se establecieron los siguientes propósitos por lograr:

- ✓ Identificar y familiarizarse con el marco normativo y jurídico que rigen la creación y desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado.

- ✓ Enseñar básicamente sobre la importancia de las Cooperativas de Trabajo Asociado en la economía nacional y en las relaciones laborales, a partir del conocimiento de su estructura, principios fundamentales y normas que las rigen, ubicándolas en el contexto sociopolítico en el cual se desarrollan.
- ✓ Desarrollar de manera básica un modelo actual, lógico, coherente y acorde con las necesidades, costumbres y comportamientos de la empresa y la economía nacionales.

**3.1.5 Línea de capacitación 5: Creación de empresas.** Para esta última línea de capacitación se definió un solo tema general a tratar:

**ASPECTOS GENERALES PARA LA CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:** uno de los elementos importantes para CODESPA con el proyecto de capacitación empresarial fue incentivar una cultura empresarial para enfrentar los retos del presente siglo en los mercados nacional e internacional, sobre todo para los productores agropecuarios de nuestra región, susceptibles de ser desplazados por la competencia internacional. En este tema se definió estos subtemas: ¿Qué es una empresa?, Tipos de empresas (sociedades), Pasos para la creación de una empresa, Funciones de la administración de empresas, Plataforma del Talento Humano, Concepto de Función Empresarial, Organización y Puesta en Marcha, Fundamentos de la Planeación Empresarial.

Igualmente, los propósitos que se establecieron para este tema fueron los siguientes:

- ✓ Desarrollar temas relacionados con los valores, la ética y la creación de estrategias propias del pensamiento empresarial, para fomentar la cultura del emprendimiento entre los productores agropecuarios.
- ✓ Determinar los tipos de sociedades que existen en Colombia y los requisitos básicos para su constitución.
- ✓ Identificar los pasos y trámites básicos necesarios para la creación y constitución de una empresa.
- ✓ Suministrar las herramientas para aprender y analizar los retos gerenciales, al mismo tiempo identificar claramente las oportunidades y amenazas del mundo empresarial.
- ✓ Dar a conocer conceptos básicos, diversos enfoques y metodologías en torno a la formación de la estrategia empresarial.

- ✓ Dar una visión panorámica acerca de los principios, métodos, corrientes de pensamiento, protagonistas y contextos en los que se desarrollen la previsión y la planeación.
- ✓ Concienciar sobre la naturaleza, el alcance y la importancia la planeación estratégica corporativa.
- ✓ Determinar básicamente los pasos para la realización de un Plan Estratégico Corporativo.

A continuación se presentan las actividades que se desarrollaron en CODESPA para la formulación y ejecución del Proyecto Básico de Capacitación y Formación Empresarial dirigido al sector agropecuario del departamento de Nariño.

### **3.2 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA PASANTÍA EN CODESPA**

El desarrollo de las actividades de la pasantía en la empresa CODESPA se llevó a cabo de conformidad con lo establecido en el plan de trabajo presentado y aceptado en la propuesta de pasantía por parte de la Dirección de la empresa. Dicho plan de trabajo consta de once actividades que se realizaron bajo los límites de tiempo y presupuesto para la puesta en marcha del Proyecto Básico de Capacitación y Formación Empresarial.

El detalle de cada una de las actividades del plan de trabajo de la pasantía, se presenta a continuación:

**3.2.1 Elaboración del plan de trabajo.** Una vez presentada la propuesta de pasantía a la dirección ejecutiva de CODESPA, se procedió a elaborar en conjunto con los demás miembros encargados del proyecto la elaboración del plan de trabajo, a fin de establecer las actividades necesarias para alcanzar el objetivo general y determinar los responsables y asignar los recursos necesarios. Durante la elaboración del plan de trabajo, se destacó la importancia de la realización de pasantías con instituciones educativas tan importantes como la Universidad de Nariño, de tal manera que CODESPA puede tener la posibilidad de proyectarse como una empresa promotora de desarrollo regional y nacional, a través del vínculo armónico entre la empresa privada y las instituciones de educación superior.

Asimismo, se estimuló el interés de la dirección ejecutiva por tener nuevas pasantías en diferentes campos del conocimiento, a fin de promover y desarrollar los diversos proyectos que la organización de CODESPA está formulando por su parte y en convenios o acuerdos con otras instituciones de carácter privado y público.

Entre las actividades que se fijaron para el plan de trabajo se pueden destacar la instalación de una oficina propia de trabajo para los estudiantes que lleven a cabo en CODESPA pasantía como opción de grado para alcanzar el título de profesionales. De la misma manera, cabe desatacar la realización de un módulo de capacitación básica para la formación empresarial bajo la metodología de las instituciones de Educación Abierta y a Distancia, a través de guías de trabajo, instrumento que materializa el proyecto objeto de este informe de pasantía y que pasa a ser parte de los recursos institucionales de CODESPA en la promoción del emprendimiento empresarial competitivo de nuestra región.

**3.2.2 Instalación de la oficina de trabajo.** Finalizada la elaboración del plan de trabajo, se procedió a instalar una oficina propia de trabajo para los estudiantes que a partir de ese momento lleven a cabo actividades de pasantía en CODESPA, logro y aporte que como futuro profesional en Comercio Internacional y Mercadeo se pudo brindar a la organización y a los potenciales pasantes que en tiempos venideros hagan parte del equipo de trabajo de esta importante Corporación.

En la instalación de la oficina de trabajo se determinó el espacio para su funcionamiento, así como los elementos de trabajo que sus usuarios debían disponer para ejercer sus funciones y tareas acordadas previamente, logrando así que la Dirección Ejecutiva destinará los siguientes implementos laborales: una computadora de escritorio con acceso a Internet, una computadora portátil para el desarrollo de las actividades de capacitación (talleres, exposiciones, charlas, etc.), dos escritorios, teléfono, fax, fotocopidora, útiles de papelería, entre otros.

Es así que con el desarrollo de esta pasantía, se habilitó un espacio de trabajo para los futuros pasantes de diversos campos del conocimiento que harán parte de la organización de CODESPA.

**3.2.3 Elaboración del proyecto de capacitación.** Con respecto a la elaboración del proyecto de capacitación, se procedió a la elaboración de la ficha técnica del mismo para que la dirección ejecutiva adelantar la gestión de los recursos y los lugares de trabajo en los diferentes municipios beneficiados, tanto con los gobiernos municipales como con las asociaciones de productores del sector agropecuario del departamento de Nariño. La ficha técnica del proyecto se anexa al final junto con el presente informe (ver Anexo A)

Igualmente, se procedió a la elaboración del Módulo de Capacitación y Formación Empresarial, donde se contempló las temáticas para las cinco (5) líneas de capacitación definidas por el proyecto. Para lo anterior, se consultó bibliografía sobre la modalidad de Educación Abierta y a Distancia y de los diferentes modelos pedagógicos que se manejan en los sistemas educativos superiores, a fin de disponer de un conocimiento amplio y básico necesario para la elaboración de las guías de trabajo. Este módulo también se presenta como anexo a este informe (ver Anexo B).

La decisión de seguir los lineamientos básicos de la modalidad de Educación Abierta y a Distancia, corresponde al interés de despertar las competencias necesarias para que los productores agropecuarios que se servirían de este proyecto de formación empresarial, se configuren como actores principales de su proceso de aprendizaje y sean, al mismo tiempo, autogestores de su compromiso por el mejoramiento mediante una instrucción continuada. El motivar a los participantes del proyecto a ser responsables por sí mismos, conlleva a un mayor compromiso por ser competitivos a través de la generación de cambios y el rompimiento de esquemas tradicionales de producción (y mentales) a fin de lograr la diferencia con la oferta de substanciales niveles de valor agregado.

Las guías de trabajo que componen el módulo fueron elaboradas siguiendo las especificaciones técnicas más preponderantes que propone el sistema de la Educación Abierta y a Distancia, a fin de brindar un conocimiento significativo a los participantes. Cabe anotar, que el módulo desarrollado en el proyecto de la pasantía, a fin de hacerlo lo más práctico posible, no sigue de manera estricta las características que tendría un módulo para una institución de educación superior cuyo sistema de enseñanza se supedita a la modalidad de la Educación Abierta y a Distancia.

La creación de un módulo de capacitación y formación empresarial para CODESPA es un aporte institucional que resultó de la experiencia de esta pasantía, un recurso nuevo que ha sido valorado por toda la organización que será objeto de nuevas propuestas para el apoyo y la promoción empresarial de nuestra región, especialmente en el sector agropecuario, desde el quehacer de la Corporación en pro de una mayor participación de Nariño en la oferta exportable nacional.

**3.2.4 Revisión y ajuste del proyecto de capacitación.** La etapa posterior al trabajo de la pasantía consistió en la revisión y ajuste del perfil del proyecto, contenido en la ficha técnica a presentar a los municipios beneficiados y a las diferentes asociaciones de productores agropecuarios afiliadas a CODESPA que tomaron la decisión de ser participantes en la actividad de capacitación y formación empresarial.

Asimismo, se procedió en conjunto con el grupo de trabajo a revisar las guías de trabajo que constituyeron el módulo de formación empresarial, teniendo en cuenta que cada uno de los componentes (objetivos, contenido programático, metodología de aprendizaje, actividades de evaluación, bibliografía, etc.) cumpla con los parámetros de practicidad, flexibilidad, claridad, suficiencia, interactividad e idoneidad, a fin de hacer del módulo un instrumento para el aprendizaje autónomo y fuente de información básica. De esta manera se llevó a las manos un elemento práctico de consulta que quedó al alcance de todos los participantes, un documento escrito que puede ser examinado en cualquier momento y sin ninguna dificultad.

El hecho de haber construido un documento escrito como elemento básico para el desarrollo de la capacitación, se debió a que por la heterogeneidad de los grupos de trabajo participantes no tenían las mismas oportunidades y facilidades para acceder a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como es el caso de la Internet. Sin embargo, durante el desarrollo del proyecto se estuvo permanentemente estimulando a los participantes para que hagan uso de estas nuevas tecnologías (NTICs) y se sirvan de sus ventajas y bondades para su enriquecimiento personal y cognitivo.

**3.2.5 Determinación de los lugares de trabajo.** Una vez abordado el proceso de revisión y ajuste del proyecto de capacitación, se procedió a realizar las actividades necesarias para determinar los lugares de trabajo en los municipios beneficiados. Para ello, se llevó a cabo una discusión sobre el tipo de lugar más apropiado para desarrollar una capacitación, los elementos necesarios para su puesta en marcha, los recursos financieros, logísticos y humanos necesarios, y la gestión indispensable para habilitar los espacios de trabajo.

Con respecto a la actividad de gestión, se realizaron dos tipos de oficios: uno estaba dirigido a los Alcaldes de los municipios beneficiados, y el otro al representante legal o dirigente principal de las Asociaciones de Productores Agropecuarios interesados de participar en el programa Agro Ingreso Seguro de Ministerio Nacional de Agricultura para conformar la oferta exportable regional y nacional. Los formatos generales de estos dos oficios se anexan al final de este informe (ver Anexo C). Esta labor se soportó sobre la base de datos y el sistema de información interno con que cuenta CODESPA, respecto al nombre de los Alcaldes y de los miembros y representantes de las Asociaciones de Productores afiliados a la Empresa.

Entre los posibles lugares de trabajo que se pudieron gestionar fueron salones comunales, auditorios de colegios y escuelas, y salones de las sedes de algunas Asociaciones. Como anteriormente se mencionó, por cuestiones ajenas a la organización de CODESPA, los municipios en los que se pudo llevar a cabo la instalación de los lugares de trabajo para la capacitación y formación empresarial fueron: La Unión, San Pablo, Sotomayor y Samaniego.

En el municipio de La Unión se llevó a cabo los contactos necesarios para habilitar el lugar de trabajo para el desarrollo del proyecto con los participantes de esa localidad, para lo cual se tuvo en cuenta las siguientes instituciones: Colegio Nacional Juanambú, la Cooperativa COACREMAT, la Cooperativa de Caficultores del Norte, la Escuela Carlos Lleras y la Escuela Urbana Santa Teresita. De estas instituciones contactadas, se pudo disponer de las instalaciones del Colegio Nacional Juanambú y de la Escuela Urbana Santa Teresita para realizar las diferentes sesiones de trabajo con el grupo participante en el proyecto de formación Empresarial.

Para el caso del municipio de San Pablo los contactos realizados fueron con las siguientes instituciones: Colegio Nacional Antonio Nariño, Comité Municipal de Cafeteros de San Pablo, Escuela Anexa a la Normal, Escuela De Varones y la Escuela Urbana Achupallas. De estas instituciones, los centros educativos ofrecieron sus instalaciones de manera generosa a la comunidad participante en el proyecto de capacitación y formación empresarial promovido por CODESPA.

En el municipio de Samaniego los contactos realizados fueron con las siguientes instituciones: Cooperativa COACREMAT, Colegio Nacional Simón Bolívar, Escuela Antonio Nariño, Escuela Pedro Schumeker, Escuela San Luis Gonzaga y Escuela Santa Teresita. De estas instituciones, a diferencia de la Cooperativa COACREMAT, todas nos brindaron su apoyo y cooperación con el desarrollo de este proyecto de formación empresarial, brindando sus instalaciones al servicio del propósito de la organización CODESPA y su equipo de trabajo. Sin embargo, solamente se hizo uso de las instalaciones del Colegio Nacional Simón Bolívar y de la Escuela Santa Teresita para la puesta en marcha del trabajo de campo.

Y Finalmente, en el municipio de Sotomayor la gestión realizada para habilitar el lugar de trabajo fue con las siguientes instituciones: Alcaldía Municipal, Colegio San Juan Bautista, la Cooperativa de Caficultores y la Registraduría Nacional del Estado Civil. De estas instituciones se logró una respuesta favorable por parte del Colegio San Juan Bautista, en cuyas instalaciones se realizó las diferentes sesiones de trabajo.

**3.2.6 Organización de los grupos de trabajo.** Una vez abordada la gestión para determinar los lugares de trabajo, se procedió a organizar los grupos de trabajo. Para esta labor se determinó dos grupos de trabajo: el primero compuesto por los miembros de la organización CODESPA y que estarían a cargo de la ejecución del proceso de capacitación y formación empresarial con los diferentes grupos participantes de la comunidad agropecuaria regional inscrita; por otra parte están los grupos de trabajo de las sesiones de capacitación, entendiéndose éstos los grupos formados por los productores agropecuarios ajenos a la organización de la empresa CODESPA.

Como se mencionó anteriormente, la metodología que se implementaría para las sesiones de trabajo estaría sustentada en los elementos básicos de la modalidad de la Educación Abierta y a Distancia. Es así como se organizó a los participantes en grupos de trabajo, conocidos también como pequeños grupos, y en el grupo en general, o conocido como gran grupo. Esto se hizo con el fin de organizar sesiones de capacitación donde haya una alta participación de los educandos, mediante consultas, investigaciones y desarrollo de tareas, y así como también a través de discusiones y ponencias orales y escritas.

En un principio se había determinado que los grupos de trabajo o pequeños grupos estarían conformados por miembros seleccionados al azar, con el objetivo de lograr el desarrollo de habilidades para entablar nuevas relaciones sociales, de



coordinación, liderazgo, resolución de conflictos, negociación y trabajo en equipo. Sin embargo, por petición de los participantes los grupos de trabajo se conformaron bajo el criterio de los mismos educando, obedeciendo a razones de disponibilidad de trabajo, cercanía o vecindad de los hogares, compañerismo de una asociación ya conformada, entre otras, que les brindaba más comodidad y disposición para trabajar en las actividades delegadas como tareas.

Asimismo, la Dirección Ejecutiva de CODESPA por la premura de tiempo para el desarrollo del trabajo de campo aceptó la anterior determinación para la conformación de los grupos de trabajo en los cuatro (4) municipios donde se aplicaría el proyecto de capacitación y formación básica empresarial.

**3.2.7 Puesta en marcha del proyecto de capacitación.** De conformidad con lo planeado, se organizó la guía básica de sesiones de trabajo en la que se compendia el número de tutorías a desarrollar, los temas, el horario y la fecha de los encuentros, y los productos a realizar por parte de los grupos de trabajo. Esta guía se anexa al final junto a este informe (ver Anexo D). La intensidad horaria fue de 64 horas por cada municipio, distribuidas en 8 sesiones de 8 horas, lo cual fue una modificación de la propuesta inicial dado que el alcance geográfico del proyecto solo se aplicó a cuatro (4) municipios, por las razones antes mencionadas en este proyecto.

Una vez acordados la metodología de la capacitación, los encuentros, los compromisos y responsabilidades del equipo de trabajo pertenecientes a la organización de CODESPA y los compromisos y responsabilidades de los grupos de trabajo de los participantes pertenecientes a la comunidad de productores agropecuarios de la región, se procedió a dar a conocer el módulo del proyecto de capacitación y formación básica empresarial, estructurado mediante guías de trabajo. De este módulo se dejó un copia por cada gran grupo, es decir, se repartieron cuatro (4) módulos en cada uno de los municipios en los que se pudo aplicar el proyecto (La Unión, San Pablo, Sotomayor y Samaniego) para que pueda reproducirse entre todos los miembros de esos grupos de trabajo.

Para dar inicio a la capacitación se procedió por llevar a cabo una inducción sobre el asunto, explicando la importancia del proyecto y el máximo interés de CODESPA de asegurar que el departamento de Nariño haga parte de la oferta exportable que el Gobierno Nacional colombiano está promoviendo como programa de apoyo y emprendimiento empresarial a través del Ministerio Nacional de Agricultura, denominado Agro Ingreso Seguro. De la misma manera, durante la inducción se pretendía concienciar a los diferentes participantes sobre el papel que está desempeñando hoy en día la competitividad y el mejoramiento continuo en el sector empresarial y productivo, más aún en una economía casi totalmente globalizada y a puertas de dar inicio en Colombia con un tratado de libre comercio con un mercado tan grande y atractivo para cualquier país latinoamericano, como lo es Estados Unidos.

Posteriormente, se procedió por revisar de manera general el módulo de trabajo como el principal elemento del proceso de capacitación y autoformación. Pero al mismo tiempo, se invitó y se hizo un llamado de atención sobre la importancia de conocer y dominar las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICs) como potenciales fuentes de generación de competitividad y valor agregado para el sector agropecuario de nuestra región. Igualmente, se invitó a los participantes a consultar la bibliografía recomendada a fin de ampliar sus conocimientos y de poder, así, realizar los trabajos y tareas propuestas.

Y finalmente, se dio a conocer la forma en que se iba a desarrollar cada uno de los encuentros o sesiones de trabajo, en donde habrá participación por parte del instructor y participación del auditorio en una mayor proporción. De la misma manera, se planteó los diferentes trabajos y la metodología que se desarrollarían para la capacitación, como talleres, conferencias, tertulias, charlas, discusiones, entre otros, así como los elementos necesario para ello: vídeo beam, proyector de opacos, carteleras, estudios de casos, etc.

Cabe anotar que aparte de los compromisos y trabajos que se establecieron para las partes involucradas en el proyecto de formación empresarial, se les solicitó a todos los participantes que en la última sesión o encuentro se realice una evaluación sobre el trabajo de campo del proyecto, sobre todo una evaluación de tipo cualitativo, así como las sugerencias y recomendaciones necesarias para abordar un segundo nivel de formación mediante un proyecto de capacitación intermedia (o segundo nivel, como se llegue a denominar). Con esta actividad se pudo determinar los alcances del proyecto propuesto y desarrollado para CODESPA, con el propósito de encaminar sus mejores esfuerzos a constituirse en una institución promotora de desarrollo integral de la región nariñense.

**3.2.8 Evaluación de resultados.** La evaluación de los resultados del proyecto se llevó a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios: por una parte los comentarios, sugerencias y recomendaciones de los productores agropecuarios participantes; y por otro, de conformidad con la información suministrada por el registro de las actividades ejecutadas, el cual fue llevado a cabo mediante un control adelantado a través de una hoja denominada parcelador, cuyo formato se anexa a final de este informe (ver Anexo E)

Los dos criterios de evaluación permitieron tener una concepción objetiva sobre los alcances logrados con la puesta en marcha del proyecto, a fin de poder plantear una segunda etapa de este proceso de formación. Las percepciones de los participantes sobre la calidad del trabajo adelantado con ellos por parte de CODESPA, permite realizar los ajustes necesarias al trabajo y al proyecto como tal, y, al mismo tiempo, contribuye a identificar nuevas necesidades y potenciales servicios institucionales que la organización puede implantar en su portafolio para beneficio del sector productivo de la región y de la comunidad en general.

De otro lado, los registros de control y las reuniones de evaluación realizadas al final de cada ciclo de trabajo permitió identificar falencias y fortalezas en la etapa de ejecución del proyecto, así como las competencias desarrolladas por el personal involucrado en el proceso de formación y el impacto positivo de las actividades de pasantía en el quehacer institucional. Todo esto permitió a la Dirección Ejecutiva comunicar a toda la organización el progreso institucional que está teniendo CODESPA con respecto al cumplimiento de lo que rezan su misión, visión y filosofía corporativa.

La Dirección Ejecutiva, de otro lado, brindó la oportunidad al equipo de trabajo que estuvo a cargo de la capacitación de exponer sus opiniones sobre los alcances, resultados, inconvenientes, limitaciones y sobre la importancia del proyecto en el devenir de la población productora agropecuaria del departamento de Nariño. También se les solicitó que en una discusión de trabajo se establecieran recomendaciones y sugerencias tendientes al perfeccionamiento de esta labor de CODESPA en el campo de la capacitación y formación empresarial, en virtud del propósito institucional de fomentar el emprendimiento empresarial y la competitividad internacional en nuestra región.

En términos generales, al hacer el balance de los resultados obtenidos con el desarrollo de este proyecto de capacitación y formación básica empresarial para el sector productivo agropecuario, se pudo determinar un impacto positivo en la comunidad participante, compuesta por asociaciones de productores como por productores independientes que derivan su sustento de la actividad agropecuaria. Los resultados positivos que se obtuvieron durante la puesta en marcha del proyecto, no sólo fueron reconocidos por los participantes sino también por los gobiernos municipales de los cuatro (4) municipios beneficiados, resaltando la iniciativa y la preocupación que tiene permanentemente CODESPA por contribuir con la competitividad de la región, por una parte, y por otra, la buena labor que viene ejecutando esta empresa al vincular pasantes y practicantes de los centros de educación superior a este tipo de proyectos, ya que es un medio para potenciar competencias laborales y brindar experiencia profesional, al tiempo que se aprovecha la creatividad y el ingenio de la juventud estudiantil.

El balance de los resultados obtenidos de la aplicación del proyecto de capacitación y formación empresarial se sintetizaron de la siguiente manera:

- ✓ Se logró sentar las bases en los cuatro municipios beneficiados mencionados anteriormente, para la generación de una cultura empresarial con una visión a corto, mediano y largo plazo sobre el ámbito de los negocios internacionales, y la importancia económica y social que traería para las localidades de los productores agropecuarios (y por ende para la región) el hecho de ser parte de la oferta exportable que el Gobierno Nacional promoverá en los mercados internacionales a través del programa Agro Ingreso Seguro del Ministerio de Agricultura.

- ✓ Si bien es cierto que el desarrollar un pensamiento empresarial y estratégico de largo plazo implica esfuerzos significativos y un trabajo continuo, la ejecución del proyecto de formación básica empresarial permitió que se tomara conciencia sobre el devenir económico y social, tanto del país como de la región, para los próximos años, caracterizado por una mayor liberación del país con respecto a procesos de integración económica internacional que obliga a todos los empresarios a propender por una mayor capacidad competitiva. CODESPA ha dado un paso muy importante con el hecho de haber concienciado a la comunidad participante de desarrollar un pensamiento estratégico empresarial de largo plazo, vislumbrando y conceptuando las empresas y los negocios del futuro que nuestra región debe disponer para ser eje de desarrollo para el país a través de su fuerza exportadora.
- ✓ Teniendo en cuenta que el sector agropecuario es el renglón económico principal del departamento de Nariño y que la tendencia de los negocios internacionales vislumbra un aumento exponencial en el comercio de productos orgánicos, impulsado por las industrias de la salud y el bienestar, la labor de formar a los productores agropecuarios sobre prácticas comerciales justas (precio justo) y competitividad internacional, se constituyó en un logro preponderante para la imagen de CODESPA como entidad promotora del emprendimiento y desarrollo empresarial y la competitividad internacional, que vigoriza el Good Will de la empresa ante toda la sociedad nariñense y colombiana, apremiando, al mismo tiempo, su destacada experiencia en la participación de proyectos sociales y productivos ante organismos tanto de carácter público como privado, del orden regional, nacional e internacional. Con este logro obtenido se estimuló a los participantes sobre los inmensos beneficios potenciales, económicos y sociales, que traería para el departamento de Nariño el hecho de hacer parte de la oferta exportable nacional a través de productos orgánicos de alta calidad y competitividad internacional.
- ✓ Uno de los temas bandera del proyecto de formación básico empresarial y sobre el cual se hizo hincapié a lo largo del trabajo de campo fue la importancia de la competitividad internacional en las empresas del futuro a través de diversas estrategias, entre ellas los procesos de Asociación que se adelantan no solamente entre empresas sino también entre países y regiones económicas. Todos los esfuerzos adelantados por el equipo de trabajo encargado del proceso de capacitación se enfocaron a concienciar a los participantes sobre el valor de la competitividad a través de la asociación como elemento indispensable para el éxito en ámbito de los negocios, quienes concluyeron al final que el alto poder de negociación adquirido por los consumidores y el cliente final (gracias al desarrollo tecnológico en mayor parte) ha conllevado a todas las empresas, sin importar su tamaño, naturaleza y objeto social, a buscar la perfección a través de la alta calidad (calidad total) en todos los aspectos, lo cual se logra mediante la integración de la capacidad

competitiva como elemento inherente a la cultura corporativa de toda entidad que busca trascender en el campo de la excelencia. Ante dicha respuesta, CODESPA puede contar con un argumento de peso para evaluar la magnitud del impacto positivo que tuvo el proyecto de formación básica empresarial sobre una comunidad tan importante para el desarrollo y crecimiento económico y social de Nariño, como lo son los productores del sector agropecuario regional.

- ✓ Uno de los principales objetivos del proyecto de formación empresarial y que se logró alcanzar mediante significativos esfuerzos, estaba relacionado con el compromiso de generar un interés proactivo entre los participantes sobre la importancia de la tecnología en el desempeño competitivo de las empresas de hoy en día. Sin desconocer que una de las ventajas comparativas y competitivas que tiene el sector agropecuario nariñense es el hecho de disponer de prácticas tradicionales y artesanales para la obtención de productos orgánicos cien por ciento naturales, la tecnología viene siendo desde años atrás un factor innegable para lograr competitividad en los mercados internacionales, lo cual fue tema de reflexión y una invitación que se tomó con agrado por parte de los participantes a lo largo del proceso de capacitación. De igual manera, a los productores agropecuarios de nuestra región se los estimuló permanentemente para que se interesarán sobre las distintas políticas, programas e instrumentos de apoyo que el Gobierno Nacional tiene dispuesto a las empresas del país a fin de fortalecer la inversión y el mejoramiento tecnológico del aparato productivo nacional.

Como respuesta por parte de los productores con respecto a este objetivo que CODESPA se planteó para el proceso de capacitación básica empresarial, se centró en el hecho de la trascendencia que tendría el componente tecnológico como valor agregado para los productos del sector agropecuario que serán parte de la Oferta Exportable Nacional que el Gobierno Nacional quiere constituir y promover en los mercados internacionales. De la misma manera, si el departamento de Nariño quiere alcanzar un desarrollo y crecimiento económico que garantice unas mejores condiciones de vida para sus habitantes a través de la exportación de sus productos agropecuarios, es indispensable que la comunidad empresarial y los gobiernos locales propendan por la incorporación tecnológica como motor de competitividad internacional, labor que debe empezar por los mismos productores agropecuarios que participaron del proyecto de formación empresarial, a través de un interés inmediato y continuo sobre este tema en particular.

Los resultados obtenidos al final del proceso de capacitación no son más que la sumatoria de todo el trabajo que CODESPA llevó a cabo desde el momento de la formulación del proyecto, cuya sinergia dio lugar, en términos generales, a una gran propuesta renovadora tendiente a fortalecer el aparato productivo del departamento de Nariño. Estos resultados positivos y avalados por la opinión de

las comunidades beneficiadas de productores agropecuarios, fueron la materia prima para la elaboración de los informes finales que se presentaron a la dirección ejecutiva de la empresa CODESPA y a las administraciones públicas de los municipios beneficiados (La Unión, San Pablo, Sotomayor y Samaniego)

**3.2.9 Elaboración de informes finales.** En este proyecto se presentaron tres informes finales: el primero tuvo la finalidad de ser presentado por cada uno de los miembros que conformaron el equipo de trabajo para la capacitación sin poseer ningún valor formal, a fin de compendiar las informaciones parciales en un solo informe final que se presentó a la Dirección Ejecutiva de la empresa; el segundo, con un valor formal, correspondió al informe final que compendia todas las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo y que fue presentado a la Dirección Ejecutiva de la empresa; y finalmente el tercero, que fue elaborado por la Dirección Ejecutiva para ser remitido a cada uno de los Alcaldes que proyectaron sus esfuerzos para la aplicación del proceso de capacitación en la localidad que estaba a su mando.

Los informes finales que se presentaron en la última etapa de la actividad de pasantía, tanto el del pasante como el del equipo de trabajo, corresponden al registro total de las tareas y aportes institucionales que como pasante de CODESPA se ejecutaron a partir de las responsabilidades encomendadas por la alta dirección. No obstante, la Dirección Ejecutiva sirviéndose del informe final presentado por el equipo de trabajo, redactó, desde su posición en la organización, un informe ejecutivo general a los mandatarios de los municipios en los que se aplicó el proyecto de formación básica empresarial, donde se resaltaron los resultados obtenidos y el impacto positivo en la comunidad productora agropecuaria que asistió al proceso de formación básica empresarial, al tiempo que se manifestó el interés por darle continuidad a este proyecto de grandes experiencias.

Cabe aclarar que el informe que como pasante se presentó a la dirección ejecutiva de CODESPA, sirvió de base para la redacción del presente informe de pasantía que se presenta al programa de COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO. En lo correspondiente al Informe general que presentó la Dirección Ejecutiva de CODESPA a los Alcaldes de los municipios beneficiados, no se logró conseguir la autorización para ser anexado al presente informe final de pasantía, al ser considerado información institucional estrictamente propia de la organización, razón por la cual sólo se anexan al final los trabajos realizados como pasante que cuentan con el aval de la Dirección Ejecutiva de CODESPA para ser publicados junto con el presente trabajo de grado.

El informe final presentado es el compendio de todos los resultados obtenidos en las tareas asignadas, cuya estructura es simple por petición de la alta dirección. Los resultados que se obtuvieron en el proyecto de formación básica empresarial,

se dieron a conocer en el informe final teniendo en cuenta las líneas de capacitación que se establecieron en un principio, las cuales fueron:

- ✓ Proceso productivo y tecnológico.
- ✓ Mercadeo y comercialización.
- ✓ Gestión empresarial.
- ✓ Asociatividad.
- ✓ Creación de empresas.

De igual forma, se plantearon las dificultades y limitaciones que se presentaron durante el trabajo de campo, así como sus resoluciones provenientes de las iniciativas del equipo de trabajo para superarlas y las observaciones necesarias propuestas para próximos proyecto de capacitación que CODESPA pueda llevar a cabo en un futuro.

Por otra parte, entre los últimos trabajos que se realizaron en el proceso de capacitación en conjunto con los participantes, se logró extraer de una discusión final sobre la importancia de cada una de las líneas y los temas tratados en las diferentes sesiones para la formación empresarial, las siguientes reflexiones y aportes generales para una segunda etapa de este proyecto que en futuro CODESPA pueda adelantar:

Una empresa que quiera ser altamente competitiva en el mercado internacional, tiene que basar su direccionamiento estratégico en la cultura de la ejecución estratégica y, para ello, debe contar con una cultura corporativa orientada a la excelencia (cultura de excelencia), que considere los siguientes elementos:

- a. Tendencia a la acción: la orientación estratégica de una empresa de excelencia debe caracterizarse por la preferencia a hacer las cosas en lugar de dedicar mucho tiempo a la planeación y el razonamiento interminable.
- b. Permanencia cerca al cliente: un gran innovador para la empresa y que estimula la cultura de la ejecución es el cliente (interno y externo) Al conocer sus preferencias y complacerlas, se estará marcando la pauta de éxito para los productos de la empresa a través de la satisfacción del cliente.
- c. Autonomía y espíritu empresarial: sin romper los lazos de interdependencia y valores corporativos, es indispensable promover el espíritu competitivo mediante el establecimiento de estructuras sencillas a partir de la división de la corporación en “pequeñas compañías” o unidades estratégicas de negocios.

- d. Productividad a través de la gente: establecimiento de objetivos y metas claras por parte de la alta dirección al resto de la organización (o también del líder hacia sus subordinados), creando al mismo tiempo la conciencia del compromiso y el esfuerzo y determinando sistemas de recompensas estimulantes.
- e. Participación personal y énfasis en los valores: las empresas competitivas deben disponer de líderes que conozcan y estén en pleno contacto permanente con los procesos operativos, efectuando una administración por presencia y no a larga distancia.
- f. Conocimientos de los negocios en los que permanece: la diversificación en los negocios no debe conllevar a una complejidad patrimonial difícil de administrar y controlar, solo por el hecho de tener muchas cosas (falsa seguridad)
- g. Formas simples en los sistemas de Alta Dirección: si el objetivo es lograr una empresa competitiva a través de la eficiencia, la eficacia y la productividad, se debe constituir pocos niveles administrativos capaces de tomar decisiones por sí mismos y que represente el sistema de descentralización ejecutiva.
- h. Exigencia y flexibilidad al mismo tiempo: los líderes de la organización en su interés de crear una organización competitiva y de excelencia, deben enfocar sus esfuerzos hacia el estricto respeto y valoración de la filosofía corporativa y disponer de una postura flexible ante las políticas de operación, lo que garantizará un clima en que los miembros de la organización vivirán con una alta dedicación los valores centrales de la empresa.
- i. Sistemas administrativos simplificados: establecimiento de una funcionalidad sencilla basada en una comunicación abierta y sencilla, a fin de evitar el estado de letargo e inercia que proviene de la complejidad administrativa.
- j. Sistemas efectivos de gestión de problemas: mediante la creación de equipos especiales de acción temporal (círculos de control de calidad), se podrá atender de manera alerta problemas específicos y darles una pronta y adecuada solución.
- k. Valoración del proceso experimentador: el énfasis en la acción debe ser la voluntad de ensayar cosas nuevas, ya que el experimento crea el valor añadido del aprendizaje. Una acción llevada a cabo se traduce en aprendizaje y por ende en progreso.
- l. Rapidez en dar respuesta al cambio: con el entusiasmo y la participación activa del personal de la organización, se podrá concentrar en resultados tangibles y no en un sinfín de programas de planeación, apoyándose para ello en el



revolucionario proceso experimentador que valora la acción por encima de la planificación.

- m. Simplificación de los sistemas de información: la adecuada toma de decisiones debe soportarse en una presencia objetiva (representativa), exacta y sencilla de la información, eliminando así todo tipo de bloqueo y parálisis funcional administrativa.
- n. Liderazgo por excelencia: garantizar en todos los niveles de la organización el liderazgo transformador que guíe, anime, proteja los valores fundamentales de la organización, decida, propicie la participación y la iniciativa en la cultura de la ejecución. Es decir, que sea el modelo a seguir.
- o. Educación y formación permanente: la clave del sistema en una organización de excelencia debe radicar en la educación y la formación permanente como ingredientes fundamentales de toda empresa. “Antes de pretender producir calidad empresarial, hay que producir calidad humana”

**3.2.10 Revisión y ajuste de los informes finales.** La labor de la revisión y ajuste de los informe finales se realizó con todos los miembros del equipo de trabajo, a fin de que la redacción contenga un alto nivel de calidad y cuente con un mismo estilo literario que facilite la lectura para cualquier persona. Para la redacción de los informes se llegó al consenso de que ésta debe ser lo más legible posible para su entendimiento, sin perder la elegancia y el refinamiento, hasta el punto que pueda ser entendida por todos los miembros de la organización, desde la persona que ocupa el más alto nivel hasta el empleado que ocupe el puesto más modesto, buscando con ello que todo el talento humano esté comprometido con el quehacer de la institución.

Teniendo en cuenta que cada uno de los miembros del equipo de trabajo realizó informes parciales de sus actividades asignadas que fueron la base de la elaboración del informe final del equipo de trabajo, el proceso de revisión final estuvo en manos del señor LUIS JAVIER PAZ ARGOTY, líder del equipo que fue designado por la Dirección Ejecutiva para ser al mismo tiempo el coordinador del pasante del programa de COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADO de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, por ser egresado del mismo programa de formación profesional.

Una vez dado el visto bueno por el líder del equipo de trabajo, el informe final fue leído y aprobado por todos los miembros de este grupo para su posterior presentación al Director Ejecutivo de CODESPA, doctor GIOVANNI AGREDA.

**3.2.11 Presentación de los informes finales.** Como anteriormente se mencionó se presentaron tres informes finales: uno informe presentado por cada miembro del equipo de trabajo del proyecto de capacitación y formación básica empresarial,

otro en nombre del todo el equipo de trabajo, y un tercero en nombre de la Dirección Ejecutiva de CODESPA. Estos informes se elaboraron y se presentaron dentro los límites temporales establecidos en el cronograma de actividades determinado al inicio del proceso de pasantía.

## **4. ACTIVIDADES ADICIONALES**

Durante el trabajo de pasantía también se realizaron actividades adicionales que, si bien no estaban contempladas en un principio dentro de la propuesta de pasantía presentada a CODESPA, fueron indispensables unas para el normal desarrollo de las tareas y responsabilidades asignadas en la pasantía, y otras fueron solicitadas por la Dirección Ejecutiva como una labor adicional dependiendo de la disponibilidad del tiempo y las competencias profesionales para su cumplimiento.

A continuación se relacionan las actividades adicionales realizadas como trabajo de pasantía en la empresa CODESPA.

### **4.1 GESTIÓN PARA LA INSTALACIÓN DE LA OFICINA DE TRABAJO**

Dada la importancia que tenía el proyecto de capacitación y formación básica empresarial para los productores agropecuarios del departamento de Nariño, fue necesaria la realización de una labor de gestión ante la Dirección Ejecutiva para disponer de los recursos logísticos y físicos necesarios, a fin de habilitar una oficina como espacio propio de trabajo durante toda la actividad como pasante y así poder sacar adelante con gran éxito el proceso de capacitación mediante una adecuada y competente gestión administrativa, financiera y operativa.

Para esta diligencia fue necesario lograr la aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva de CODESPA mediante propuestas tendientes a habilitar un espacio de trabajo para el desarrollo del trabajo de pasantía, considerando los límites de área con que cuenta la empresa para sus oficinas, las cuales fueron estudiadas para luego tener el visto bueno de instalar la oficina de trabajo.

Asimismo, una vez logrado la aprobación del espacio de trabajo de la pasantía, se procedió a la consecución de equipos de oficina y demás recursos logísticos para la puesta en marcha del proyecto de formación básica empresarial, entre los cuales se adquirieron los siguientes elementos: una computadora de escritorio, una computadora portátil, una impresora, dos escritorios, papelería y elementos de oficina, teléfono, Internet y fax.

Por otro lado, la Dirección Ejecutiva dispuso el salón de juntas para que los miembros del equipo de trabajo del proceso de capacitación también puedan trabajar y realizar las reuniones de control y deliberar sobre el avance del proyecto y demás actividades sobre las que se están a cargo.

## **4.2 ELABORACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE PRODUCTOS NUTRITIVOS ELABORADOS A BASE DE QUINUA, PARA LA EMPRESA CORPORACIONES JUSTO**

La empresa CODESPA en su interés por consolidarse como una entidad importante en la promoción del desarrollo empresarial y exportador de nuestra región, también viene trabajando con la empresa CORPORACIONES JUSTO en un proyecto que, en conjunto con la Alcaldía de Pasto, pretende brindar una oportunidad laboral a las personas que se dedicaban a la producción y comercialización de pólvora en la ciudad y sitios rurales aledaños, en actividades de producción agropecuaria.

La empresa CORPORACIONES JUSTO, cuyo Gerente General es el Director Ejecutivo de CODESPA, doctor GIOVANNI AGREDA, se encuentra manejando el proyecto de producción de quinua como producto de alto contenido nutricional que presenta una alta demanda en los mercados internacionales. En su propósito visionario, esta empresa busca no solo la manufactura del producto en bruto (natural) sino que pretende, además, llevar a cabo un proceso de transformación industrial para ser comercializado como un alimento nutritivo instantáneo enriquecido con vitaminas y minerales, en diferentes presentaciones. Para ello, en el trabajo de pasantía fue solicitado la realización de la ficha técnica de una propuesta de investigación de mercados sobre unos productos nutritivos elaborados a base de quinua, a fin de determinar su demanda en el mercado nacional y regional y su aceptación por parte del consumidor y el cliente finales para su futura comercialización a gran escala. El objetivo de esta propuesta es crear valor agregado a la producción de quinua y lograr un plus en el precio final, logrando, así, altos ingresos para beneficio de los productores agropecuarios acogidos a este proyecto desarrollado por la empresa CORPORACIONES JUSTO en conjunto con la Alcaldía de Pasto.

Esta ficha técnica de la propuesta de investigación de mercados, que fue supervisada por el señor Luis Javier Paz Argoty y se anexa al final del presente informe (ver Anexo F), ya fue presentado ante la Alcaldía de Pasto para su financiamiento y es el soporte de la gestión que está llevando a cabo la Gerencia General ante organismos de cooperación internacional de Europa a fin de conseguir recursos financieros para su puesta en marcha, debido a que la Unión Europea tiene un gran interés por apoyar proyectos de producción agropecuaria en el departamento de Nariño y su comercialización con destino a este amplio mercado como productos totalmente orgánicos y naturales, dada la alta tendencia por el consumo de este tipo de productos impulsados por las industrias del bienestar y la salud.

La importancia de este proyecto radica en los grandes beneficios que traería para el departamento de Nariño, en especial para los antiguos productores y

comercializadores de pólvora y demás poblaciones campesinas regionales, en cuanto a un desarrollo socioeconómico integral a través de la actividad exportadora, cuyos beneficios se extenderían a varios sectores sociales, mediante la elaboración y comercialización de productos orgánicos propios del departamento de Nariño y respaldados por sellos internacionales avalados por la Unión Europea en lo que respecta a “Precios Justo”, “Sellos de Calidad”, “Prácticas Justas de Producción” y “Sello Verde” para el cuidado ambiental. Una vez gestionados los recursos necesarios para la investigación de mercados, existe una alta probabilidad de participar en la puesta en marcha de dicha investigación, cuyo campo de acción se circunscribe a los mercados regional y nacional (principales ciudades del país). Se espera que esta participación se desarrolle ya como Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño.

#### **4.3 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN LA EMPRESA CORPORACIONES JUSTO**

Una última actividad que se realizó durante el trabajo de pasantía, consistió en la elaboración de una propuesta para la creación del Departamento de Mercadeo en la empresa CORPORACIONES JUSTO cuya inversión se espera que se realice a lo largo de un (1) año, la cual fue redactada de manera conjunta con el señor Luis Javier Paz Argoty, líder del equipo de trabajo del proyecto de capacitación y formación básica empresarial. Así como los demás trabajos realizados, dicha propuesta se anexa al final de este informe (ver Anexo G)

La importancia de crear un Departamento de Mercadeo en la empresa CORPORACIONES JUSTO, radica en la necesidad de ejecutar labores de manera competente en la medida que esta empresa empieza a participar en proyectos de gran trascendencia para la región nariñense y para el país en general, especialmente en sectores básicos para la economía del Departamento, como lo es el sector agropecuario. Igualmente, los procesos de industrialización que se quieren implantar como proyecto de fortalecimiento empresarial para la generación de productos con potencial exportador, obligan en un futuro cercano a habilitar la división de mercadeo en la estructura organizacional de esta empresa.

Es de aclarar que por la falta de tiempo, está propuesta es una aproximación susceptible de ser mejorada o adecuada. Sin embargo, la propuesta fue presentada ante la Gerencia General de la Corporación y servirá de instrumento para la gestión de recursos financieros ante los gobiernos regional, departamento y nacional, así como también servirá de base para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento empresarial con los que se pueda participar en los diferentes programas que ha dispuesto el Gobierno Nacional para fortalecer el sector productivo del país, como por ejemplo el programa del FONDO EMPRENDER.

## **5. APORTES INSTITUCIONALES**

El desarrollo de un trabajo de pasantía en la empresa CODESPA no solo permitió llevar a cabo el trabajo de grado para adquirir el título como profesional en Comercio Internacional y Mercadeo y obtener experiencia en el campo profesional, sino que, además, admitió la posibilidad de realizar aportes institucionales que fueron significativamente valorados por toda la organización, particularmente por la Dirección Ejecutiva.

A continuación, por su mayor trascendencia para la organización, se dan a conocer los aportes institucionales realizados durante el trabajo de pasantía.

### **5.1 MÓDULO DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL.**

El desarrollo del proceso de capacitación y formación básica empresarial requirió la elaboración de un módulo como instrumento de apoyo para el aprendizaje y comprensión de las áreas del conocimiento que se impartieron a los productores agropecuarios participantes, donde están compendiados los conceptos básicos sobre los temas que se impartieron en la capacitación, así como los objetivos a alcanzar y las actividades a desarrollar por parte de los educandos. Este módulo se elaboró siguiendo las pautas básicas de la metodología empleada por la Educación Abierta y a Distancia, ya que hace del estudiante el principal protagonista del proceso de aprendizaje.

Este módulo, una vez finalizada su elaboración, quedó registrado como un documento institucional para CODESPA, el cual posteriormente, por decisión del Director Ejecutivo, va ser inscrito formalmente como un documento institucional exclusivo ante los entes jurídicos competentes.

De esta manera, se pretende utilizar este módulo para futuros proyectos de formación básica empresarial en otros municipios de producción agropecuaria, dentro de un programa de capacitación no formal que la institución quiere implantar en su portafolio de servicios. Igualmente, este documento dará lugar a la realización de un segundo nivel de capacitación más avanzado para el fortalecimiento empresarial de nuestra región.

## **5.2 CONSECUCCIÓN DE IMPLEMENTOS Y EQUIPOS DE OFICINA PARA EL ÁREA DE TRABAJO DE LOS PASANTES**

Para llevar a cabo de manera exitosa las actividades del trabajo de pasantía, fue necesario realizar la gestión ante la Dirección Ejecutiva de la empresa CODESPA para habilitar un espacio de trabajo bajo condiciones adecuadas para la normal ejecución de las labores y responsabilidades adquiridas. Es así como se emprendió la tarea de habilitar dicho espacio bajo la autorización de la alta dirección, lugar de trabajo que quedo de manera permanente para los actuales y futuros pasantes de educación superior que quieran adelantar su trabajo de grado en esa institución, hasta nueva orden del Director Ejecutivo.

Igualmente, la habilitación de ese espacio de trabajo destinado a los pasantes requirió la ejecución de otras actividades que implicaron la adecuación del lugar con elementos de oficina, como escritorios, una computadora de escritorio, una computadora portátil nueva con impresora, teléfono, fax, servicio de Internet, fotocopiadora y elementos de oficina (papelería y útiles de escritorio).

Esta labor permitió como pasante fortalecer las competencias profesionales para la gestión administrativa y logística de nuevas propuestas institucionales, bajo los parámetros establecidos por la organización para ese tipo de procedimientos, así como también brindó la posibilidad para estimar las habilidades de negociación y de trabajo en equipo que todo profesional debe adquirir en el campo de su competencia laboral. Dicha experiencia causó beneficios importantes tanto para la organización, al disponer de un espacio para futuras actividades de pasantía que apoyarán el desempeño de la institución, como para la experiencia profesional durante el desempeño como pasante.

## **5.3 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO EN LA EMPRESA CORPORACIONES JUSTO.**

La propuesta presentada en conjunto con el líder del equipo de trabajo del proyecto de capacitación y formación básica empresarial, señor Luis Javier Paz Argoty, consistente en la creación de una división de mercadeo para la empresa CORPORACIONES JUSTO, entidad afiliada a CODESPA, fue considerada por el Director Ejecutivo como un valioso aporte institucional en la labor como pasante, permitiendo destacar el verdadero compromiso que desde un principio se estableció con la institución.

Esta propuesta establece una inversión en un año (1) de ciento noventa y dos millones de pesos (\$192.000.000) para la creación del departamento de mercadeo, la cual fue estudiada y estará sometida a un proceso de aprobación para que en el primer semestre del año 2008 se empiece a ejecutar la labor de gestión para consecución de fuentes de financiación, tanto ante organismos

gubernamentales de los distintos órdenes jerárquicos como ante instituciones de cooperación internacional, principalmente pertenecientes a la Unión Europea por tener un gran interés de apoyar el desarrollo y comercialización de productos orgánicos naturales en el departamento de Nariño, a través de la excelente formulación y ejecución de proyectos productivos y empresariales regionales.

Dada la importante participación en proyectos productivos agropecuarios de la empresa CORPORACIONES JUSTO adelantados con la Alcaldía de Pasto y su trascendencia en los mercados internacionales, esta propuesta se constituye en un documento para el fortalecimiento empresarial mediante procesos de inversión institucional y de proyección internacional. Con esta propuesta, esta empresa puede obtener el respaldo institucional necesario para la ejecución del proyecto productivo de la QUINUA con máximos resultados, que en el presente viene desarrollando con el aval de la Alcaldía Municipal de Pasto.

Es así que con esta actividad se dio por finalizado el trabajo de pasantía en la empresa CODESPA, finalizando labores el día 31 de diciembre del año 2007 y rindiendo todos los informes necesarios que dieran lugar al concepto favorable por parte de la Dirección Ejecutiva al compromiso asumido en la pasantía como trabajo de grado para optar por el título de PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO.



## 6. CONCLUSIONES

- a. Si bien es cierto que el principal renglón de la economía del departamento de Nariño es el sector agropecuario, no significa que esta actividad cuente en la actualidad con una alta capacidad competitiva para afrontar retos tan importantes que se introducirán en el país a través de procesos de integración de mercados como el TLC que Colombia ha negociado con los Estados Unidos, ya que presenta grandes falencias de tipo estructural que de no superarse conllevarían a perjuicios colaterales con la llegada de productos agropecuarios altamente competitivos provenientes de los mercados internacionales, manifestándose con hechos económicos y sociales como la pobreza, el desempleo, la inseguridad, la violencia y los bajos niveles de calidad de vida, entre otros, dado que este sector económico en el Departamento congrega un sinnúmero de familias que se sustentan en este sector mediante actividades productivas en parcelas y minifundios.
- b. El desarrollo, apoyo y financiamiento de proyectos empresariales y productivos enfocados a fortalecer el sector agropecuario del departamento de Nariño, debe ser una actividad que debe propenderse como política de estado de manera coordinada y mancomunadamente entre los gobiernos de los ordenes nacional, departamental y regional, con participación del sector privado, en especial a través de entidades como la empresa CODESPA, cuyo accionar está proyectado hacia el desarrollo y crecimiento socioeconómico integral regional. De esta manera, se puede asegurar un buen desempeño a largo plazo del sector agropecuario, en su conjunto, el cual debe asociarse a la capacidad de su estructura productiva para adaptarse a los cambios que se han de registrar con la globalización, tanto en el marco de la política económica como en las condiciones internacionales que lo afectaban.
- c. El capital humano que se concentra en el sector agropecuario de Nariño es una comunidad que carece de preparación y formación empresarial, debido a que su situación actual radica en la producción en minifundios o parcelas para su subsistencia y la de sus familias, mediante prácticas productivas tradicionales que se han transmitido de generación en generación. No obstante, esta comunidad posee valiosos conocimientos empíricos sobre procesos de producción agropecuaria, y en algunos casos sobre procesos de asociación empresarial, más sin embargo carecen de una preparación más técnica y sofisticada para hacer de ellos empresarios potenciales y con vocación exportadora, lo cual hace que la gestión para promover la participación del departamento de Nariño en el Programa Agro Ingreso Seguro del Ministerio de Agricultura para la conformación de la Oferta Exportable Nacional, requiera de grandes esfuerzos institucionales de carácter público y

privado en pro de establecer una cultura empresarial y exportadora agropecuaria en nuestra región.

- d. Existe una alta preocupación y un impresión de desventaja competitiva y comercial entre los productores agropecuarios nariñenses, dado que el grueso de esta comunidad no cuenta con los recursos financieros para incorporar el factor tecnológico en sus sistemas de producción, al tiempo que se consideran olvidados por las entidades del Gobierno para ser más competitivos a través de la industrialización y la tecnificación de sus operaciones productivas. Sin negar la existencia de algunas asociaciones de productores agropecuarios que han avanzado con grandes resultados en lo correspondiente a este tema y en lo que respecta a una mejor organización empresarial, a través de procesos de integración y asociatividad, la idiosincrasia nariñense caracterizada por la desconfianza, el egoísmo y la individualidad, en la mayoría de los casos ha impedido que en el departamento de Nariño surjan importantes comunidades empresariales en un sector económico que goza de significativas ventajas comparativas explotables, cuyo aprovechamiento adecuado conllevaría a un incremento competitivo regional en pro de incursionar en los mercados internacionales.
- e. Hoy más que nunca es de imperiosa necesidad acabar ese divorcio que existe entre la academia y la empresa privada y pública, con el propósito de fortalecer el aparato productivo de nuestra región mediante diversas iniciativas contempladas en acuerdos y convenios interinstitucionales que den lugar a la formulación, ejecución y evaluación de proyectos tendientes a gestar en la región un excelente panorama prospectivo del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en beneficio de una mejor productividad y competitividad regional, no solamente para el sector agropecuario sino también para otros renglones económicos en cuyos niveles de crecimiento se pueda garantizar una mejor calidad de vida para los nariñenses, generando cadenas productivas o clusters dentro del desarrollo de una agenda interinstitucional que contemple un programa de generación de ventajas competitivas para un sector productivo regional que se distinga por una alta participación en la actividad exportadora.
- f. Las actividades de pasantía deben considerarse cada vez más en el ámbito interinstitucional como una excelente alternativa para vincular a la academia con el accionar empresarial del sector privado, no únicamente porque dan lugar a consideradas reducciones de costos productivos y laborales sino porque también pueden permitir un mejor desempeño organizacional con recursos limitados, al involucrar en las organizaciones empresariales a una colectividad estudiantil que ha culminado su preparación profesional y ansía, desde un principio, construir una carrera profesional satisfactoria y prometedora, al considerar la labor de pasantía no solamente como un requisito para optar su título profesional, sino más bien como una oportunidad

maravillosa para establecer el primer cimiento de una continua formación profesional y personal a través de la experiencia laboral.

## 7. RECOMENDACIONES

- a. Dada la importancia de los resultados logrados en el proyecto de capacitación y formación básica empresarial para los productores agropecuarios del departamento de Nariño desarrollado por la empresa CODESPA, esta institución puede incorporar un programa de formación empresarial como un nuevo servicio en su portafolio, considerando una diversidad de profesionales y pasantes de distintos programas de formación a partir de las necesidades que presente la comunidad productora del sector agropecuario. De esta manera, la empresa dispondrá de una mayor capacidad de gestión para la formulación y ejecución de proyectos de capacitación tendientes a la educación no formal en lo concerniente a cultura empresarial y exportadora y en emprendimiento empresarial y tecnológico, con el propósito de llegar a ser la principal entidad promotora de una oferta exportable regional.
- b. Con la incorporación de las pasantías como práctica organizacional e institucional, la empresa CODESPA puede contribuir al desarrollo de planes de mejoramiento tecnológico, productivo y competitivo en el sector agropecuario como entidad piloto en el departamento de Nariño , trabajando por incorporar a través de la puesta en marcha de proyectos interinstitucionales con el sector público y con organismos de cooperación internacional, una adecuada infraestructura física y tecnológica en materia de producción y comercialización de productos alimenticios orgánicos totalmente naturales, teniendo en cuenta la tendencia creciente de la industria del bienestar, asumiendo con idoneidad el manejo de los recursos disponibles con el fin de mejorar la calidad de vida de todos sus beneficiarios y afiliados.
- c. En conjunto con los gobiernos municipales y departamental, la empresa CODESPA puede adquirir el compromiso institucional de conformar la oferta exportable nariñense y facilitar así el acceso por parte de los pequeños agricultores regionales, a tecnologías pertinentes a sus necesidades reales y que sean ambientalmente sostenibles, competitivas y equitativas, con lo que se podrá construir un capital social básico para la generación de capacidades competitivas internacionales en el departamento de Nariño, a fin de enfrentar con éxito los desafíos que la globalización trae consigo para las regiones del mundo, en especial para las regiones y territorios de los países en vías de desarrollo. Para ello es necesario lograr una alta participación mancomunada y congruente de las entidades de los gobiernos locales y las entidades privadas involucradas en el desarrollo empresarial y competitivo del Departamento, en los programas y proyectos del Gobierno Central en este tipo de temas, como lo es el programa Agro Ingreso Seguro del Ministerio de Agricultura y el Fondo Emprender.

- d. Teniendo en cuenta los alcances logrados con el proyecto de capacitación y formación básica empresarial dirigido a los productores agropecuarios de Nariño, la empresa CODESPA, en su propósito de promover la competitividad regional y el emprendimiento empresarial con vocación exportadora, debe empezar a gestar una segunda etapa o un nuevo proyecto tendiente a llevar a cabo un proceso de formación empresarial continua, logrando establecer los niveles Intermedio y Avanzado con los grupos participantes y beneficiarios del nivel Básico. De esta manera, con la creación de los niveles Intermedio y Avanzado se podrá erradicar una de las falencias más considerables que menguan y limitan el desarrollo competitivo regional, consistente en la carencia de una educación y una capacitación técnica idóneas que estén al alcance de la población campesina y satisfagan sus necesidades de formación empresarial, a fin de consolidar en el departamento de Nariño una cultura empresarial competitiva con vocación de exportación.
- e. En el departamento de Nariño se debe establecer los incentivos necesarios para el establecimiento de sociedades de comercialización internacional que propendan por la promoción y la comercialización en los mercados externos de nuestros productos agropecuarios de gran potencial exportador, en subsectores productivos como el pesquero, el de productos lácteos, verduras y hortalizas, frutos silvestres y mercancías semiindustrializadas e industrializadas derivadas de productos agropecuarios, dentro de un plan estratégico gremial o interinstitucional para la consolidación de una oferta exportadora regional. Este plan debe contemplar la creación de un sistema de información de mercados manejado por las sociedades de comercialización internacional, para la identificación de oportunidades comerciales y el desarrollo de una red de negociaciones internacionales en mercados tan importantes como Europa y Asia, donde existe una alta demanda por productos orgánicos exóticos producidos naturalmente al ciento por ciento en nuestra región, como es el caso de los cafés especiales de Nariño.
- f. Con el propósito de superar la baja capacidad empresarial de nuestro campo nariñense, es necesario, con la participación de todas las instituciones competentes, impulsar el desarrollo de programas y proyectos regionales de capacitación técnica y tecnológica para la comunidad productora agropecuaria de nuestra región de acuerdo a sus necesidades reales, especialmente para aquellos grupos que actualmente disponen de prácticas artesanales de producción y no dan lugar a la generación de valor agregado, con el propósito de lograr un mejoramiento competitivo del sector agropecuario a través de un recurso humano más calificado y con los conocimientos suficientes para afrontar procesos y sistemas de producción más sofisticados, garantizando así la incursión en los mercados internacionales en donde se pagan altos precios y la alta calidad es un elemento de la demanda que no puede excluirse ni ignorarse.

## BIBLIOGRAFIA

AGREDA MONTENEGRO, Esperanza. Gestión y Evaluación de Proyectos Comunitarios. Cordepaz. Gestores de Paz Módulo 3.

CASTILLO, Luis C. El PES en Síntesis. Revista Planeación Estratégica Situacional. Fundación Altadir. Caracas – Bogotá, 1992. Págs. 61 – 70.

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI. Guía Metodológica Sugerida para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Investigación. Centro de Investigaciones CESMAG. San Juan de Pasto, 1996.

CONTRERAS, Marco. Formulación y Evaluación de Proyectos. Santafe de Bogotá. UNIDAD, 1995.

ESTATUTO ADUANERO. Decreto 2685 de Diciembre 28 de 1999 y sus actualizaciones.

GRANELL T, Francisco. La Exportación y los Mercados Internacionales, Editorial Hispano-Europea, Barcelona 1979.

HERNÁNDEZ G., Hugo y MARTÍNEZ H., Segundo A. Análisis Prospectivo de las Cooperativas de Trabajo Asociado. Tesis. Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Facultad de Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, 2004.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. McGraw Hill. Colombia, 1997.

ILPES. Guía para la Presentación de Proyectos. Santiago de Chile: Siglo Veintiuno – Editorial Universitaria, 1977.

JARILLO, José C. Dirección Estratégica. McGraw Hill. Colombia.

KRUGMAN R. Paul y OBSTFELD Maurice, Economía Internacional. Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill.

PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires, Argentina: Grupo Zeta, 1999. 1025 p.

----- . Ser Competitivo. Ediciones Deusto. España, 1999.

ROMERO, Alberto. Globalización y Pobreza, Ediciones Unariño. Versión Electrónica, Pasto – Nariño, 2002.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 1990. 283 p.

SERIE COMERCIO INTERNACIONAL. 5 Tomos. Mc. Graw Hill.

VELASQUEZ, Jorge A. Gerencia de Exportaciones, Editorial Litografía Especial, Medellín 1990.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional: Evaluación del Desempeño Empresarial, parte I. Bogotá: Pyxis, 100 p.

ZERIO, John y Otro. Políticas para Promover las Exportaciones, En Revista Comercio Exterior de México, Volumen 39 N° 1. 1989.

## NETGRAFÍA

[www.5campus.org/leccion/ecomarketing](http://www.5campus.org/leccion/ecomarketing)

[www.conindustria.com](http://www.conindustria.com)

[www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

[www.guiadelmundo.com](http://www.guiadelmundo.com)

[www.latinfocus.com](http://www.latinfocus.com)

[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)



**Anexo A.**

**FICHA TÉCNICA DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN  
Y FORMACIÓN EMPRESARIAL  
DE CODESPA**

**PROGRAMA BÁSICO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN  
EMPRESARIAL PARA EL SECTOR  
AGROPECUARIO DE NARIÑO**

**SAN JUAN DE PASTO  
2008**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. PRESENTACIÓN	67
2. JUSTIFICACIÓN	69
3. OBJETIVOS	70
3.1 OBJETIVO GENERAL	70
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	70
4. TEMÁTICA A DESARROLLAR	71
5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	96
6. PRESUPUESTO	98
7. CRONOGRAMA	99

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Desarrollo temático del proyecto de capacitación y formación básica empresarial.	72
Cuadro 2. Propuesta sobre el procedimiento metodológico	96
Cuadro 3. Presupuesto	98

## **1. PRESENTACIÓN**

La realidad mundial requiere que los países, así como sus regiones, busquen alternativas para insertarse en una economía globalizada, que es cada vez más exigente en calidad, precio, tiempos de entrega, puntualidad, servicio postventa, distribución, diseño y valor agregado de los bienes que se comercializan en el mundo, características que a las grandes empresas internacionales les ha permitido ofrecer excelentes productos y servicios, y que desplazan a las compañías y regiones que no han entendido que para sobrevivir hoy en día se requiere tener un pensamiento y una estrategia globales.

El presente documento es un plan de trabajo sintetizado para el desarrollo de un proyecto básico de capacitación y formación empresarial, cuya finalidad se centra en la posibilidad de fomentar e incentivar una cultura empresarial en el pensamiento de los productores y en el seno de las asociaciones de productores del sector agropecuario de nuestra región nariñense. De esta manera se busca apoyar la gestión y el desarrollo exitoso de los proyectos comunitarios que CODESPA esta impulsando para el mejoramiento productivo de la oferta exportable agropecuaria que existe en el Departamento, especialmente de aquellos que están haciendo y quieren hacer parte del Programa Agro Ingreso Seguro del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Considerando que el sector agropecuario del departamento de Nariño es un renglón económico para la generación de empleo directo e indirecto y, teniendo en cuenta, que en éste en los próximos años se podría avecinar una crisis inminente por el desarrollo del TLC con Estados Unidos, se hace necesario generar e impulsar una serie de propuestas productivas, empresariales y de negocio desde los diferentes estamentos educativos, gubernamentales, gremiales y empresariales, encaminadas a apoyar y fortalecer a este sector, buscando generar una oferta exportable agropecuaria que permita el crecimiento y desarrollo sostenido de la región, mediante la comercialización nacional e internacional de los productos con mayor potencial de exportación, a partir del desarrollo de una formación que estimule la creatividad productiva y comercial y la asociación empresarial entre los microempresarios del sector.

El fin de la presente propuesta es la contribuir con los esfuerzos productivos y empresariales que CODESPA adelanta en el departamento de Nariño, mediante el desarrollo de un proyecto de capacitación y formación básica a los productores y asociaciones de productores actualmente constituidas y, en su posibilidad, a aquellas asociaciones que en un futuro se puedan constituir, de tal manera que se pueda concienciar, a partir de una cultura empresarial, de la importancia de una mejor competitividad dentro del marco de una economía globalizada, más aún cuando se está a puertas del TLC con EEUU. Por otra parte, además, se pretende sensibilizar a los productores a pequeña y mediana escala del sector agropecuario sobre las ventajas que traería para su bienestar y para el desarrollo económico de la región, el aprovechar las ventajas que hoy en día está ofreciendo el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura con los programas y líneas de crédito para la reconversión productiva y cuyo propósito es la consolidación de una amplia oferta productiva exportadora nacional.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un proyecto básico de capacitación y formación empresarial dentro del marco del programa Agro Ingreso Seguro promovido por el Ministerio de Agricultura, enfocado al fortalecimiento competitivo productivo, comercial y asociativo del sector agropecuario del departamento de Nariño.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Promover una cultura empresarial entre los productores y las asociaciones del sector agropecuario regional que participan en el programa Agro Ingreso Seguro de Ministerio de Agricultura.
- ✓ Brindar conocimientos básicos sobre prácticas comerciales justas y desarrollo comercial internacional dentro de un escenario global de negocios para un mejoramiento competitivo continuo.
- ✓ Concienciar a los productores agropecuarios de Nariño sobre la importancia de la asociatividad en el ámbito de los negocios internacionales para lograr mayores ventajas competitivas.
- ✓ Generar un interés proactivo entre los productores y asociaciones de productores sobre los beneficios y oportunidades de inversión y mejoramiento tecnológico que tiene el Gobierno Nacional mediante políticas, programas y mecanismos de apoyo al sector agropecuario.

#### **4. TEMÁTICA A DESARROLLAR**

Los servicios que se ejecutarán con el proyecto básico de capacitación y formación empresarial dentro del marco del programa Agro Ingreso Seguro promovido por el Ministerio de Agricultura, se refieren a acciones de asistencia técnica informativa, asesoría, capacitación práctica, conferencias, talleres, entre otras actividades, encaminadas al mejoramiento competitivo de las unidades empresariales de pequeños productores y microempresarios rurales en una o varias de las siguientes líneas de capacitación:

**Cuadro 1. Desarrollo temático del proyecto de capacitación y formación básica empresarial.**

LÍNEA DE CAPACITACIÓN	CONTENIDO PROGRAMÁTICO	CONTENIDO TEMÁTICO	PROPÓSITOS A ALCANZAR	ACTIVIDADES	CONTENIDOS HORARIA
<p><b>A. PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO:</b></p>	<p>1. Programa Agro Ingreso Seguro y Línea Especial de Crédito (LEC) del Minagricultura</p>	<p>✓ ¿Qué es el Programa Agro Ingreso Seguro?</p> <p>✓ ¿Qué es la LEC?</p> <p>✓ ¿A quiénes está dirigida la LEC?</p> <p>✓ ¿Qué actividades se podrán financiar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una actitud positiva y de interés general sobre la importancia de este programa para el desarrollo productivo y económico del sector agropecuario.</li> <li>• Desarrollar una actitud positiva y de interés general sobre la LEC como</li> </ul>	<p>- Conferencia</p>	<p>4 horas</p>



			<p>productivo y tecnológico de sector agropecuario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a los productores agropecuarios para que hagan parte de la apuesta exportable del Minagricultura mediante la presentación de proyectos de inversión en reconversión de cultivos.</li> <li>• Incentivar a los productores agropecuarios sobre la importancia y ventajas que trae el programa de reconversión de cultivos.</li> </ul>		
--	--	--	---	--	--

	2. Precio Justo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es el programa de Precio Justo?</li> <li>✓ Lineamientos básicos de un programa de Precio Justo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar un pensamiento positivo en el productor agropecuario sobre el programa Precio Justo para el mejoramiento productivo del sector.</li> </ul>	- Conferencia y Taller práctico	2 horas

- Formar productores con capacidad básica empresarial para establecer precios justos a

	3. Reconversión Productiva y Tecnológica Agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia de la reconversión productiva y tecnológica para el sector agropecuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el interés en los productores para formar parte de la Apuesta Exportable Agropecuaria del Minagricultura.</li> </ul>	- Conferencia	2 horas
<b>B. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN:</b>	1. Fundamentos de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Mercadeo y su Entorno</li> <li>✓ La mezcla de Mercadeo y El Producto</li> <li>✓ El Precio</li> <li>✓ Distribución y Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar en los productores agropecuarios el interés por la Mercadeo, entendido como un sistema de</li> </ul>	- Capacitación y Taller práctico	12 horas

		Comercial	<p>acción y pensamiento presente en todas las esferas de la sociedad, destacando la función que cumple en la organización empresariales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que los productores agropecuarios entiendan a las organizaciones y su entorno desde la perspectiva del Mercadeo</li> <li>• Determinar la importancia de aprender a tomar decisiones cada vez con mayor rapidez</li> </ul>		
--	--	-----------	--	--	--

			<p>con base en la información de Mercadeo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Suministrar los conceptos básicos relativos al mercadeo de productos y servicios, para entender el valor que agrega esta función a la empresa</li><li>• Establecer entre los productores la relación entre el intercambio y el marketing, así como la importancia de este último en la economía mundial.</li><li>• Dar a conocer la naturaleza y</li></ul>		
--	--	--	---	--	--

			la importancia de los elementos del marketing mix en la estrategia de mercadeo de una empresa.		
	2. Fundamentos de Planes Estratégicos Exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia del Plan Estratégico Exportador.</li> <li>✓ Pasos para la realización de un plan estratégico exportador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciar sobre la naturaleza, el alcance y la importancia del Plan Estratégico Exportador.</li> </ul>	- Capacitación	12 horas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entidades de apoyo para el fomento de las exportaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer conceptos básicos, diversos enfoques y metodologías</li> </ul>		

			<p>en torno a la formación de la estrategia empresarial internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar básicamente los pasos para la realización de un Plan Estratégico Exportador.</li><li>• Determinar el papel de las entidades de apoyo y fomento a las exportaciones en la formulación de un Plan Estratégico Exportador</li><li>• Proveer a los productores agropecuarios las herramientas</li></ul>		
--	--	--	---	--	--

			<p>básicas para entender y aplicar los procedimientos y métodos necesarios en la realización de planes de negocios exitosos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar habilidades básicas para la aplicación de los enfoques y técnicas en la planeación estratégica exportadora.</li> </ul>		
	3. Green Marketing (Marketing Ecológico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El consumidor verde</li> <li>✓ El marketing ecológico desde una perspectiva social.</li> <li>✓ El concepto de Marketing Ecológico desde una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los dos posibles conceptos de marketing ecológico: como parte del marketing social y como</li> </ul>	- Conferencia	2 horas



		<p>perspectiva empresarial.</p> <p>✓ Las funciones del marketing ecológico.</p>	<p>parte del marketing empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar a conocer cómo hay que diseñar el marketing mix desde una perspectiva ecológica.</li><li>• Comprender que el marketing ecológico es una filosofía sobre la forma de entender las relaciones de intercambio, la cual debe impregnar toda la cultura organizativa de la empresa.</li></ul>		
--	--	---	--	--	--

<p><b>C. GESTIÓN EMPRESARIAL:</b></p>	<p>1. Cómo afrontar los retos del TLC con EEUU y de la Globalización</p>	<p>✓ Importancia e incidencia del TLC con EEUU y la de Globalización para el sector agropecuario colombiano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciar a los productores agropecuarios de Nariño sobre la incidencia productiva y competitiva del TLC con EEUU en el marco de la globalización económica para el sector agropecuario colombiano.</li> <li>• Establecer de manera básica lineamientos productivos y competitivos para afrontar las consecuencias del TLC con EEUU en el sector agropecuario colombiano.</li> </ul>	<p>- Conferencia</p>	<p>2 horas</p>
---------------------------------------	--	--	---	----------------------	----------------

			<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer las competencias de la gestión empresarial de los productores agropecuarios para el cumplimiento de la responsabilidad social de toda Unidad económica, que permitan así construir, mantener y desarrollar nuevas ventajas competitivas en los mercados globalizados.</li></ul>		
--	--	--	--	--	--

	2. Liderazgo y Trabajo en Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es el liderazgo?</li> <li>✓ El liderazgo moderno</li> <li>✓ Teorías</li> <li>✓ Características que definen a los líderes efectivos</li> <li>✓ Qué es trabajo en equipo</li> <li>✓ Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo</li> <li>✓ Importancia del trabajo en equipo en la empresa moderna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar en los productores agropecuarios participantes habilidades en torno a la Gerencia en aspectos como el trabajo en equipo, liderazgo, administración del tiempo, negociación, comunicación y creatividad.</li> <li>• Analizar los procesos que garantizan una dirección apropiada de equipos de trabajo.</li> <li>• Documentar y mostrar a los productores agropecuarios sobre los</li> </ul>	- Conferencia y Taller práctico	4 horas
--	----------------------------------	---	--	---------------------------------	---------

			<p>diferentes estilos de dirección y liderazgo y, lo más importante, sobre casos prácticos, probar la eficacia o no de ellos y su practicidad en el medio colombiano.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enseñar básicamente cómo dirigir equipos de trabajo que logren los resultados esperados y contribuyan al crecimiento personal de sus miembros.</li><li>• Establecer los aspectos a</li></ul>		
--	--	--	--	--	--

			<p>tener en cuenta para manejar asertivamente los conflictos al interior de los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enseñar a formular estrategias de mediación de conflictos en las diferentes situaciones del trabajo de equipo.</li><li>• Establecer los elementos necesarios para realizar seguimiento, evaluación y mejoramiento a los resultados de los resultados de los equipos de</li></ul>		
--	--	--	--	--	--

			<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar a formular estrategias e instrumentos para valorar el desempeño de cada uno de los miembros del equipo de trabajo con el fin de realimentar los procesos y proponer planes de mejoramiento continuo</li> </ul>		
	3. Fundamentos de Formulación y Evaluación de	<p>✓ Anteproyecto</p> <p>✓ Estudio de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentar las bases cognoscitivas</li> </ul>	- Capacitación	12 horas

	Proyectos.	<p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio Técnico</li> <li>✓ E. Administrativo</li> <li>✓ Estudio Financiero</li> <li>✓ Evaluación Financiera</li> </ul>	<p>para la selección de ideas de proyecto-oportunidades o problemas-del medio laboral o social en que se desenvuelve.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los métodos de recolección de la información requerida para la formulación de un proyecto.</li> <li>• Sentar las bases cognoscitivas para la elaboración del plan de trabajo para el desarrollo del proyecto: procesos, actividades,</li> </ul>		
--	------------	--	---	--	--



			<p>tareas y procedimientos que deben llevarse a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enseñar a formular perfiles de proyectos de acuerdo con las directrices y los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero.</li><li>• Enseñar a preparar la información requerida para la evaluación de un proyecto.</li><li>• Dotar de los conocimientos básicos para la supervisión y control de los recursos</li></ul>		
--	--	--	--	--	--

			<p>asignados para lograr los objetivos del proyecto, de acuerdo con lo planeado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar cómo realizar el seguimiento y control a las actividades y tareas del proyecto, para garantizar su ejecución.</li> </ul>		
<b>D. ASOCIATIVIDAD:</b>	1. Trabajo Asociado y Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normatividad</li> <li>✓ ¿Qué es trabajo asociado?</li> <li>✓ ¿Qué es el cooperativismo?</li> <li>✓ Cooperativas de trabajo asociado</li> <li>✓ Precooperativas de trabajo asociado</li> <li>✓ Relaciones con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y familiarizarse con el marco normativo y jurídico que rigen la creación y desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado.</li> </ul>	- Capacitación	4 horas

		<p>el Estado.</p> <p>✓ Formas cooperativas para la generación de trabajo y servicios complementarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar básicamente sobre la importancia de las Cooperativas de Trabajo Asociado en la economía nacional y en las relaciones laborales, a partir del conocimiento de su estructura, principios fundamentales y normas que las rigen, ubicándolas en el contexto sociopolítico en el cual se desarrollan.</li> <li>• Desarrollar de manera básica un modelo</li> </ul>		
--	--	---	--	--	--

			actual, lógico, coherente y acorde con las necesidades, costumbres y comportamientos de la empresa y la economía nacionales.		
<b>E. CREACIÓN DE EMPRESAS:</b>	1. Aspectos generales para la Creación y Administración de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es una empresa?</li> <li>✓ Tipos de empresas (sociedades)</li> <li>✓ Pasos para la creación de una empresa.</li> <li>✓ Funciones de la administración de empresas.</li> <li>✓ Plataforma del Talento Humano.</li> <li>✓ Concepto de Función Empresarial</li> <li>✓ Organización y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar temas relacionados con los valores, la ética y la creación de estrategias propias del pensamiento empresarial, para fomentar la cultura del emprendimiento o entre los productores agropecuarios.</li> <li>• Determinar los</li> </ul>	- Capacitación y taller práctico	4 horas

		<p>Puesta en Marcha.</p> <p>✓ Fundamentos de la Planeación Empresarial.</p>	<p>tipos de sociedades que existen en Colombia y los requisitos básicos para su constitución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los pasos y trámites básicos necesarios para la creación y constitución de una empresa</li> <li>• Suministrar las herramientas para aprender y analizar los retos gerenciales, al mismo tiempo identificar claramente las oportunidades y amenazas del mundo</li> </ul>		
--	--	---	--	--	--

			<p>empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar a conocer conceptos básicos, diversos enfoques y metodologías en torno a la formación de la estrategia empresarial.</li><li>• Dar una visión panorámica acerca de los principios, métodos, corrientes de pensamiento, protagonistas y contextos en los que se desarrollen la previsión y la planeación.</li><li>• Concienciar sobre la naturaleza, el alcance y la</li></ul>		
--	--	--	--	--	--

			<p>importancia la planeación estratégica corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar básicamente los pasos para la realización de un Plan Estratégico Corporativo.</li> </ul>		
<b>TOTAL</b>				<b>60 HORAS</b>	

Fuente. Esta investigación

**Nota:** El contenido programático y la temática serán susceptibles de cambiar y adecuarse a las necesidades y sugerencias de los municipios beneficiados.

## 5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

La metodología que se desarrollará en la presente propuesta, contiene los siguientes elementos:

**Cuadro 2. Propuesta sobre el procedimiento metodológico**

<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	
<b>Ubicación geográfica:</b>	* Siete (7) Municipios de Nariño: La Unión, San Pablo, Córdoba, Puerres, La Llanada, Sotomayor y Samaniego
<b>APUESTA EXPORTADORA AGROPECUARIA</b>	* Frutas: Uchuva, Piña, Maracuyá, Lulo, Mora y Tomate de Árbol. * Hortalizas: Ají, Espárrago Verde, Cebolla Bulbo, Brócoli, Coliflor, Lechuga Gourmet y Alcachofa. * Cafés Especiales * Tradicionales Exportables: Café * Biocombustibles: Etanol a partir de Caña Panelera y Yuca, Biodisel a partir de Palma de Aceite.
<b>DURACIÓN:</b>	* De 8 a 9 meses, con una intensidad horaria de 420 horas aproximadamente, desarrolladas fines de semana con intensidad de 12 horas c/fin de semana.
<b>INTENSIDAD HORARIA</b>	* La intensidad horaria para el desarrollo del proyecto de capacitación es de 60 horas por cada uno de los 7 municipios beneficiados, para un total de 420 horas de ejecución.
<b>POBLACIÓN BENEFICIADA:</b>	* <u>Beneficiarios:</u> Productores y Asociaciones de Productores Agropecuarios afiliados a CODESPA. * <u>Tipología:</u> Productores y Microempresarios que participen o quieran participar en el Programa Agro ingreso Seguro del Minagricultura.
<b>ACTIVIDADES A REALIZAR:</b>	1. Formulación del Proyecto de Capacitación. 2. Determinación de los lugares e instrumentos de Trabajo y Organización de los Grupos de Trabajo 3. Puesta en Marcha del Proyecto de Capacitación (capacitaciones, talleres, conferencias, asistencia personal, etc.) 4. Control y Evaluación de resultados 5. Presentación del informe final a cada uno de los municipios beneficiados y a CODESPA.



	<b>Nota:</b> Se contará con un equipo de trabajo interdisciplinario idóneo.
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Proyecto de capacitación y formación básica empresarial que se desarrollará a corto plazo, con resultados a mediano y largo plazo. Este Proyecto estará bajo la supervisión de CODESPA.

## 6. PRESUPUESTO

**Cuadro 3. Presupuesto**

RECURSOS HUMANOS	CANTIDAD	DETALLE	VALOR
Capacitadores	2	Personal con formación profesional. Valor hora \$30.000. Intensidad horaria 420 horas	\$ 21.600.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 21.600.000</b>
RECURSOS LOGÍSTICOS	CANTIDAD	DETALLE	VALOR
Oficina	1	Arriendo mensual \$ 200.000, durante 5 meses	\$ 1.600.000
Servicio de internet	5 meses	Pago de inscripción y mensualidades para un computador	\$ 500.000
Teléfono	2 líneas	Pago mensual llamadas locales y nacionales (5 meses)	\$ 3.700.000
Útiles de oficina	5 meses	Papelería y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de la capacitación	\$ 2.000.000
Otros gastos		Imprevistos	\$ 2.500.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 10.300.000</b>

<b>RECURSOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Transporte y viáticos	5 meses	Trabajo de campo y de capacitación	\$ 8.100.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 8.100.000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 40.000.000</b>

Fuente. Esta investigación

\* Recursos financiados por los siete (7) municipios beneficiados por la presente propuesta

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**PROYECTO BÁSICO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EMPRESARIAL PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DE NARIÑO  
PROGRAMA AGRO INGRESO SEGURO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL  
CODESPA  
PERIODO: AGOSTO - DICIEMBRE DE 2007**

ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS																			
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S
1. Elaboración Plan de Trabajo	■																			
2. Instalación oficina de trabajo		■																		
3. Elaboración del proyecto de capacitación		■																		
4. Revisión y ajuste del proyecto de capacitación		■																		
5. Determinación de los lugares de trabajo			■																	
6. Organización de los grupos de trabajo			■																	
7. Puesta en marcha del proyecto de capacitación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8. Evaluación de resultados																	■	■	■	■
9. Elaboración de Informes Finales																		■	■	■
10. Revisión y ajuste de los Informes Finales																			■	■
11. Presentación de los Informes Finales																				■

**RESPONSABLE: GIOVANNI CASTRO**

Fuente. Esta investigación

**Anexo B.**  
**MODULO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL**

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE  
DEL PACÍFICO Y LA AMAZONÍA DE COLOMBIA

CODESPA DE COLOMBIA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL

MODULO BÁSICO

I PROMOCIÓN

AGOSTO A DICIEMBRE

SAN JUAN DE PASTO

2007

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	110
1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	112
1.1 PRESENTACIÓN	112
2. JUSTIFICACIÓN	113
3. PROPÓSITO GENERAL DEL MODULO	114
4. OBJETIVO TERMINAL DEL MODULO	115
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	115
5. PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO	116
5.1 PROGRAMA “AGRO INGRESO SEGURO” Y LÍNEA ESPECIAL DE CRÉDITO (LEC) DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA	116
5.1.1 Objetivo terminal	116
5.1.2 Objetivos específicos	116
5.1.3 ¿Qué es el programa agro ingreso seguro?.	117
5.1.4 ¿Qué es la línea especial de crédito (LEC)?.	118
5.1.5 ¿A quiénes está dirigida la LEC?.	119
5.1.6 ¿Qué actividades se podrán financiar?.	119
5.1.7 Actividades de autoevaluación:	120
5.1.8 Enlaces bibliográficos recomendados:	120
5.2 PRECIO JUSTO (COMERCIO JUSTO).	120
5.2.1 Objetivo terminal	121
5.2.2 Objetivos específicos:	121
5.2.3 ¿Qué es el programa de precio justo?.	121
5.2.4 Lineamientos básicos de un programa de precio justo.	126
5.2.5 Actividades de autoevaluación:	132
5.2.6 Enlaces bibliográficos recomendados:	132

	<b>Pág.</b>
5.3 RECONVERSIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA	
AGROPECUARIA	133
5.3.1 Objetivo terminal.	133
5.3.2 Objetivos específicos:	133
5.3.3 Importancia de la reconversión productiva y tecnológica	133
5.3.4 Actividades de autoevaluación:	142
5.3.5 Enlaces bibliográficos recomendados:	142
6.    MERCADERO Y COMERCIALIZACIÓN	143
6.1    FUNDAMENTOS DE MERCADERO	143
6.1.1 Objetivo terminal	143
6.1.2 Objetivos específicos:	143
6.1.3 El mercaderio y su entorno	144
6.1.4 La Mezcla de mercaderio y el producto	146
6.1.5 El precio	148
6.1.6 Distribución y comunicación comercial	151
6.1.7 Actividades de autoevaluación:	154
6.1.8 Enlaces bibliográficos recomendados:	156
6.2    FUNDAMENTOS DE PLANES ESTRATÉGICOS EXPORTADORES	157
6.2.1 Objetivo terminal	157
6.2.2 Objetivos específicos:	157
6.2.3 Importancia del plan estratégico exportador	158
6.2.4 Pasos para la realización de un plan estratégico exportador	158
6.2.5 Entidades de apoyo para el fomento de las exportaciones	176
6.2.6 Actividades de autoevaluación:	177
6.2.7 Enlaces bibliográficos recomendados:	178
6.3    GREEN MARKETING (MARKETING ECOLÓGICO)	179
6.3.1 Objetivo terminal	179
6.3.2 Objetivos específicos:	179

	<b>Pág.</b>
6.3.3 El consumidor verde	180
6.3.4 El marketing ecológico desde una perspectiva social	180
6.3.5 El concepto de marketing ecológico desde una perspectiva empresarial	181
6.3.6 Las funciones del marketing ecológico	181
6.3.7 Actividades de autoevaluación:	186
6.3.8 Enlaces bibliográficos recomendados:	186
<b>7. GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>188</b>
<b>7.1 CÓMO AFRONTAR LOS RETOS DEL TLC CON EEUU Y DE LA GLOBALIZACIÓN</b>	<b>188</b>
7.1.1 Objetivo terminal	188
7.1.2 Objetivos específicos:	188
7.1.3 Importancia e incidencia del TLC con EEUU y de la Globalización para el sector agropecuario colombiano	188
7.1.4 Actividades de autoevaluación:	194
7.1.5 Enlaces bibliográficos recomendados:	195
<b>7.2 LIDERAZGO Y TRABAJO EN GRUPO</b>	<b>195</b>
7.2.1 Objetivo terminal	196
7.2.2 Objetivos específicos:	196
7.2.3 ¿Qué es el liderazgo?.	197
7.2.4 El liderazgo moderno	198
7.2.5 Teorías	202
7.2.6 ¿Qué es trabajo en equipo?.	206
7.2.7 Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo	210
7.2.8 Importancia del trabajo en equipo en la empresa moderna	212
7.2.9 Actividades de autoevaluación.	213
7.2.10 Enlaces bibliográficos recomendados:	215
<b>7.3 FUNDAMENTOS DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.</b>	<b>215</b>



	<b>Pág.</b>
7.3.1 Objetivo terminal	215
7.3.2 Objetivos específicos:	216
7.3.3 Anteproyecto	216
7.3.4 Estudio de mercado	219
7.3.5 Estudio técnico	221
7.3.6 Estudio administrativo y organizacional	225
7.3.7 Estudio financiero	226
7.3.8 Evaluación financiera:	229
7.3.9 Actividades de autoevaluación:	230
7.3.10 Enlaces bibliográficos recomendados:	231
8. ASOCIATIVIDAD	232
8.1 TRABAJO ASOCIADO Y COOPERATIVISMO	232
8.1.1 Objetivo terminal	232
8.1.2 Objetivos específicos:	232
8.1.3 Normatividad	232
8.1.4 ¿Qué es trabajo asociado?.	233
8.1.5 ¿Qué es el cooperativismo?.	233
8.1.6 Cooperativas de trabajo asociado	233
8.1.7 Precooperativas de trabajo asociado	235
8.1.8 Relaciones con el estado	236
8.1.9 Formas cooperativas para la generación de trabajo	237
8.1.10 Actividades de autoevaluación:	238
8.1.11 Enlaces bibliográficos recomendados:	238
9. CREACIÓN DE EMPRESAS	240
9.1 ASPECTOS GENERALES PARA LA CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	240
9.1.1 Objetivo terminal	240
9.1.2 Objetivos específicos:	240

	<b>Pág.</b>
9.1.3 ¿Qué es una empresa?.	241
9.1.4 Tipos de empresas (sociedades).	241
9.1.5 Pasos para la creación de una empresa	242
9.1.6 Funciones de la administración de empresas	243
9.1.7 Plataforma del talento humano	245
9.1.8 Concepto de función empresarial	247
9.1.9 Organización y puesta en marcha	248
9.1.10 Fundamentos de la planeación estratégica	254
9.1.11 Actividades de autoevaluación:	260
9.1.12 Enlaces bibliográficos recomendados	261

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1.	124
Cuadro 2. Características que definen a los líderes efectivos	205
Cuadro 3. Especificaciones del trabajo en equipo	211
Cuadro 4.	254

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura del programa "AIS".	118
Figura 2. Actividades típicas de un intermediario	152
Figura 3. Esquema de comunicación	206

## LISTA DE MATRICES

	<b>Pág.</b>
Matriz 1. MATRIZ GERENCIAL	204

## INTRODUCCIÓN

La globalización le ha dado paso a que se generen grandes cambios en los escenarios económicos, cambios que deben ser aprovechados por aquellos países que se han preparado para ello, siendo las empresas los actores de estos cambios, especialmente las PYMES que representan un alto índice en la economía colombiana. Para ello, se debe contar con una gerencia proactiva, visionaria, creativa, innovadora, que garantice productividad, calidad a través de una administración adecuada de los recursos y de todos los cambios que se generan y que de alguna forma inciden en el comportamiento organizacional.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría, así, en su habilidad, sus recursos, sus conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las PYMES, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Fomentar el desarrollo de una cultura empresarial y emprendedora de negocios internacionales en nuestro departamento de Nariño para el fortalecimiento competitivo regional, es una tarea que involucra las voluntades de todos los actores comprometidos con el desarrollo integral nariñense a través de su accionares institucionales. La educación y la capacitación técnica de calidad son unas significativas alternativas para alcanzar esa competitividad tan anhelada, especialmente en el sector agropecuario cuyo dinamismo puede llegar a configurarse en motor de desarrollo mediante la incursión de sus productos en los mercados internacionales.

Es así como la empresa CODESPA pone a disposición de la comunidad de productores agropecuarios nariñenses este módulo de capacitación y formación básica empresarial, a fin de brindar una educación no formal en el campo de la cultura empresarial, en pro de contribuir con el propósito general de hacer de Nariño un departamento competitivo, con una alta participación en los mercados internacionales y llegando a ser, así, polo de desarrollo socioeconómico para el país.

## **1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL**

### **1.1 PRESENTACIÓN**

El gran apogeo de los programas de apoyo del Gobierno Nacional a propuestas productivas bajo la metodología de proyectos en el país, la influencia de las microempresas en la generación de empleo, los espacios para construir un trabajo propio y el progresivo desarrollo de las empresas que requieren implementar nuevos servicios o productos que exige el mercado competitivo, especialmente en el sector agropecuario, hacen imprescindible el conocimiento y el desarrollo de habilidades y destrezas en el ámbito de la gestión y la cultura empresariales, como factores esenciales para la promoción del desarrollo socioeconómico de la región, y el mejoramiento y ampliación de nuevas oportunidades de competencias productivas y laborales.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el diseño del presente módulo parte del indicio de que la gran mayoría de las acciones del hombre están basadas en lograr unos objetivos o propósitos en la vida, especialmente en los concernientes a su desarrollo personal y profesional, y que estos deben estar definidos y ordenados paso a paso para alcanzar los resultados o logros esperados y soñados.

El proyecto de capacitación y formación empresarial de CODESPA busca que el participante desarrolle las competencias necesarias de gestión y emprendimiento empresarial para desempeñarse en el campo corporativo de las PYMES del sector agropecuario de departamento de Nariño, en el papel de empresario, asociado o como inversionista independiente; esperando que aspire la preparación necesaria para obtener una rentabilidad satisfactoria en las acciones que emprende con su negocio y a mejorar las oportunidades de empleo y de competitividad de la región como del país.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Este módulo de capacitación y formación básica empresarial está orientado a fortalecer las competencias de la gestión y el emprendimiento empresariales para el cumplimiento de la responsabilidad social de toda unidad económica con el progreso y desarrollo sostenible, llámese micro, pequeña o mediana empresa del sector agropecuario nariñense, permitiendo así a las organizaciones o asociaciones de productores construir, mantener y desarrollar nuevas ventajas competitivas en los mercados globalizados de hoy en día.

Los retos que imponen la globalización y los procesos de integración económica que se están viviendo en nuestro país, comprometen a todos los actores del desarrollo regional nariñense con mayores realizaciones empresariales para responder a las expectativas del progreso integral de nuestro departamento de Nariño. La necesidad de impulsar estrategias que faciliten la recuperación de la competitividad y la inserción de Nariño en los mercados internacionales, conllevan a valorar e impulsar iniciativas interinstitucionales tendientes a la formación empresarial y a la generación de una cultura empresarial regional. Es por ello que CODESPA, como institución de desarrollo regional, quiere trabajar en la implementación en el corto, mediano y largo plazo de una capacitación y formación empresarial más pertinente y puntual a las necesidades empresariales de los productores agropecuarios de nuestra región.

Asimismo, CODESPA tiene un gran interés por proyectar la producción agropecuaria nariñense hacia los mercados internacionales, mediante su participación exitosa en la Oferta Exportable Agropecuaria Nacional que el Gobierno Nacional está conformando a través del programa Agro Ingreso Seguro del Ministerio de Agricultura. Para ello, el proyecto de capacitación y formación básica empresarial ha abierto un espacio importante en el presente módulo de iniciación para propiciar el interés en los diversos programas de apoyo al desarrollo de las PYMES, especialmente del sector agropecuario por ser un renglón importante para el departamento de Nariño.

### **3. PROPÓSITO GENERAL DEL MODULO**

La empresa CODESPA con la realización de este módulo, dentro del proyecto de capacitación y formación básica empresarial para los productores agropecuarios nariñenses, pretende desarrollar temas relacionados con los principios, los valores, la ética y la filosofía propios del pensamiento empresarial, a fin de fomentar la cultura del emprendimiento entre los ciudadanos productivos mediante la consecución de altas metas en la formación de emprendedores, gestores de desarrollo y empresarios con capacidades competitivas para situarse con éxito en los negocios internacionales.

## **4. OBJETIVO TERMINAL DEL MODULO**

Desarrollar en el participante conocimientos esenciales para la generación del pensamiento estratégico y la cultura empresarial a través de actividades de capacitación y formación básica, encaminadas al mejoramiento de las unidades empresariales de pequeños productores y microempresarios agropecuarios en aspectos importantes del desarrollo competitivo empresarial.

### **4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Suministrar a los participantes las herramientas para aprender y analizar los retos de la gestión empresarial, cubriendo de forma integral todas las variables y factores críticos que enmarcan los procesos del manejo gerencial.
- ✓ Proveer a los participantes las herramientas para entender y aplicar los procedimientos y métodos necesarios en la creación y administración de empresas.
- ✓ Brindar los conceptos básicos relativos al mercadeo y la comercialización internacional de productos y servicios, para entender el valor que agregan estas funciones a una empresa.
- ✓ Construir y desarrollar en los productores competencias básicas para la gestión de procesos productivos y tecnológicos en el ámbito de las PYMES del sector agropecuario de la región, a fin de que puedan obtener una rentabilidad satisfactoria en las acciones que emprenden y logren mejorar las oportunidades de empleo y de competitividad del Departamento y el país.
- ✓ Ofrecer los conocimientos sobre las implicaciones de las Cooperativas de Trabajo Asociado en las relaciones laborales, permitiendo evidenciar la inconveniencia de esta modalidad de flexibilización laboral y conociendo su estructura, principios fundamentales y normas que las rigen, ubicándolas en el contexto sociopolítico en el cual se desarrollan.

## 5. PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

### 5.1 PROGRAMA “AGRO INGRESO SEGURO” Y LÍNEA ESPECIAL DE CRÉDITO (LEC) DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA

Con la entrada en vigencia de los recientes tratados de comercio, Colombia debe adelantar una progresiva disminución de la protección en frontera. En respuesta, el Gobierno Nacional ha diseñado una política pública interna que le permita al sector productivo agropecuario enfrentar los retos derivados de la mayor exposición a la competencia externa, y al mismo tiempo promover el desarrollo rural sustentable, generando las condiciones para que existan fuentes de ingreso estables para los productores rurales.

Este es el marco general del programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, con el cual el Estado ratifica su compromiso con el campo colombiano y el desarrollo rural y, al mismo tiempo, responde a la necesidad de contar con instrumentos y herramientas que permitan enfrentar las nuevas realidades económicas que trae la inserción a los mercados internacionales.

**5.1.1 Objetivo terminal.** Dar a conocer la importancia del programa “Agro, Ingreso Seguro - AIS” como política de estado tendiente a fortalecer los ingresos de los productores agropecuarios del país que así lo requieran ante las distorsiones derivadas de los mercados externos y mejorar la competitividad de todo el sector agropecuario nacional, con ocasión de la internacionalización de la economía Colombiana.

#### 5.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar una actitud positiva y de interés general sobre la importancia de este programa para el desarrollo productivo y económico del sector agropecuario.
- ✓ Desarrollar una actitud positiva y de interés general sobre la LEC como instrumento para el fortalecimiento del proceso productivo y tecnológico de sector agropecuario.
- ✓ Incentivar a los productores agropecuarios para que hagan parte de la apuesta exportable del Ministerio de Agricultura mediante la presentación de proyectos de inversión en reconversión de cultivos.
- ✓ Incentivar a los productores agropecuarios sobre la importancia y ventajas que trae el programa de reconversión de cultivos.

**5.1.3 ¿Qué es el programa agro ingreso seguro?** Colombia está profundizado su proceso de integración con la economía mundial, mediante la negociación de varios tratados bilaterales de libre comercio. Sin perjuicio de las ventajas que representa un esquema de integración económica, todo proceso que implique la apertura de fronteras para el intercambio comercial, conlleva el ingreso de los productos y servicios ofrecidos por los demás países e implica el sometimiento de la producción nacional a una competencia frente a productores externos.

Uno de los sectores más sensibles a este tipo de procesos es el agropecuario, debido a las distorsiones generadas por los subsidios y los hábitos de consumo a nivel internacional. Por esta razón, el Gobierno Nacional diseñó una política pública que les permite a los productores, no sólo asumir este proceso de transición que demanda transformaciones profundas, sino también sacar el máximo provecho del presente escenario de intercambio comercial internacional. Bajo esta óptica, a través de la Ley 1133 de 2007, mediante la cual se creó el Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, se ratifica el compromiso que tiene el Gobierno Nacional con la población rural y su desarrollo.

El programa “Agro, Ingreso Seguro - AIS” se enmarca dentro de las acciones previstas por el Gobierno Nacional para enfrentar el proceso de internacionalización de la economía Colombia, y tiene como objetivos principales mejorar la competitividad del sector agropecuario nacional, y proteger los ingresos de los productores que resulten afectados ante las distorsiones derivadas de los mercados externos.

Este Programa está integrado por dos grandes componentes principales, consistentes en apoyos para la competitividad (APC) y apoyos económicos sectoriales (APS), los cuales, a su vez se subdividen en distintos instrumentos tales como apoyos a través de crédito, apoyos a la comercialización e incentivos a la productividad. A continuación se presente el siguiente diagrama, en el cual se describe la estructura del programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”:

Figura 1. Estructura del programa “AIS”.



Fuente. Esta investigación

**5.1.4 ¿Qué es la línea especial de crédito (LEC)?**. La Línea Especial de Crédito – LEC – financiará proyectos de desarrollo en el marco del Programa AGRO INGRESO SEGURO, destinados a la reconversión de cualquier actividad agrícola o pecuaria que forme parte de la Apuesta Exportable Agropecuaria del Ministerio de Agricultura o al mejoramiento productivo de todo el sector agropecuario.

La Apuesta Exportable Agropecuaria comprende:

- ✓ Cultivos de tardío rendimiento: Palma de Aceite, Cacao, Caucho, Macadamia y Marañón.
- ✓ Frutas: Pitahaya, Mango, Bananito, Lima Tahití, Feijoo, Aguacate, Uchuva, Piña, Maracuyá, Lulo, Mora, Granadilla y Tomate de Árbol.
- ✓ Hortalizas: Ají, Espárrago Verde, Cebolla Bulbo, Brócoli, Coliflor, Lechuga Gourmet y Alcachofa.
- ✓ Forestales: Madera Aserrada y Pulpa.
- ✓ Potenciales Exportadores: Tabaco Rubio y Negro, Algodón Fibra Media y Larga y Papa Amarilla.
- ✓ Ganado Bovino: Carne y Leche.

- ✓ Acuicultura: Camarón de cultivo y Tilapia.
- ✓ Cafés Especiales
- ✓ Tradicionales Exportables: Café, Flores, Azúcar, Plátano de Exportación y Banano de Exportación.
- ✓ Biocombustibles: Etanol a partir de Caña de Azúcar, Cana Panelera y Yuca, Biodisel a partir de Palma de Aceite.

**5.1.5 ¿A quiénes está dirigida la LEC?** La Línea Especial de Crédito está dirigida a las personas naturales y jurídicas que desarrollen proyectos de inversión destinados al mejoramiento productivo de cualquier actividad agrícola o pecuaria, o a la reconversión hacia cualquier actividad agrícola o pecuaria, que forme parte de la Apuesta Exportadora Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Cada peso dispuesto para ofrecer esta línea, se destina a financiar el diferencial de tasa de interés existente entre un crédito ordinario y un crédito ofrecido a través del Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”. De esta manera, cada peso que se disponga para implementar este instrumento, a su vez permite apalancar un promedio de 2.6 pesos en recursos crediticios.

A la Línea Especial de Crédito se puede acceder a través de cualquier banco, corporación financiera, compañía de financiamiento comercial, o cualquier otro intermediario financiero que maneje recursos de redescuento ante FINAGRO, y la misma estará vigente hasta el momento en que se agoten los recursos presupuestados para la implementación de dicho mecanismo.

**5.1.6 ¿Qué actividades se podrán financiar?** Para mejoramiento de la productividad se podrán financiar inversiones en:

- ✓ Plantación y mantenimiento de cultivos de mediano y tardío rendimiento que formen parte de la Apuesta Exportadora Agropecuaria del Ministerio de Agricultura. Adicionalmente, a través de esta línea se podrá financiar la renovación de cultivos de banano y de cultivos de tardío rendimiento que terminen o hayan terminado su ciclo económico útil.
- ✓ Adquisición de maquinaria y equipos nuevos requeridos en los procesos de producción, recolección y beneficio, tales como tractores, combinadas, sembradoras, guadañas, entre otros.
- ✓ Adecuación de tierras, que comprende las inversiones cuya finalidad sea el mejoramiento de las condiciones de producción de bienes agropecuarias, tales como acondicionamiento del estado físico y químico de los suelos, la dotación

de sistemas de riego, drenaje y control de inundaciones, y adecuación para el manejo del recurso hídrico.

- ✓ Infraestructura para la producción, rubro a través del cual se pueden financiar los costos de inversión para la dotación de infraestructura de producción, tales como galpones, porquerizas, corrales, establos, apriscos, bodegas, invernaderos, entre otros.
- ✓ Infraestructura, maquinaria y equipos para la transformación primaria y comercialización, rubro a través del cual se pueden financiar los costos de inversión en infraestructura y dotación de maquinaria y equipos nuevos para el almacenamiento, transformación primaria, conservación y comercialización de bienes agropecuarios, acuícola y de pesca de origen nacional.

#### **5.1.7 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de trabajo N° (1.1):** A partir del texto anterior sobre el Programa Agro Ingreso Seguro, elabore un ensayo sobre la importancia de este programa de apoyo del Ministerio de Agricultura para el desarrollo competitivo y exportador del sector agropecuario del departamento de Nariño. ¿Cómo debe aplicarse este programa en nuestra región y quiénes deberían participar en su puesta en marcha?

#### **5.1.8 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- ✓ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Gerencia Programa AIS. Programa “Agro Ingreso Seguro”. Bogotá. 2007
- ✓ [www.ais.gov.co](http://www.ais.gov.co)
- ✓ [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co)
- ✓ [www.finagro.com.co](http://www.finagro.com.co)

## **5.2 PRECIO JUSTO (COMERCIO JUSTO).**

Por más de cuarenta años, el movimiento de Precio Justo o Comercio Justo ha demostrado que el comercio puede realizar una contribución significativa y sostenible para el mejoramiento de las vidas de productores y trabajadores, al mismo tiempo que protege los recursos naturales y el medioambiente. A partir de un origen modesto, lo hemos llevado a convertirse en una red mundial, que reúne a cientos de miles de productores de pequeña escala y trabajadores de plantaciones y fábricas, miles de compañías comerciales y de minoristas, ONGs y



organizaciones certificadoras, en un sistema organizado de comercio que llega a varias decenas de millones de consumidores.

**5.2.1 Objetivo terminal.** Entender el Precio Justo o Comercio Justo como un Modelo de Negocio tendiente a reducir la pobreza y promover el desarrollo sostenible en un sistema de comercio mundial ecuánime, mediante el pago a los productores de un precio que cubra el costo de una producción sostenible y retribuya el valor de su trabajo con un ingreso que les permita prosperar junto con sus familias y comunidades

### **5.2.2 Objetivos específicos:**

- Despertar un pensamiento positivo en el productor agropecuario sobre el programa Precio Justo para el mejoramiento productivo del sector.
- Formar productores con capacidad básica empresarial para establecer precios justos a su oferta productiva con potencial exportable.

**5.2.3 ¿Qué es el programa de precio justo?.** Comercio Justo es una asociación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Al ofrecer mejores condiciones comerciales y asegurar los derechos de los productores marginados y de los trabajadores, Comercio Justo contribuye al desarrollo sostenible. “De manera especial en el Sur, las organizaciones de Comercio Justo (respaldadas por consumidores) están comprometidas activamente en apoyar a los productores, concienciar e implementar campañas para que se produzcan cambios en las reglas y en la práctica del comercio internacional convencional”<sup>1</sup>.

Actualmente, la gran mayoría de negocios no consideran los costos de sus impactos social y ambiental. Por el contrario, el movimiento de Comercio Justo cree que para que el comercio sea sostenible y no distorsione los mercados, la totalidad de los costos sociales, ambientales y económicos de los bienes y servicios, deben ser tomados en cuenta. Mientras que numerosos gobiernos y organismos internacionales hablan bastante sobre sostenibilidad, las organizaciones de Comercio Justo tienen la experiencia de cómo convertirlo en una realidad.

Millones de personas en 48 países de América Latina, África y Asia se benefician de las relaciones de Comercio Justo. En 2002 las ventas de los productos de Comercio Justo fueron estimadas por encima de US \$ 400 millones y el mercado

---

<sup>1</sup> La definición de Comercio Justo hecha por FINE (asociación de las cuatro organizaciones, Internacional de Certificadoras de Comercio Justo (FLO-I), la Federación Internacional para el Comercio Alternativo (IFAT), la Red de Almacenes Europeos Mundiales (NEWSI) y la Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA). Comercio Justo opera de acuerdo a un conjunto de criterios que incluyen un precio mínimo que cubra por lo menos los costos de producción y un salario que permita vivir dignamente, entre otras cosas. Visite [www.ifat.org](http://www.ifat.org) para más información sobre los criterios de Comercio Justo. Figures from the Fairtrade Labeling Organizations International (FLO).

está creciendo rápidamente. “Durante 2003 las ventas internacionales crecieron en un promedio del 43%, incluyendo un crecimiento del 61% en el Reino Unido, 81% en Francia y 400% en Italia. En los Estados Unidos, las ventas de café certificado de Comercio Justo crecieron un 93%”.<sup>2</sup>

Productores, consumidores y negocios son claves en el éxito de Comercio Justo, pero los gobiernos y las instituciones internacionales tienen también un rol crítico. El verdadero progreso requiere que la promoción del Comercio Justo vaya de la mano con los esfuerzos para terminar con desigualdades estructurales en el comercio en las políticas internacionales. El reconocimiento del derecho a la soberanía alimentaria, acceso mejorado a los mercados con precios remunerativos para los pequeños productores, precios estables de los productos básicos de consumo, fortalecimiento de las zonas agrícolas regionales, así como resolver la crisis financiera y de la deuda son algunos de los asuntos más candentes que deben ser abordados.

Los programas de precio justo también son conocidos como “Comercio Justo” en el ámbito del comercio internacional, y consiste el comercio justo en una alternativa comercial para los pequeños productores del Sur que han visto su desarrollo económico y social restringido por las condiciones del mercado. Es una alternativa económica que contribuye a un desarrollo sostenible ofreciéndoles a los productores mejores condiciones comerciales y por ende una mejora de calidad de vida. Está basado en el diálogo, la transparencia y el respeto y busca una mayor equidad que el comercio internacional, asegurando los derechos de productores y trabajadores.

Las organizaciones de comercio justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.

El comercio justo es una relación comercial que debe cumplir con unas normas mínimas como son:

- ✓ Garantizar a los productores y productoras un salario y unas condiciones laborales justas.
- ✓ Asegurar que los niños y niñas no sean explotados; éstos pueden ayudar a sus familias, pero en ningún momento se pondrá en riesgo su desarrollo y se asegurará su educación, descanso y el ocio propio de su edad.
- ✓ Las organizaciones productoras deben destinar una parte de sus beneficios a las necesidades básicas de sus comunidades: sanidad, educación, agua,

---

<sup>2</sup> Cifras de la Fairtrade Labeling Organizations International (FLO)

saneamiento y seguridad alimentaria. El comercio justo debe contribuir al desarrollo de toda la comunidad.

- ✓ El funcionamiento de las organizaciones productoras debe estar basado en la participación y la democracia y velará por la igualdad entre hombres y mujeres.
- ✓ Las relaciones comerciales se basarán en el diálogo, la transparencia y el respeto mutuo, asegurando que estas relaciones sean a largo plazo y garanticen el pago una vez formalizado el contrato.
- ✓ La producción se realizará garantizando la protección del medio ambiente.
- ✓ Los productos de comercio justo serán elaborados bajo normas de calidad.

**Cuadro 1.**

<b>El comercio justo defiende</b>	<b>El comercio justo rechaza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuevo orden económico mundial con un intercambio justo.</li> <li>• La independencia política-financiera del sector comercial. Una banca alternativa.</li> <li>• La apertura de las fronteras comerciales del Norte.</li> <li>• Las microempresas, cooperativas y empresas gestionadas por sus propios trabajadores fortalecen las economías locales y las dinámicas que generan enriquecen socialmente al país.</li> <li>• El manufacturado en el país de origen para garantizar el máximo valor añadido para los productores.</li> <li>• Los conceptos de “precio justo” y de transparencia en el cálculo del precio.</li> <li>• Una relación comercial respetuosa, de igual a igual, sin ánimo de explotación o especulación.</li> <li>• Unas condiciones laborales y unos salarios dignos.</li> <li>• Un proceso de producción y un consumo respetuoso con el medio ambiente y la salud, que fomenta la agricultura sostenible, la reutilización y el reciclaje.</li> <li>• Un desarrollo social y ecológico sostenible, de calidad de vida para hoy y para el futuro.</li> <li>• Una estructura empresarial participativa y democrática.</li> <li>• El respeto a la cultura autóctona, el uso de materiales y diseños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El injusto orden económico mundial entre el Norte y el Sur.</li> <li>• La política financiera institucionalizada (Fondo Monetario Internacional-FMI-, Banco Mundial-BM-,...) que mantiene a los países endeudados y en una dependencia crónica.</li> <li>• Las barreras arancelarias y los acuerdos internacionales que imponen un mercado libre.</li> <li>• El monopolio de las grandes multinacionales, que imponen sus políticas comerciales agresivas.</li> <li>• La política empresarial del manufacturado y del valor añadido en y para el Norte.</li> <li>• La compra de lo más barato, el precio por encima de todo.</li> <li>• La especulación con el producto, el precio y el pago.</li> <li>• Una política empresarial de “brazos baratos” que someten al trabajador a un procesos productivo no digno, obviando los derechos laborales.</li> <li>• Una política empresarial que es perjudicial para el medio ambiente.</li> <li>• Un concepto de desarrollo basado en el crecimiento prioritariamente económico o de calidad.</li> <li>• Una estructura empresarial capitalista, jerárquica y no participativa.</li> <li>• El uso de materiales y diseño del producto no tradicional y/o</li> </ul>

<p>tradicionales, locales y naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una relación más personal e informativa entre productores-tiendas-productos-compradores.</li> </ul>	<p>no natural (el dominio de lo “sintético” y la “moda”).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una relación anónima entre productores-vendedores y productor-comprador.</li> </ul>
---	--

Fuente: “¿Cuánto cuesta? Guía didáctica de Comercio Justo y Consumo responsable. Editado por Cáritas

El consumo solidario se puede practicar adquiriendo productos provenientes del comercio justo. En la actualidad, los mercados globalizados no reparten los beneficios del comercio mundial de manera equitativa. Las grandes multinacionales tienen más poder económico que muchos gobiernos y su influencia es decisiva al controlar los precios en el comercio mundial dejando al margen a los pequeños productores, al acaparar la mayor parte de las transacciones comerciales.

En este contexto, el comercio justo es una alternativa al comercio internacional que, frente a los criterios meramente económicos de éste, tiene en cuenta valores éticos que abarcan aspectos tanto sociales como ambientales. De esta manera los pequeños productores de los países del Sur encuentran un cauce para vivir dignamente de su trabajo, los consumidores pueden tener a su disposición productos de calidad que garantizan el respeto de los derechos de las personas y el medio ambiente, se recupera el vínculo entre productor y consumidor y se demuestra que es viable compaginar los criterios económicos con los sociales y ambientales.

**LOS COMIENZOS:** La iniciativa del comercio justo de productos básicos y artesanía se atribuye al movimiento estadounidense *Ten Thousand Villages* (ex *Self Help Crafts*) que comenzó por importar bordados de Puerto Rico en 1946. La SERRV, otra organización estadounidense, empezó a comerciar con comunidades pobres del Sur a fines de la década de 1940. La primera tienda de comercio justo de Estados Unidos se inauguró en 1958.

Oxfam UK comenzó por vender artesanía de refugiados chinos; en 1967 creó la primera organización de comercio justo. Ese mismo año, se fundó Fair Trade Organisatie, importadora neerlandesa. La primera tienda Third World Shop abrió sus puertas en 1969.

Muchas organizaciones consideran que la segunda conferencia de la UNCTAD, celebrada en 1968, impulsó el concepto de equidad comercial con su lema: “Comercio sí, ayuda no”.

La artesanía fue el centro de las primeras iniciativas de comercio justo; en 1973, se incorporó el café, que hoy representa entre 25% y 50% de la cifra de negocios de estas organizaciones en los países industrializados.

**5.2.4 Lineamientos básicos de un programa de precio justo.** “El Comercio Justo es una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto mutuo, que busca una mayor igualdad en el comercio internacional. Contribuye, asimismo, al desarrollo sostenible proporcionando mejores condiciones comerciales y asegurando sus derechos a los productores y las productoras y trabajadores y trabajadoras marginados, especialmente en los países del sur.”<sup>3</sup>.

“Las organizaciones de Comercio Justo, respaldadas por los consumidores y consumidoras, están activamente implicadas en apoyar a los productores y productoras, sensibilizar a la población y organizar campañas para cambiar las reglas y prácticas del comercio internacional tradicional. Los principios del Comercio Justo son los siguientes”<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> David Díaz de Quijano Barbero. SETEM-Catalunya

<sup>4</sup> Según definición de FINE –FLO, EFTA, NEWS!, IFAT-, 2001.

- ✓ Trabajar prioritariamente con los productores/as y trabajadores/as más desfavorecidos/as para facilitarles una salida de la situación de vulnerabilidad en la que están hacia una de seguridad, y que así puedan alcanzar la autosuficiencia económica.
- ✓ Capacitar a los/as productores/as y trabajadores/as como participantes activos en sus propias organizaciones.
- ✓ Buscar jugar un papel más amplio en el escenario mundial para lograr mayor justicia en el comercio internacional.

El Comercio Justo nace durante la segunda mitad del S.XX como una alternativa al comercio internacional tradicional, que incrementa las desigualdades existentes entre los países ricos y los países pobres. Así pues, el movimiento del Comercio Justo busca conseguir unas relaciones comerciales más equitativas entre los países ricos del Norte y los países económicamente pobres del sur del planeta, para lo cual trabaja en 3 áreas: la comercialización, la sensibilización, y la denuncia y presión política.

El Comercio Justo tiene en cuenta valores éticos y medioambientales, frente a los criterios exclusivamente económicos del comercio tradicional y se basa en los siguientes principios:

- ✓ Precio justo que cubre el coste de producción de los artículos y una retribución digna por el trabajo.
- ✓ Beneficios sociales para las comunidades productoras. Los productores deben destinar una parte de sus beneficios a las necesidades básicas de sus comunidades: sanidad, educación, formación laboral, etc.
- ✓ Establecer relaciones comerciales a largo plazo y garantizar una parte del pago de los productos por adelantado.
- ✓ Promover la participación y el funcionamiento democrático en la toma de decisiones.
- ✓ Respeto por los derechos humanos y laborales.
- ✓ Erradicación de la explotación infantil.
- ✓ Promoción de la igualdad entre mujeres y hombres.
- ✓ Respeto por el medio ambiente.

El Comercio Justo se articula alrededor de actores tanto del Norte como del Sur. En cuanto a los actores del Sur podemos encontrar:

- a. Los grupos productores (generalmente asociados en forma de cooperativas).
- b. Las plataformas exportadoras.
- c. Grupos de presión e incidencia política, a menudo compuestos por los dos anteriores.

En lo que a los actores del Norte se refiere, encontramos:

- a. Organizaciones de Comercio Alternativo (OCAs), que importan los productos, a menudo los transforman, y los distribuyen, además de también llevar a cabo acciones de sensibilización y presión política.
- b. Las tiendas de Comercio Justo.
- c. Otros puntos de distribución no especializados en Comercio Justo y tiendas tradicionales.
- d. Empresas tradicionales que entre sus productos comercializan algunos de Comercio Justo.
- e. Los consumidores y consumidoras.
- f. Las ONG y campañas de sensibilización y presión política, que pueden ir dirigidas tanto a la ciudadanía en general como a Administraciones Públicas o empresas.

A nivel internacional existen también entidades certificadoras que garantizan que un determinado producto ha sido producido y comercializado según los criterios del Comercio Justo. En el año 2002 estas entidades se unen en FLO International, creando un sello unificado para los productos del Comercio Justo. En lo que se refiere ya no a productos sino a organizaciones, IFAT (International Federation for Alternative Trade) agrupa y acredita a sus miembros -previa superación de una auditoría- como "Organizaciones de Comercio Justo" fiables.

Aunque los productos más emblemáticos de este tipo de comercio han sido siempre el café, el azúcar y el cacao, existe una grandísima variedad de productos de alimentación, textil y artesanía de todo tipo.



- **¿Cómo funciona el comercio justo?**. Sus organizaciones utilizan cinco herramientas para contribuir al desarrollo.

- ✓ Sobrepuestos: A veces, los productos de comercio justo son más caros que los del comercio tradicional. Parte de la diferencia se destina a mejorar las condiciones de trabajo de las comunidades de productores.
- ✓ Certificación y etiquetado. Normas para mejorar la calidad del producto, condiciones laborales, sostenibilidad medioambiental, desarrollo empresarial y capacitación. Las etiquetas europeas (Max Havelaar, TransFair, Fairtrade Mark y Rättvisemärkt) están coordinadas por la FLO.
- ✓ Microcrédito. Ayuda a pequeños productores para iniciar proyectos de comercio justo.
- ✓ Apoyo técnico. Desarrollo empresarial, información comercial, asesoramiento en normas de calidad, capacitación en nuevas técnicas, etc.
- ✓ Promoción. Importante factor de mercadotecnia para el comercio justo, procura incluir la marca y su mensaje en cada embalaje. También es ventajosa para los minoristas, que buscan consumidores de productos especializados, que estén dispuestos, por ejemplo, a pagar un poco más por un café que retribuye a los productores un precio justo.

No se trata de apelar a la caridad. Según algunos operadores, el comercio justo es económicamente viable, ya que propone productos de alta calidad medioambiental, en muchos casos, al mismo precio que el mercado tradicional.

**ETIQUETAS DE COMERCIO JUSTO:** Se entiende que Max Havelaar fue la primera en utilizar la etiqueta de comercio justo, en 1988, en los Países Bajos. Actualmente, sus productos también se venden en Bélgica, Dinamarca, Francia, Noruega y Suiza. Fair Trade Mark opera en Irlanda y el Reino Unido.

TransFair es conocido en Alemania, Austria, Canadá, Estados Unidos, Italia, Japón y Luxemburgo. En Finlandia y Suecia se venden productos con la etiqueta Rättvisemärkt. En 1997, la Organización Internacional de Etiquetado de Comercio Justo (FLO) agrupó a los cuatro mayores grupos de etiquetado de la Unión Europea. Según la FLO, esa colaboración permite que más de un millón de productores, trabajadores y personas a su cargo se beneficien de la etiqueta Fairtrade en 50 países.

**REDES DE COMERCIO JUSTO:** En Estados Unidos, la Fair Trade Federation, con sede en las oficinas de Coop America, es una asociación de mayoristas, minoristas y productores de comercio justo que se propone ofrecer un ingreso

digno y buenas posibilidades de empleo a artesanos y agricultores económicamente desfavorecidos del mundo entero.

La Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT), red mundial de 270 organizaciones de comercio justo con sede en los Países Bajos, celebró su primera conferencia internacional en 1991. Activa en las esferas de desarrollo de mercados, seguimiento del comercio justo y sensibilización, la IFAT trabaja en estrecha colaboración con la entidad de crédito Shared Interest.

La Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA), también con sede en los Países Bajos, reúne a las 11 organizaciones de importación más importantes de Europa. La red Network of European World Shops (NEWS!) se atribuye 2.500 puntos de venta asociados y 100.000 voluntarios en 13 países europeos.

La coordinadora FINE, formada por FLO, IFAT, NEWS! y EFTA, mantuvo su primera reunión en 1998. La neerlandesa Oikocredit es la mayor entidad privada del sector de la microfinanciación, con una cartera de inversiones de €160 millones. El Troidos Bank, también neerlandés, ofrece financiación a organizaciones certificadas de comercio justo y producción orgánica.

Otras iniciativas similares son: Ethical Trading Initiative del Reino Unido; Dutch Fair Wear Foundation de los Países Bajos y el colectivo De l'éthique sur l'étiquette de Francia. En el sector de las alfombras, STEP y Rugmark se ocupan de condiciones laborales, y en el sector de las flores existe Flower Label Program (FLP).

**LOS PRO Y LOS CONTRA DEL COMERCIO JUSTO:** Las ventajas para el desarrollo según sus partidarios son las siguientes:

- ✓ Los productores logran llevar una vida decorosa, adquieren competencias técnicas y obtienen acceso al crédito, asistencia técnica e información de mercados, formación sobre comercio y experiencia en exportación.
- ✓ Los mejores precios para el productor no se repercuten en el consumidor, ya que las organizaciones de comercio justo suprimen los intermediarios al gestionar todas las operaciones: producción, distribución y venta.
- ✓ La gente aprende a consumir de forma racional.

Según sus adversarios, el comercio justo se propone como panacea a los problemas del desarrollo. Esto puede confundir a los estrategas que consideran la posibilidad de asociar el comercio justo a sus iniciativas de desarrollo. Veamos algunas críticas.

- ✓ Las partes de mercado son demasiado pequeñas para tener un impacto notable en el nivel de vida general de los países en desarrollo. Aunque aumentaran, se estima que, como máximo, sólo 20% de los consumidores estaría dispuesto a pagar más por esos productos, lo que limita sus posibilidades de expansión.
- ✓ La oferta de más productos básicos a bajo precio en unos mercados saturados hace olvidar las verdaderas necesidades del desarrollo: diversificar las exportaciones y añadir valor para acabar con la dependencia de los productos básicos y la artesanía o encontrar nuevas soluciones sociales para las comunidades apartadas cuya viabilidad económica es incierta.
- ✓ Una ayuda más eficaz a los países pobres sería que los mercados ricos comprasen un mayor volumen de sus productos a precio normal.
- ✓ Aunque las organizaciones de etiquetado eliminan a los intermediarios, los ahorros no siempre vuelven en su totalidad a los agricultores. El comercio justo tiene gastos elevados y constantes de publicidad y educación del consumidor. Los altos costos de marketing absorben parte del sobreprecio que debería beneficiar a los productores.
- ✓ Los minoristas pueden abusar de la conciencia social del consumidor. En *The Undercover Economist*, Tim Harford, economista del Banco Mundial, cuenta los resultados de un simple análisis de precios en la cafetería de su barrio que ofrecía especialidades de comercio justo: “El sobreprecio de 10 peniques por tacita daba la impresión errónea de ser el monto necesario para remunerar dignamente al productor.” En realidad, según sus cálculos, en los cafés del Reino Unido sólo había que aumentar un penique por tacita para duplicar el ingreso familiar del productor. Esa cafetería terminó por suprimir el sobreprecio.
- ✓ Abundan normativas y criterios, y poco debate fuera de las organizaciones mismas, lo que confunde al consumidor. No todos los operadores son miembros de la FLO (por ejemplo, Rugmark y Clean Clothes Campaign). Las normas pueden abarcar temas tan diversos como condiciones laborales, medidas ambientales y fijación de precios.

**RETOS PARA LOS OPERADORES:** Se considera que el futuro es prometedor aunque quedan muchas mejoras por hacer.

- ✓ Los operadores tienen que buscar otras fuentes de crecimiento, ganar credibilidad entre los consumidores mediante un mejor control de la calidad y equilibrar los aspectos empresariales y sociales de sus actividades.

- ✓ Los importadores tienen que cimentar una mayor lealtad de marca para afrontar la competencia, buscar nuevos cauces de expansión al margen de los supermercados y cooperar más entre sí.
- ✓ Las organizaciones de etiquetado tienen que gestionar su rápido crecimiento, que al parecer proseguirá, y buscar formas innovadoras de cooperación con las multinacionales, habida cuenta del gran interés de éstas por el etiquetado de comercio justo, pero sin dejar de criticar las prácticas comerciales tradicionales.
- ✓ Así mismo, tienen que lograr un equilibrio entre la estandarización y la reglamentación excesiva por parte de las entidades oficiales del comercio justo.

### **5.2.5 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de Trabajo Nº (1.2):** Elabore una ponencia para ser discutida en grupo a partir de las siguientes preguntas sobre Comercio Justo, teniendo en cuenta el conocimiento que tenga y su experiencia laboral. Asimismo, presente las propuestas que considere pueden ayudar a implementar con éxito este modelo en Colombia y en Nariño.

- ✓ ¿Cuál es su definición de comercio justo?.
- ✓ ¿Qué le reprocha a ese modelo?.
- ✓ ¿Qué ventajas tiene la incorporación de las ONG en el comercio?.
- ✓ ¿Cree usted que el modelo de Comercio Justo o Precio Justo, en el cual, el consumidor rico paga sobrepagos por alimentos básicos importados de países pobres, es aplicable en los países en desarrollo como Colombia?.

### **5.2.6 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- ✓ [www.consumoresponsable.org/index.asp](http://www.consumoresponsable.org/index.asp).
- ✓ [www.laguiadelcafe.org](http://www.laguiadelcafe.org).
- ✓ [www.oxfam.org/es/](http://www.oxfam.org/es/).
- ✓ [www.sellocomerciojusto.org](http://www.sellocomerciojusto.org).

### 5.3 RECONVERSIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA AGROPECUARIA

El manejo y aprovechamiento de los recursos naturales estará, para las próximas décadas, marcado por las relaciones armónicas entre el hombre y la naturaleza, garantizando el equilibrio ecológico, social y cultural. Los recursos biogenéticos de la nación, serán manejados en función del bienestar de los colombianos, regulando su aprovechamiento con base en principios de interés general, soberanía y autosuficiencia la relación con la naturaleza, se fundamentará en la utilización y empleo de semillas nativas, técnicas de cultivo tradicional, sostenible y equilibradas con la naturaleza; el desarrollo y utilización de la biogenética y tecnología alternativa, trabajando en pro del mejoramiento continuo e integral de las condiciones de vida y la sostenibilidad de la naturaleza.

**5.3.1 Objetivo terminal.** Dar a conocer los alcances generales del programa de Reconversión Productiva para la transformación integral de los procesos productivos del sector agropecuario para su inserción a los mercados internacionales.

#### 5.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Crear el interés en los productores para formar parte de la Apuesta Exportable Agropecuaria del Ministerio de Agricultura.
- ✓ Brindar una descripción general de los alcances del Programa de Reconversión Productiva en cuanto a su extensión y cobertura.

**5.3.3 Importancia de la reconversión productiva y tecnológica para el sector agropecuario.** “En junio de 1995 el gobierno colombiano, firmó un empréstito con el Banco Mundial (BIRF) con el fin de contar con un instrumento de política sectorial para consolidar y fortalecer el Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología SINTAP. El objetivo central era el de promover la coordinación institucional para la transferencia tecnológica a fin de lograr la innovación productiva de los productores agrarios de bajos ingresos del país. La concreción del crédito se traduce en la organización del Programa de Transferencia de Tecnología Agropecuaria –PRONATTA- cuyo diseño y operación se estructura en función del proceso de modernización y cambio institucional del Estado colombiano”<sup>5</sup>.

El Programa se implementó bajo un esquema de convocatorias abiertas y libre concurrencia institucional y el desarrollo de una estructura administrativa que permitiera fortalecer y consolidar un nuevo modelo institucional para la ciencia y la

---

<sup>5</sup> Este cambio institucional, enmarcado en el proceso de modernización del Estado colombiano, se expresa en la adopción de esquemas que contemplaban novedosos procesos de descentralización, privatización y participación social.

transferencia de tecnología. Los mecanismos diseñados para ejecutar el Programa y conseguir los objetivos deseados en torno al fortalecimiento del SINTAP, comprendieron: la puesta en operación de un Fondo Competitivo, el estímulo a las propuestas de Desarrollo Tecnológico Agropecuario originadas en la demanda para mejorar la eficiencia de la investigación agrícola, la evaluación regionalizada de proyectos por parte de paneles regionales de expertos, la ejecución complementaria y proactiva de un componente de Fortalecimiento Institucional y Regional y la implementación de un Sistema de Información Tecnológica Agropecuaria.

Por medio del decreto ejecutivo No. 25121-MAG del 18 de abril de 1996 el Gobierno Nacional de Colombia crea la Junta de Reconversión Productiva y entra en vigencia el respectivo Programa. Posteriormente, se emite la ley No. 7742 del 19 de diciembre de 1997 mediante la cual, se formaliza la creación del Programa de Reconversión Productiva cuya ejecución y dirección estará a cargo del Consejo Nacional de Producción.

El objetivo de la ley es la ejecución y desarrollo de un Programa que permita la transformación en forma integral de los procesos productivos del sector agropecuario para insertarlos en el mercado internacional.

**ANTECEDENTES:** El PRONATTA surge de la necesidad de poner en marcha una serie de mecanismos y estrategias para ordenar el proceso de generación y difusión de tecnologías agropecuarias y facilitar el acceso a los productores rurales de bajos ingresos a las mismas para mejorar el proceso de producción y posproducción agropecuaria.

Los objetivos propuestos fueron:

- ✓ Implementar un nuevo enfoque para apoyar el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (incluyendo medidas para construir la capacidad institucional exigida) que promovieran el desarrollo y las pruebas de opciones técnicas especialmente apropiados para pequeños agricultores y para la divulgación de la nueva tecnología.
- ✓ Promover la participación del sector privado en desarrollo tecnológico agropecuario, por sí mismo o conjuntamente con el sector público.
- ✓ Mejorar la calidad y eficiencia del desarrollo tecnológico agropecuario (incluyendo ajuste y validación) introduciendo un proceso de selección competitivo impulsado por la demanda, que permitiera cofinanciar los subproyectos de investigación por parte de universidades y otras entidades del sector público y privado.

- ✓ Apoyar la descentralización del desarrollo tecnológico agropecuario a través de la capacitación de quienes prestan los servicios de transferencia agropecuaria y del fortalecimiento de las UCRs y la divulgación de información.
- ✓ Revitalizar los activos subutilizados (tanto físicos como humanos) que existen dentro del sistema de servicios de desarrollo tecnológico en Colombia; todo esto con la finalidad de reducir la pobreza rural, aumentar el empleo rural y mejorar la competitividad de los productores agropecuarios colombianos.

La eficacia de la inversión realizada en generación y transferencia de tecnología, al igual que la inversión orientada al desarrollo rural, es objeto de permanente discusión. Este debate se origina desde el proceso mismo de asignación de recursos, generalmente de origen público. Con la crisis fiscal enfrentada por nuestros gobiernos, y la consecuente reducción de los recursos provenientes de esta fuente de financiación, los países han recurrido al diseño y puesta en operación de esquemas de cofinanciación centrados en la demanda.

El Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria SINTAP, fue creado en 1989 con el objeto de coordinar la prestación de los servicios de investigación, transferencia y extensión de tecnologías para los productores rurales. “Desde sus inicios, y gracias a la cofinanciación del Fondo de Inversión para el Desarrollo Rural Integrado (FIR-DRI)”<sup>6</sup>, se estimuló la descentralización del *servicio de extensión* del SINTAP, mediante la creación y puesta en marcha de las “Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA”<sup>7</sup>. “No obstante, los *servicios de investigación y transferencia de tecnologías* para el SINTAP continuaban siendo prestados fundamentalmente por una entidad pública del orden nacional”<sup>8</sup>.

A raíz del proceso de modernización estatal, acelerado durante la primera mitad de los noventa, se hizo evidente la necesidad de ajustar y adecuar el SINTAP. Con este propósito el gobierno suscribió el empréstito destinado a cofinanciar el Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria PRONATTA.

El esquema de apoyo al SINTAP hizo transición hacia la consolidación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial SNCTA como una estrategia más amplia propiciada desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo

<sup>6</sup> El FIR\_DRI recibe el aporte de recursos de crédito internacional provenientes del BID y el BIRF.

<sup>7</sup> En términos político-administrativos, Colombia se divide en Departamentos (32) y municipios (1060). De acuerdo con la información del FIR-DRI y del Departamento Nacional de Planeación existen en el país 1040 UMATAS, las cuales se reconocen como dinamizadoras de procesos que contribuyen a la modernización de la actividad agropecuaria.

<sup>8</sup> Se trataba del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Colombia inició la transformación del esquema INIA en 1993, con la creación de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), una corporación mixta de derecho privado. Desde entonces la apertura institucional ha desvertebrado el antiguo monopolio estatal.

Rural y liderada por el PRONATTA. El fortalecimiento e integración de este sistema busca garantizar que éste cumpla con sus objetivos para el sector productivo en sus diferentes niveles y funciones, de manera integrada, de manera que la generación, el ajuste y validación, la transferencia, la asistencia técnica, la formación del recurso humano, la orientación y la financiación, constituyan un solo sistema y las políticas integren esas funciones. Para la consolidación del Sistema se han realizado una serie de consultas regionales para la socialización de la política en Ciencia y Tecnología y del modelo de optimización del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial<sup>9</sup> en espacios de concertación denominados Foros Regionales Permanentes para la Ciencia y la Tecnología.

De otro lado, durante la etapa de formulación del Programa (1992-1994), se resaltó la deficiente oferta de opciones tecnológicas apropiadas a las condiciones económicas, ambientales y socioculturales de la población objetivo. Adicionalmente, fueron identificadas deficiencias críticas en la oferta de opciones tecnológicas para los subsectores de pesca y acuicultura, pequeña irrigación, forestería, manejo postcosecha y postcaptura y control de calidad y empaque.

En procura de mejorar la oferta de opciones tecnológicas para la reconversión y modernización productiva de la agricultura colombiana, el Fondo Pronatta se constituye en un nuevo arreglo institucional inducido mediante un esquema de asignación de recursos transparente. La operación del Fondo se ha basado en un reglamento de operación y en la entrega de términos de referencia indicativos de convocatorias públicas que se constituyen en las reglas de juego claras asimiladas e interiorizadas por distintas organizaciones convirtiéndose de este modo en un mecanismo de aprendizaje organizacional.

**DESCRIPCIÓN DEL FONDO:** El PRONATTA consta de dos componentes estratégicos:

- a) Un *Fondo Competitivo*, que estimula la libre concurrencia de organizaciones formales y no formales, de derecho público y privado. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural opera el Fondo mediante un mecanismo de convocatorias, que permite asignar recursos de cofinanciación a los proyectos que ofrezcan servicios y productos tecnológicos en respuesta a las demandas reales de los pequeños productores rurales.
- b) Un *Componente de Desarrollo Institucional*, orientado al fortalecimiento de la capacidad de gestión de las instancias y organizaciones municipales y regionales, con el propósito de consolidar la operación descentralizada y participativa del SNCTA.

---

<sup>9</sup> Arango Luis; Rubio Andrés; Rivera Carlos Fernando. 1999. Análisis y Modelo de optimización del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial en Colombia. IICA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Santafé de Bogotá.



**PROPÓSITO:** El Fondo PRONATTA es un fondo competitivo de cofinanciación que, con recursos no reembolsables, tiene por objeto mejorar la oferta y uso de tecnologías adecuadas a las necesidades de la pequeña producción rural, mediante:

- a) La generación de nuevas opciones tecnológicas, a partir de la investigación aplicada.
- b) La prueba y ajuste de las opciones tecnológicas existentes, en las condiciones de alto riesgo que enfrentan los pequeños productores rurales (investigación adaptativa con transferencia selectiva, en finca).
- c) El rescate y sistematización de *prácticas sobresalientes* (estas últimas comprenden aquellas prácticas, desarrolladas por empresarios, comunidades étnicas, campesinas y colonos, así como experiencias desarrolladas por técnicos de campo).
- d) La capacitación tecnológica dirigida a productores asociados y técnicos de campo (transferencia ampliada).

Desde el punto de vista conceptual, El PRONATTA entiende el Desarrollo Tecnológico como un proceso que abarca la investigación (generación), la validación y ajuste, y la difusión de tecnologías, a través del cual se motiva la innovación tecnológica por parte de los productores de bajos ingresos.

Asimismo, el Desarrollo Tecnológico que promueve el Programa se basa en la comprensión y adaptación a los ecosistemas locales y sus interacciones, la valoración del conocimiento local y la atención a las condiciones socioeconómicas y culturales de los productores de bajos ingresos, promoviendo una investigación y transferencia participativas.

**MARCO LEGAL Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:** La existencia y operación del Fondo están determinadas por el siguiente conjunto de disposiciones e instrumentos legales:

- a) La constitución política de 1991.
- b) El contrato de Empréstito 3871-c0, suscrito entre la República de Colombia y el Banco Mundial (BIRF), en junio de 1995.
- c) La Ley Anual de Presupuesto, que determina la asignación de recursos ordinarios del Presupuesto General de la Nación.

- d) Los documentos de política del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) y el Plan Nacional de Desarrollo Cambio para Construir la Paz.
- e) El Manual Operativo del PRONATTA, aprobado por el BIRF y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en agosto de 1995.
- f) Las resoluciones del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- g) Los acuerdos del Comité Directivo del PRONATTA.

Para atender la misión y objetivos el programa se organizó como una Unidad Especial Adscrita al Ministerio de Agricultura, con una estructura administrativa conformada por tres niveles:

- ✓ Comité Directivo, máxima instancia de decisión y coordinación interinstitucional.
- ✓ La Unidad Coordinadora, principal responsable de la supervisión y coordinación técnica, operativa y financiera del programa.
- ✓ Las unidades coordinadoras regionales, encargadas de la coordinación a nivel regional.

La Unidad Coordinadora del PRONATTA (UC) adscrita al Ministerio, bajo la dependencia del Viceministerio de Coordinación de Políticas, tiene como función la de ejercer la dirección y coordinación del programa, administrar los distintos componentes y servir de enlace institucional del Sistema. Así mismo, la UC cumple un papel fundamental en el diseño de estrategias y mecanismos para la promoción de la demanda y oferta de propuestas y opciones de desarrollo tecnológico agropecuario.

Las Unidades Coordinadoras regionales (UCRs) son grupos coordinadores y facilitadores del programa y constituyen un refuerzo institucional a los equipos e instancias de coordinación y concertación ya existentes en las distintas regiones de planificación. No tienen un carácter ni un rol jerárquico en el esquema de administración del Programa y su conformación obedece al compromiso de descentralizar la operación del Pronatta.

**PRINCIPIOS Y MECANISMOS DE OPERACIÓN:** Los principios del Fondo son:

- ✓ *La transparencia.* El proceso de evaluación y selección de proyectos a ser cofinanciados por el Fondo es realizado manteniendo las reglas del juego del proceso (términos de referencia indicativos) y a través de paneles regionales de expertos externos a la Unidad Operativa.

- ✓ *La inclusión.* Para el MINISTERIO - PRONATTA es fundamental abrir la posibilidad de participar a todos los actores de la sociedad de tal manera que quienes se interesan en el Desarrollo Tecnológico Agropecuario puedan participar en la competencia por los recursos que administra el Programa.
- ✓ *Sinergia.* Es claro que para superar las necesidades tecnológicas del país se hace necesario que los distintos actores que conforman el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología trabajen en equipo y agreguen valor a sus contribuciones, reforzando mutua y complementariamente sus fortalezas.
- ✓ *El rigor técnico.* Un criterio fundamental que guía la asignación de recursos del Programa es el rigor técnico de los proyectos a cofinanciar para ello el MINISTERIO - PRONATTA se apoya en instancias técnicas que califican y priorizan los proyectos.
- ✓ *La participación.* El Fondo PRONATTA pone un énfasis especial en la existencia de demanda social, la cual es formulada por las organizaciones de productores rurales. La participación también se expresa en la identificación de prioridades de trabajo en el nivel regional y en la articulación de actores para el acceso a los recursos del Fondo.
- ✓ *La descentralización.* La descentralización, mandato de la Constitución de 1991, implica delegación y cesión de poder y capacidad de decisión desde el centro hasta las regiones y localidades. Con el ánimo de avanzar en el proceso de descentralización y para dar mayor autonomía a las regiones, el Programa opera con una estructura regionalizada (*Unidades Coordinadoras Regionales*) las cuales administran y lideran las convocatorias públicas de proyectos y con la evaluación regionalizada de proyectos a través de instancias técnicas claves (paneles de expertos) en la toma de decisiones sobre los proyectos a cofinanciar.
- ✓ *El control social:* El Programa tiene como criterio fundamental la participación de los beneficiarios en la definición, ejecución y evaluación de los proyectos ejecutados con sus recursos. Lo anterior acata los principios rectores de la constitución de 1991 y está acorde con el carácter público de la inversión del MINISTERIO - PRONATTA el cual dispone que los ciudadanos deben tener acceso a la información sobre los resultados de la gestión y a la transparencia de los procesos de toma de decisiones para la asignación de recursos.
- ✓ *Efectividad.* El principio de efectividad se refiere a que cada proyecto debe lograr con *eficacia* y *eficiencia* los objetivos que propone en su documento. Efectividad es, por lo tanto, coherencia entre objetivos y logros.

Operativamente, el PRONATTA funciona como un Fondo Competitivo a través de convocatorias públicas anuales las cuales son divulgadas ampliamente a través de

prensa escrita de alcance nacional y regional. En la convocatoria se entregan Términos de referencia indicativos, que introducen los *Criterios de Evaluación* de proyectos. Estos comprenden: criterios de política sectorial (equidad, competitividad y sostenibilidad), criterios de Programa (tendientes a consolidar el SINTAP), criterios metodológicos y criterios de focalización. Los términos de la convocatoria son explícitos en cuanto a las entidades elegibles y la tipología de proyectos a cofinanciar.

Durante la Convocatoria los proyectos PRONATTA siguen la siguiente ruta:

- a. *Registro e inscripción de proyectos* en las Secretarías de Agricultura de los departamentos;
- b. *“Aplicación del Filtro Operativo”*<sup>10</sup>, que es un filtro automático aplicado por las UCRs del Pronatta.
- c. *Evaluación técnica* por parte de pares bajo la modalidad de paneles regionales de expertos, estos paneles, uno por región Corpes, estructuran los portafolio regionales de proyectos;
- d. *“Consolidación del Portafolio Nacional de Inversión por parte de un Panel Nacional de Especialistas”*<sup>11</sup>;
- e. *Adjudicación y Contratación*, para dar fin al proceso de selección el Comité Directivo del PRONATTA autoriza a la Unidad Coordinadora para la contratación de los proyectos que integran el portafolio nacional de inversión. No sin antes verificar si el poder que fue delegado a las distintas instancias se utilizó adecuadamente, siguiendo en todo momento las reglas de juego y los principios operativos del Fondo PRONATTA.

**- Proyectos que califican:** los proyectos que califican son aquellos enmarcadas en el Programa de Reconversión Productiva del Sector Agropecuario y el Plan Nacional Anual de Reconversión Productiva. En la elaboración de este plan participa el sector público y privado, para finalmente ser aprobado por la Junta Directiva del Consejo Nacional de Producción.

---

<sup>10</sup> Este filtro emplea los criterios operativos, para establecer cuáles proyectos pueden pasar a la siguiente ronda (evaluación técnica) y cuáles deben ser devueltos a los proponentes por no satisfacer estos criterios. Los criterios operativos son : registro del proyecto en los formularios oficiales del Fondo PRONATTA para la Convocatoria; diligenciamiento completo del formulario de proyecto y entrega de todos los Anexos; duración (en meses); costo total (en pesos); Porcentaje de cofinanciación solicitada; y, elegibilidad de la entidad proponente; y elegibilidad de los rubros de gasto para los cuales solicita recursos de cofinanciación.

<sup>11</sup> El panel nacional es una instancia técnica que funciona como órgano asesor permanente del Comité Directivo del Programa.

**BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA:** Aunque las Instituciones del Sector Agropecuario, como facilitadoras del proceso de reconversión, podrán apoyar a todos los agentes que participan en la cadena agroproductiva o agroalimentaria de las actividades productivas. El apoyo con financiamiento directo, será dirigido solo a aquellos proyectos presentados por las organizaciones pequeñas y medianas de productores agropecuarios, y de agroindustriales. Además podrán ser beneficiados con financiamientos para proyectos de reconversión los profesionales y técnicos en ciencias agropecuarias.

**LUGARES DONDE PUEDEN PRESENTAR LAS SOLICITUDES DE APOYO FINANCIERO:** Para poder acceder a los beneficios de esta Ley las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios y los profesionales y técnicos, deberán presentar por escrito sus propuestas e iniciativas de proyectos a las oficinas regionales del C.N.P, cuando los proyectos son de impacto nacional podrán ser presentados en la Gerencia General del C.N.P.

**ASPECTOS QUE DEBEN INCLUIR LAS SOLICITUDES:** Las solicitudes pueden presentarse acompañadas del estudio de prefactibilidad, factibilidad o de un perfil de proyecto. En este último caso, deberá al menos incluirse los objetivos generales del proyecto, la identificación de beneficiarios, el área de cobertura, la descripción de los bienes a producir y/o comercializar, la cuantificación preliminar de los costos, las necesidades de financiamiento, los ingresos potenciales, las instancias ejecutoras y las justificaciones por las que cabe el proyecto dentro de la reconversión productiva.

**APOYO FINANCIERO Y NO FINANCIERO:** Como apoyo financiero directo está el crédito el cual podrá otorgarse bajo las modalidades de fondos reembolsables y no reembolsables, según la condición del beneficiario y el destino de los recursos, previa evaluación técnica.

Como apoyo financiero indirecto, el C.N.P. podrá brindar, según la Ley N° 2035 suscribir de sus ingresos certificados de aportación o capital accionario de organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales. Otra forma es otorgando garantías fiduciarias ante las instituciones financieras del Estado, a favor de organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios legalmente constituidas, con el fin de desarrollar proyectos acordes con la Ley Orgánica y la rectoría del Ministerio de Agricultura.

Los servicios de asesoría, en mercadeo, información de mercados, red mercanet (Internet), agroindustria, calidad agrícola, entre otros, que brinda la Institución a los pequeños y medianos productores del sector, a través de sus direcciones nacionales y regionales son los principales servicios de apoyo no financiero disponible para los proyectos que se financien con el Programa de reconversión.

**INSTITUCIONES DE APOYO:** El éxito del Programa de Reconversión Productiva dependerá en gran medida de las acciones integradas de las comunidades, municipalidades y gobierno. Esta concertación establecerá las prioridades de desarrollo regionales orientando el accionar del Sector Público Agropecuario el cual tendrá un carácter subsidiario y facilitador del proceso.

El aporte, apoyo y participación de las instituciones públicas estarán encaminados a lograr los objetivos del Programa de Reconversión; esto se realizará según la especialidad de cada institución, de acuerdo con los requerimientos de cada actividad, proyecto y las necesidades de cada organización.

#### **5.3.4 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de Trabajo N° (1.3):** A partir del texto anterior sobre el Reconversión Productiva y Tecnológica, elabore un ensayo sobre la importancia de este programa de apoyo del Ministerio de Agricultura para el desarrollo competitivo y exportador del sector agropecuario del departamento de Nariño. ¿Cómo debe aplicarse este programa en nuestra región y quiénes deberían participar en su puesta en marcha?

#### **5.3.5 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- [www.corpoica.gov.co](http://www.corpoica.gov.co)
- [www.corponarino.gov.co](http://www.corponarino.gov.co)
- [www.finagro.com.co](http://www.finagro.com.co)
- [www.ica.gov.co](http://www.ica.gov.co)
- [www.igomeze.blogspot.com](http://www.igomeze.blogspot.com)
- [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co)
- [www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co)

## 6. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

### 6.1 FUNDAMENTOS DE MERCADEO

El *Mercadeo* es una función de los negocios, más aún, es una filosofía que guía y orienta la organización, que identifica las necesidades y deseos del cliente, determina a cuales mercados metas puede servir mejor, diseña productos y servicios a través de programas apropiados para atenderlos “Con una gran orientación al mercado”.

La meta del *Mercadeo* es generar la satisfacción de los clientes en una forma lucrativa, desarrollando relaciones de gana-gana en la que la empresa le entregue producto/servicios con gran valor agregado y reciba a cambio fidelización representada en compras repetitivas y comunicación verbal positiva.

**6.1.1 Objetivo terminal.** Despertar en los participantes el interés por la *Mercadeo*, entendido como un sistema de acción y pensamiento presente en todas las esferas de la sociedad, destacando la función que cumple en las organizaciones empresariales.

#### 6.1.2 Objetivos específicos:

- Despertar en los productores agropecuarios el interés por la *Mercadeo*, entendido como un sistema de acción y pensamiento presente en todas las esferas de la sociedad, destacando la función que cumple en las organizaciones empresariales.
- Lograr que los productores agropecuarios entiendan a las organizaciones y su entorno desde la perspectiva del *Mercadeo*.
- Determinar la importancia de aprender a tomar decisiones cada vez con mayor rapidez con base en la información de *Mercadeo*.
- Suministrar los conceptos básicos relativos al *mercadeo* de productos y servicios, para entender el valor que agrega esta función a la empresa.
- Establecer entre los productores la relación entre el intercambio y el marketing, así como la importancia de este último en la economía mundial.
- Dar a conocer la naturaleza y la importancia de los elementos del marketing mix en la estrategia de *mercadeo* de una empresa.

**6.1.3 El mercadeo y su entorno.** Una compañía opera su sistema dentro de un marco de fuerzas en cambio continuo que constituye el ambiente del sistema. La organización opera dentro de un ambiente externo que está en constante cambio y que, por lo general, no puede ser controlada como ente individual. Al mismo tiempo, los ejecutivos de la organización pueden controlar un grupo de recursos de mercadeo y otros sin relación con ella.

Las fuerzas externas se pueden dividir en dos grupos:

Influencia *macro* (se les ha llamado así porque repercuten sobre todas las empresas) que incluyen la demografía, las condiciones económicas, la cultura y las leyes.

Influencia *micro* (reciben este nombre porque afectan a una empresa en particular) consistente en los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes. Estos elementos micro, aunque externos, se relacionan estrechamente con una compañía específica y son parte de un sistema total de mercadeo.

El marketing exitoso depende, en gran parte, de la capacidad de la compañía para administrar su programa de mercadeo dentro de su estructura ambiental. Por lo tanto, la administración tiene que luchar por pronosticar la dirección y la intensidad de los cambios en el ambiente externo y responder a los mismos mediante la utilización efectiva de sus recursos controlables.

**MACROAMBIENTE EXTERNO.** Seis fuerzas del macroambiente interrelacionadas tienen un efecto sobre el sistema de mercadeo de cualquier organización: demografía, situación económica, fuerzas sociales y culturales, fuerzas políticas y legales, competencia y tecnología.

En gran parte, la administración no puede manejarlas; sin embargo, no son totalmente incontrolables. La compañía quizá esté en posibilidades de administrar un ambiente externo hasta cierto grado. Mediante el cabildeo de la compañía y de la industria y de las aportaciones a un comité de acción política, la compañía puede tener alguna influencia sobre las fuerzas políticas-legales en su ambiente. O la investigación y el desarrollo de nuevos productos sobre la frontera tecnológica pueden afectar la posición competitiva de la empresa. De hecho, la tecnología de una compañía quizá se la fuerza de ambiente externo de la tecnología que afecta a otras organizaciones.

- ✓ *Demografía:* es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. Es de interés especial para los ejecutivos de mercadeo porque las personas constituyen los mercados.
- ✓ *Condiciones económicas:* las personas por sí solas no componen un mercado. Necesitan tener dinero para gastar y estar dispuestas a hacerlo. Por



consiguiente, el ambiente económico es una fuerza importante que afecta las actividades de mercadeo de prácticamente cualquier organización.

- ✓ *Competencia:* es obvio que el ambiente competitivo de una compañía es una influencia importante sobre su sistema de mercadeo. Los ejecutivos hábiles constantemente recopilan datos confidenciales y supervisan, de otras maneras, todos los aspectos de las actividades de mercadeo y de los competidores (sus productos, fijación de precios, sistemas de distribución y programas promocionales)
- ✓ *Fuerzas sociales y culturales:* para hacer más compleja la tarea a la que se enfrentan los ejecutivos de mercadeo, los patrones culturales y sociales (estilos de vida, valores sociales, creencias, etc.) están cambiando con mucha más rapidez que antes.
- ✓ *Fuerzas políticas y legales:* en un grado cada vez mayor, los programas político-legales en la sociedad influyen sobre la conducta de cada compañía.
- ✓ *Tecnología:* la tecnología tiene una enorme repercusión – sobre las vidas, sobre los estilos de vida, los patrones de consumo y el bienestar económico –

**MICROAMBIENTE EXTERNO:** Tres fuerzas ambientales forman parte del sistema de mercadeo de una compañía, pero son externas a ella. Estas son el mercado de la empresa, los proveedores y los intermediarios de mercadeo. Aunque por lo general se clasifican como fuerzas incontrolables, se puede ejercer influencia sobre estos elementos externos a un grado mayor que en el caso de las fuerzas macro. Por ejemplo, una organización de mercadeo puede estar en posibilidad de ejercer cierta presión sobre sus proveedores o intermediarios. Y mediante su esfuerzo de publicidad una empresa puede tener cierta influencia sobre su mercado actual y potencial.

- ✓ *El Mercado:* en realidad, el mercadeo se ocupa del mercado, tanto como una fuerza externa como un parte fundamental de cada sistema de mercadeo. El mercado se puede definir como un lugar donde se reúnen los compradores y vendedores, donde se ofrecen para la venta bienes o servicios y se realizan transferencias de propiedad. También, como la demanda que hace un cierto grupo de probables compradores de un bien o servicio. Para propósitos de negocios se define el mercado como las personas u organizaciones con deseos (necesidades) a satisfacer, dinero para gastar y la disposición para hacerlo.
- ✓ *Proveedores:* debido a que no se puede vender un producto si primero no se fabrica o se compra, la relación productor-proveedores de bienes y servicios es fundamental para el éxito de cualquier organización de mercadeo. En la economía existe un mercado de compradores para la mayor parte de los

productos. Es decir, hay pocos problemas para hacer o comprar un producto: por lo general, el gran problema es cómo venderlo.

- ✓ *Intermediarios de Mercadeo*: son organizaciones de negocios independientes que ayudan en forma directa al flujo de bienes y servicios entre una organización de mercadeo y sus mercados. Estos intermediarios incluyen dos tipos de instituciones: 1) revendedores (mayoristas y detallistas) o las personas que se conocen como intermediarios y 2) varias organizaciones facilitadoras que proporcionan servicios tales como el transporte, el almacenamiento y el financiamiento que se recitan para completar los intercambios entre compradores y vendedores. Estos intermediarios operan entre compradores y sus mercados y entre una compañía y sus proveedores. Por lo tanto, completan lo que se conoce como los canales de distribución.

**AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN:** El sistema de mercadeo de una organización también se conforma, hasta cierto grado, por las fuerzas internas que en gran parte pueden controlar la administración. Estas influencias internas incluyen capacidades de producción, financieras y de personal de una empresa.

Otras fuerzas sin relación con el mercadeo son la ubicación de la compañía, su fuerza en cuanto a investigación y desarrollo (I&D) de acuerdo con las patentes que tenga y la imagen general que proyecta ante el público. Con frecuencia la ubicación de la planta determina los límites geográficos del mercado de una compañía, en particular si existen altos costos de transporte o productos perecederos. El factor de I&D puede determinar si una compañía irá al frente en la tecnología y el mercadeo de la industria, o si seguirá a los líderes.

Otra consideración del ambiente es la necesidad de coordinar las actividades de mercadeo y las que no se relacionan con el mercadeo en una compañía. En ocasiones, esto puede ser difícil debido a conflictos en las metas y las personalidades de los ejecutivos.

**6.1.4 La Mezcla de mercadeo y el producto:** Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes:

- ✓ **Política del Producto:** defina las características del producto que le va a ofrecer a los consumidores. Recuerde que *Producto* es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.
- ✓ **Política de Precios:** determine el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías,

rebajas, etc. Tenga en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

- ✓ **Política de Distribución (Plaza):** escoja los intermediarios a través de los cuales su producto llegará a los consumidores. Vgr: mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.
- ✓ **Política de Comunicaciones (Promoción):** seleccione los medios para *hablar* con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

**ORIGEN DEL CONCEPTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO Y DE LA CUATRO PES:** Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60's. El concepto de la *mezcla de mercadeo* fue introducido en los años 50's por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada las cuatro P's y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's.

El concepto de las cuatro P's fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluido doce elementos en su definición.

El concepto de la *mezcla de mercadeo* tuvo sin embargo otros antecedentes: en los años 50's, en Europa los investigadores, de la que se denominó la Escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la de la mezcla de mercadeo que hoy conocemos, basándose en la Teoría de los Parámetros presentada en los años 30's por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz, que fue un enfoque de la mezcla de mercadeo ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado.

**CRITERIOS A CONSIDERAR:** La década de los años 60's fue rica en la búsqueda de criterios para clasificar los elementos de la mezcla de mercadeo.

Albert W. Frey propuso, por ejemplo, que todas las variables de decisión en mercadeo podrían agruparse alrededor de dos factores:

La oferta, que incluía: El producto, el empaque, la marca el precio y el servicio.

Los métodos y los instrumentos conformados por: Los canales de distribución, la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción y la propaganda.

Por la misma época, Willian Lazer y Eugene J. Kelley, propusieron una clasificación de tres factores: La mezcla de bienes y servicios, la mezcla de distribución y la mezcla de comunicaciones.

**CONCLUSIÓN:** el concepto de la *mezcla de mercadeo* y el de las cuatro P's han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del mercadeo desde hace cuarenta años. No hay duda de su utilidad, especialmente en el mercadeo de los productos empacados de consumo masivo. Sin embargo la investigación de mercados está aportando nuevos enfoques. La globalización de los negocios y el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente, de la interacción y las redes en los mercados industriales, del mercadeo de experiencias, de los ecosistemas empresariales, de la migración del valor, del ciclo de vida de las relaciones con el cliente y del mercadeo de relaciones, entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo.

**6.1.5 El precio.** Es indudable que muchas de las dificultades que se derivan de la fijación de precios ocurren debido a que no se conoce el significado de la palabra *precio*, aunque el concepto es bastante fácil de definir en términos familiares. En teoría económica precio, valor y utilidad son conceptos relacionados. *Utilidad* es el atributo de un artículo que da lugar a la satisfacción de un deseo. *Valor* es la medida cuantitativa del valor de un producto como intercambio por otro. Se puede decir que el valor de un sombrero es de tres bates de béisbol o de quince galones de gasolina. Se utilizar el término *precio* para describir el valor monetario de un artículo. Precio es el valor expresado en términos de pesos o cualquier otro medio de intercambio monetario.

Sin embargo, se presentan problemas prácticos con relación a la definición del precio cuando se intenta expresar simplemente el precio de un producto: por ejemplo, de un escritorio para la oficina. Supóngase que el precio que le han cotizado a Helen por escritorio para la oficina fue de 525 dólares, pero Bill pagó sólo 275. A primera vista parece que Bill hizo un negocio mejor. Sin embargo, cuando se obtienen todos los hechos quizá se cambie de opinión. El escritorio de Helen se lo entregaron en su oficina, le dieron un año para pagarlo y tenía un hermoso acabado. Bill compró un escritorio parcialmente montado sin acabado alguno (Él es muy aficionado a los trabajos de "hágalo usted mismo") Tuvo que montar los cajones y las patas después, con mucho cuidado, teñirlo, barnizarlo y pulirlo a mano. Tuvo que hacerse cargo de la entrega y lo pagó en efectivo en su totalidad al momento de la compra. Ahora preguntemos quién pagó el precio más alto en cada caso. La respuesta no es fácil como parecía al principio.

Este ejemplo muestra lo difícil que es definir el precio de una situación de negocios que se presenta cada día. La definición gira alrededor del problema de determinar con exactitud lo que se está vendiendo. Al fijar el precio se tiene que considerar algo más que tan sólo el bien tangible. Por lo general, el vendedor fija precios a la combinación de un bien tangible y varios servicios y beneficios que satisfacen deseos. En ocasiones incluso es difícil definir el precio del bien tangible por sí solo.

En un modelo de automóvil, el precio puede incluir el radio, la dirección hidráulica y los frenos de potencia. En el caso de otro modelo del mismo fabricante quizá le fijen precios por separado a estas tres partidas.

En resumen, el precio es el valor que se le da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero y/o bienes necesarios para adquirir alguna combinación de otro bien y sus correspondientes servicios.

**IMPORTANCIA DEL PRECIO:** *En la economía*, muchos consideran que la fijación de precios es la actividad fundamental dentro del sistema de libre empresa. El precio de un producto influye sobre los salarios, el alquiler, los intereses y las utilidades. Es decir, sobre el pago que hacen los factores de producción: trabajo, tierra, capital y empresariado. Por lo tanto, constituye un regulador básico del sistema económico debido a que influye sobre la asignación de estos factores de la producción. Los altos salarios atraen trabajo, las altas tasas de interés atraen capital, etc. Como asignador de recursos escasos, el precio determina lo que producirá (oferta) y quién obtendrá los bienes y servicios que se producen (demanda).

*En la empresa individual*, el precio de un producto es un determinante de la demanda del mercado de ese artículo. Afecta la posición competitiva de una empresa y su participación en el mercado. Como resultado de ello, tiene una influencia considerable sobre los ingresos y la utilidad de una compañía. Sólo a través suyo el dinero ingresa a una organización.

Al mismo tiempo, por lo general, varios factores limitan la importancia de la fijación de precios en el programa de mercadeo de una compañía. Las características diferenciadas de un producto o una marca favorita quizá sean más importantes para los consumidores que el precio. De hecho, un objeto de la fijación de marcas es la disminuir el precio sobre la demanda de un producto. Para colocar e su perspectiva apropiada el papel de la fijación de precios en el programa de mercadeo de una compañía puede afirmarse que el precio es importante, pero no excesivamente, para explicar el éxito del mercadeo.

**RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL PRODUCTO:** Los consumidores confían en el precio como un indicador de la calidad de un producto, en especial cuando tiene que tomar decisiones de compras con información incompleta. Algunas percepciones de los consumidores sobre la calidad del producto varían directamente con relación al precio. Por lo tanto, mientras más alto sea éste se piensa que la calidad es mejor. Los consumidores llegan a tal conclusión en particular cuando no disponen de otros indicios sobre ésta. Por supuesto que las percepciones de calidad de los consumidores también pueden sufrir la influencia de cosas tales como la reputación de la tienda y la publicidad.

**OBJETIVOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS:** Cada tarea de mercadeo, inclusive la fijación de precios, se debe dirigir hacia una meta. La administración debe decidir sobre su objetivo de fijación de precios antes de determinar el precio en sí. Sin embargo, tan lógico como quizá parezca esto, son muy pocas las empresas que conscientemente establecen, o exponen explícitamente, un objetivo de fijación de precios. Se estudiarán los siguientes objetivos de fijación de precios:

- ✓ *Orientación hacia las utilidades:*
  - Para lograr un rendimiento objetivo.
  - Para maximizar las utilidades.
  
- ✓ *Orientación hacia las ventas:*
  - Para aumentar el volumen de ventas.
  - Para mantener o aumentar la participación del mercado.
  
- ✓ *Orientación hacia el statu quo:*
  - Para estabilizar los precios.
  - Para hacer frente a la competencia.

El objetivo de fijación de precios que selecciona la administración debe ser compatible por completo con las metas que se fijan para la compañía y su programa de mercadeo. Como un ejemplo, supónganse que la meta de la compañía es aumentar el rendimiento sobre la inversión desde su nivel actual del 15% hasta el 20% al finalizar el periodo de tres años. Se desprende de esto que la meta de fijación de precios durante este periodo tiene que ser lograr algún porcentaje establecido de rendimiento sobre la inversión. En este caso, no sería lógico adoptar la meta de fijación de precios de mantener la participación del mercado de la compañía o de estabilizar los precios.

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO:** Después de conocer su objetivo, la compañía puede pasar a lo fundamental de la administración de los precios: la determinación real del precio base de un producto. Por *precio base* (o *precio de lista*) se quiere decir el precio de una unidad del producto en su punto de producción o de reventa. Éste es el precio antes de que se tomen medidas para los descuentos, cargos por fletes o cualquier otra modificación.

Se sigue el mismo procedimiento general en la fijación de precios tanto de los productos nuevos como de los ya establecidos. Sin embargo, el segundo caso, por lo general, es menos difícil, debido a que quizá el mercado dicte el precio exacto o una gama estrecha de precios. Sin embargo, en la fijación de precios a nuevos productos, las decisiones son difíciles, pero muy importantes. Desde luego que los objetivos guían el proceso de determinación del precio.

**6.1.6 Distribución y comunicación comercial.** El desarrollo de un programa de mercadeo para llegar a los mercados objetivos de la empresa y lograr las metas establecidas en la planeación estratégica de mercadeo, implica también considerar el sistema de distribución y de comunicación comercial a fin de llevar con éxito el producto o servicio al mercado.

La administración de un canal de distribución comienza con frecuencia con un productor. Por lo tanto, es necesario estudiar los canales en gran parte desde el punto de vista del productor. La propiedad del producto se tiene que transferir en alguna forma de la persona individual o la organización al consumidor que lo requiere. También se tiene que transportar las mercancías desde el lugar de la producción hasta donde se necesitan.

El papel de la distribución dentro de una mezcla de mercadeo es hacer llegar el producto a su mercado objetivo. La responsabilidad general recae sobre el canal de distribución y algunas de las tareas las asumen los intermediarios en este canal. Por lo tanto, se comienza por estudiar las actividades y los papeles de los intermediarios y un canal de distribución. Hacer llegar un producto al mercado abarca varias actividades, lo más importante es hacer los arreglos para su venta (y la transferencia de la propiedad) del productor al consumidor final. Otras funciones comunes son promocionar el producto, almacenarlo y asumir algunos de los riesgos durante el proceso de distribución.

Un productor puede llevar a cabo estas funciones a cambio de un pedido (y por último, el pago) de un consumidor, o bien, ambos pueden dividirse las actividades. En general, las empresas les piden a los intermediarios que se encarguen de ellas por cuenta del productor o del consumidor.

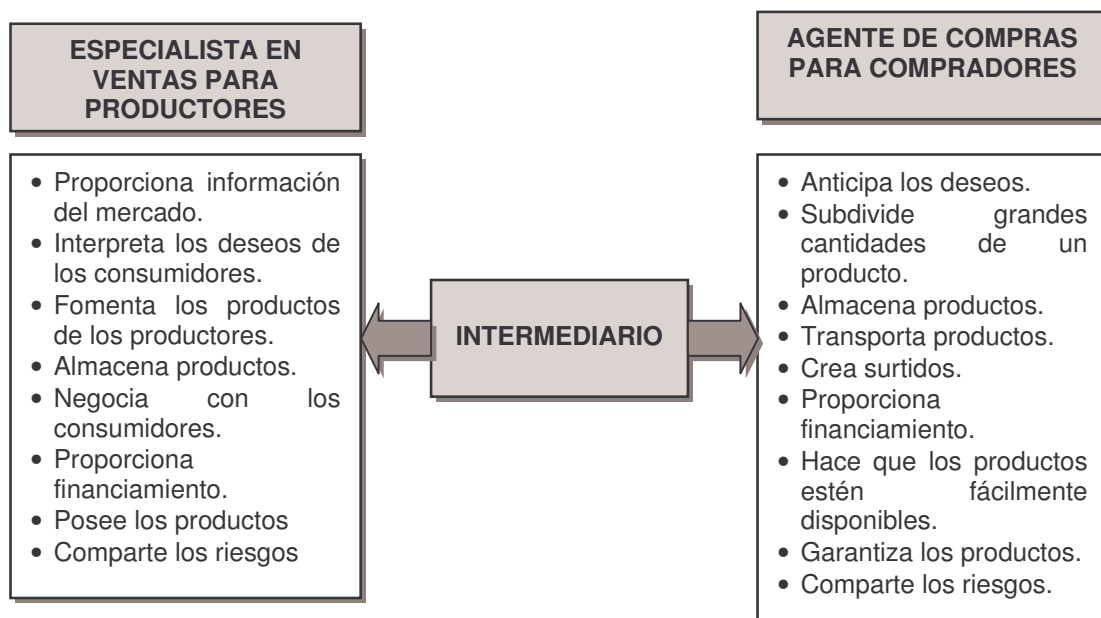
Un intermediario es una empresa de negocios que proporciona servicios que se relacionan directamente con la compra y/o venta de un producto según éste pasa del productor al consumidor. El productor puede tener la propiedad del producto o ayudar en forma activa a la transferencia de la propiedad. Con frecuencia, pero no siempre, el intermediario toma posesión física del producto, mientras que otros no lo manejan físicamente.

Es normal clasificar a los intermediarios sobre la base de si reciben o no el título de propiedad de los productos de que se trata. Los intermediarios comerciantes reciben en realidad el título de las mercancías que están ayudando a vender. El agente intermediario nunca llega a tener la propiedad de las mercancías, pero sí ayuda activamente a la transferencia de la misma. Los corredores de bienes raíces, los agentes fabricantes y los agentes de viajes son ejemplos de agentes intermediarios. Los dos grupos principales de intermediarios comerciantes son los mayoristas y los detallistas. Los intermediarios operan como vínculos vitales entre los productores y los consumidores finales o los usuarios de negocios.

**¿Qué tan importantes son los Intermediarios?** En algunas ocasiones, los críticos de mercadeo han afirmado que los precios de los productos son altos debido a que existen demasiados intermediarios que realizan funciones innecesarias y duplicadas. Aunque éstos se pueden eliminar cuando se intenta reducir los costos de distribución, no siempre se logran costos inferiores. La razón para esta incertidumbre se encuentra en un axioma básico del mercadeo: *se pueden eliminar intermediarios, pero no sus funciones*. Éstas se pueden desplazar de una parte a otra en un esfuerzo por mejorar la eficiencia. Sin embargo, alguien tiene que llevarlas a cabo; si no es un intermediario, entonces el productor o el consumidor final.

En ciertas situaciones, los intermediarios quizá estén en posibilidad de realizar las actividades de distribución mejor, o en forma más barata, que los productores o los consumidores. De hecho, los intermediarios pueden llegar a ser realmente indispensables en muchas situaciones. Por lo general, no resulta práctico para el productor negociar directamente con los consumidores finales. Considérese por un momento lo incómoda que sería la vida si no existieran intermediarios detallistas; por ejemplo, supermercados, estaciones de gasolina o lugares de venta de boletos.

**Figura 2. Actividades típicas de un intermediario**



Fuente. Esta investigación



Como se muestra en la anterior figura, los intermediarios funcionan como agentes de compras para los clientes y como especialistas de ventas para sus proveedores. Proporcionan servicios financieros tanto para los proveedores como para los consumidores. Los servicios de almacenamiento de los intermediarios, su capacidad para dividir grandes embarques en otros más pequeños para su reventa y el conocimiento del mercado benefician tanto a los proveedores como a los consumidores.

**¿Qué es un Canal de Distribución?** Un canal de distribución consiste en el grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según éste se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o el usuario de negocios. Un canal de distribución siempre incluye tanto al productor como al consumidor final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario (como lo son los detallistas y los mayoristas)

El canal para un producto se extiende sólo hasta la última persona u organización que lo compra sin hacer algún cambio importante en su forma. Cuando se modifica su forma de aquí emerge otro producto se inicia un nuevo canal. Cuando se corta la madera y después se convierte en mobiliario existen dos canales por separado. El canal para la madera podría ser aserradero → corredor → fabricante de muebles. El canal para el mobiliario terminado podría ser fabricante de mobiliario → mueblería de venta al detalle → consumidor.

Además del productor, los intermediarios y el consumidor final, otras instituciones ayudan al proceso de distribución. Entre éstas se encuentran los bancos, las compañías de seguros, las empresas de almacenamiento y las compañías de transporte. Sin embargo, debido a que no reciben la propiedad de los productos y no participan activamente en actividades de compras o ventas, no se les incluye formalmente en el canal de distribución.

**COMUNICACIÓN COMERCIAL:** Para que un consumidor compre un producto, debe tener primero idea de su existencia y de sus características; por eso es necesario que quien desee vender utilice diferentes técnicas para dar a conocer sus productos. Entre éstas están:

- ✓ *Publicidad:* es importante decidir el medio idóneo (prensa, televisión, radio, punto de venta, etc.) en función del tipo de mercado y producto de que se trate, así como tener en cuenta la relación entre el costo del medio publicitario y la rentabilidad del mismo traducido en ventas.
- ✓ *Promoción:* se debe confeccionar la política de ofertas especiales, asistencia técnica, incentivos directos al consumidor, asistencia a ferias, servicios posventa, información, presupuestos y asesoramientos gratuitos.

- ✓ *Relaciones Públicas:* es necesario tener presente el conjunto de acciones y gastos dirigidos a atenciones personales, organización de actos públicos, participación en certámenes, relaciones con las administraciones públicas e imagen de la empresa.

En su vínculo con la calidad, la comunicación abarca todas las relaciones que establece cualquier entidad tanto hacia su interior como hacia su entorno. En este sentido la comunicación está presente en las investigaciones de mercado, acciones de Marketing y otras que requieren el contacto directo o indirecto de la organización con el cliente. Todas revisten una gran importancia; pero en este artículo se hace referencia esencialmente al papel de la comunicación interpersonal en la formación del criterio del cliente acerca de la calidad, así como la influencia que tiene en el logro de su satisfacción.

Todas las organizaciones deben aspirar a tener, atraer y mantener clientes de forma sistemática, pues ellos constituyen la fuente indispensable de los recursos que permiten la supervivencia y desarrollo consistente de la entidad. Para ello necesitan ofrecerles productos/servicios de calidad, de forma tal que logren su satisfacción.

Las organizaciones pueden diseñar y elaborar productos y servicios atractivos; pero una vez conseguido esto, necesitan que sus clientes reconozcan calidad en ese resultado. Hay muchos factores involucrados en esto; pero el logro de una comunicación efectiva con el cliente es decisivo.

#### **6.1.7 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de Trabajo N° (2.1).** Seleccionar la continuación correcta de las siguientes frases y justifique su respuesta:

a. Ante el lanzamiento al mercado de un producto nuevo se debe:

- ✓ Analizar la evolución de la capacidad adquisitiva de los componentes del futuro mercado.
- ✓ Consultar con una empresa de publicidad.
- ✓ Determinar el mercado potencial estudiando las necesidades reales del consumidor hacia el producto.
- ✓ Investigar y copiar en la medida en que la legalidad lo permita los productos de la competencia ya existentes en el mercado.

b. El precio del mercado depende:

- ✓ Del nivel de inflación y de las decisiones de las autoridades monetarias nacionales.
- ✓ De la demanda del mercado y de la competencia.
- ✓ De la cantidad del producto producida y lanzada al mercado por la empresa.
- ✓ Del número de ventas conseguidas por el equipo comercial de la empresa.

c. Para garantizar al cliente un buen servicio de venta y de servicio rápido de productos es necesario:

- ✓ Planificar las entregas basándose en unas previsiones de ventas.
- ✓ Llevar un control de las compras y del stock.
- ✓ Pedir al cliente un detalle cronológico aproximado de sus futuros pedidos.
- ✓ Definir correctamente el sistema de transporte.

d. Una política de expansión de las ventas se refiere a:

- ✓ Aumentar la parcela de mercado de los productos de la empresa.
- ✓ Realizar una fuerte campaña de desprestigio de la competencia desleal, ilegal o que ofrezca productos de la baja calidad, para así aumentar nuestras ventas totalmente de acuerdo con las normas legales.
- ✓ Producir al máximo de las posibilidades para así poder vender más.
- ✓ Aumentar el número de personal que integra el departamento comercial de la empresa.

Imaginemos por un momento por un momento que formamos parte del equipo comercial de una empresa que vende electrodomésticos. Para hacer una valoración de nuestra tarea debemos contestar a la siguiente serie de respuestas, teniendo en cuenta nuestro comportamiento en el mercado, y valorando si es positivo o negativo para la empresa:

a. ¿Planifico la cifra de negocio que se ha de conseguir por periodo de tiempo y por tipo de producto?

- b. ¿Asigno un número limitado de visitas para cada tipo de cliente dependiendo del volumen de pedidos?
- c. ¿Elaboro un programa de ruta razonable para aprovechar al máximo el tiempo efectivo dedicado a la venta?
- d. ¿Procuro, como regla general, cerrar las ventas por teléfono para evitar tiempo y gasto en los desplazamientos?
- e. ¿Trato de recoger información sobre el mercado y el comportamiento de la competencia, al mismo tiempo que realizo mi trabajo?
- f. ¿Realizo los informes para presentar a mis superiores de departamento a finales del mes, cuando se liquidan las comisiones?
- g. ¿Preparo con detalles técnicos, de presencia, de elocuencia, citas para mantener el interés de los interlocutores, etc., al menos en las entrevistas importantes?
- h. ¿Actualizo la ficha del cliente que he visitado antes de finalizar la jornada laboral?
- i. ¿Proyecto el mayor número de visitas en horarios no comerciales para hablar tranquilamente con los minoristas?
- j. Ante la no comparecencia del cliente a una cita, ¿insisto y espero el tiempo necesario, aunque pierda las visitas posteriores?

#### **6.1.8 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- ✓ Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Mercadeo, Ed. A Simon & Schuster Company.
- ✓ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Fundamentos de Mercadeo, Ed. Mc Graw Hill, 11a edición.
- ✓ Alberto Céspedes Sáenz, Principios de mercadeo, Ed. ECOE 2002.
- ✓ Philip Kotler y Otros, Dirección de Mercadeo, Ed. Prentice Hall 2000
- ✓ Alejandro Schanrch, Nuevo Producto: Estrategias para su creación, desarrollo y lanzamiento, Ed. Mc Graw – Hill.

- ✓ Jame W. Taylor, Planeación de Mercadeo: una guía paso a paso, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Jean – Jacques Lambin, Mercadeo estratégico, Mc Graw – Hill.
- ✓ Jeffrey L. Seglin, Curso de Mercadeo Mc Graw Hill 36 horas.
- ✓ Arturo Orozco J., Investigación de Mercados: Concepto y práctica, Ed. Norma.
- ✓ José Nicolás Jany C., Investigación Integral de mercados: un enfoque operativo, Ed. Mc Graw – Hill.
- ✓ William M. Pride, Mercadeo: Conceptos y estrategias, Ed. Mc Graw – Hill.

## **6.2 FUNDAMENTOS DE PLANES ESTRATÉGICOS EXPORTADORES**

Hoy en día nadie debe estar relegado a un mundo tan fascinante y variado como es el comercio internacional, especialmente los empresarios que han incursionado o están dando sus primeros pasos a la internacionalización en conjunto con otros actores de nuestras economías regionales, llámense artesanos, estudiantes y empresarios a pequeña y mediana escala, cuyos planes, proyectos y objetivos deben caracterizarse por una férrea capacidad de toma de decisiones para afrontar el mundo turbulento de los negocios internacionales.

**6.2.1 Objetivo terminal.** Servir de guía práctica y didáctica fácil de entender y aplicar, para la comprensión del desarrollo operativo de un Plan Estratégico dentro de un proceso de exportación

### **6.2.2 Objetivos específicos:**

- Concienciar sobre la naturaleza, el alcance y la importancia del Plan Estratégico Exportador.
- Dar a conocer conceptos básicos, diversos enfoques y metodologías en torno a la formación de la estrategia empresarial internacional.
- Determinar básicamente los pasos para la realización de un Plan Estratégico Exportador.
- Determinar el papel de las entidades de apoyo y fomento a las exportaciones en la formulación de un Plan Estratégico Exportador

- Proveer a los productores agropecuarios las herramientas básicas para entender y aplicar los procedimientos y métodos necesarios en la realización de planes de negocios exitosos.
- Desarrollar habilidades básicas para la aplicación de los enfoques y técnicas en la planeación estratégica exportadora.

**6.2.3 Importancia del plan estratégico exportador.** El Plan Estratégico Exportador (PEE) hace referencia a cada uno de los planes que bajo coordinación del ministerio del ramo son elaborados conjuntamente por todos los organismos del sector, con base en los lineamientos fijados por el Plan nacional de desarrollo aprobado. Su importancia radica en que el PEE se constituye en la carta de navegación para lograr el fortalecimiento del Sector Productivo Colombiano en la búsqueda del incremento de las exportaciones nacionales como motor de desarrollo, para hacer un aporte significativo al mejoramiento de la economía nacional.

El Plan Estratégico Exportador fue concebido entre el sector privado, el sector público y la academia en el año 1999, como una estrategia de largo plazo tendiente a establecer las bases competitivas para incrementar la productividad y hacer de las exportaciones el motor de crecimiento de la economía, generando de esta forma un mayor desarrollo para el país, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

El Plan Estratégico Exportador fue ajustado en septiembre de 2004 para adecuarlo a la estructura del Sector de Comercio, Industria y Turismo y a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo "Hacia un Estado Comunitario" aprobado mediante la Ley 812 de Junio 26 de 2003. Mediante Circular emanada del Despacho del Ministro el 15 de octubre de 2004, entran a regir las actualizaciones al Plan Estratégico Exportador.

**6.2.4 Pasos para la realización de un plan estratégico exportador.** Para formular un Plan Estratégico Exportador, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

**a) Razones para exportar:** Las empresas deben tener en claro las razones para buscar internacionalizarse, entre ellas podemos destacar: diversificar productos y mercados, ganar competitividad, vender mayores volúmenes, aprovechar las ventajas de los acuerdos preferenciales.

En primera instancia, la empresa debe tener muy claro cuáles son las razones para internacionalizarse y buscar mercados externos. A continuación se presentan algunas opciones que pueden ayudar a la empresa a identificar cuáles son los factores que motivan su decisión.

- ✓ Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- ✓ Ganar competitividad mediante las adquisiciones de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenidas en el mercado.
- ✓ Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- ✓ Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.
- ✓ Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- ✓ Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- ✓ Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- ✓ Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

**b) Definición de la capacidad exportable:** La capacidad exportable de la empresa puede ayudar a definir estrategias de penetración del mercado.

Usted, con base en el producto que desea exportar, debe determinar el volumen que tiene disponible para el mercado externo. El volumen debe ser aquel que pueda ofrecer de manera estable o continua. Considere también su capacidad para manejar y almacenar estos volúmenes. Esta información servirá para definir algunas de las estrategias de penetración del mercado que usted ha escogido.

Se deben identificar los productos a exportar teniendo en cuenta que gocen, por lo menos una, de las siguientes ventajas:

- ✓ Volúmenes disponibles para el mercado externo.
- ✓ Abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en precio, volumen, calidad o disponibilidad).
- ✓ Características de calidad del producto superiores a las de la competencia, y consistencia de la calidad en el tiempo.

- ✓ Se debe identificar la Posición Arancelaria o Código Arancelario de los productos escogidos, ya que toda la información de comercio exterior se basa en esta codificación

**c) Proceso exportador:** El proceso exportador incluye la obtención de información general y específica de los mercados a los cuales se desea exportar. Para ello es necesario diseñar un programa de exportación, a fin de que después se lleve a cabo la búsqueda de mecanismos de comercialización en el exterior y así finalmente realizar la exportación como tal. En términos prácticos a continuación se presentan los pasos de este proceso exportador.

**ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO:** Descubrir el mercado objetivo para su producto implica hacer una investigación de mercados. Estudiar el mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para su producto, sus condiciones y exigencias. Esta investigación de mercados debe ser rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la Exportación. Siga las etapas en orden:

**PRESELECCIÓN DE PAÍSES CON POTENCIAL PARA SU PRODUCTO O SERVICIO:** Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado, escoja los países a los cuales se puede exportar su producto. Para preseleccionar los países a los cuales exportar, tenga en cuenta las oportunidades que ofrece cada mercado, analizando los siguientes aspectos:

- Destino actual de las exportaciones colombianas de su producto.
- Afinidad cultural y comercial.
- Preferencias arancelarias.
- Países competidores.
- Disponibilidad de transporte.
- Disponibilidad de oficinas, representaciones o agregados comerciales en el exterior.

**SUGERENCIA:** Realice un cuadro comparativo en el cual ubique en las columnas los mercados de su interés, y en las filas cada una de las variables mencionadas anteriormente, en el cruce de cada variable con cada mercado coloque el valor correspondiente. Finalmente pondere y analice el resultado obtenido para cada mercado.



Encuentre este tipo de información en el Portal de Proexport Sistema de Inteligencia de Mercados y en algunos estudios de mercado disponibles en el Portal de Proexport Sistema de Inteligencia de Mercados - Módulo - Centro de Documentación.

**SELECCIÓN DEL MERCADO:** En el momento de seleccionar el país al que se va a dirigir el producto es importante tener en cuenta la situación económica, política y geográfica de este país. En el proceso de Selección de Países usted debe familiarizarse con el mercado, averiguando la situación económica geográfica y política del país de destino, el costo del transporte disponible, exigencias de entrada de su producto, entre otros:

- Reseña económica, geográfica y política.
- Costo estimado del transporte.
- Exigencias de entrada del producto y régimen comercial.

Encuentre esta información para diferentes países en el Portal de Proexport Sistema de Inteligencia de Mercados - Módulo - Información de Países. Encuentre estudios de mercados en el Portal de Proexport Sistema de Inteligencia de Mercados - Módulo - Centro de Documentación. Vea fuentes complementarias y para otros países en la Sección Información por Países del Portal de Proexport - Módulo - Información por Países.

**INFORMACIÓN COMERCIAL DEL MERCADO SELECCIONADO:** En los países seleccionados haga una investigación acerca de su producto. Realice una búsqueda bibliográfica investigando los estudios de mercado que haya sobre su producto para los países de interés de su empresa. Vea más información en el Portal de Proexport Sistema de Inteligencia de Mercados - Módulo - Información de Países.

Proexport a través de las Gerencias de Macrosector, apoya la realización de los términos de referencia y desarrollo de este tipo de investigación, para empresas que estén desarrollando Planes de Exportación y Proyectos Especiales cuando esta actividad está aprobada dentro del plan de acción.

Algunos de los aspectos del mercado que deben ser investigados son:

**Estudios o sondeos sobre producto:** Tenga en cuenta las opiniones que existen acerca de su producto. Tome en cuenta la percepción acerca de su producto por parte de:

- Importadores del producto.

- Mayoristas.
- Consumidor final.
- Estándares del producto para ese mercado (Incluyendo estándares técnicos, etiquetado, idioma y empaque).
- Aceptación del producto en ese mercado.
- Requisitos de registros de productos, marcas y patentes.
- Producción en el país, importaciones, exportaciones, Consumo aparente (Producción nacional + Importaciones - Importaciones).
- Localización del consumidor.
- Elementos que inciden en la decisión de compra.
- Segmentación (geográfica, psicográfica o Demográfica).

**Estudios o sondeos de precios:** Incluye toda la información de costos y rangos de precios.

- Información del rango de precios en punto de venta.
- Información del rango de precios de distribuidores e importadores (Márgenes del intermediario)
- Costo de transporte del puerto de desembarque hasta la bodega del comercializador y márgenes del intermediario.
- Percepción del precio de su producto entre distribuidores.
- Percepción del precio de su producto del consumidor final.

**Estudios o sondeos de comercialización:** Analizar los canales de comercialización adecuados y su cobertura.

- Canales de comercialización adecuados al producto y utilizados en el mercado de interés.
- Estrategias de comercialización de la competencia (sistemas de negociación, plazos de entrega, márgenes, descuentos, si los hay).

- Listado de empresas en el canal de comercialización de ese producto y diferentes alternativas (importadores, mayoristas, minoristas, agentes o consumidores directos).
- Cobertura geográfica del canal.
- Funciones que puede asumir el canal.

**Estudios o sondeos de competencia local:** Buscar información acerca de la competencia local de su producto.

- Empresas competidoras (participación de mercado).
- Segmentos de mercado que cubren las empresas competidoras.
- Tipo de posicionamiento de la competencia en el mercado.
- Estrategias de comercialización de la competencia.
- Características del producto por parte de la competencia.
- Productos complementarios y sustitutos
- Principales marcas

**Estudios de promoción:** La promoción es utilizada como medio para introducir los productos y generar demanda. La promoción es el medio más utilizado para inducir y crear demanda de los productos en los mercados, consulte:

- Medios de comunicación adecuados a la promoción del producto (por ej: ferias, catálogos, folletos, videos, muestras, degustaciones, demostraciones técnicas, y demás medios de comunicación).
- Costos de la promoción.
- Lenguaje e imágenes adecuadas a la idiosincrasia.
- Imagen de marca adecuada.

**Evaluación de la empresa:** Es importante conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa para poder incursionar en un nuevo mercado. La empresa deberá conocer y valorar las fortalezas y debilidades con que cuenta para abordar los nuevos mercados. Deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Análisis organizacional:** Tenga en cuenta el funcionamiento y cultura de su empresa, para conocer su competitividad. Este análisis le permite definir la situación actual de la empresa con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador. Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Antecedentes del equipo directivo
  - Formación académica.
  - Experiencia laboral.
  - Trayectoria dentro de la empresa.
  - Cargo actual.
  - Cultura organizacional.
  - Nivel de delegación y asignación de funciones.
  - Canales de comunicación (Formales o Informales).
- b. Políticas de personal
  - Motivación.
  - Control.
  - Capacitación.
- c. Estructura organizacional.

**Análisis de producción:** Conocer el nivel productivo de la empresa, permite mejorarlo o hacerle los cambios necesarios para ser competitivo. Para conocer el nivel de productividad actual y las acciones para mejorarlo, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Descripción del proceso productivo
  - Cómo se produce actualmente
  - Cómo se podría mejorar la producción

b. Tecnología y estado del equipo

- Nivel de utilización de la capacidad instalada
- Grado de Mantenimiento del Equipo
- Nivel modernización o de obsolescencia de los equipos

c. Procesos de control de calidad

- Procesos de control de calidad realizados por la empresa
- Utilización de políticas ambientales dentro de la compañía

**Análisis financiero:** Conocer la situación financiera de la empresa permite saber las actividades y el manejo del presupuesto. Para determinar la estrategia de financiación de las actividades y el manejo del presupuesto, es indispensable conocer la situación financiera y la estructura de costos que maneja su empresa. Analice los siguientes aspectos:

a. Evolución financiera de los últimos tres años involucre los índices como:

- Liquidez.
- Endeudamiento.
- Rotación del capital de trabajo.
- Rentabilidad.

b. Sistematización y método contable:

- Disponibilidad de información actualizada.
- Uso de la información.

c. Financiación:

- Créditos vigentes especificando (Destino de los créditos, monto, plazo, saldo actual).
- ¿Cuál ha sido la estrategia de financiación de las actividades de la empresa?
- ¿Cómo se planea financiar las actividades futuras de la empresa?

- ¿Qué garantías reales tiene la empresa para acceder a nuevos créditos?

d. Política de costos:

- ¿Se tiene un cálculo de los costos fijos?

- ¿Se sabe cuál es el punto de equilibrio de la compañía?

- ¿Se lleva un costeo por producto?

- ¿Se discriminan los costos (manufactura, distribución, promoción, etc.)?

e. Política de compras:

- Pago a proveedores.

- Grado de dependencia de los proveedores.

- Reposición de materias primas.

- Planeación de las compras.

- Control de calidad de las materias primas.

f. Política de ventas:

- Plazos.

- Descuentos (selectivos por distribuidor, por volumen).

**Análisis del producto:** Conocer las características de su producto lo ayudara a compararlo con los requerimientos del mercado. Definir los productos, calidades, precios y servicios que puede ofrecer su empresa, es parte indispensable dentro del Plan Exportador para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado y determinar los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.

- Descripción detallada del portafolio de productos que maneja la empresa (incluye posición arancelaria).
- Características y atributos (tipo de producto).
- Diseño.
- Normas técnicas utilizadas para la fabricación.

- Empaque.
- Volumen de producción.
- Capacidad instalada utilizada.
- Costo de producción.
- Precio de venta.

**Análisis de mercadeo:** El empresario debe tener en cuenta las actividades relacionadas con mercadeo, como la distribución, expectativas, precio y clientes potenciales. Toda empresa debe estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional e internacional. Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Descripción del comportamiento de las ventas a lo largo de los últimos 3 años:
  - Destinos a nivel nacional: Regiones.
  - Destinos a nivel nacional: Países de destino.
  - Productos.
  - Volúmenes.
  - Precios.
- b. Expectativas de los clientes. Percepción del cliente sobre el producto respecto al de la competencia en cuanto a:
  - Precios.
  - Plazos de pago.
  - Asistencia técnica.
  - Servicio posventa.
  - Tiempos de entrega.
- c. Canales de distribución.
- d. Principales clientes.

- e. Estrategias de promoción utilizadas.
- f. Fortalezas y debilidades frente a la competencia.

**Análisis de competitividad:** El conocimiento de la competitividad de la empresa, permite reconocer las oportunidades y amenazas, para reaccionar a los posibles cambios del mercado. Le permite determinar las amenazas y oportunidades del entorno frente a la empresa.

Análisis sectorial colombiano, como es el comportamiento del sector al que pertenece la empresa en el mercado colombiano en aspectos como:

- Crecimiento.
- Exportaciones.
- Importaciones.
- Número de empresas.

Cuál es la posición de la empresa frente a compañías similares del sector:  
Ventajas competitivas con respecto a:

- Precio.
- Calidad y diferenciación de producto.

**Flexibilidad ante el cambio:** Qué tan rápido puede responder la empresa ante un cambio del entorno para hacer ajustes:

- Capacitarse en los aspectos más débiles.
- Ser más competitivo y poder exportar con éxito.

Usted debe elaborar un análisis DOFA determinando las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de la empresa.

**Planeación de la exportación:** El plan de mercadeo internacional permitirá establecer los objetivos y las metas de la exportación. Es necesario diseñar un plan de mercadeo internacional, el cual establecerá objetivos y metas de exportación, indicando las estrategias y acciones que deberán realizarse para penetrar y/o consolidar el mercado escogido.

**Objetivos del plan de exportación:** El plan exportador debe contener el objetivo general y los específicos, los cuales deben concluir con las metas propuestas en



la planeación de exportación. El objetivo del Plan es definir y priorizar las actividades a realizar y proyectar las inversiones necesarias con el fin de desarrollar la ejecución y seguimiento adecuados al proceso de internacionalización de la empresa.

Se debe contar con un objetivo general y varios objetivos específicos definidos por mercados, productos (líneas) y por etapas, de manera que se pueda llevar una adecuada evaluación. En todo caso las acciones a desarrollar deben corresponder a las metas y mercados de exportación, sin embargo en caso que se planea ejecutar una actividad diferente, se debe justificar su ejecución exponiendo los beneficios que reportará a la empresa. Se debe justificar la selección del producto, observando en todo caso que esta fue el resultado de una preselección cuidadosa del total de productos de la empresa.

**Estrategias plan de exportación:** Es posible que para penetrar el mercado internacional sea necesario adecuar el producto o el proceso de producción. En algunos casos puede ser necesario someter su producto o el proceso productivo de su empresa a una adaptación para el mercado de exportación.

a. Estrategias dirigidas a la empresa:

- Costo (manejo de proveedores, eficiencias en el proceso de producción, etc.).
- Servicio (técnico o posventa).
- Capital (adquisición o mejora de maquinaria y equipo).
- Recurso Humano (capacitación).

b. Dirigidas al producto:

- Calidad.
- Diseño.
- Empaque.
- Diferenciación.

c. Dirigidas al mercado:

- Precios (igual a la competencia, más alto o manejo de descuentos)
- Promoción (cómo dar a conocer la empresa o el producto)

- Distribución (cómo colocar el producto de manera eficiente)

**Búsqueda de clientes plan de exportación:** Existen diversas fuentes para encontrar información acerca de los clientes, que pueden ayudar a tener conocimientos más precisos de nuevas posibilidades de exportación. Para la búsqueda de clientes usted puede utilizar fuentes indirectas como Directorios generales y especializados, Cartelera de Oportunidades Comerciales o Fuentes de Internet. También pueden ser el resultado del estudio desarrollado en la etapa Obtener Información Comercial para mercados seleccionados o de contactos realizados durante ferias, misiones de estudios o visitas al mercado.

-Vea más información en el Portal de Proexport - Módulo - Links de Interés.

-Vea más información en el Portal de Proexport - Módulo - Oportunidades Comerciales.

Además de una lista de potenciales importadores o distribuidores de su producto, es importante contar con información detallada de cada uno de aquellos con que se van a establecer vínculos comerciales. Para esto se puede acudir a empresas especializadas en investigación y suministro de reportes comerciales y financieros sobre empresas extranjeras como Credit Control S.A

**Familiarización con el mercado externo:** Existen diferentes formas para ingresar al mercado internacional desde conseguir representantes y agentes hasta realizar asociaciones con otras empresas, sin embargo las ferias internacionales ofrecen la oportunidad de hacer contacto directo ofreciendo su producto de manera mas abierta.

Para lograr el ingreso de sus productos a los mercados internacionales, existen diferentes alternativas, tales como: conseguir un representante, agente, distribuidor, mayorista, minorista, vender al consumidor final, asociarse a través de joint ventures, consorcios, franquicias, licencias, acuerdos contractuales, etc.

Estos clientes los puede encontrar a través de información sobre solicitudes de productos, contactos directos, participación en ferias y misiones internacionales.

Las Misiones Internacionales son viajes de estudio donde usted puede encontrar posibles clientes para sus productos, generalmente son organizadas por Cámaras de Comercio nacionales o binacionales, entidades de promoción de exportaciones o gremios. Las ferias internacionales son el lugar de encuentro de empresarios y una excelente vitrina para vender su producto, generalmente son organizadas por cámaras de comercio nacionales o binacionales, entidades de promoción de exportaciones, gremios, y empresas organizadoras de eventos.

**Lista de chequeo del plan de exportación:** Después de haber investigado y desarrollado los pasos anteriores el empresario se encuentra en capacidad para resolver preguntas que puedan resumir y afianzar sus conocimientos. Al llegar a este punto, y después de haber desarrollado los anteriores temas de investigación, usted debe estar en capacidad de responder los siguientes interrogantes, que le permitirán formular su estrategia de ingreso.

- ¿En qué momento se encuentra el mercado objetivo?
- ¿Qué requerimientos de calidad necesita su producto para competir en el exterior?
- ¿Qué tipos de requerimientos legales debe cumplir para el ingreso de su producto en el exterior?
- ¿Cuál es el nivel de riesgo de la estrategia de ingreso?
- ¿Qué innovaciones tiene su producto frente a productos sustitutos?
- ¿Tiene la capacidad para cumplir los compromisos de entrega en términos de calidad, fecha y lugar?
- ¿Cuál es su objetivo con respecto a rentabilidad, volumen y participación en el mercado?
- ¿Necesita su producto sello ecológico?
- ¿Requiere alguna infraestructura física en el mercado objetivo?
- ¿A qué segmento de mercado se va a dirigir?
- ¿Conoce la legislación sobre registro de marcas y patentes, en el mercado de destino?
- ¿Qué aspecto de diseño, presentación, empaque y marca tendrá su producto en el mercado objetivo?
- ¿Qué tipo de intermediario utilizará en la distribución?
- ¿Qué márgenes se concederán a los intermediarios?
- ¿Qué costos debe tener en cuenta para fijar el precio mínimo de exportación?
- ¿Qué precio al consumidor tendrá su producto? ¿Es un precio competitivo?

- ¿Cuáles serán los medios de comunicación para promocionar su producto?
- ¿Qué antecedentes de crédito tienen los competidores?
- ¿Qué tipo de cotización INCOTERMS usará?
- ¿Conoce los apoyos estatales para exportar? ¿sabe cómo utilizarlos?
- ¿Elaboró un plan de logística internacional para la exportación?

**Ejecución y seguimiento del plan de exportación:** Cuando el plan de penetración esta listo, el siguiente paso es ejecutarlo. Una vez preparado de forma integral un plan de penetración de mercado, estará listo para empezar la tarea de lograr la presencia de su empresa y su producto en el exterior.

- Ejecución y seguimiento.
- Cotización internacional.
- Logística para la exportación.
- Trámites de exportación.
- Incentivos a las exportaciones.
- Evaluación de resultados.

**Ejecución, seguimiento del plan de exportación:** La ejecución del plan de exportación debe ser revisada periódicamente, con el fin de identificar los problemas y saber si se están cumpliendo los objetivos y metas trazados con anterioridad. Para empezar la etapa de ejecución es importante contar con un documento escrito aprobado por la dirección de la empresa en el cual se especifique:

- Objetivo general.
- Segmento objetivo.
- Estrategias para penetrar, consolidar o mantenerse en el mercado.
- Metas de exportación anuales discriminadas por mercado y producto.
- Actividades a ejecutar.
- Cronograma de ejecución.

- Presupuesto y fuentes de financiación.

Es conveniente llevar un informe de avance trimestral indicando:

- Cumplimiento de las actividades según el cronograma.
- Progreso del plan.
- Contactos realizados.
- Negocios realizados.
- Despachos efectuados.

El grupo de dirección de la empresa deberá evaluar el progreso alcanzado, discutir los problemas que se hayan presentado, proponer soluciones y efectuar los cambios necesarios al Plan. Así mismo elaborar un acta con las modificaciones y nuevos compromisos adquiridos.

**Cotización internacional:** La fijación del precio para el mercado internacional de un producto debe fijarse de acuerdo a unos factores que pueden ser externos a la empresa, por lo que se aconseja la contratación de los servicios de un experto. Los Incoterms buscan facilitar los aspectos de negociación, colocando en un lenguaje internacional los términos comerciales. La estimación del precio de exportación es el resultado de un proceso de análisis de diferentes variables como: costos de producción; costos de distribución internacional, de promoción, y comercialización en general.

Si bien el precio de venta del producto en el mercado internacional tiene una base contable cierta, no es la única que lo sustenta, sino que actúa de forma integrada con otros factores externos a la empresa, como por ejemplo: necesidad del cliente en tamaño, frecuencia de las compras, plazos y lugar de entrega, moneda de negociación, competencia doméstica e internacional del producto, y los instrumentos de competitividad como pueden ser el empleo de zonas francas, la utilización, los acuerdos comerciales o los incentivos que puedan existir para las exportaciones, entre otros.

Para que el precio del producto resulte competitivo, resulta conveniente contratar especialistas o auditorías en costo. Existe un sinnúmero de escritos relacionados con los conceptos y métodos para estimar tanto los costos, puntos de equilibrio y precios de exportación. Como orientación básica para la estructuración del precio de exportación se presenta una relación de los principales componentes de costo que deben considerarse para estimar el precio mínimo de exportación.

**Logística de exportación:** La logística es una labor que integra varias áreas de la empresa con el fin de optimizar el proceso de producción y distribución del producto. La Distribución internacional contiene todos los pasos necesarios de exportación desde que está listo hasta el lugar de destino. Para asegurar el éxito de la exportación es necesario realizar el proceso dentro de un plan logístico empresarial e integral.

**Logística empresarial:** Es el proceso de planificación, operación y control del movimiento y almacenaje de mercancías desde el abastecimiento de materias primas, hasta el punto de venta del producto terminado, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente, en condiciones de óptima calidad, justo a tiempo, y precios competitivos. La logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la empresa, desde la programación de compras hasta el servicio posventa, pasando por el aprovisionamiento de materias primas, la planificación y gestión de la producción, el almacenamiento, manipuleo y gestión de stocks, empaques embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información.

**Distribución física internacional:** Es el sistema que permite visualizar la cadena de eventos por la que atraviesa el producto de exportación desde que está listo en el local del exportador hasta que llega al local del comprador.

Un plan de distribución física para exportación permite evaluar, en función de alternativas de transporte, costos y tiempos, las mejores opciones de cada uno de los componentes de la distribución física internacional (DFI) En un plan de DFI el producto se convierte en carga o en un embarque. Las principales variables que se deben tener en cuenta para el análisis de la DFI para la exportación son las siguientes:

- ✓ Características del embarque: producto, características de la carga, condiciones de venta y lugares de paso.
- ✓ Componentes de costo y tiempo de tránsito: en el país exportador, durante el tránsito internacional y en el país importador. Entre los principales componentes directos de costo se encuentran: embalaje, mercado, documentación, unitarización, manipuleos, seguros, transporte, almacenamiento, aduaneros, bancarios y agentes. Se deben considerar además costos indirectos como son los administrativos y financieros.

Para cada una de las variables que integran el proceso de DFI, usted puede acudir directamente a los suministradores del bien o del servicio, pero la integración de la cadena debe ser elaborada por el exportador y objeto de seguimiento y ajuste permanente, pues el diseño de la DFI para cada cliente, producto o mercado se asemeja a un traje hecho a la medida.

Proexport transformó su Oficina de Transporte en el Área de Logística de Exportación, con énfasis en la Distribución Física Internacional. Este nuevo esquema organizativo permitirá que los exportadores colombianos cuenten con mejores elementos de análisis para mejorar sus procesos de Distribución Física.

Por convenio entre PROEXPORT COLOMBIA y el CCI/UNCTAD/OMC se desarrolló un software sobre el sistema de Distribución Física Internacional SDFI. Este nuevo instrumento permitirá al sector exportador colombiano contar con una metodología sistematizada que le facilite la estimación de todos los eventos, costos y tiempos por los que atraviesa el producto de exportación hasta que se coloque en el sitio acordado según los términos de venta pactados con el comprador.

**d) Trámites de exportación:** El proceso de exportación requiere llevar a cabo trámites ante diferentes organismos. Para realizar una exportación se deben llevar a cabo diferentes trámites ante diversos organismos y diligenciar algunos documentos. Asimismo, dependiendo de la clase de producto que desea exportar, debe solicitar el Visto Bueno expedido por la entidad correspondiente.

Este tipo de información se puede encontrar en el Portal del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y en el Portal de la DIAN en la Sección de Trámites.

**e) Incentivos a las exportaciones:** Con el fin de incentivar las exportaciones y ayudar al exportador, se encuentran una serie de figuras y entidades dispuestas a colaborar con los procesos de exportación. Los siguientes instrumentos han sido diseñados para apoyar y fomentar las exportaciones colombianas:

- ✓ Crédito de fomento a las exportaciones.
- ✓ Zonas francas.
- ✓ Sociedades de comercialización internacional.
- ✓ Sistemas especiales de importación y exportación plan vallejo.
- ✓ Aspectos jurídicos y administrativos.
- ✓ Usuario altamente exportador – ALTEX–.
- ✓ Usuario aduanero permanente - UAP-.
- ✓ Depósitos privados para procesamiento industrial.
- ✓ Programas especiales de exportación - PEX-.

- ✓ Certificado de reembolso tributario – CERT–.
- ✓ Seguro de crédito a las exportaciones – SEGUREXPO–.
- ✓ Servicios de promoción de exportaciones de proexport-colombia.
- ✓ Cadenas productivas (Clusters).
- ✓ Comités asesores regionales de comercio exterior – CARCE–.
- ✓ Programa emprendedores colombia –PEC–.

**f) Evaluación del plan de exportación:** La evaluación de resultados debe estar ligada al cumplimiento de las metas y objetivos. Una de las actividades más importantes es la evaluación de los resultados obtenidos.

- ✓ Se evaluará cada actividad con respecto al cumplimiento de objetivos fijados.
- ✓ El Plan se evaluará anualmente, cotejándolo con las metas propuestas.

**6.2.5 Entidades de apoyo para el fomento de las exportaciones.** Entre las principales entidades que existen para el fomento de las exportaciones colombianas se tienen las siguientes:

- ✓ **Banco de la república:** su autoridad máxima es la Junta Directiva de la misma entidad, que se encarga de la política monetaria, crediticia y cambiaria. Dichas políticas se ejecutan a través del Banco de la República. Además de cumplir las funciones de Banca Central en Colombia se encarga de distribuir el CERT (Certificado de Reembolso Tributario). E-mail- Webmaster@banrep.gov.co. <http://www.banrep.gov.co>
- ✓ **Banco de comercio exterior de Colombia S.A “BANCOLDEX”:** el Banco es una sociedad anónima de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, siendo el Gobierno Nacional su mayor accionista. Opera en Colombia como un banco de redescuento, ofreciendo productos y servicios financieros tanto a las empresas relacionadas con el comercio exterior colombiano como a aquellas dedicadas al mercado nacional. En el exterior ofrece, por conducto de bancos previamente calificados, financiación para el importador de bienes y servicios colombianos. Actúa como instrumento financiero del estado colombiano para respaldar el Plan Estratégico Exportador. <http://www.Bancoldex.com>.
- ✓ **Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. “FIDUCOLDEX”:** la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A., es una sociedad de servicios financieros de economía mixta indirecta del orden nacional, adscrita al



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y filial del Banco de Comercio Exterior BANCOLDEX. El Objeto social de FIDUCOLDEX, es la celebración de contratos de fiducia mercantil en todos sus aspectos y modalidades, y la realización de todas las operaciones, negocios, actos, encargos y servicios propios de la actividad fiduciaria, de acuerdo con las disposiciones del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y del Código de Comercio y las demás normas complementarias o concordantes, o las que las adicionen o sustituyan. Son accionistas de FIDUCOLDEX, BANCOLDEX, los gremios de exportadores representados por ACICAM, ASOCONFECIÓN, ASOCAÑA, ANALDEX, ANDIGRAF, ACUANAL, CONALGODON, AUGURA y ACOPLÁSTICOS, y las Cámaras de Comercio de Bogotá, Calí, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga.

- ✓ **Proexport:** es la organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de su red nacional e internacional de oficinas, brinda apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.
- ✓ **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN –:** es la encargada de la administración de los regímenes aduaneros y de la operación y dirección técnica de los mismos. [www.@dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- ✓ **Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo:** entidad que dirige, coordina, ejecuta y vigila las ejecuciones de comercio exterior. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. [http: www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

#### **6.2.6 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de Trabajo N° (2.2):** A partir de lo aprendido en el tema de “Fundamentos Estratégicos Exportadores”, resuelva el siguiente taller práctico. Realice una discusión con el grupo de trabajo para posteriormente hacer la sustentación con el grupo general.

- a. ¿Un pequeño fabricante o un pequeño detallista deben realizar planeación estratégica para la comercialización de sus productos en los mercados internacionales? Explique su respuesta.
- b. Utilizando un enfoque orientado hacia el cliente (beneficios proporcionados o necesidades satisfechas), conteste la pregunta “¿A qué negocio nos dedicamos?” para cada una de las siguientes compañías: Zapatos deportivos adidas, computadoras apple, -estudios universal (películas), -goodyear tire and rubber co.
- c. Utilice un ejemplo para explicar el concepto de una unidad estratégica de negocios.
- d. En la etapa del análisis de la situación en el proceso de planeación estratégica exportadora ¿Qué factores ambientales externos específicos debe analizar un fabricante de equipos usados para acampar en las selva?
- e. ¿Qué factores de mercado lógicos pudiera utilizar usted para estimar el potencial del mercado para cada uno de los siguientes productos? Acondicionadores de aire centrales para hogares, máquinas brilladoras eléctricas, viajes de lujo en aerolíneas, cubiertos de plata, servicios de reparación de computadoras personales.
- f. Distinga con cuidado entre el potencial del mercado y un pronóstico de ventas, utilizando el ejemplo de un producto de consumo o de negocios.
- g. ¿Cómo determinaría a) el potencial del mercado y b) el pronóstico de ventas de un libro de texto para un curso introductorio de marketing?
- h. ¿A qué problema se enfrenta el investigador cuando utiliza las pruebas de mercado para determinar el potencial de ventas?

### **6.2.7 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com).
- [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)
- [www.ccb.org.go](http://www.ccb.org.go)
- [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co).

- [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co).
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co).

### 6.3 GREEN MARKETING (MARKETING ECOLÓGICO)<sup>12</sup>

La conciencia ecológica y el consumo ético comienzan a jugar un rol protagónico en las estrategias de comunicación de las empresas. Las que no se adecuen a un tipo de negocio sustentable y socialmente responsables, a la larga, serán castigadas por los consumidores

Las preocupaciones por una vida saludable no se limitan a comer menos grasas o azúcares. Hacer productos de calidad ya no es suficiente. Los consumidores están comenzando a exigir a las marcas que adopten una postura solidaria, tanto con el medio ambiente como con las sociedades. El marketing verde está dejando de ser una opción para convertirse en una obligación que los consumidores no están dispuestos a negociar.

El mercadeo ecológico busca realizar productos sostenibles, es decir aquellos que satisfagan una necesidad definida utilizando la mínima cantidad de material y energía, así como pocos residuos y contaminación mínima a lo largo de todo su ciclo de vida.

**6.3.1 Objetivo terminal.** Dar a conocer el concepto de marketing ecológico, un concepto que trata de aunar dos realidades contradictorias en un principio: vender productos y proteger el medio ambiente.

#### 6.3.2 Objetivos específicos:

- Dar a conocer los dos posibles conceptos de marketing ecológico: como parte del marketing social y como parte del marketing empresarial.
- Dar a conocer cómo hay que diseñar el marketing mix desde una perspectiva ecológica.
- Comprender que el marketing ecológico es una filosofía sobre la forma de entender las relaciones de intercambio, la cual debe impregnar toda la cultura organizativa de la empresa.

---

<sup>12</sup> Chamorro, A (2001): "El Marketing Ecológico", [en línea] *5campus.org*, *Medio Ambiente* <<http://www.5campus.org/leccion/ecomarketing>>

**6.3.3 El consumidor verde.** La preocupación por el deterioro del medio ambiente no es sólo una compleja tendencia social, es también un fenómeno de marketing. Está dando lugar a la aparición de un nuevo segmento de consumidores: los consumidores verdes.

El consumidor verde o ecológico se puede definir como aquel consumidor que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que sean percibidos como de menor impacto sobre el medio ambiente.

Para estos consumidores el calificativo ecológico es un atributo valorado en el proceso de decisión de compra. En algunos casos dicha valoración se manifestará en pagar un mayor precio por productos percibidos como ecológicos; en otros casos se manifestará en el rechazo de aquellos productos más contaminantes; y en otros casos se manifestará en preferir el producto más ecológico en igualdad de condiciones funcionales (calidad, comodidad,...) y económicas (precio, promoción de ventas, cantidad,...).

La aparición de este nuevo consumidor preocupado no sólo por la satisfacción de sus necesidades actuales sino también por la protección del entorno natural, obliga a las empresas a adoptar una nueva forma de entender el marketing: el **marketing ecológico** (también denominado marketing medioambiental, marketing verde, ecomarketing o marketing sostenible).

**6.3.4 El marketing ecológico desde una perspectiva social.** El marketing ecológico puede conceptuarse desde dos perspectivas diferentes: desde la perspectiva social y desde la perspectiva empresarial.

Desde una perspectiva social el marketing ecológico es **una parte del marketing social**, es decir, de aquel conjunto de actividades que *“persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad, en general o, por el contrario, tratan de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales”*. En este sentido, el marketing ecológico se podría definir como: *Un conjunto de actuaciones llevadas a cabo por instituciones sin fines de lucro (administraciones, grupos ecologistas, asociaciones de consumidores, etc.) para difundir ideas y comportamientos medioambientalmente deseables entre los ciudadanos y los distintos agentes sociales y económicos.*

Los objetivos perseguidos por este concepto de marketing ecológico pueden ser:

- ✓ *Informar/ educar* sobre temas de carácter medioambiental. Las campañas realizadas tras la aprobación de la Ley de Envases y Residuos de Envases con el objetivo de informar sobre la utilización de los contenedores de recogida

selectiva de residuos sólidos urbanos son un ejemplo de este tipo de marketing.

- ✓ *Estimular acciones beneficiosas* para el medio ambiente. Por ejemplo, las diferentes campañas para que el ciudadano ahorre agua y energía pretenden incentivar un comportamiento medioambiental más adecuado.
- ✓ *Cambiar comportamientos nocivos* para el entorno natural. Las campañas contra el fuego que se desarrollan todos los veranos tratan de evitar que el ciudadano realice actividades que puedan ocasionar accidentalmente un incendio.
- ✓ *Cambiar los valores de la sociedad*. Dentro de este objetivo se pueden encuadrar las campañas de recomendación de respetar el ciclo de vida de los peces y las campañas generales para la protección de los bosques.
- ✓ Como puede observarse, desde este punto de vista el marketing ecológico está formado principalmente por actividades de *desmarketing*, es decir, por acciones conducentes al desestímulo en los consumidores, en general o parcialmente, temporal o permanentemente, de una determinada demanda.

**6.3.5 El concepto de marketing ecológico desde una perspectiva empresarial.** Desde una perspectiva empresarial, el marketing ecológico es el marketing que aplican aquellas empresas que adoptan un **enfoque de marketing social** para comercializar productos ecológicos, es decir, aquellas empresas que buscan satisfacer las necesidades sociales junto a las necesidades presentes de los consumidores. En este sentido, se puede definir como:

El proceso de planificación, implantación y control de una política de producto, precio, promoción y distribución que permita conseguir los tres siguientes criterios: (1) que las necesidades de los clientes sean satisfechas, (2) que los objetivos de la organización sean conseguidos y (3) que el proceso genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema.

**6.3.6 Las funciones del marketing ecológico.** Bajo la perspectiva ecológica, el marketing debe contribuir al desarrollo sostenible, de forma que diseñe ofertas comerciales que permitan satisfacer las necesidades presentes de los consumidores sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades futuras de esta y de las próximas generaciones. Para ello, el marketing ecológico debe asumir como misión tres funciones: redirigir la elección de los consumidores, reorientar el marketing mix de la empresa y reorganizar el comportamiento de la empresa.

**Redirigir las elecciones del consumidor:** Puesto que la gran mayoría de la sociedad actual no está dispuesta a reducir su nivel de consumo, el reto del marketing es transformar la forma de consumo: consumir de forma diferente. Para ello, el responsable de marketing debe conseguir poner al consumidor de su parte mediante su **educación**, tanto en los problemas como en las soluciones medioambientales. Se trata de conseguir que la preocupación por las cuestiones ecológicas se traslade al comportamiento de compra y consumo. O lo que es lo mismo, se trata de incrementar el tamaño del segmento de consumidores ecológicos.

La educación del consumidor se convierte en un paso necesario para superar lo que se puede calificar como *“el mayor problema ecológico que sufre el planeta”*: la falta de información medioambiental.

**Reorientar el marketing mix:** Para conseguir que la calidad del medio ambiente no se vea afectada negativamente por las decisiones de marketing es necesario incorporar objetivos ecológicos a cada una de las políticas de marketing. En este sentido, es necesario quedar claro que **no se trata de enfrentar a los objetivos económicos de cada variable de marketing con los objetivos ecológicos**. Se trata de buscar la consecución de ambos a la vez.

**La política de producto:** Las decisiones de producto deben ir encaminadas a diseñar un producto de forma que se minimice el consumo de recursos escasos y la generación de residuos a lo largo de todo el ciclo de vida del producto pero sin comprometer las características necesarias para satisfacer las necesidades actuales del cliente. No debe olvidarse que nadie compra un detergente para salvar el planeta, sino para que su ropa quede limpia. A la hora de diseñar un producto ecológico la empresa ha de tratar que la función ecológica no afecte de forma negativa ni a las funciones técnicas y comerciales del producto y de su envase ni a la rentabilidad de la empresa.

En este sentido, un **producto ecológico** debe ser definido como: *Aquel producto que cumpliendo las mismas funciones que los productos equivalentes, su daño al medio ambiente es inferior durante la totalidad de su ciclo de vida*. Es decir, que la suma de los impactos generados durante la fase de extracción de la materia prima, de producción, de distribución, de uso/consumo y de eliminación es de menor cuantía que en el caso del resto de productos que satisfacen la misma necesidad.

La concepción de un producto ecológico, por tanto, no implica únicamente la consideración del producto en sí mismo, sino, también, de su proceso de fabricación. No puede existir un producto ecológico si se ignora el comportamiento medioambiental de los medios de producción e, incluso, del resto de áreas funcionales de la compañía. Por esta razón podemos clasificar los atributos ecológicos del producto en dos tipos:

- Atributos específicos del producto, tales como su duración, su facilidad para reciclarse/reutilizarse o el tipo y cantidad de materiales usados en el producto y su envase.
- Atributos específicos del proceso y del fabricante, tales como el consumo de energía y agua o la generación de residuos.

**La política de precios:** Para el marketing ecológico se debe fijar un precio que refleje la estructura de costes de la empresa una vez que se han recogido todos los costes ecológicos derivados de la fabricación del producto.

Una de las decisiones de marketing ecológico más complejas es la referente a la estrategia de precio a seguir frente a la competencia. Por una parte puede ser necesario utilizar una estrategia de precios superiores a la competencia bien porque la empresa soporta unos costes mayores derivados de la internalización de los costes medioambientales o bien porque unos precios inferiores o similares al de los competidores pueden generar una imagen de producto de poca calidad. Hay que tener presente que el precio puede representar una fuente de información sobre la calidad de producto. En este sentido hay consumidores que consideran que el atributo ecológico es un valor añadido al producto y que si no vale más es porque su eficacia o calidad técnica es inferior.

Por su contra, utilizar una estrategia de precios superiores puede convertirse en el principal freno a la compra de productos ecológicos. La observación del mercado parece demostrar que el consumidor no está dispuesto a hacer un sacrificio monetario para adquirir un producto ecológico, a pesar de que algunos estudios de mercado suelen reflejar un porcentaje considerable de individuos que pagarían un sobreprecio por estos productos.

Por tanto, hay que considerar que existe un límite superior del valor percibido por el consumidor como techo a la posibilidad de precios altos. Por encima de este nivel, el efecto inhibitor de la compra será efectivo y el consumidor no comprará el producto a pesar de su predisposición a la compra de productos ecológicos.

**La política de distribución:** La distribución debe permitir poner el producto a disposición del consumidor en el lugar y en el momento oportuno, en la cantidad deseada, a un coste aceptable para la empresa y de una forma atractiva para el consumidor. Pero, además, debe tratar de:

- ✓ Minimizar el consumo de recursos escaso y la generación de residuos durante la distribución física del producto (transporte, almacenamiento, manipulación)
- ✓ Incorporar el impacto medioambiental causado como una variable más en el proceso de elección de los distribuidores.

- ✓ Crear, en su caso, un sistema eficiente de distribución inversa para los residuos que se puedan reincorporar al sistema productivo como materia prima secundaria.

**La política de comunicación:** Dentro de su objetivo último de estimular la demanda del producto, la comunicación ecológica debe buscar un doble objetivo:

- ✓ Educar medioambientalmente a todas las partes interesadas.
- ✓ Contribuir a crear una imagen de responsabilidad medioambiental que permita, directa o indirectamente, tener un reflejo positivo en las ventas.

La comunicación ecológica no es sólo comunicación comercial, puesto que los destinatarios de los mensajes ecológicos no son solamente el mercado sino todos los grupos de interés de la empresa: administraciones públicas, inversores, entidades financieras y aseguradoras, asociaciones ecologistas, asociaciones de consumidores, y, en definitiva, toda la sociedad en general.

Los instrumentos de promoción a disposición de una política ecológica de comunicación son los mismos que se pueden aplicar en otro tipo de promoción comercial. Sin embargo, es necesario destacar algunas diferencias:

- ✓ Las relaciones públicas tienen mayor relevancia que la comunicación en medios de comunicación masiva, puesto que permite dotar de mayor credibilidad al mensaje.
- ✓ Existen algunos instrumentos de comunicación específicos para los mensajes ecológicos, tales como las etiquetas ecológicas (Aenor- Medio Ambiente, Etiqueta Ecológica Europea, Distintivo de Calidad Ambiental, Angel Azul, etc.), la certificación de Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO 14001, EMAS), las memorias medioambientales o las memorias de sostenibilidad.

**Reorganizar el comportamiento de la empresa:** El marketing ecológico no es solamente un conjunto de técnicas destinadas a diseñar y comercializar productos menos perjudiciales para el entorno natural; es, también, una forma de entender las relaciones de intercambio, basada en buscar la satisfacción de las 3 partes que intervienen en ella: el consumidor, la empresa y el medio ambiente.

Como sucede con la implantación de una filosofía marketing, aplicar la filosofía que hay detrás del marketing ecológico no se puede limitar a implantar un departamento de marketing que aplique las técnicas del marketing ecológico. Adoptar la filosofía de marketing ecológico exige que el respeto por el medio ambiente impregne todo el comportamiento de la organización, no solamente los aspectos comerciales.



Un producto no debería ser comercializado como ecológico centrándose únicamente en el producto en sí, mientras ignora las implicaciones ecológicas de la fabricación y de la compañía en su conjunto. En este supuesto, la empresa se encontrará sometida al continuo riesgo de recibir críticas por parte de los distintos grupos de presión y a la pérdida de confianza del consumidor. Este fue el error que cometió, por ejemplo, Procter&Gamble cuando desarrolló Ariel Ultra, un detergente concentrado que eliminaba de su fórmula los fosfatos. El detergente en sí suponía una gran mejora medioambiental pero recibió innumerables críticas de ecologistas porque durante la fase de I+D se había experimentado con animales.

Por tanto, el marketing ecológico tiene la función de desarrollar, a través de acciones de marketing interno, una **cultura empresarial** basada en la preocupación medioambiental. Cultura que debe ser aceptada por todos los trabajadores de la empresa, independientemente de su nivel jerárquico (desde la alta dirección hasta los operarios de línea) e independientemente de su función (compras, producción, comercialización, financiación, etc.).

En definitiva, podemos considerar que el marketing no será ecológico si no existe una gestión medioambiental de la empresa.

Por otra parte, no se puede negar que las aperturas económica, aunado a las Alianzas que han dado origen a grandes Bloque Económicos hacen que en el presente se tenga bien puesta la mirada en el lo que el mercadeo ecológico representa, especialmente para resguardar a nuestro medio ambiente.

En el presente el manejo ambiental no solo es un reto para los productores, es un gran desafío para los consumidores.

Definitivamente el mercadeo ecológico es una parte del mercadeo social, es decir, aquel conjunto de actividades que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad, concretamente, es un conjunto de actuaciones llevada a cabo por instituciones sin fines de lucro (grupo de ecologistas, grupos de consumidores, administradores, etc) para difundir ideas y comportamientos medioambientalmente deseables entre los ciudadanos y los distintos agentes sociales y económicos.

### **Conclusiones:**

- ✓ El marketing ecológico es la reacción de la ciencia del marketing a una evolución en el entorno comercial de las empresas: la aparición de los consumidores ecológicos.
- ✓ El marketing ecológico parte de la hipótesis de que es posible conseguir al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la

maximización de los beneficios de la empresa y la minimización de los impactos negativos sobre el medio ambiente de la actividad de intercambio.

- ✓ El marketing ecológico, por tanto, no busca comercializar productos ecológicos sacrificando las características necesarias para que el producto satisfaga las necesidades actuales del consumidor (precio, comodidad, calidad, eficacia, etc.).
- ✓ El marketing ecológico tiene una triple función: educar medioambientalmente a los consumidores y demás grupos de interés, rediseñar el marketing- mix para incorporar el factor medioambiental y crear una cultura organizativa basada en la búsqueda continua de la mejora medioambiental de la empresa.
- ✓ El marketing ecológico no es sólo diseñar campañas de comunicación con mensajes ecológicos. El marketing ecológico es, ante todo, una filosofía que debe impregnar todo el funcionamiento de la organización.

### **6.3.7 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de Trabajo Nº (2.3):** A partir del texto anterior estudiado sobre Marketing Ecológico, elabore una ponencia para ser discutida con el grupo general de trabajo sobre cómo debería implantarse una política y una estrategia de mercadeo ecológico para el sector agropecuario narñense.

### **6.3.8 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- CALOMARDE, J.V (2000). Marketing ecológico. Ediciones Pirámide y Esic Editorial. Madrid.
- Calomarte J.V. (2000) *Marketing ecológico*. Ediciones pirámide y Esic Editorial Madrid.
- Chamorro (2001) *Marketing ecológico*. Universidad de Extremadura.
- CHAMORRO, A (2001). Marketing ecológico; sí, marketing ecológico. Publicado en Puertas a la Lecturas. Universidad de Extremadura.
- Hopfenbeck w. (1992) *Dirección y marketing ecológico: conceptos. Instrumentos y ejemplos prácticos* .Ediciones Desuto Bilbao.
- HOPFENBECK, W (1992). Dirección y marketing ecológicos: conceptos, instrumentos y ejemplos prácticos. Ediciones Deusto, Bilbao.
- [www.degerencia.com/articulos/ el mercadeoenvenezuela](http://www.degerencia.com/articulos/el_mercadeoenvenezuela)

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- [www.topicosgerenciales.com](http://www.topicosgerenciales.com)

## 7. GESTIÓN EMPRESARIAL

### 7.1 CÓMO AFRONTAR LOS RETOS DEL TLC CON EEUU Y DE LA GLOBALIZACIÓN

Para Colombia el principal destino de sus exportaciones es el mercado de los Estados Unidos de América y le siguen los países de Centroamérica y de la Comunidad Andina. El Tratado de Libre Comercio para Colombia es fundamental, pero debe iniciar por organizarse internamente y prepararse para ello. Nuestro país cuenta con una de las plataformas más competitivas del mundo; pero, si hablamos internamente desde nuestros puertos hacia el interior, se resta competitividad por las falencias que presentan ciertos procesos y, principalmente, obras de infraestructura.

**7.1.1 Objetivo terminal.** Caracterizar los contextos mundial, nacional, regional y empresaria en el marco de la competitividad y asumir posiciones críticas al respecto.

#### 7.1.2 Objetivos específicos:

- Concienciar a los productores agropecuarios de Nariño sobre la incidencia productiva y competitiva del TLC con EEUU en el marco de la globalización económica para el sector agropecuario colombiano.
- Establecer de manera básica lineamientos productivos y competitivos para afrontar las consecuencias del TLC con EEUU en el sector agropecuario colombiano.
- Fortalecer las competencias de la gestión empresarial de los productores agropecuarios para el cumplimiento de la responsabilidad social de toda Unidad económica, que permitan así construir, mantener y desarrollar nuevas ventajas competitivas en los mercados globalizados.

**7.1.3 Importancia e incidencia del TLC con EEUU y de la Globalización para el sector agropecuario colombiano**<sup>13</sup>. Colombia ha logrado la culminación de la fase de negociación en la jornada de construcción de un instrumento comercial de largo plazo con Estados Unidos, el mayor mercado del mundo y nuestro mayor socio comercial. Esta fase, si bien es de gran importancia pues concluye con unos textos en los que se plasman las reglas de juego de este acuerdo, es apenas la

---

<sup>13</sup> Hernando José Gómez, Jefe Negociador. Foro "El tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos: Retos y Oportunidades". Fundación Buen Gobierno. Bogotá, Mazo 7 de 2006.

primera antes de contar con el instrumento en vigencia. Los colombianos tendremos que seguir perseverando hasta tener nuestro TLC con EEUU en funcionamiento.

El TLC con Estados Unidos es una puerta que se nos abre para apoyar nuestro crecimiento económico en un mercado de mayor tamaño, es la oportunidad para usar el comercio como canal conductor para atraer mayor bienestar hacia nuestra población. Nuestras exportaciones de bienes y servicios aumentarán el empleo y elevarán nuestra calidad de vida como lo han demostrado históricamente industrias muy competitivas como el café, los textiles, las confecciones y las flores.

Tener entrada privilegiada a los EEUU convierte a Colombia en un polo de atracción de la inversión por varias razones:

- ✓ Es una oportunidad muy interesante para la inversión nacional, que tiene grandes incentivos para quedarse en lugar de buscar negocios en lugares como Centroamérica, que ya cuenta con estos privilegios.
- ✓ Es un atractivo para las inversiones de EEUU que cuentan con un esquema de estabilidad jurídica y de reglas de juego que mejora el riesgo de nuestro país cuando se compara con otros posibles receptores de inversión.
- ✓ Es muy atractivo para inversionistas de terceros países (Brasil y China) que aún están muy lejos de lograr preferencias en EEUU y están buscando trampolines desde los cuales puedan conquistar el mercado estadounidense.

La inversión y el capital son el ingrediente fundamental para volver riqueza las ideas, el carácter emprendedor y el coraje de los colombianos. Mayor inversión es lo que necesitamos los colombianos para nuestras ideas se vuelvan empresas, generadoras de empleo, de bienestar y de progreso. Solo con mayor generación de riqueza le ganaremos la guerra a la pobreza.

El TLC nos obliga a modernizarnos. Las reglas de juego del TLC abren oportunidades pero aprovecharlas adecuadamente es nuestro reto. La competitividad tendrá que ser una sinergia entre los esfuerzos del sector privado, el sector público y la sociedad civil en general. Claro que el TLC implica cambios. Los colombianos estamos a la altura de este reto histórico y lejos de resistirnos a cambiar y quedarnos viviendo en el pasado, somos capaces de tomar todas las buenas oportunidades que se abren y construir nuestro progreso. Es hora de investigar nuevos mercados, es hora de asociarnos con quienes nos complementan, es hora de crecer, es hora de aprender del progreso de los demás.

Abrir estas oportunidades implica también abrir nuestro propio mercado a la competencia. Y no hay mejor defensa que una buena táctica ofensiva. El TLC que hemos negociado está lleno de espacios para asumir una posición ofensiva y da

espacios para ajustes necesarios en los sectores sensibles a la competencia. Uno de ellos es la desgravación completa desde el primer día de entrada en vigencia del acuerdo de maquinaria, equipo y de la gran mayoría de insumos.

En el sector agropecuario, el mayor interés para el país era conquistar herramientas para tener una estrategia ofensiva exitosa. La mayor parte de nuestros productos con potencial exportador como frutas y hortalizas no cuentan con distorsiones comerciales pero sí con un dispendioso proceso de aprobación sanitaria y fitosanitaria. Por ello es de gran valor el logro sin precedentes que alcanzó Colombia en esta materia:

- ✓ El compromiso para que nuestras solicitudes se aborden de manera oportuna y ágil por las agencias sanitarias y fitosanitarias estadounidenses.
- ✓ El compromiso para que nuestras evaluaciones técnicas de riesgo (datos y evidencias científicas) sean utilizadas por las agencias dentro de los procesos y faciliten y agilicen la admisibilidad de nuestra producción agropecuaria; y
- ✓ El compromiso para llevar a cabo un proceso conjunto de cooperación técnica para lograr acceso real.

Colombia logró ampliar su mercado para productos muy importantes en términos de empleo y de potencial de integración de valor como son el azúcar y la confitería, los productos cárnicos y los lácteos. En tabaco, producto muy interesante por ser intensivo en mano de obra rural y por tener una cadena de agregación de valor muy interesante, se logró una cuota de 4.000 toneladas, cuota que ningún otro país había logrado. Esta cuota representa la producción en 2.000 hectáreas y 500.000 jornales anuales.

Para los productos sensibles como el arroz y los cuartos traseros de pollo logramos el esquema de mayor protección posible: los plazos de desgravación más largos, años de gracia, mecanismos de subasta para compartir los ingresos que generen las importaciones, salvaguardias de cantidad, entre otros. El país tiene tiempo para apoyar a los colombianos que tendrán que reorganizar su economía para reviertan su posición defensiva, o en las zonas marginales miren hacia productos sostenibles en el largo plazo y así también logren beneficiarse de este mayor crecimiento.

En el ámbito industrial, logramos ampliar sustancialmente el ámbito de preferencias incluido en el ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga) Colombia tendrá acceso inmediato sin aranceles para el 99.88% de los productos industriales. Nuestra industria es en muchos casos complementaria de la industria estadounidense. Es hora de buscar los mejores socios estratégicos para utilizar al máximo nuestro potencial industrial.

Como complemento a la negociación industrial puramente arancelaria, Colombia negoció reglas de origen muy atractivas para mantener competitivas industrias como la de textiles y confecciones y calzado. En materia de servicios, área en la que Colombia tiene un gran potencial para competir, logramos una negociación muy positiva. No solo logramos un compromiso de trato nacional para nuestra oferta de servicios profesionales sino que logramos crear un Comité que facilitará el reconocimiento de títulos de manera que nuestros ingenieros, matemáticos, técnicos, en fin, todos nuestros profesionales, puedan vender servicios a los EEUU.

Para las pequeñas y medianas empresas PYMES se abren grandes oportunidades:

- ✓ La desgravación industrial permite una sensible reducción en el costo de materias primas, maquinaria y equipo. Esta es una gran ventaja aún si su mercado objetivo es el mercado interno.
- ✓ Tiene una preferencia sobre el resto de las empresas para participar en las compras públicas pues se negoció una reserva asimétrica a favor de Colombia para las PYMES.
- ✓ Todos los menores costos y tiempos en trámites relacionados con el comercio internacional los benefician más que a las grandes empresas que ya cuentan con departamentos enteros dedicados a estas labores.
- ✓ Y por primera vez en un TLC la Comisión Administradora del tratado estará monitoreando los efectos del tratado sobre las PYMES y designará grupos de trabajo para atender sus necesidades si ello se requiere.

Colombia logró la mejor negociación posible dentro del entrono económico, político e histórico dentro del cual se realizó. Y lo logró salvaguardando intereses superiores del país como son el bienestar general y la prevalencia de la salud pública y el acceso a los medicamentos por encima de la protección a la prosperidad intelectual, manteniendo relativamente inalterado el nivel de esa última.

Finalmente, los colombianos debemos seguir perseverando hasta contar con un TLC en funcionamiento, teniendo en cuenta que:

- ✓ Estamos aprovechando la oportunidad de consolidar para el país las preferencias que nos fueron otorgadas en el ATPDEA gracias a las cuales han evolucionado importantes renglones de exportación como las flores, las confecciones, el calzado, y los cigarrillos, solo para citar algunos casos. ATPDEA representó US\$ 4.935 millones de exportaciones en 2005, el 52.8% de lo exportado a EEUU.

- ✓ Estamos ganando espacio en comparación con otros países que son nuestros directos competidores en el ámbito internacional. Los países que ya tienen un TLC como Chile, México y los países centroamericanos nos podrán tomarnos ventaja ganando un espacio comercial importantísimo para Colombia, sin el cual nuestras exportaciones se reducirían considerablemente y los demás países serían mucho más atractivos para nuevas inversiones.
- ✓ Estamos ganando una herramienta muy importante para ganar competitividad y para conquistar mercados antes de que países como China e India lo hagan.

Frente al TLC con EEUU es necesario que los empresarios colombianos, en especial aquellos que pertenecen a un sector tan sensible como lo es el agropecuario, se sientan obligados a hacerse estas reflexiones personales:

- ¿Está usted listo para afrontar el reto de abrir nuevos mercados?
- ¿Está listo para competir?

Estas reflexiones van dirigidas especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES-generadoras de más del 80% de los empleos en Latinoamérica-); pues las grandes empresas ya están exportando o cuentan con los recursos humanos y económicos para empezar a hacerlo con relativa facilidad.

El TLC nos traerá miles de millones de dólares en productos y servicios que no pagarán impuestos. ¿Cómo van a hacer los países “en vía de desarrollo” para competir con la eficiencia de los países desarrollados? Una cosa es cierta: con o sin TLC la competencia existe, la globalización no echará marcha atrás, a menos claro está que se cierren los mercados (afrontando naturalmente las consecuencias que traería una decisión de esa magnitud) ¿Seguiremos esperando y pidiendo la protección de “papá Estado”, o trabajamos para mejorar la calidad y oferta de nuestros productos y servicios? Este es el momento para crear e innovar; para capacitar y educar; para buscar soluciones, abrir mercados y encontrar nuevas oportunidades de negocios. Una de dos, o gastamos energías en quejarnos, o las usamos en prepararnos para tener una lucha a brazo partido. En la guerra comercial no hay prisioneros: sólo el más fuerte sobrevive.

Ahora bien, por otra parte, afrontar los retos de una economía abierta y globalizada ya no es una opción para los países, la internacionalización parece ser el camino obligado para el crecimiento sostenido. Para Colombia ubicar sus bienes y servicios en otros mercados no ha sido fácil pero ya se perfilan las estrategias para lograrlo con éxito.

Las exportaciones colombianas se duplicaron en el último cuatrienio al pasar de 11.975 millones de dólares en el año 2002 a 24.391 millones de dólares en el año 2006, en el mismo periodo los flujos de la Inversión Extranjera Directa pasaron de



2.139 millones de dólares a 6.463 millones de dólares, y Colombia fue el sexto reformador del mundo de sus trámites y normas de comercio internacional de acuerdo con el reporte Doing Business 2008. Pero el rezago frente a varias de las naciones más competitivas aún es muy amplio.

De acuerdo con el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, Colombia se ha internacionalizado tímidamente y 30 años tarde, con lo que los países de la región han tomado mucha más ventaja en el avance de su apertura económica, al ser más agresivos en la firma de acuerdos comerciales que les han permitido ingresar a más mercados con preferencias arancelarias.

Colombia sólo tiene dos TLC en vigencia: uno con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y con México, aunque éstos no son de última generación. Por citar algunos ejemplos, Chile tiene 42 TLC firmados, México 45, Costa Rica 23 al igual que Guatemala, El Salvador y Nicaragua 22, y Honduras 21.

Como conclusión de todo lo que se ha expuesto, podemos decir que el TLC es un medio, no un fin. El reto para el país es aprovechar todas sus oportunidades como herramienta de su desarrollo y de mayor bienestar y oportunidades de trabajo e ingreso para todos los colombianos.

**Las estrategias del gobierno nacional:** Sin embargo, tener un sector exportador fuerte no significa firmar el mayor número de TLC pues para afrontar los retos que ello representa se requiere de la actuación de los sectores público-privado en pro de la transformación productiva.

El término implica esfuerzos en materia de competitividad en aspectos como alternativas de financiamiento, tecnologías de información y comunicación, innovación, infraestructura, educación y destrezas laborales, promoción de la inversión y el turismo y aspectos tributarios y de productividad empresarial.

La apuesta del Gobierno Nacional es una ambiciosa agenda comercial y de inversión con la que pretende que al 2010 Colombia tenga nueve Tratados de Libre Comercio, para lograr la entrada a 54 países con más de 1.000 millones de consumidores.

Uno de los pilares de esa política comercial es lograr acceso preferencial y de largo plazo para mejorar la competitividad del país, y apalancar su crecimiento económico en función de la generación de empleo. El gran desafío es transformar la oferta exportable en una que sea diversificada y tenga mayor valor agregado. La política colombiana de inserción en la economía mundial se ha concentrado en negociaciones de tipo bilateral, empezando con sus principales socios comerciales: Estados Unidos, Venezuela y la Comunidad Andina de Naciones (CAN), conformada en la actualidad por Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia (tras la salida de Venezuela y la vinculación parcial de Chile y ahora Panamá).

En el año 2002, Colombia sólo tenía acuerdos comerciales profundos con los países de la CAN, y con México y Venezuela en el marco del G3 –ahora G2–.

En desarrollo de la política de internacionalización, entre 2004 y 2006 se negoció el acuerdo CAN–Mercosur, y Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Chile, el Triángulo Norte de Centroamérica (Guatemala, Honduras y El Salvador), además de la ampliación del acuerdo de alcance parcial.

Para el periodo 2007-2008 se puso en marcha una agenda que comprende la negociación de TLC con Canadá, con los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA por su traducción en inglés, conformada por Noruega, Islandia, Suiza y Lichtenstein), y con la Unión Europea que negocia en bloque con la CAN.

Adicionalmente, el gobierno aspira a profundizar el acuerdo que se tiene con México, y fortalecer la relación con Perú en el marco de la CAN.

Según las previsiones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en este panorama el país tendría acceso preferencial para más del 80% de sus exportaciones. Las ventas al exterior crecerían por encima de los 40.000 millones de dólares.

Como conclusión de todo lo que se ha expuesto, podemos decir que el TLC es un medio, no un fin. El reto para el país es aprovechar todas sus oportunidades como herramienta de su desarrollo y de mayor bienestar y oportunidades de trabajo e ingreso para todos los colombianos.

#### **7.1.4 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de trabajo N° (3.1):** De acuerdo con lo expuesto en el tema de “Importancia e incidencia del TLC con EEUU y de la Globalización para el sector agropecuario colombiano” del presente módulo, elabore una ponencia para ser discutida en grupo respondiendo a los siguientes cuestionamientos desde su posición como empresario del sector agropecuario nariñense:

- ✓ ¿Cuántos de sus empleados son bilingües?
- ✓ ¿Tiene (o está en proceso de crear) una estrategia de comercio electrónico?  
¿Sabe usted qué es comercio electrónico y conoce las necesidades tecnológicas y logísticas que implica desarrollar y mantener un sistema de comercio de este tipo?
- ✓ ¿Cuándo fue la última vez que revisó sus procedimientos de operación?  
¿Tiene usted procedimientos de operación y los ha comunicado a todo su

personal? Si usted es empleado, ¿tiene acceso a un manual de procedimientos actualizado?

- ✓ ¿Cumple usted con los requisitos legales necesarios para exportar?, ¿está usted registrado como exportador?
- ✓ ¿Ya se reunió con un agente de aduanas?, ¿con un transportista internacional de carga?
- ✓ ¿Sabe cuánto le cuesta poner su producto en Estados Unidos?
- ✓ ¿Ya tiene un plan estratégico de negocios y éste incluye vender en Estados Unidos?  
¿Tiene usted conexión de banda ancha a Internet?
- ✓ ¿Conoce usted a su competencia?

#### **7.1.5 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- [www.ccb.org.go](http://www.ccb.org.go)
- [www.degerencia.com/articulos/](http://www.degerencia.com/articulos/)
- [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co).
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)
- [www.topicosgerenciales.com](http://www.topicosgerenciales.com)

## **7.2 LIDERAZGO Y TRABAJO EN GRUPO**

El liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la revolución --, pero carente de las

habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

**7.2.1 Objetivo terminal.** Generar en los participantes las habilidades necesarias en torno a la Gerencia en aspectos como el trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, negociación, comunicación y creatividad.

**7.2.2 Objetivos específicos:**

- Generar en los productores agropecuarios participantes habilidades en torno a la Gerencia en aspectos como el trabajo en equipo, liderazgo, administración del tiempo, negociación, comunicación y creatividad.
- Analizar los procesos que garantizan una dirección apropiada de equipos de trabajo.
- Documentar y mostrar a los productores agropecuarios sobre los diferentes estilos de dirección y liderazgo y, lo más importante, sobre casos prácticos, probar la eficacia o no de ellos y su practicidad en el medio colombiano.
- Enseñar básicamente cómo dirigir equipos de trabajo que logren los resultados esperados y contribuyan al crecimiento personal de sus miembros.
- Establecer los aspectos a tener en cuenta para manejar asertivamente los conflictos al interior de los equipos de trabajo.
- Enseñar a formular estrategias de mediación de conflictos en las diferentes situaciones del trabajo de equipo.
- Establecer los elementos necesarios para realizar seguimiento, evaluación y mejoramiento a los resultados de los equipos de trabajo.
- Enseñar a formular estrategias e instrumentos para valorar el desempeño de cada uno de los miembros del equipo de trabajo con el fin de realimentar los procesos y proponer planes de mejoramiento continuo

**7.2.3 ¿Qué es el liderazgo?.** El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos. Es un proceso de influencia en las personas, ejercido a través de un proceso de comunicación, en una situación dada y en busca de metas específicas.

- ✓ Es un proceso porque: es una serie de sucesos interrelacionados, producidos paulatinamente.
- ✓ Influir: es la capacidad de modificar la conducta de otros individuos.
- ✓ Proceso de comunicación: porque debe haber un permanente interacción social.
- ✓ En una situación dada: en circunstancias internas, dentro de un contexto.

**¿El líder nace o se hace?.** Según el autor Jorge Yarce, el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

Para el autor Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver.

De acuerdo a la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder.

Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Por tanto, definiremos estos últimos a continuación:

- **AUTORIDAD**, facultad de lograr obediencia. Es otorgada. En un grupo cualquiera, puede haber una persona contando chistes, sus anécdotas, hablando de sus viajes, en fin, transformarse en el centro de atracción de todos; entonces, esto lo transformará en un líder al que no tendrán que obedecer, pero si producto de su carisma, tendrá influencia entre sus semejantes y lo escucharán e incluso lo pueden tomar como un ejemplo a seguir.

Cuando hablamos de autoridad, en cambio, se requiere tener un cargo importante dentro de una empresa, un alto grado jerárquico dentro de la Iglesia, en general, un título formal que le permita a una persona ejercer influencia entre los demás y que éstos deban obedecerle.

- **PODER**, facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder ejerce influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo, al cual, represente. Por ejemplo, si hoy cuento con un trabajo de administrativo en una empresa "X", tengo un nivel socio-económico medio, poseo un carácter más bien introvertido, en definitiva, si soy una persona promedio, no tengo poder, pero si mañana me ganase un gran premio en algún sorteo y ello me significara cambiar de nivel de vida, invertir en negocios, viajar, tener contactos, o sea, sobresalir del resto por tener más dinero, implicará tener de alguna u otra forma, mayores beneficios y preferencias de distinta índole, es decir, poder.

De lo anterior, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos. Por otra parte, teniendo claro los conceptos ya definidos, consideraremos ahora al jefe de una institución como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administrador, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.

#### **Tipos de liderazgo:**

- ✓ **AUTORITARIO**, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.
- ✓ **PERSUASIVO**, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.
- ✓ **CONSULTIVO**, donde el jefe presenta sus decisiones o sus ideas y los sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
- ✓ **PARTICIPATIVO**, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

**7.2.4 El liderazgo moderno.** Los jefes modernos están prefiriendo liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, pero involucrando en el proceso a sus colaboradores haciendo uso de variadas técnicas como: lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente.

Desde luego, el líder moderno toma en cuenta distintos aspectos que es imposible dejar fuera a la hora de querer el éxito en una empresa:

- ✓ La existencia de clientes externos.

- ✓ La existencia de clientes internos.
- ✓ La motivación para ambos tipos de clientes.
- ✓ Las necesidades de ambos clientes.
- ✓ Calidad total o reingeniería.

**Clientes externos:** Antiguamente, se hablaba de clientes en forma genérica, sin embargo, en la actualidad es necesario hacer una distinción entre los internos y externos. Los externos por su parte, son aquellos que requieren de nosotros como empresa o institución en cuanto a nuestros productos, sean éstos tangibles o intangibles.

En muchos casos, juegan un rol preponderante las técnicas de marketing, pues se puede adquirir la atención de las personas con atractivas promociones, buen nivel de posicionamiento de las marcas en el mercado, entre otros factores. Sin embargo, la misión de la atención de público, en muchos casos es crucial. Por ejemplo, ¿cuántas veces hemos preferido adquirir un producto o servicio a diferencia de otro, sólo porque en “A” nos atendieron de mejor forma que en “B”?

De la satisfacción o insatisfacción de nuestros clientes externos, va a depender que el proceso de nuestra empresa culmine con un Feed-Back positivo y de dicha manera, prosperar.

**Clientes internos:** A diferencia de los clientes anteriores que eran nuestros compradores, consumidores o usuarios. Los clientes internos, son los propios trabajadores de nuestro organismo. Entendidos ambos conceptos por el líder de una entidad, éste debe asumir la existencia de una especie de cadena entre ambos. En otras palabras, si el cliente interno se siente complacido en su ambiente laboral, influirá en gran medida porque el cliente externo, se sienta igual.

**La motivación:** El ofrecer productos y servicios a bajo precio, con excelente calidad, de buena marca, con la posibilidad de ganar algún premio, etc. hacen posible lograr la preferencia por parte de nuestros clientes externos y en el caso de los clientes internos, tenemos: buenos sueldos, considerables beneficios, oportunidades de ascensos, por nombrar algunos. En general, todos los ejemplos dados, son medios para conseguir el motivar a ambos clientes y se denominan específicamente motivadores.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad. Motivar es sinónimo de incentivar. Nuestro tema fundamental es el liderazgo en los jefes, por lo mismo, apuntaremos más que todo a algunos aspectos que son de gran ayuda para motivar a los trabajadores:

- ✓ Toda la gente trata de satisfacer sus necesidades y hacer efectivos sus fines particulares.
- ✓ La gente suele ser contradictoria, es decir, puede perfectamente saber cómo realizar su trabajo, pero no lo hace. Esto puede deberse a factores tales como: ahorrar esfuerzos, llamar la atención, tener problemas personales, en definitiva, conflictos psicológicos.
- ✓ Todas las personas son iguales desde el punto de vista anatómico por su constitución y que no permite confundirlo con otro animal. Además, todo individuo normal posee capacidad de raciocinio, actitudes, sentimientos y emociones.
- ✓ Cada ser es diferente de otro, pues cada uno de nosotros es irrepetible tanto en lo físico como en lo psíquico, es decir, todas nuestras ideas, experiencias, caracteres, aptitudes, intereses, color de ojos, altura y demás, nunca es fiel copia de otro individuo.

**Necesidades de clientes internos y externos:** Reiterando lo antes expuesto: “La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad.” Cabe añadir entonces, que tanto clientes internos como externos aspiran a tal satisfacción. Todo individuo posee necesidades. El punto es que existen de diferentes clases, de mayor o menor importancia, hay algunas más o menos complejas, unas que dependen sólo de nosotros mismos para saciarlas y otras de los demás. Dentro de las categorías básicas y aceptadas de forma más general por los expertos, están:

- ✓ Las primarias o de supervivencia, como: tomar aire u oxígeno y alimentarse.
- ✓ Las secundarias o adquiridas, como: ingerir un trozo de pizza y desear agregarle más aliños, tener sed y pedir una bebida en vez de agua.

Según Maslow, existe una jerarquía de necesidades (de menor a mayor relevancia):

- a. Fisiológicas.
- b. De seguridad.
- c. Amor (afecto).
- d. Estimación.
- e. Autorrealización.



Para Maslow, las más elementales son las fisiológicas, que implican: comida, agua y aire. En tanto se satisfagan éstas de nivel inferior, las superiores se convierten en fuente activa de la motivación. Las de seguridad comprenden, la necesidad de protección contra la amenaza y el peligro. Por dicha razón, en una empresa surge la creación de sindicatos, entre la comunidad la aparición de seguros para cubrir gastos médicos, leyes que protegen a las víctimas de toda índole, entre otros ejemplos.

Le siguen las necesidades de amor (afecto), en donde existe la tendencia a desarrollar relaciones con nuestros semejantes. Tal situación conlleva a crear organizaciones informales. A posteriori están las de estimación, que toman en cuenta el deseo de ser respetado por el resto y lograrlo hacia uno mismo. Finalmente, la autorrealización consiste en el total logro de las posibilidades de un ser humano (tener una familia, una profesión, un nivel socio-económico estable, etc.).

De acuerdo a otro experto, McClelland, las necesidades son tres:

- a. De poder.
- b. Afiliación.
- c. Logro.

Para McClelland, la necesidad de poder surge porque el hombre busca siempre influir en los demás. Respecto a la afiliación, las personas requieren llevarse bien con los demás y disfrutan de su compañía. Por último, hay conductas orientadas al logro, donde si existen metas difíciles de conseguir para sí mismo, se trata por todos los medios de alcanzarlas, tomando en consideración la retroalimentación sobre el desempeño.

Conforme a Herzberg, surge la teoría de motivación e higiene:

- a. Motivadores (satisfactores).
- b. Factores de higiene (insatisfactores).

Los motivadores, son factores esenciales para realizar de mejor forma el trabajo (logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, progreso). Los factores de higiene o también denominados de mantenimiento, son externos al ser humano en sí, pero como conforman su ambiente laboral, inciden de una u otra manera en su desempeño (condiciones de trabajo, seguridad, política y administración de la compañía, supervisión, sueldo, relación con los compañeros y jefes, status, vida personal)

Teoría de expectativas: esta teoría se basa en tres aspectos:

- a. Esfuerzo/desempeño
- b. Desempeño/premio
- c. Atractivo del premio

En primer término, tenemos que las expectativas de nuestro esfuerzo, culminan en un determinado desempeño. La segunda expectativa, se refiere a que el desempeño conforme al nivel logrado, ayuda a conseguir premios. Como última expectativa está el atractivo del premio. En circunstancias de que mientras más nos motive lograr cierto premio como un aumento salarial, más nos esforzaremos por tener un mejor desempeño.

Teoría de equidad: basada en el hecho de que las personas al sentir la injusticia, el pensar que no obtienen recompensas justas o equitativas para todos, tienden a sentirse insatisfechas y poco motivadas para dar lo mejor de sí.

**Calidad total o reingeniería:** La Calidad Total es una filosofía aplicable que involucra lograr los “cero defectos”. “Es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso. Es un cambio cultural necesario y profundo, una filosofía integral que abarca a toda la organización y al cliente, que es a quien hay que conquistar en un mercado altamente competitivo, brindándole seguridad, rendimiento y servicio.”<sup>14</sup> Los clientes, son el punto clave para la Calidad Total. “Para satisfacer a los clientes externos, es necesario satisfacer los requerimientos de los clientes internos.”<sup>15</sup> La Calidad Total por su parte, promueve cambios marginales pequeños en cambio la Reingeniería, sólo acepta cambios radicales mayores a procesos enteros multifuncionales. El objetivo de la Calidad Total es reformar lo existente, mientras que la Reingeniería procura transformar, comenzando desde cero.

**7.2.5 Teorías.** Los hombres, por norma general necesitan que alguien los guíe y a partir del siglo XX, se comenzó a emplear el término en inglés “leader” que significa líder del verbo “to lead”, o sea, guiar. Son muchos los estudios que se han hecho en base a descubrir cuál es la fórmula ideal para liderar, por cuya razón han ido surgiendo diversas teorías a lo largo del tiempo:

- ✓ Teoría de las características.

---

<sup>14</sup> Calidad Total por Miguel Cañizales.

<sup>15</sup> Rubén Rico, “Calidad Estratégica Total”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993, Pág. 4.

- ✓ Teoría del comportamiento.
- ✓ Teoría de las contingencias.

**Teoría de las características:** Denominada también como Teoría de los Rasgos. Mucha gente dadas sus características tanto físicas como psicológicas, logra influir en el resto de las personas, ya sea, porque son carismáticas, atractivas, entre otras cualidades. De hecho, según innumerables investigaciones se han logrado identificar alrededor de 80 de tales características, entre las cuales, se pueden agregar: energía, deseo de dirigir, honestidad, seguridad en sí mismos, inteligencia, etc.

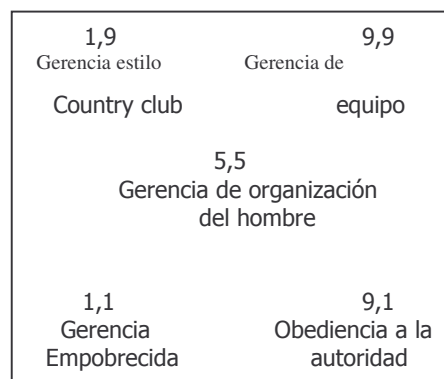
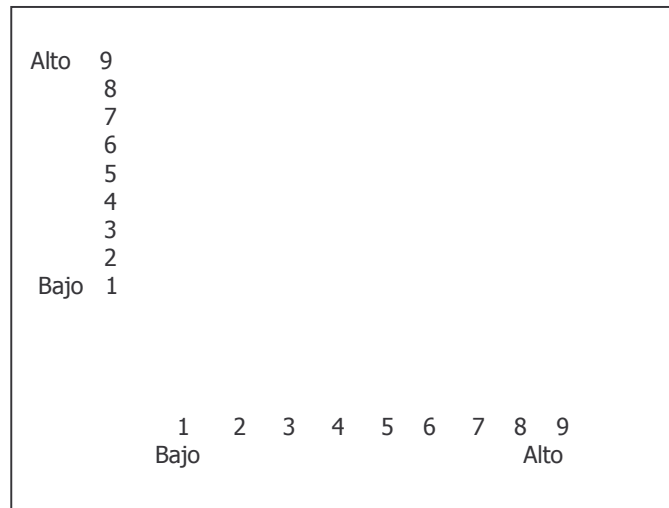
**Teoría del comportamiento:** En oposición a lo anterior, esta teoría indica que es la conducta, la cual, hace posible al individuo guiar a un grupo y no su apariencia. De acuerdo a los estudios realizados por la Universidad de Ohio, a fines de la década de los 40, los investigadores en busca del comportamiento ideal del líder, se basaron en dos categorías:

- ✓ LA ESTRUCTURA DE INICIO, en donde el líder puede definir y estructurar su papel, mientras los subordinados van en búsqueda del logro de las metas.
- ✓ LA CONSIDERACION, basada en las relaciones de trabajo surgidas a raíz de: respeto por las ideas de los subordinados, confianza mutua e interés por los sentimientos de éstos últimos.
- ✓ La Universidad de Michigan, en tanto, llegó a la conclusión de que los líderes pueden tener dos tipos de comportamiento.
- ✓ Orientados a los empleados
- ✓ Orientados a la producción

Los primeros (orientados a los empleados), enfatizan las relaciones interpersonales, se interesan por las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias entre ellos. Aquellos líderes orientados en cambio a la producción, enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, su principal preocupación es alcanzar las metas y los empleados, son considerados tan sólo medios para tal fin.

Dentro de la Teoría del Comportamiento, nos encontramos también con la denominada: "Matriz Gerencial" de Blake y Mouton, basándose en los estilos de interés por la gente y la producción.

## Matriz 1. MATRIZ GERENCIAL



Fuente. Esta investigación

**Teoría de las contingencias:** Igualmente llamada como Teoría Situacional. Surgen distintas variables situacionales al referirse a esta teoría:

- El modelo de Fiedler, propone que es la situación en sí la que le da control e influencia al líder.
- Teoría de Hersey y Blanchard, la cual, indica que el liderazgo es contingente de acuerdo a la disponibilidad de los seguidores, es decir, depende de las personas si aceptan o no a su líder.
- Teoría del Intercambio de miembro a líder, sostiene que éste último frente a diversas situaciones, forma un grupo reducido de mayor confianza, quienes obtienen más atención, mayores beneficios. A diferencia de otro grupo, con los cuales, dedica menos tiempo, otorga menos recompensas y mantiene netamente una relación de superior-subordinado.

- Modelo camino meta, sustenta su base en que los líderes eficaces son aquellos que colaboran con sus seguidores en pro de seguir adelante, desde el lugar en que se encuentran hasta obtener el logro de sus metas.
- Teoría de participación del líder. Todas las tareas tienen variadas exigencias y por ende, el comportamiento del líder debe adecuarse a cada una de ellas. Su participación en la toma de decisiones ha de respetar una serie de reglas.

## Cuadro 2. Características que definen a los líderes efectivos

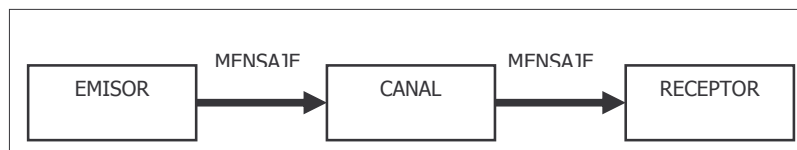
LIDER EFECTIVO	LIDER INEFICIENTE
Su lema es el trabajo en equipo	Su lema es ser la cabeza
Guía a sus empleados	Los obliga a avanzar
Consigue que se le obedezca en forma voluntaria	Se le obedece obligatoriamente, tras haber impuesto su autoridad
Da el ejemplo	Exige que sus subordinados hagan lo que él no es capaz de hacer
Sabe respetar	Exige respeto
Es un buen educador	Demuestra lo que sabe hacer
Crea un ambiente grato	Inspira temor
Toda empresa tiene metas que cumplir, pero ésto es una cadena que parte del bienestar de sus empleados, es decir, si ellos están bien, el proceso llegará a buen fin.	Lo único importante en una empresa, es alcanzar los fines planeados
Se comunica	Exige
Se adapta a los cambios	Es inflexible

Fuente. Esta investigación

Un buen líder sabe entonces, que el resultado de su trabajo va influir en sus subordinados y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos en su conjunto va a depender el logro de los objetivos generales.

La comunicación existente en una empresa es de suma importancia, pues no sólo tiene implícito el saber hablar sino también escuchar. En consecuencia, si el líder escucha de alguna u otra forma lo que necesitan los clientes externos sabrá exactamente cuáles son las metas a alcanzar y en lo relativo a los clientes internos, sabrá igual cómo satisfacer sus requerimientos. El escuchar en definitiva conlleva al feedback antes estudiado, aunque en este caso puntual, a una retroalimentación de información.

**Figura 3. Esquema de comunicación**



Fuente. Esta investigación

El adaptarse a los cambios engloba no solamente escuchar, sino además informarse y aprender, pues en un mundo globalizado hoy en día todo avanza a gran velocidad y es preciso ir a la par. Ha evolucionado la: ciencia, tecnología, economía, cultura, política, ecología, el hombre en sí. Llegamos a un punto en donde debemos hacer un diagnóstico de cómo nos encontramos nosotros mismos y nuestra empresa, a modo de enfrentar un mundo cada vez más competitivo, por cuya razón, es indispensable hacer uso de técnicas y herramientas más modernas como el denominado: “Análisis FODA”.

FODA, es una sigla que significa:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

El análisis consiste en encontrar cada uno de dichos elementos en nosotros como miembros de una organización, los demás recursos que la conforman y el medio en que ésta se haya.

**7.2.6 ¿Qué es trabajo en equipo?** Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado “trabajo en equipo”. Incluiremos algunas

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.
- “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”, según Luis Riquelme Fritz.

- “Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes”, según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).
- “Trabajo en Equipo no significa solamente “trabajar juntos”. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa”, según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

**- Ventajas del trabajo en equipo:**

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

**- Desventajas:**

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

**- Características:**

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: “todos para uno y uno para todos.

**- Requisitos:**

- **PLANIFICACION:** si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.



- **ORGANIZACIÓN:** la entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- **DIRECCION:** es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- **CONTROL:** hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **OBJETIVOS CLAROS:** para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- **INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS:** al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- **COMUNICACIÓN:** el poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- **CONFIANZA RECIPROCA:** si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- **COMPRESION:** siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **COMPLEMENTACION:** al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.

- **COMPROMISO:** es común hablar de “ponerse la camiseta”, dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **CREATIVIDAD:** sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- **OPTIMISMO:** muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- **VOLUNTAD:** el ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.
- **EFICIENCIA MAS QUE EFICACIA:** tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- **CREAR UN CLIMA AGRADABLE:** el clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán de nuestro bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

**7.2.7 Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo.** En la anterior unidad, definimos claramente lo que es el trabajo en equipo, pero no se enunció que existe

diferencia con el estar o trabajar en grupo. Un grupo se puede reunir por ejemplo para ir a una discoteca, donde podremos contemplar a una cantidad de personas con edades similares y con el sólo interés común de divertirse. El mismo grupo, la semana siguiente se reúne para ver una película. Se trata entonces de un grupo de amigos, unidos en determinadas situaciones para cumplir con fines particulares. El trabajo en equipo, por el contrario, contempla también metas específicas, pero que conducen a un objetivo global.

Diferencias más explícitas, se detallan a continuación:

### Cuadro 3. Especificaciones del trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	GRUPO
<p>La comunicación es la base para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos.</p> <p>Se da la heterogeneidad en cuanto a formas de pensar, nivel educacional, cargos, entre otros, que son importantes al momento de complementarse</p> <p>El ingreso a un equipo es en cierta medida obligatorio, pues si trabajamos en una empresa no nos podemos aislar del resto.</p> <p>Las relaciones interpersonales son formales.</p> <p>Deben contar con un líder para que los oriente y evalúe.</p>	<p>La comunicación no necesariamente debe llevar a un consenso.</p> <p>A parte del interés común debe existir cierta homogeneidad en cuanto a edad, gustos, necesidades, etc.</p> <p>El ingreso a un grupo es voluntario, es más un asunto de afinidad.</p> <p>Las relaciones entre las personas son informales. Sus miembros se reúnen de manera espontánea.</p> <p>No necesariamente debe existir un líder. Todos pueden estar en igualdad de condiciones.</p>

Fuente. Esta investigación

Todo grupo humano presenta estereotipos por sus personalidades diversas:

- **LIDER:** como se ha hecho mención antes, el líder puede ser innato, lo que significa que tendrá seguidores en su grupo por diversas razones: por ser el más gracioso, el más inteligente, el más extrovertido o, por otros motivos, que lo distinguen del resto.
- **CONSERVADOR:** a quien le agrada hacer siempre lo mismo, le resulta difícil asumir cambios y aceptar ideas que lo desembarquen de lo cotidiano en su vida.
- **INTROVERTIDO:** por lo general, es más solitario, tiene dificultades para relacionarse con los demás y rara vez señala sus sentimientos.

- **SELECTIVO:** se trata de gente a quien le cuesta vincularse con quienes le desagradan.
- **EXTROVERTIDO:** le agrada llamar la atención de los demás. Es ingenioso, muy amigable, da a conocer con facilidad sus sentimientos y emociones.
- **NEGATIVO:** es el que siempre está en desacuerdo con todo, no colabora mucho con el resto y suele ser muy solitario. Está permanentemente a la defensiva y critica mucho al resto.
- **EXIGENTE:** siendo alguien inteligente, se autoexige más y lo hace también con sus semejantes. Es muy perfeccionista y perseverante.

**Proceso del grupo:** Al igual que muchas cosas en la vida, un grupo de personas, de igual forma posee un ciclo de vida, cuyas etapas son:

- **CONOCIMIENTO:** al reunirse dos o más personas, ya estamos frente a un grupo, el cual, comenzará por conocerse mutuamente: ¿Cuál es tu nombre?, ¿A qué te dedicas?, ¿Dónde vives? etc.
- **INTEGRACION:** si sus intereses, gustos y necesidades son semejantes, lo más probable es que se reúnan con más frecuencia. Por ejemplo. En una sala de universidad, llega el profesor y les solicita realizar un determinado trabajo con quienes deseen, en un grupo de no más de 5 personas. A raíz de esto, se juntan quienes tienen mayor afinidad. Si resulta, continuarán reuniéndose para trabajos futuros.
- **PERMANENCIA:** en tanto las personas se sigan entendiendo, su grupo tendrá una mayor duración y pasará a una fase de amistad, en caso contrario, dejará de existir.

De todo, podemos destacar que trabajar en grupo es relativamente fácil, en cambio en equipo, es mucho más complicado, pues debe considerarse el hecho de coordinar funciones desempeñadas por personas con diferencias de diversa índole, obligadas a hacerlo y relacionadas de manera formal en pro de conseguir un objetivo central.

### **7.2.8 Importancia del trabajo en equipo en la empresa moderna.**

Antiguamente, estábamos insertos en un mundo con una economía de mercado cerrada, por ende, todas las organizaciones también lo eran, es decir, se basaban mucho en el principio de administración como es la División del Trabajo, que teniendo en cuenta la especialización de los trabajadores, esto ofrece una importante ventaja. Sin embargo, por otro lado, tal principio se basa además en

realizar funciones sin saber de lo que se efectúa en el resto de la empresa y por lo mismo, donde nadie le colabora a nadie.

Hoy en día, nuestros mercados se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las compañías, tener que exigir a los trabajadores el ser más multidisciplinarios y los cargos en sí, mucho más polifuncionales, como fruto de buscar la eficiencia, es decir, producir con menos costos apuntados en este caso a las remuneraciones.

En síntesis, se ha debido pasar de un trabajo individualista a uno en equipo. Resulta importante agregar además, que al vivir en un mundo más globalizado, las empresas, por tanto, abren sucursales no sólo en sus países de origen, sino que se expanden a nivel internacional y es aquí donde las comunicaciones tienen un rol fundamental. Ya el trabajo en equipo no es directo, surge el uso de la tecnología como es la computación, específicamente, Internet.

Obviamente en la empresa moderna, el trabajo por fuerza mayor, debe ser ejercido por más de una persona.

El refrán que dice: “Dos cabezas piensan más que una”, es otro de los condicionantes para que en la actualidad, las compañías prefieran trabajar en equipo. Al trabajar con personas de otras culturas, con otras necesidades, intereses, gustos, tradiciones, hay que ser muy creativo para lograr su satisfacción. Es frecuente ver, cómo los gerentes o administradores, citan a su personal para que en conjunto piensen en nuevas estrategias y nuevas formas de solucionar problemas.

En el resto de esta monografía, hemos destacado la importancia de las comunicaciones al trabajar en equipo y para quienes lo lideran, también hemos hecho mención de algunas herramientas al momento de hacer partícipe al personal a fin de intercambiar ideas. Ahora daremos a conocer otras, más bien denominadas técnicas de creatividad, para luego profundizar en la importancia de las ya enunciadas comunicaciones.

### **7.2.9 Actividades de autoevaluación.**

**Guía de trabajo N° (3.2): a.** Elabore un ensayo donde exponga la importancia del liderazgo en las organizaciones modernas, respondiendo para ello las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quién es un líder?
- ✓ ¿Cómo puede llegar a conocerse a sí mismo?
- ✓ ¿Cómo afronta un líder asertivo los cambios?

- ✓ ¿Qué es el poder?
- ✓ ¿Cómo se puede ejercer el liderazgo transformador?
- ✓ ¿Cuál es la filosofía de un líder de Excelencia?
- ✓ ¿Cuáles son los valores que modela?
- ✓ ¿Qué herramientas y técnicas utilizar para dominar el arte de la motivación?
- ✓ ¿Cómo logra el líder convertir sus sueños en realidad a través de sus seguidores?

b. Realice un análisis muy sincero de su desempeño como líder transformador en la organización en la que trabaja o en su entorno laboral, resolviendo las siguientes preguntas:

- ✓ ¿En toda actividad que realiza es consciente del resultado a lograr, se entrega apasionadamente para ser un ganador en todo lo que intenta?
- ✓ ¿Su comunicación despierta la imaginación y el entusiasmo de tus seguidores, eres un excelente vendedor de ideas, motivas permanentemente a los demás, eres un animador constante?
- ✓ ¿Es usted creativo, está a la búsqueda de nuevos problemas, está iniciando constantemente nuevos proyectos?
- ✓ ¿Su trato es de excelencia con las personas más cercanas a ti, en tiempo presente, da reconocimiento constante, espera lo mejor de los demás?
- ✓ ¿Es usted una persona que constantemente aprende de sus errores, del éxito, de sus subordinados, todos los días asimila algo nuevo?
- ✓ ¿Capacita permanentemente a su gente, las prepara para hacer mejor las cosas; no escatima gastos en la capacitación de sus colaboradores?
- ✓ ¿Sueñas a menudo en cambiar su realidad, su empresa, su nación, tienes sueños por realizar?
- ✓ ¿Es usted una persona confiable, predecible en su conducta, su gente confía en usted?
- ✓ ¿Es usted una persona optimista, con regularidad ve el lado positivo aún cuando las cosas no andan tan bien, obtiene cosas positivas de los fracasos?

- ✓ ¿Tiene ideales, que trasciendan su persona buscando un bien común, su vida tiene sentido, tiene un por qué vivir y además sería capaz de morir en aras de lograr un sueño?

#### **7.2.10 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- LENCIONI, Patrick. Las cinco tentaciones de una gerente. Editorial Norma
- SCHOLTES, Meter R. Cómo liderar. Editorial McGraw Hill
- MARGERISON, Charles. Administración en equipo. Editorial ediciones Macchi.
- HATELEY, Bárbara. Un pavo real en el reino de los pingüinos. Editorial Norma
- SNARCH, Alejandro. Nuevo producto, creatividad, innovación y marketing. Editorial McGraw Hill.
- STONE, Florence M. Renovación de la gerencia. Editorial McGraw Hill.
- DRUCKER, Peter F. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **7.3 FUNDAMENTOS DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.**

La ONU en el año 1984 definió a un proyecto como “El conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo de tiempo dados”<sup>16</sup>. Pero también se puede decir que un proyecto es un conjunto de actividades que se realizan para producir bienes o servicios en un periodo futuro, con el fin de conseguir mayores beneficios sociales de los que se obtienen actualmente.

Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.

**7.3.1 Objetivo terminal.** Conceptuar la formulación de proyectos como un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se realizan para

---

<sup>16</sup> “Gestión y Elaboración de Proyectos Comunitarios”. Gestores de paz Módulo 3. CORDEPAZ

producir bienes o servicios en un periodo determinado, con el fin de conseguir mayores beneficios sociales de los que se obtienen en la actualidad.

### **7.3.2 Objetivos específicos:**

- ✓ Sentar las bases cognoscitivas para la selección de ideas de proyecto-oportunidades o problemas- del medio laboral o social en que se desenvuelve.
- ✓ Determinar los métodos de recolección de la información requerida para la formulación de un proyecto.
- ✓ Sentar las bases cognoscitivas para la elaboración del plan de trabajo para el desarrollo del proyecto: procesos, actividades, tareas y procedimientos que deben llevarse a cabo.
- ✓ Enseñar a formular perfiles de proyectos de acuerdo con las directrices y los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero.
- ✓ Enseñar a preparar la información requerida para la evaluación de un proyecto.
- ✓ Dotar de los conocimientos básicos para la supervisión y control de los recursos asignados para lograr los objetivos del proyecto, de acuerdo con lo planeado.
- ✓ Enseñar cómo realizar el seguimiento y control a las actividades y tareas del proyecto, para garantizar su correcta ejecución.

**7.3.3 Anteproyecto.** Las actividades que desarrollan un proyecto se pueden distinguir en siete etapas:

- a) Identificación y selección de ideas: la idea no es más que la búsqueda de una solución a un problema
- b) Elaboración de perfiles: son estudios preliminares tendientes a buscar las fuentes de financiación del proyecto
- c) Elaboración del estudio de factibilidad: es el estudio que especifica la puesta en marcha de la idea planteada como solución a un problema previamente identificado, mostrando su viabilidad técnica y económica.
- d) Gestión del financiamiento: actividades tendientes a lograr la aprobación, apoyo y el aval de las fuentes de financiación del proyecto a fin de captar los recursos económicos necesarios para el desarrollo del proyecto.
- e) Diseño final: corresponde a la ingeniería del proyecto para su puesta en marcha.



- f) Ejecución: consiste en la materialización de la parte técnico-operativa del proyecto.
- g) Operación: es la etapa de funcionamiento del proyecto.

**Tipología de proyectos:** “Uno de los primeros problemas que se observan al evaluar un proyecto es la gran diversidad de tipos distintos que se pueden encontrar, dependiendo ya sea del objetivo del estudio como de la finalidad de la inversión”.<sup>17</sup>

Según el **Objetivo o Finalidad del Estudio**, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con la evaluación, es posible identificar tres tipos diferentes de proyectos que obligan a conocer tres formas de obtener los flujos de caja para lograr el resultado deseado:

- a) Estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos.
- b) Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto y
- c) Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Según la **Finalidad o el Objeto de la Inversión**, es decir, del objetivo de la asignación de recursos, es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa existente.

El anteproyecto, también conocido como estudio de prefactibilidad, tiene la siguiente estructura:

- a. Introducción.
- b. Selección y formulación del problema.
- c. Delimitación temática: en tiempo y espacio.
- d. Antecedentes.
- e. Justificación:

---

<sup>17</sup> “Formulación y Evaluación de Proyectos”. Contreras Marco. Santafé de Bogotá: UNAD, 1995

- Actualidad del tema.
- Necesidades de la investigación.
- Utilidad de la investigación.
- f. Objetivos:
  - Objetivo General.
  - Objetivos Específicos.
- g. Hipótesis.
- h. Marco de Referencia:
  - Marco Teórico.
  - Marco Conceptual.
- i. Procedimiento Metodológico:
  - Tipo de Investigación.
  - Fuentes de Información.
  - Fuentes Secundarias.
  - Fuentes Primarias.
  - Procesamiento de la Información.
- j. Contenido aproximado del Informe Final: capítulos, conclusiones, recomendaciones, perspectivas, anexos, etc.
- k. Cronograma de Actividades.
- l. Presupuesto.
- m. Bibliografía.

Una vez realizado el estudio de prefactibilidad o anteproyecto, se procede a formular el estudio de factibilidad, para lo cual se realizan los siguientes estudios que lo componen:

**7.3.4 Estudio de mercado.** Por medio del estudio de mercado se busca determinar el comportamiento de la demanda, la oferta y los precios sobre los cuales operará el proyecto, así como la estrategia de promoción y mercadeo; o sea, determinar el mercado para el o los productos. Se debe indicar las condiciones del mercado y hacer la relación de éstas para con el proyecto.

**Producto en el mercado:**

- ✓ Descripción y caracterización del producto principal y subproductos.
- ✓ Descripción y caracterización de los productos sustitutos o similares.
- ✓ Descripción y caracterización de los productos complementarios.

**Área de mercado y zona de influencia del proyecto:**

- ✓ Ubicación geográfica del área de mercado.
- ✓ Población de la zona de influencia del proyecto.
- ✓ Tamaño de mercado.
- ✓ Población consumidora meta (estructura, tasa de crecimiento).
- ✓ Ingresos del consumidor meta.
- ✓ Comportamiento del consumidor meta.
- ✓ Naturaleza y grado de intervención estatal en el mercado.
- ✓ Seguridad de mercado.

**Comportamiento de la oferta:**

- ✓ Comportamiento histórico de la oferta.
- ✓ Factores que determinan el comportamiento de la oferta.
- ✓ Número y tipo de los principales oferentes.
- ✓ Grado de competencia entre los oferentes.
- ✓ Utilización de la capacidad ociosa de la industria en particular.
- ✓ Estimación de la oferta actual.

- ✓ Pronóstico y proyección de la oferta total.

#### **Análisis de la demanda:**

- ✓ Análisis histórico de la demanda.
- ✓ Factores que determinan el comportamiento de la demanda.
- ✓ Análisis teórico de la demanda.
- ✓ Estimación de la demanda actual (análisis de crecimiento histórico, elasticidades).
- ✓ Pronóstico y proyección de la demanda.
- ✓ Demanda insatisfecha.

#### **Determinación del precio del producto:**

- ✓ Caracterización del mercado del producto.
- ✓ Mecanismo de formación del precio del producto.
- ✓ Influencia de la oferta y demanda en el precio.
- ✓ Análisis de series históricas de precios.
- ✓ Factores que determinan el precio del producto.
- ✓ Influencia prevista de los precios en la demanda.

#### **Comercialización:**

- ✓ Formas mercantiles de organización de la competencia.
- ✓ Volúmenes estimados de producción.
- ✓ Destino de la producción.
- ✓ Distribución física.
- ✓ Descripción de los canales de comercialización existentes, se debe hacer referencia a los canales que el proyecto utilizará.
- ✓ Análisis de la comercialización y factores limitantes.

- ✓ Mercado potencial del proyecto.
- ✓ Exportaciones e importaciones.
- ✓ Políticas de venta y descuentos.
- ✓ Promoción y publicidad.

**Competencia:** Se debe Indicar si en el área de influencia existen proyectos similares o iguales al planteado, además de la competencia real existente, mencionar las estrategias que el proyecto va a implementar hacia la competencia.

**Otros aspectos importantes para el estudio de mercado:** Este acápite se incluye toda aquella información y aspectos adicionales (según las características y condiciones del proyecto) que sean de importancia para el estudio de mercado.

**7.3.5 Estudio técnico.** El objetivo del estudio técnico es especificar el tamaño del proyecto y los elementos de tipo tecnológico que gobernarán su implementación, destacándose la definición de las siguientes variables:

**Localización:**

- ✓ Aspectos geográficos.
- ✓ Aspectos socioeconómicos y culturales.
- ✓ Distribución espacial.
- ✓ Localización con respecto a fuentes de materia prima e insumos complementarios.
- ✓ Localización con respecto al mercado de consumo.
- ✓ Distribución acorde con las políticas de zonificación definidas.

**Materias primas e insumos complementarios:**

- ✓ Ubicación geográfica de las fuentes de materias primas.
- ✓ Factores que determinan la producción de materias primas.
- ✓ Características y especificaciones de las materias primas.
- ✓ Calidades de las materias primas.

- ✓ Precios de compra de materia prima.
- ✓ Comportamiento histórico del volumen de producción de materias primas.
- ✓ Tipo de explotación productora de materia prima.
- ✓ Materia prima disponible para el proyecto.
- ✓ Infraestructura y vías de comunicación.
- ✓ Transporte de materia prima.
- ✓ Importaciones y exportaciones.
- ✓ Tipos de insumos complementarios.
- ✓ Disposición general de los insumos complementarios.
- ✓ Localización de las fuentes de abastecimiento de los insumos complementarios.
- ✓ Precios y mecanismos de adquisición de insumos complementarios.

**Análisis técnico de la producción:**

- ✓ Especificaciones y requerimientos de materia prima para el proyecto.
- ✓ Especificaciones y requerimientos de insumos complementarios.
- ✓ Especificaciones y requerimientos de servicios auxiliares.
- ✓ Especificaciones y requerimientos de los materiales de empaque.
- ✓ Descripción y especificaciones del producto terminado, subproductos e intermedios.
- ✓ Análisis y selección de alternativas de proceso.
- ✓ Descripción del proceso seleccionado.
- ✓ Definición de tamaño.
- ✓ Volumen de producción y rendimientos.
- ✓ Capacidad diseñada.

- ✓ Residuos o rechazos.
- ✓ Flujograma del proceso total.
- ✓ Distribución y dimensionamiento de la planta.
- ✓ Capacidad de planta o tamaño de explotación mínimo rentable.
- ✓ Capacidad de expansión de la capacidad instalada.
- ✓ Anteproyecto arquitectónico.
- ✓ Identificación de las necesidades de asistencia técnica.
- ✓ Planilla para el proceso de transformación.
- ✓ Planilla para sistemas auxiliares.
- ✓ Punto de equilibrio de la producción.
- ✓ Justificación de cómo se inserta el proyecto dentro de la cadena agroproductiva.

**Inversiones requeridas:**

*Inversiones fijas;*

- ✓ Terreno.
- ✓ Equipo y maquinaria de producción.
- ✓ Equipo de venta.
- ✓ Equipo de oficina.
- ✓ Equipo de transporte.
- ✓ Obras civiles.
- ✓ Obras complementarias.
- ✓ Obras para mitigación de impacto ambiental.
- ✓ Imprevistos.

- ✓ Planos y diseños.
- ✓ Permisos municipales de construcción.
- ✓ Calendario de inversiones.
- ✓ Seguros.

*Inversiones diferidas;*

- ✓ Estudios de preinversión.
- ✓ Ingeniería de detalle.
- ✓ Gastos de instalación, montaje y puesta en marcha.
- ✓ Gastos de organización y constitución de empresa.
- ✓ Patentes.
- ✓ Permisos de salubridad.
- ✓ Fletes, seguros de traslados e impuestos de aduana o importación.

*Capital de trabajo;*

- ✓ Dinero en efectivo.
- ✓ Inventario inicial de materias primas e insumos.
- ✓ Inventario de productos en proceso.
- ✓ Inventario de producto terminado.

**Programación y presupuestos:**

- ✓ Programación PERT/CPM u otra programación de rutas críticas.
- ✓ Presupuesto de inversión y obras civiles.
- ✓ Presupuesto de operación (costos y gastos operativos y administrativos).
- ✓ Plan de vigilancia y control.
- ✓ Plan de contingencias.



- ✓ Diseño de evaluación expost.
- ✓ Cronograma de construcción, instalación y puesta en marcha.
- ✓ Reglamentos y manuales de funciones y procedimientos.
- ✓ Cronograma de Actividades e Inversiones.
- ✓ Cronograma de desembolsos.

**7.3.6 Estudio administrativo y organizacional.** Este estudio busca definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de mano de obra ejecutiva y también la inversión en estructura física.

**Evaluación del ente ejecutor:**

- ✓ Descripción del Ente Ejecutor del proyecto.
- ✓ Tipo de organización.
- ✓ Fecha de constitución.
- ✓ Cédula Jurídica al día.
- ✓ Estatutos de la organización.
- ✓ Junta Directiva y calidades de los miembros en vigencia (personería jurídica al día).
- ✓ Miembros nominales y activos (presentar la lista de los que serán beneficiarios del proyecto).
- ✓ Referencias financieras y crediticias.
- ✓ Proyectos desarrollados por la organización y los resultados obtenidos.
- ✓ Cuadro administrativo de la organización.
- ✓ Recurso gerencial de la organización.
- ✓ Recurso humano disponible en la organización.

- ✓ Situación organizacional (FODA de la organización).
- ✓ Identificación y descripción de las necesidades de capacitación.
- ✓ Diagnóstico de la organización.

### **Administración, planificación y organización:**

#### *Planificación Administrativa del proyecto;*

- ✓ Misión y objetivos estratégicos.
- ✓ Análisis FODA del proyecto.
- ✓ Estrategias del proyecto.
- ✓ Diseño lógico del proyecto.
- ✓ Planificación estratégica.

#### *Diseño organizacional del proyecto;*

- ✓ Criterios para la estructura administrativa.
- ✓ Análisis institucional (matrices).
- ✓ Estructura administrativa propuesta.
- ✓ Estructura operativa propuesta.
- ✓ Organigrama de la estructura organizativa.
- ✓ Costos de las estructuras propuestas.
- ✓ Funciones y descripción de puestos de cada componente del organigrama.
- ✓ Perfiles del personal que estará a cargo de la operación, dirección y control.
- ✓ Determinación de la política salarial y elementos motivadores dentro de la organización que desarrollará el proyecto.
- ✓ Políticas empresariales y procedimientos

**7.3.7 Estudio financiero.** A través de éste se establece la factibilidad y viabilidad financiera del proyecto, considerando los rendimientos, costos y precios, así como

los efectos del apalancamiento que recaiga sobre el mismo. Para realizar el análisis financiero se emplea la información que se generan en los estudios básicos. Esta información tiene que ver con los siguientes aspectos:

**Resumen de todos los supuestos que sustentan el proyecto:** Se presenta de manera concisa el detalle de los supuestos (de cada capítulo del proyecto: técnico, mercado, organizacional y económico) que sustentan el análisis del proyecto.

**a. Cuantificación de la inversión requerida:**

*Activos fijos;*

- ✓ Terrenos.
- ✓ Construcción y obras civiles.
- ✓ Maquinaria y equipo.
- ✓ Vehículos.
- ✓ Muebles y equipos.

*Inversiones diferidas;*

- ✓ Gastos de organización.
- ✓ Gastos de montaje.
- ✓ Instalación, pruebas y puesta en marcha.
- ✓ Uso de patentes y licencias.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Gastos Financieros durante la instalación.

*Capital de trabajo;*

- ✓ Efectivo y bancos.
- ✓ Inventario de materia prima y materiales.
- ✓ Productos en proceso.

- ✓ Inventario de productos terminados.
- ✓ Cuentas por cobrar (Cartera).
- ✓ Cuentas por pagar.

*Gastos Pre-Operativos;*

- ✓ Estudios técnicos.
- ✓ Estudios económicos.
- ✓ Otros.

**b. Costos de producción:**

*Costos de fabricación; Costo directo*

- ✓ Materia prima.
- ✓ Materiales directos.
- ✓ Mano de obra directa.
- ✓ Prestaciones.
- ✓ Otros materiales directos.

*Gastos de Fabricación;*

- ✓ Materiales indirectos.
- ✓ Mano de obra indirecta.
- ✓ Prestaciones.

*Otros gastos indirectos;*

- ✓ Depreciación de fábrica.
- ✓ Servicios.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Seguros fábrica.

✓ Impuestos de fábrica (Industria y Comercio).

✓ Amortización de diferidos.

*Gastos de administración;*

✓ Sueldos.

✓ Prestaciones.

✓ Depreciaciones administrativas.

✓ Amortización de diferidos.

✓ Seguros.

✓ Impuestos.

✓ Otros seguros.

*Gastos de ventas;*

✓ Gastos de comercialización.

✓ Gastos de distribución.

**c. Necesidades de financiamiento y disponibilidad de crédito:**

**d. Estimación de los flujos de caja por período durante el ciclo de vida del proyecto:**

✓ Ingresos monetarios.

✓ Egresos monetarios.

✓ Flujo Monetario neto para el proyecto.

✓ Flujo Monetario neto para el inversionista.

**7.3.8 Evaluación financiera:**

**a. Determinación de la tasa mínima de rendimiento (TMR)**

- ✓ Aportes propios.
- ✓ Costos de financiamiento.
- ✓ Costo ponderado.
- ✓ Impacto del riesgo.

**b. Indicadores de rentabilidad**

- ✓ Valor presente neto.
- ✓ Costo anual equivalente.
- ✓ Tasa interna de retorno.
- ✓ Rentabilidad del proyecto.

**c. Estudio de sensibilidad**

- ✓ Riesgo.
- ✓ Aspectos cualitativos.
- ✓ Decisión de aceptación/rechazo.

**7.3.9 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de trabajo N° (3.3):** Realice la siguiente actividad en los grupos de trabajo conformados:

- a. Identifique una necesidad prioritaria de la comunidad para formular y evaluar un proyecto.
- b. Realizar un sondeo de mercado para garantizar la disponibilidad de insumos, estimar las ventas y conocer la competencia.
- c. Establecer el tamaño y la localización del proyecto.
- d. Plantear la ingeniería del proyecto.
- e. Programar cómo será la organización, administración y capacitación del proyecto.

- f. Realizar el estudio económico y financiero del proyecto: inversiones, costos, ingresos, financiamiento, flujo de caja, flujo de fondos.
- g. Evaluar el proyecto: Punto de Equilibrio, Retribución, Rentabilidad, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Análisis de Sensibilidad, Relación costo-beneficio.
- h. Presentar el estudio de factibilidad.

#### **7.3.10 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- CONTRERAS, Marco. Formulación y Evaluación de Proyectos. Santafe de Bogotá: UNAD, 1995.
- CORDEPAZ. Gestión y Elaboración de Proyectos Comunitarios. Gestores de paz Módulo 3.
- FONTAINE, Ernesto. Evaluación social de proyectos. Santiago: Universidad Católica de Chile. Instituto de Economía, 1997.
- ILPES. Guía para la presentación de proyectos. Santiago: Siglo Veintiuno. Editorial Universitaria, 1997.
- JANSSON, Axel. Fundamentos de evaluación social de proyectos. Santiago: Universidad de Chile, 1998
- NACIONES UNIDAS. Manual de proyectos de desarrollo económico (publicación 5.58.11.G.5) México, 1958.
- SAPAG, Nassir. Evaluación de inversiones en la empresa: Cómo medir la rentabilidad de las inversiones. MacGraw Hill. Madrid, 1993.

## 8. ASOCIATIVIDAD

### 8.1 TRABAJO ASOCIADO Y COOPERATIVISMO

En Colombia existen tres tipos de organizaciones solidarias de trabajo asociado: las Cooperativas de Trabajo Asociado, las Precooperativas de Trabajo Asociado y las Empresas Asociativas de Trabajo. Son estas las únicas formas autorizadas por la legislación Colombiana para poder utilizar el concepto de “Trabajo Asociado”.

**8.1.1 Objetivo terminal.** Dar a conocer las implicaciones de las Cooperativas de Trabajo Asociado en las relaciones laborales, permitiendo evidenciar la inconveniencia de esta modalidad de flexibilización laboral y conociendo su estructura, principios fundamentales y normas que las rigen, ubicándolas en el contexto sociopolítico en el cual se desarrollan.

#### 8.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Identificar y familiarizarse con el marco normativo y jurídico que rigen la creación y desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado.
- ✓ Enseñar básicamente sobre la importancia de las Cooperativas de Trabajo Asociado en la economía nacional y en las relaciones laborales, a partir del conocimiento de su estructura, principios fundamentales y normas que las rigen, ubicándolas en el contexto sociopolítico en el cual se desarrollan.

**8.1.3 Normatividad.** Las Cooperativas de Trabajo Asociado como empresas de la Economía Solidaria, son regidas por las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998 y están reglamentadas por el Decreto 468 del 23 de febrero de 1990.

“Las Cooperativas de Trabajo Asociado son aquellas que vinculan **el trabajo personal** de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria” (Ley 79 de 1988, Art. 70).

- **Decreto Nº 468 (Febrero 23 de 1990):** Por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la Ley 79 de 1988, y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.

- **Ley 454 de 1998:** “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, *se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo*



*de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones...”*

- **Otras normas:** También se contemplan como normas complementarias a las leyes todos los decretos, directivas, resoluciones, circulares y demás orientaciones emanadas tanto del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria “DANSOCIAL” respecto a la educación, promoción y fomento, como del Ministerio de la Protección Social y de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

**8.1.4 ¿Qué es trabajo asociado?.** El trabajo asociado cooperativo es la actividad humana libre, material o intelectual que de manera permanente, temporal o intermitente, desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales que han acordado trabajar solidariamente bajo sus propias reglas internas con las cuales gobiernan sus relaciones laborales, con la finalidad de mantenerse ocupados dignamente y obtener unas justas y equitativas compensaciones por el trabajo realizado.

**8.1.5 ¿Qué es el cooperativismo?.** Es el desarrollo del acuerdo cooperativo de trabajo asociado, el cual consiste en un contrato que se celebra por un número determinado de personas con el objetivo de crear y organizar una cooperativa de trabajo asociado para satisfacer las necesidades de trabajo de sus miembros mediante la realización de actividades económicas que pueden consistir en la extracción de recursos naturales, producción, transformación o distribución de bienes o la prestación de servicios.

**8.1.6 Cooperativas de trabajo asociado.** La cooperativa de trabajo asociado es una empresa asociativa de la economía solidaria, organismo cooperativo de primer grado, sin ánimo de lucro y de responsabilidad limitada en la cual los asociados son simultáneamente trabajadores, aportantes y gestores que desarrollan relaciones de trabajo asociado cooperativo.

- **Naturaleza especial y regulación de la relación de trabajo asociado:** La relación de trabajo entre la cooperativa de trabajo asociado y sus trabajadores asociados, por ser de naturaleza cooperativa, diferente al trabajo independiente y al dependiente determinado por la existencia de un empleador o patrono y de trabajadores asalariados, estará regulada íntegramente por las modalidades, régimen interno y de compensaciones que establece la presente Ley y en consecuencia dicha relación queda excluida del Código Sustantivo del Trabajo y de las disposiciones legales relativas a los contratos civiles o comerciales.

- **Características y sometimiento a la legislación cooperativa:** Las cooperativas de trabajo asociado deben tener las características generales

establecidas por la legislación cooperativa y los caracteres especiales que establece para ellas la presente Ley, y se someterán a dicha legislación.

**- Constitución y número de asociados:** La constitución de las cooperativas de trabajo asociado se realizará de acuerdo con las formalidades y procedimientos establecidos por la legislación cooperativa vigente y se hará con un número mínimo de diez (10) asociados.

Las cooperativas de trabajo asociado que tengan menos de veinte (20) asociados deberán adecuar en sus estatutos y reglamentos los órganos de administración y vigilancia al número de sus asociados y podrán concentrar en la asamblea general las funciones del consejo de administración y de la junta de vigilancia, previendo en este caso sesiones ordinarias con mayor periodicidad que la establecida anualmente por la ley cooperativa.

**- Los servicios y las actividades instrumentales de la cooperativa de trabajo asociado:** El servicio básico y fundamental de la cooperativa de trabajo asociado es proporcionar y mantener trabajo a sus asociados, sin perjuicio de establecer y prestarles otros servicios, los cuales deberán regularse de conformidad con lo dispuesto en la ley para las cooperativas multiactivas o integrales.

Las labores de extracción de recursos naturales, producción, transformación o distribución de bienes o la prestación de servicios y su venta a terceros, son actividades instrumentales mediante las cuales la cooperativa de trabajo asociado hace posible la prestación del servicio de trabajo a sus asociados.

**- Obligatoriedad del trabajo asociado y prohibición del trabajo dependiente asalariado:** El trabajo en las cooperativas de trabajo asociado estará a cargo de los trabajadores asociados y en consecuencia, queda prohibido que al interior de ésta se contrate trabajo asalariado dependiente en cualquiera de sus modalidades.

**- Propiedad, posesión o tenencia de los medios de producción:** Las cooperativas de trabajo asociado deberán ser propietarias, poseedoras o tenedoras de los medios de producción, incluyendo la producción intelectual y los derechos que proporcionan las fuentes de trabajo en las cuales laboran sus trabajadores asociados. Cuando la cooperativa requiera de instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales de trabajo que posean los trabajadores asociados, podrá convenir con éstos su aporte en especie, venta, arrendamiento o comodato, y en el caso de ser remunerado el uso de los mismos lo será independientemente a las compensaciones que los trabajadores asociados perciban por su trabajo.

Cuando la cooperativa requiera de instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales de trabajo que posean terceros, podrá

convenir con ellos su tenencia a título de arrendamiento, comodato o cualquier otro no traslativo de dominio, garantizando la autonomía en el manejo de los mismos por parte de aquella.

Se entenderá dentro de la tecnología incorporada a la cooperativa de trabajo asociado como medios de producción las patentes de invención, los modelos de utilidad, los esquemas de trazados de circuitos integrados, los diseños industriales, las marcas, los lemas, nombres comerciales, rótulos o enseñas, indicaciones geográficas, signos distintivos notoriamente conocidos y demás elementos que de acuerdo con las disposiciones legales y tratados internacionales, constituyen propiedad industrial o intelectual.

- **Autonomía administrativa y responsabilidad en la realización de las labores:** Las cooperativas de trabajo asociado organizarán directamente y bajo su responsabilidad las actividades de trabajo de sus asociados con autodeterminación, autogobierno, libertad y autonomías democrática, administrativa y técnica de otras personas, así como en el manejo de los medios de producción, características éstas que deberán también prevalecer cuando la cooperativa convenga la elaboración de una obra o la ejecución total o parcial de un trabajo con terceros.

- **Prohibición para actuar como intermediario o empresa de servicios temporales:** Las cooperativas de trabajo asociado no pueden actuar como representantes de empleadores, ni hacer intermediación laboral, eventos en los cuales la cooperativa y sus directivos que han autorizado estos convenios serán responsables solidarios con el empleador de las obligaciones económicas que se causen con el trabajador asociado. Sin perjuicio de la prohibición anterior, las cooperativas de trabajo asociado y sus administradores se harán acreedores a las sanciones establecidas por la ley para las personas que desarrollan la actividad de empresas de servicios temporales, agencias de colocación u otras formas de intermediación laboral sin la autorización del Ministerio de la Protección Social. A iguales sanciones se harán acreedores quienes contraten con cooperativas de trabajo asociado la prestación de este tipo de servicios como usuario de trabajadores asociados en misión.

**8.1.7 Precooperativas de trabajo asociado.** Son precooperativas de trabajo asociado las empresas asociativas sin ánimo de lucro conformadas por personas naturales que bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, o sin ella, se organicen para realizar actividades de trabajo asociado, que cumplan con los objetivos y características particulares previstas en la presente Ley para las cooperativas de trabajo asociado y que por carencia de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica de sus asociados, no estén en la posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas.

Las precooperativas de trabajo asociado y sus asociados trabajadores quedarán sometidas a las normas contenidas en la Ley 79 de 1988, sin perjuicio de la aplicación de la legislación cooperativa y de las disposiciones legales especiales para las precooperativas que determina su constitución, reconocimiento, sus regímenes económicos y de administración y vigilancia, así como su conversión en cooperativa.

Las normas sobre asociado cooperante contenidas en la Ley 79 de 1988 serán aplicables a las precooperativas de trabajo asociado, sin perjuicio de las disposiciones relativas a entidades promotoras.

**8.1.8 Relaciones con el estado.** Las relaciones con el Estado se encuentran dentro del marco de los procesos de Vigilancia y Control por parte de éste hacia este tipo de sociedades y se llevarán a cabo de la siguiente manera:

- **Control concurrente:** Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que la ejerza sobre todas las actividades de la Cooperativa de Trabajo Asociado el Ministerio de la Protección Social queda igualmente facultado para efectuar la inspección y vigilancia sobre la actividad de trabajo asociado de estas cooperativas, en los términos del Decreto 1422 de 1989.

Los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social atenderán las reclamaciones que tengan las cooperativas o los trabajadores asociados, en relación con el cumplimiento de las obligaciones generales en virtud del trabajo asociado y podrán actuar como conciliadores en sus eventuales discrepancias.

- **Solución de conflictos:** De conformidad con la ley, las diferencias que surjan entre las Cooperativas de Trabajo Asociado y sus asociados en razón de actos cooperativos de trabajo, y sin perjuicio de los arreglos directos, o de los trámites de conciliación, se someterán al procedimiento arbitral del Código de Procedimiento Civil, si expresamente lo conviene la Cooperativa y el trabajador asociado, mediante cláusula compromisoria, o compromiso, con las formalidades previstas para el efecto.

Caso contrario, conocerá del conflicto el Juez Laboral del lugar donde hayan sido desempeñadas las labores del trabajo asociado o del domicilio del demandado, a elección del actor.

- **Régimen aplicable:** Las autoridades gubernamentales, los árbitros y los jueces laborales que dentro de la órbita de sus respectivas funciones conozcan de las quejas, discrepancias o conflictos entre una Cooperativa de Trabajo Asociado y sus asociados, fundamentarán sus determinaciones en las disposiciones legales que rigen a esas cooperativas, sus estatutos y los reglamentos que contengan los regímenes internos de trabajo asociado aplicable.

- **Fomento gubernamental al trabajo asociado:** El Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, el Ministerio de la Protección Social y el SENA, dentro de sus facultades legales y en forma coordinada, son los responsables de promover la organización y desarrollo de las Precooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado, para lo cual también adelantan investigaciones que permitan conocer los sectores sociales y actividades que puedan incorporar a los diferentes grupos poblacionales especialmente los mas vulnerables al trabajo productivo por medio de este tipo de organizaciones; y los encargados de coordinar con las demás entidades gubernamentales, los servicios de asesoría, asistencia técnica y fomento.

**8.1.9 Formas cooperativas para la generación de trabajo y servicios complementarios.** Entre las formas cooperativas para la gestión de empleo se tiene las siguientes:

- **Agencias cooperativas de empleo:** Los organismos cooperativos las instituciones auxiliares del cooperativismo y las demás entidades del sector de la economía solidaria, podrán establecer agencias de empleo de naturaleza jurídica cooperativa que presten servicios de intermediación laboral sin ánimo de lucro, encaminadas a poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra dentro del mercado laboral, para que mutuamente satisfagan sus necesidades con los objetivos de permitirles a las personas naturales desempleadas ofrecer su fuerza de trabajo y encontrar ocupación laboral, así como también para que las entidades de la economía solidaria puedan vincular trabajadores asalariados calificados, para ocupar vacantes en las diversas entidades del referido sector.

Las agencias cooperativas de empleo se someterán a los requisitos y procedimientos de autorización, a las obligaciones, prohibiciones y demás regulaciones establecidas por las disposiciones legales vigentes en materia de agencias de empleos privadas no lucrativas y estarán sujetas a la acción de vigilancia y control del Ministerio de la Protección Social, así como a las sanciones previstas para ellas.

- **Empresas cooperativas de servicios temporales:** Bajo naturaleza jurídica cooperativa se podrán constituir empresas de servicios temporales que contraten la prestación de servicios con terceros beneficiarios, para colaborarles temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa cooperativa de servicios temporales, la cual tiene con respecto a los trabajadores el carácter de empleador.

En el evento que la empresa de servicios temporales se constituya como cooperativa de primer grado, los trabajadores asalariados y dependientes que presten sus servicios a terceros por cuenta de la cooperativa deberán ser a su vez ser asociados de ésta, sujeta su relación de trabajo al Código Sustantivo de

Trabajo y en ningún caso se entenderán estas entidades como cooperativas de trabajo asociado, ni sus asociados como trabajadores asociados.

- **Cooperativas de servicios para el trabajo independiente:** Se podrán organizar cooperativas de primer grado, integradas por personas naturales que desarrollen trabajo independiente, con los objetivos del acuerdo cooperativo de prestarles servicios para facilitarles su labor como trabajadores independientes, proporcionándoles instalaciones, equipos, medios de labor, tecnología, materias primas, comercializando los productos de su trabajo y para prestarles los demás servicios que les permitan mejorar sus ingresos, así como organizar y coordinar el trabajo independiente de sus asociados.

Igualmente estas cooperativas podrán actuar como entidades agrupadoras de afiliación colectiva de sus asociados trabajadores independientes, para efectos de la vinculación al sistema integral de seguridad social, en los regímenes de pensiones, salud, riesgos profesionales y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes en la materia.

#### **8.1.10 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de trabajo N° (4):** Elabore un ensayo sobre el Trabajo Asociado y el Cooperativismo como alternativas para la generación de empleo y el desarrollo económico y competitivo de nuestra región, dando respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo cree usted que las cooperativas de trabajo asociado podrían cumplir un gran papel social? Por favor explique su respuesta.
- ✓ Los entes de la economía solidaria son sujetos del derecho en Colombia. Argumente por qué es necesario efectuar una legislación acorde a la Constitución y la Legislación Colombiana.
- ✓ ¿Que debería rezar la Cultura Corporativa para este tipo de empresas?

#### **8.1.11 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 468 de 1990
- REPUBLICA DE COLOMBIA .Ley 454 de 1998
- REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 79 de 1988

- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Guía para la Organización de Empresas. Asociativas de trabajo y cooperativas de trabajo asociado. Bogotá, Agosto de 1999.
- COMITÉ INTERINSTITUCIONAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA Y EMPLEO. Documentos de trabajo. Año 2000
- BALLEEN Herreño, Raúl. Aspectos Fundamentales de las Empresas Asociativas de Trabajo y Cooperativas de Trabajo Asociado. Ministerio de Trabajo Y seguridad Social, Dirección Territorial de Cundinamarca. Grupo de empleo y seguridad Social, Bogotá, 2001
- BULA Estella. Documentos de Trabajo Asociado. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

## 9. CREACIÓN DE EMPRESAS

### 9.1 ASPECTOS GENERALES PARA LA CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

**9.1.1 Objetivo terminal.** Suministrar los conceptos básicos relativos a la creación, conformación y administración empresas, como actividades necesarias en el desarrollo de una cultura empresarial emprendedora.

#### 9.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar temas relacionados con los valores, la ética y la creación de estrategias propias del pensamiento empresarial, para fomentar la cultura del emprendimiento entre los productores agropecuarios.
- ✓ Determinar los tipos de sociedades que existen en Colombia y los requisitos básicos para su constitución.
- ✓ Identificar los pasos y trámites básicos necesarios para la creación y constitución de una empresa.
- ✓ Suministrar las herramientas para aprender y analizar los retos gerenciales, al mismo tiempo identificar claramente las oportunidades y amenazas del mundo empresarial.
- ✓ Dar a conocer conceptos básicos, diversos enfoques y metodologías en torno a la formación de la estrategia empresarial.
- ✓ Dar una visión panorámica acerca de los principios, métodos, corrientes de pensamiento, protagonistas y contextos en los que se desarrollen la previsión y la planeación.



- ✓ Concienciar sobre la naturaleza, el alcance y la importancia la planeación estratégica corporativa.
- ✓ Determinar básicamente los pasos para la realización de un Plan Estratégico Corporativo.

**9.1.3 ¿Qué es una empresa?.** Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios (ánimo de lucro) intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos (trabajo, tierra y capital) y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital

**9.1.4 Tipos de empresas (sociedades).** Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas.

**Según la actividad económica que desarrolla:** Del sector primario, es decir, que crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.). Del sector secundario, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción. Del sector terciario (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

**Según la forma jurídica, es decir, atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios:** Podemos distinguir; Empresas individuales: Si solo pertenece a una persona. Esta responde frente a terceros con

todos sus bienes, tiene responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar. Empresas societarias o sociedades: Generalmente constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada y las sociedades de economía social, como la cooperativa.

**Según su dimensión:** No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de esta forma: Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.

- ✓ Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
- ✓ Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- ✓ Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

**Según su ámbito de actuación:** En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- ✓ Empresas locales.
- ✓ Regionales.
- ✓ Nacionales.
- ✓ Multinacionales.

**Según la titularidad del capital:** Pueden ser:

- ✓ Empresa privada: si el capital está en manos de particulares
- ✓ Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- ✓ Empresa mixta: si la propiedad es compartida
- ✓ Empresa de autogestión: si el capital está en manos de los trabajadores

**9.1.5 Pasos para la creación de una empresa.** A continuación se detallan los pasos y requerimientos legales para la creación de una empresa.

- Elaborar la minuta de la constitución de la empresa.
- Enumerar los pasos a seguir en la cámara de Comercio a que está obligada la empresa para efectos de su constitución.
- Indicar los trámites a realizar en la Notaría Pública para la elaboración de la Escritura Pública de Constitución.
- Indicar los requisitos y procedimientos a seguir ante la Cámara de Comercio de la ciudad de su localización para la expedición del registro Mercantil y Certificado de Existencia y Representación Legal.
- Señalar los requisitos y procedimientos para los trámites ante la DIAN para la expedición del NIT y el RUT.
- Enumerar los requisitos obligatorios ante la Alcaldía del Distrito de su localización para obtener los documentos e información a cerca de Industria y Comercio, Avisos y Tableros, Uso de Suelo, en sus respectivas dependencias.
- Averiguar sobre los trámites necesarios para la expedición del Certificado de Seguridad.
- Indicar los trámites necesarios, el diligenciamiento del Certificado de no usuario de Música en la Oficina de SAYCO y ACINPRO.
- Mostrar los pasos que se siguen para solicitar la visita de Control Sanitario por parte de Secretaria Municipal de Salud.
- Señalar las diligencias obligatorias para la inscripción ante el Seguro Social y la EPS escogida.
- Mostrar los requerimientos ante la respectiva Caja de Compensación Familiar para cumplir con la obligación de los Aportes Parafiscales.
- Señalar los pasos obligatorios para la afiliación a la Administradora de Riesgos Profesionales. ARP.
- Enunciar los requisitos que exige el Banco para la apertura de la Cuenta Corriente de la Empresa

**9.1.6 Funciones de la administración de empresas.** El proceso administrativo consta de cuatro (4) funciones absolutamente interdependientes, es decir, que cuando estamos realizando una de ellas, las otras tres (3) están siempre presentes, influyendo. Estas funciones son las de planear, organizar, dirigir y control. Estas funciones salen de la organización, van al entorno con el que

interactúa una compañía y regresan a ella. Esto significa que para realizar con éxito la gestión y la dirección administrativa en el ámbito global y en cada uno de los distintos procesos, los seres humanos deben, en todas las funciones, ir al entorno y encontrar allí la información relevante, directamente relacionada con cada función en particular y luego, al regresar, integrarla con la información interna pertinente.

Ahora bien cada una de las funciones mencionadas consta de diferentes pasos a saber:

*PLANIFICACIÓN*

- Formular objetivos
- Fijar metas
- Promover estrategias, tácticas y políticas
- Confeccionar programas
- Elaborar presupuestos
- Establecer procedimientos, normas y reglas

}  
 Visión & Misión  
 FODA  
 Estrategias para cada Centro de Responsabilidad

*ORGANIZACIÓN*

- Definir tareas
- Agrupar en cargos
- Determinar responsabilidades
- Establecer líneas de autoridad
- Jerarquizar
- Relacionar unidades
- Departamentalizar
- Elaborar un subsistema de información

}  
 Características organizacionales (H. Mintzberg)  
 Organigrama  
 Estructura

*DIRECCIÓN*

- Motivación
- Activación
- Ambientación
- Liderazgo
- Comunicación
- Delegación
- Coordinación

}  
 Sistemas administrativos (R. Likert)  
 Estilos gerenciales (J. Ponte)

*CONTROL*

- Confeccionar estándares
  - Medir rendimientos
  - Comparar con estándares
  - Corregir desviaciones
  - Ajustar
- } Detectar desvío  
 } Analizar las causas  
 } Medidas correctivas

**9.1.7 Plataforma del talento humano.** Todo empresario que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Sólo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de sus objetivos fijados. No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Y este hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus planteamientos gerenciales, de modo que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de la meta común. “El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana”<sup>18</sup>.

Cuando se habla de la plataforma del talento humano en una organización, no se trata, pues, como norma general, de buscar en el exterior las personas para desarrollar una tarea, una función o un conjunto de ellas, sino de identificar el potencial oculto en los mismos empleados de que se dispone.

Hay que tener en cuenta que los recursos humanos son los más preciados de una empresa. En muchas empresas su prosperidad radica en la valía de su personal, y las grandes compañías cifran su supervivencia en la labor investigadora de sus hombres mejor preparados.

Una vez descubierto el potencial de los empleados, el siguiente paso es proporcionar los estímulos, posibilidades y oportunidades que les inviten a mejorar su situación y la de la empresa, adaptándose ante un nuevo planteamiento. Es la propia entidad la que, además de procurar el estímulo, tiene que aportar los medios para esa adaptación, por lo general en forma de enseñanza, entrenamiento o descripción de la tarea que se ha de realizar, según el tipo de empleado en cada caso.

El área de recursos humanos en una empresa cualquiera se ocupa de recibir demandas, analizarlas y dar una respuesta a los problemas que puedan surgir respecto al factor humano. Así, selecciona las personas que la empresa necesita

<sup>18</sup> Enciclopedia Práctica de Administración de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Circulo de Lectores. Tomo 1. Capítulo 4: Los Recursos Humanos, Pág. 195-243.

(para la creación de nuevos puesto, por bajas laborales, etc.) y, una vez incorporadas, hace el seguimiento de su adaptación al puesto de trabajo, promueve sus formación, su posible rotación dentro de la empresa y gestiona sus contratos.

En resumen, los recursos humanos son las acciones encaminadas al análisis de las necesidades y puesta en marcha de programas resolutivos referidas a las personas que integran una organización, entendiéndose que éstas son también un recurso fundamental de la empresa.

**- Características de los recursos humanos:** Una de las principales diferencias entre el desarrollo de los recursos humanos de una gran empresa y una pequeña es que en ésta última la importancia del factor human es vital. Ya se porque el recurso por excelencia con el que cuentan, o porque la selección de un nuevo empleado significará la incorporación de un nuevo miembro al clan familiar, entre otras.

Si las grandes empresas disponen de departamentos de recursos humanos para su plataforma del talento humano, con una buena dotación de recursos materiales y un prestigio dentro de la organización, en ocasiones esto no basta para evitar la dificultad de conocer de cerca de los empleados y el ambiente en el que se desempeñan su trabajo. A la hora de solventar dificultades, resolver conflictos o montar programas de formación, la distancia que la burocracia impone en organizaciones de grandes dimensiones puede hacer inoperante tanta infraestructura.

Por otro lado, el delicado manejo de las relaciones humanas hace que en aquellas empresas pequeñas o medianas, en las que el contrato es más directo y cotidiano, sea la directiva quien tenga que estar más capacitada en el manejo de las relaciones interpersonales.

La competitividad, la rivalidad, los enfrentamientos directos o velados así como la necesidad de motivaciones en incentivos, posibilidades de crecimiento personal, etc., son elementos que están presentes en todo grupo humano.

De la importancia que se le otorgue y de la capacitación en su manejo dependerá en buena medida el ambiente de trabajo que se respire en la empresa, así como las consecuencias directas que ello tenga en el logro de objetivos.

**- Los Objetivos del área de recursos humanos:** Los recursos humanos han de ser un servicio conjunto de la estructura empresarial y deben cumplir la función de impulso y apoyo. Uno de los objetivos fundamentales en todo plan de desarrollo de recursos humanos es el logro de mejoras sectoriales e integrales de la gestión empresarial. Para ello cuenta con dos vías:

- La elaboración e implementación de los programas que el departamento gestiona. Dentro de los que se contemplan con más frecuencia están los de selección de personal, formación y política empresarial.
- La valoración e integración del departamento en el contexto de la empresa, es decir la participación y el apoyo en las actividades funcionales y transversales de la empresa. Aquí entrarían las informaciones y la injerencia en la toma de decisiones que sus programas abarcan.

**9.1.8 Concepto de función empresarial.** El concepto de *Función Empresarial* está muy relacionado con el papel que desempeña el director como elemento dinámico de la empresa. Este concepto implica que el director de una compañía debe ser capaz de ver a la empresa como un todo y de integrar su propia función, así como ser capaz de relacionar sus productos e industria dentro del ambiente total, descubrir qué es significativo en él y tenerlo en cuenta para tomar sus decisiones. Tendrá, en suma, que aprender a ver cada vez más las novedades económicas, políticas y sociales a nivel mundial e integrar las tendencias en sus propias decisiones.

A escala interna debe dirigir mediante objetivos y ser capaz de tomar decisiones estratégicas que, ayudado por un equipo integrado y organizado por él mismo, puedan ser puestas en práctica. Asimismo, debe crear sistemas que permitan la medición tanto de los resultados como de su propio desempeño, utilizando circuitos de información rápidos y fiables.

En el ámbito de la empresa esto implica una constante búsqueda de la eficiencia tanto personal como de cada uno de los elementos que la componen. Para ello el director debe, ante todo, consagrarse a la permanente formación personal y mantener un constante conocimiento de su empresa, su mercado y el devenir económico, político y social internacional.

Todo ello le permite desarrollar sus funciones básicas e inherentes a su cargo, como son las siguientes:

- ✓ Establecer objetivos.
- ✓ Planificar el trabajo de sus colaboradores (para conseguir dichos objetivos).
- ✓ Organizar el trabajo planificado, de tal modo que se realice de la manera más efectiva y eficiente.
- ✓ Motivar a sus colaboradores a fin de que lleven a cabo la labor planificada tal como se había organizado.

- ✓ Controlar la ejecución del trabajo.

Este proceso se verifica en los departamentos de la empresa, de tal modo que en definitiva se constituye en un sistema en sí mismo. La aplicación de esta dinámica, es decir, la continuidad del funcionamiento de este “sistema”, permite calibrar la dimensión de la figura del director de la empresa.

**9.1.9 Organización y puesta en marcha.** “Según *Henry Mintzberg*, el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad”<sup>19</sup>.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

- **Derivación de las Configuraciones:** se plantean cinco componentes básicos:

- a. Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- b. Centro operativo: que esta compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- c. Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- d. Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- e. Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

---

<sup>19</sup> MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOJER, John. El Proceso Estratégico. Prentice May.



### - Tipos de estructura:

- a. Estructura simple: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- b. Burocracia mecánica: coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- c. Burocracia profesional: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
- d. Estructura divisionalizada: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- e. Adhocracia: organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

**Estructura simple:** Formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. La más común: organización del pequeño empresario. Se caracteriza por la ausencia de elementos. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo. Hay poca necesidad de analistas asesores. Pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior. Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico. El control es altamente centralizado. Por lo general organizaciones jóvenes y pequeñas.

**Burocracia mecánica:** Es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Elabora su administración. Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal) Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. En general: Centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide.

Amplio staff de apoyo debido a que necesita de estabilidad para operar. Integración vertical (productores y consumidores de servicios simultáneamente) Mas común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos. En general, empresas controladas externamente. Grandes problemas: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control. Maquinas

hechas para propósitos específicos. UES: Compañías automotrices, de seguros, ferrocarriles. McDonald's.

**Burocracia profesional:** Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos. Hospitales, universidades. Se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran. La estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente. Se necesitan pocos administradores de primera línea. Personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no quieren hacer. Es mas efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos. Estandarización es fortaleza y debilidad a la vez. Permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido. Si el medio es estable funcionara bien. Democrática y de gran autonomía (las dos cosas que hacen que haya estado de moda a principios de los 80)

**Estructura divisionalizada:** Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales). A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras. Por que se opta por esta estructura: productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos, que garantice la autonomía de operación en cada negocio.

Divisionalización no significa descentralización. Descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización. Control de la administración superior sobre las divisiones: supervisión directa y medición del desempeño.

Estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y a centralizarse, lo que da como resultado la burocracia mecánica en las divisiones. Resuelve los problemas de adaptación de la burocracia mecánica. Defectos de aplicar a empresas del área no comercial:

- Desplazamiento de metas sociales por económicas. El éxito de la estructura divisional depende de metas cuantificables; las metas sociales son por naturaleza no cuantificables.
- Las divisiones necesitan estructuras que no sean burocracias mecánicas.

**Adhocracia:** Es la más compleja y estandarizada. Es tremendamente flexible, donde la autoridad se esta trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a traves de las comunicaciones informales e interacción de expertos. Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial.

En la adhocracia los expertos están dispersos a traves de toda la estructura (y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional). La autoridad esta distribuida en forma dispareja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada. Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos.

La autoridad esta basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura. Las estrategias no fluyen desde arriba sino más bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos. Todos los involucrados son estrategas. Se identifican 2 clases de adhocracia:

- a. Adhocracia Operativa: lleva acabo proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único, para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. No se separa el proyecto mismo de su ejecución real.
- b. Adhocracia Administrativa: una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto. La parte operativa pone en producción los resultados; esta separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.

La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes. Esta mas de moda, sin embargo tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia.

- **Configuraciones como elemento de diagnóstico:** Son abstracciones de la realidad, simplificaciones del complejo mundo de las estructuras, que pueden ser utilizadas para diagnosticar problemas de diseño organizacional, especialmente problemas de ajuste entre sus partes componentes. Cada organización experimenta 5 tendencias que subyacen a cada configuración:

- a. Tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior.
- b. Presión de la estructura técnica a la formalización.
- c. Presión del personal operativo a profesionalizar.
- d. Presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos.
- e. Presión del personal de apoyo a la colaboración.

Donde una tendencia domine, junto a las condiciones favorables, la organización se inclinara por alguna configuración. No siempre domina una tendencia. Los administradores pueden mejorar sus diseños organizacionales al considerar las diferentes presiones por las que atraviesan sus organizaciones y las configuraciones a las que son arrastradas. Problemas de ajuste:

- Incoherencia de los elementos internos.
- Funcionalidad de los controles externos (que pueden afectar la coherencia interna).
- Componente que no se ajusta.
- Estructura no se adecua a la situación (podiera ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura).

Es mejor adaptarse antes que seguir la moda. La consistencia, la coherencia y el ajuste (en una palabra, la armonía) son críticos en el diseño organizacional.

- **Elementos de las configuraciones:**

*Elementos estructurales;*

- Especialización del trabajo: numero de tareas de un determinado trabajo y control del trabajador sobre ellas.
- Formalización del comportamiento: grado de estandarización de los procesos de trabajo.

- Entrenamiento y educación: uso formal de programas de entrenamiento para establecer y estandarizar habilidades, conocimientos y normas.
- Agrupamiento de unidades o Departamentalización: criterios de agrupamiento de cargos en unidades.
- Tamaño de la unidad: número de posiciones contenidas en una unidad. También es equivalente hablar de ámbito de control.
- Sistemas de planificación y control: usados para estandarizar productos.
- Mecanismos de integración: usados para coordinar intra e Interunidades. Roles de enlace, grupos de tarea, comités interdepartamentales, roles de vínculo directivo.

Diferenciación vertical: grado en que la toma de decisiones es delegada a administradores bajo la línea media:

- a. Centralización vertical y horizontal (concentración en la cúspide).
- b. Descentralización horizontal limitada (cúspide comparte autoridad con la estructura técnica).
- c. Descentralización vertical limitada (administradores de las unidades de producto se les delega la autoridad).
- d. Descentralización vertical y horizontal (concentrada en el centro operativo).
- e. Descentralización vertical y horizontal selectiva (poder esta disperso a trabes de la organización).

*Elementos Situacionales;*

- Edad y tamaño de la organización.
- Sistema tecnológico de la organización.
- Medio ambiente.
- Poder.

**Cuadro 4.**

**ELEMENTOS ESTRUCTURALES**

	<i>Estructura Simple</i>	<i>Burocracia Mecánica</i>	<i>Burocracia Profesional</i>	<i>Est.Divisionalizada</i>	<i>Adhocracia</i>
<i>Tamaño Unidades (Ámbito de control)</i>	Amplio	Amplio en la base Estrecho en el resto	Amplio en la base Estrecho en el resto	Amplio en la base superior	Estrecho en toda la estructura
<i>Sistemas de Planificación y control</i>	Poca planificación y control	Activa	Poca planificación y control	Mucho control de desempeño	Planificación limitada
<i>Mecanismos de integración</i>	Pocos	Pocos	En la administración	Pocos	Muchos y a trabes de toda la estructura
<i>Descentralización</i>	Centralizada	Descentralización horizontal limitada	Descentralización horizontal y vertical	Descentralización vertical limitada	Descentralización selectiva

**ELEMENTOS SITUACIONALES**

	<i>Estructura Simple</i>	<i>Burocracia Mecánica</i>	<i>Burocracia Profesional</i>	<i>Est.Divisionalizada</i>	<i>Adhocracia</i>
<i>Edad y Tamaño</i>	Jóvenes y Pequeñas	Maduras y Grandes	Variado	Maduras y muy grandes	Generalmente Jóvenes
<i>Sistema Tecnológico</i>	Simple y no regulable	Regulable; no muy complejo	No regulable ni complejo	Divisible Igual a la burocracia mecánica	Muy complejo y automatizado ( En la Ad. Administrativa ) No regulable ni complejo ( Operativa )
<i>Medio Ambiente</i>	Simple y dinámico	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable. Mercados diversificados.	Complejos y dinámicos
<i>Poder</i>	Control por el máximo ejecutivo	Control tecnocrático y externo	Control profesional operativo	Control de línea media	Control de expertos

Fuente. Esta investigación

**9.1.10 Fundamentos de la planeación estratégica.** “La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. (Mano, 2001). Un poco mas sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos (Anónimo, 2001)”<sup>20</sup>

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación

<sup>20</sup> Roberto Clemente Navarrete Carrasco. Asistente de desarrollo de software del Departamento de Economía del ITESM Campus Monterrey

estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. “El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Evoli, 2001)”<sup>21</sup>

“El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son”<sup>22</sup>:

- a. Determinación de la **Misión, Visión** y las principales **Objetivos** Corporativas.
- b. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar **oportunidades y amenazas** ;
- c. Análisis del ambiente operativo interno para identificar **fortalezas y debilidades** de la organización;
- d. Selección de **estrategias** fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
- e. **Implementación** de las estrategias.

- **Misión, visión y objetivos principales:** La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.

La Visión, según Mintzberg, *es la definición de la razón de ser de la organización.* Paredes define la visión de futuro como: *la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años.* Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Los objetivos principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite (General Electric). Otra

---

<sup>21</sup> Roberto Clemente Navarrete Carrasco. Asistente de desarrollo de software del Departamento de Economía del ITESM Campus Monterrey

<sup>22</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. McGraw Hill. Colombia, 1997.

organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo (Coca Cola). Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

- **Análisis externo:** El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- a. El inmediato, o de la industria donde opera la organización.
- b. El ambiente nacional.
- c. El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

- **Análisis interno:** El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.



- **Selección estratégica:** El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias en los ámbitos funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

- **Estrategias funcionales:** La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias funcionales son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos. Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios “justo a tiempo” y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

- **Estrategias de negocios:** Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- ✓ De liderazgo en costos.
- ✓ De diferenciación.
- ✓ En enfoque a un nicho particular de mercado.

- **Estrategias globales:** En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: multidoméstica, internacional, global y transnacional. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

- **Estrategias corporativas:** Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿En qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra **integración vertical**, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar **diversificación** dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además se debe estudiar el rol de las **alianzas estratégicas** como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen **adquisiciones y nuevas operaciones**. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

- **Implementación de la estrategia:** El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- ✓ Diseño de estructuras organizacionales apropiadas.
- ✓ Diseño de sistemas de control.
- ✓ Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.

✓ Manejo del conflicto, la política y el cambio.

- **Diseño de la estructura organizacional:** Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

✓ Cómo dividir mejor a una organización en subunidades.

✓ Cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos.

✓ Y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones a analizar deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

- **Diseño de sistemas de control:** Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

- **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:** Si la compañía desea tener éxito debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

- **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:** Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización.

Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

- **El ciclo de la retroalimentación:** El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control.

#### **9.1.11 Actividades de autoevaluación:**

**Guía de Trabajo N° (5):** Desarrollar en cada grupo de trabajo las siguientes actividades prácticas para realizar una relatoría que se socializará con el grupo general.

- a. Pida en su asociación o cámara de comercio una lista de libros y publicaciones que puedan ayudarle a dirigir su empresa con métodos profesionales.
- b. Haga un examen de los contratiempos que ha sufrido como empresario y pregúntese si no hubiera evitado muchos de ellos de haber solicitado asesoramiento profesional.

- c. Examine su actitud hacia sus empleados en cuanto a su formación se refiere. ¿Procura explicarles el método de trabajo que se debe seguir para aumentar su eficacia? ¿Les invita a adquirir conocimientos sobre las materias que les pueden convertir en mejores empleados y capaces de tomar decisiones acertadas en caso necesario?
- d. Prepare una lista de las ventajas que usted cree tener como pequeño o mediano empresario y que no tendría en caso de pertenecer como empleado de una gran empresa.
- e. Elabore otra lista con los inconvenientes que sufre por el hecho de ser un pequeño o mediano empresario frente a las empresas grandes. ¿Hay medios de superar los inconvenientes asociándose con otros como usted?
- f. Trate de esquematizar en un listado las características personales que, según su criterio, debería reunir un empresario de su sector. Compárelo con su perfil personal y saque las consecuencias debidas.
- g. Refleje en un cronograma cuánto tiempo dedica usted semanalmente a:
  - ✓ Realizar personalmente el trabajo.
  - ✓ Dirigir el trabajo.
- h. Planificar el trabajo futuro:
  - ¿Cuál de estas tres funciones exige más atención?
  - ¿Cuál debería ser la distribución del tiempo?
  - ¿Dónde están sus puntos fuertes y dónde sus puntos débiles?

#### **9.1.12 Enlaces bibliográficos recomendados:**

- CASTILLO, Luis C. El PES en Síntesis. Revista Planeación Estratégica Situacional. Fundación Altadir. Caracas – Bogotá, 1992. Págs. 61 – 70.
- CIRCULO DE LECTORES. Enciclopedia Práctica de Administración de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Printer Latinoamericana Ltda. Bogotá D.C., 2003
- HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. McGraw Hill. Colombia, 1997.

- JARILLO, José C. Dirección Estratégica. McGraw Hill. Colombia.
- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 1990. 283 p.
- VAN DER ERVE, Marc. El Futuro de la Gerencia. Visión y Cultura Corporativa. Editorial Legis. Colombia. Págs. 137 – 171, Cap. 11: Visión, Valor Agregado y Cambio, Cap. 12: El Modelo de Visión. 1990.

**Anexo C.  
FORMATOS GENERALES DE OFICIOS REMITIDOS**

**OFICIO PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y  
FORMACIÓN BASICA EMPRESARIAL – CODESPA DE COLOMBIA -  
(Formato General)**

San Juan de Pasto, 13 de agosto de 2007

Doctor:  
XXXXXX  
XXXXXX  
XXXXXX

ASUNTO: Presentación proyecto de capacitación y formación básica empresarial.

Cordial Saludo

Con el propósito de mejorar la competitividad del campo colombiano ante los mercados internacionales, el Gobierno ha creado la Línea Especial de Crédito – LEC –, cuya finalidad es financiar proyectos de desarrollo en el marco del Programa AGRO INGRESO SEGURO, destinados a la reconversión de cualquier actividad agrícola o pecuaria que forme parte de la Apuesta Exportable Agropecuaria del Ministerio de Agricultura o al mejoramiento productivo de todo el sector agropecuario. La Línea Especial de Crédito esta dirigida a las persona naturales y jurídicas que desarrollen proyectos de inversión en reconversión de cultivos, a productos de la apuesta exportable del Ministerio de Agricultura y a los productores del sector agropecuario que desarrollen proyectos de inversión para el mejoramiento de la productividad de cualquier actividad agropecuaria.

Entre los productos que el Gobierno Nacional ha determinado para la conformación de la Apuesta Exportadora Agropecuaria y que Nariño esta en capacidad de producir son los siguientes:

Frutas: Uchuva, Piña, Maracuyá, Lulo, Mora y Tomate de Árbol.

Hortalizas: Ají, Espárrago Verde, Cebolla Bulbo, Brócoli, Coliflor, Lechuga Gourmet y Alcachofa.

Cafés Especiales

Tradicionales Exportables: Café

Biocombustibles: Etanol a partir de Caña Panelera y Yuca, Biodisel a partir de Palma de Aceite.

Por otra parte, esta Línea Especial de Crédito está destinada a financiar para reconversión inversiones en: Plantación y mantenimiento de nuevos cultivos, Adquisición de maquinaria y equipo, Adecuación de tierras e Infraestructura para la producción agropecuaria, acuícola y pesca. En virtud de lo anterior y con el fin de contribuir con el proceso de fortalecimiento y desarrollo empresarial y productivo del sector agropecuario de nuestra región, la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Pacífico y la Amazonía de Colombia, CODESPA DE COLOMBIA, viene adelantando, dentro del marco del programa AGRO INGRESO SEGURO, el PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN BÁSICA EMPRESARIAL para los productores agropecuarios de nuestra región, ya sea que pertenezcan o no a una Asociación de Productores, con el propósito de suministrar los conocimientos necesarios para establecer una cultura empresarial con vocación exportadora a una primera comunidad de participantes, en miras de proyectar a nuestro sector agropecuario en los mercados internacionales a través de su participación garantizada en la Apuesta Exportable Agropecuaria y con proyectos de inversión para la reconversión agrícola y pecuaria de nuestro departamento de Nariño.

Para el éxito de este proyecto en el municipio en el que usted viene actuando como Alcalde, nuestra organización requiere de su colaboración para el financiamiento del trabajo de campo, así como el apoyo en la logística de este proceso. Para ello, anexamos junto a esta misiva la ficha técnica del proyecto para que conozca con mayor detalle los alcances de esta iniciativa empresarial y el presupuesto a ejecutarse. La cooperación institucional es un eslabón importante dentro de esa cadena de procesos tendientes a impulsar el desarrollo y crecimiento socioeconómico de nuestra región, lo cual se puede manifestar de manera evidente uniendo nuestros esfuerzos en pro del éxito de este proyecto de fortalecimiento competitivo empresarial para nuestro Departamento.

En espera de una positiva respuesta y complacidos de trabajar juntos como actores activos y dinámicos del progreso nariñense, agradecemos de antemano toda su colaboración y la atención prestada a la presente.

Atentamente,

**HUMBERTO YOBANNI CASTRO**  
**Coordinador del Proyecto**  
**CODESPA DE COLOMBIA**



**OFICIO PRESENTACIÓN FICHA TÉCNICA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN  
DE MERCADOS PARA LA QUINUA**

San Juan de Pasto, 22 de agosto de 2007

Señor:

**GIOVANNI AGREDA**  
**GERENTE GENERAL CORPORACIONES JUSTO**  
Ciudad

Asunto: Presentación ficha técnica propuesta de Investigación de Mercados

Cordial saludo.

Con el fin de atender a la necesidad de llevar a cabo una investigación de mercados para su propuesta empresarial, destinada a evaluar el potencial de mercado y el nivel de aceptación de la línea en desarrollo de productos nutritivos **marca INSTA-Q**, presentamos con todo gusto la presente ficha técnica de la propuesta para que sea estudiada por usted, anhelando pueda ayudarlo a alcanzar los objetivos que se ha trazado con respecto a esta iniciativa empresarial al interior de su organización.

El contar con un completo conocimiento en el área del Mercadeo, dada nuestra formación como Profesionales en Comercio Internacional y Mercadeo, nos permiten presentar esta propuesta para desarrollar el proyecto de investigación de mercados que ha previsto adelantar, asegurándole su satisfacción con los resultados a lograr.

Cualquier información adicional que requiera de nuestra parte, será otorgada personalmente en el momento en que usted lo consideren oportuno.

Atentamente,

**LUIS JAVIER PAZ ARGOTY**  
**Director del Proyecto de Capacitación**  
**Internacional y**  
**y Formación Básica Empresarial**  
**CODESPA DE COLOMBIA**

**HUMBERTO YOBANNI CASTRO**  
**Pasante de Comercio**  
**Mercadeo**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**OFICIO PRESENTACIÓN PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN  
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
CORPORACIONES JUSTO**

San Juan de Pasto, 20 de diciembre de 2007

Señor:

**GIOVANNI AGREDA**  
**GERENTE GENERAL CORPORACIONES JUSTO**  
Ciudad

Asunto: Presentación propuesta de inversión empresarial

Cordial saludo.

A fin de apoyar e impulsar su propósito empresarial, consistente en desarrollar una línea de productos nutritivos que se comercializarán bajo la marca **INSTA-Q**, pongo a su consideración la presente propuesta de inversión empresarial en el área de mercadeo, dentro de un periodo máximo de un (1) año, para que dicha línea puede ser introducida, en un principio, en el mercado regional, con proyección nacional e internacional, en forma exitosa y acorde a las necesidades y exigencias de los potenciales consumidores.

El contar con un completo conocimiento en el área del Comercio Internacional y Mercadeo, así como de la Alta Gerencia dada mi formación académica, a más de la experiencia que he desarrollado a lo largo de mi carrera profesional, me permiten presentar esta propuesta.

Cualquier información adicional que requiera de mi parte, será otorgada personalmente en el momento en que usted lo considere oportuno.

Atentamente,

**LUIS JAVIER PAZ ARGOTY**  
**Director del Proyecto de Capacitación**  
**Internacional y**  
**y Formación Básica Empresarial**  
**CODESPA DE COLOMBIA**

**HUMBERTO YOBANNI CASTRO**  
**Pasante de Comercio**  
**Mercadeo**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**Anexo D.  
FORMATO GUIA BASE DE CAPACITACIÓN**

**CODESPA DE COLOMBIA  
GUIA BASE DE CAPACITACIÓN**

<b>Nombre del Proyecto:</b>	<b>Capacitación y Formación Básica Empresarial</b>
<b>Municipio:</b>	<b>Samaniego</b>
<b>Nombre del Tutor:</b>	<b>Giovanni Castro</b>
<b>Nº del Celular:</b>	<b>313 633 5420</b>
<b>E-mail:</b>	<b>giovannicastro01@hotmail.com</b>

SESIÓN	FECHA	TEMA	ACTIVIDADES	PRODUCTO
0	25 y 26 Agosto	<p><b>* INDUCCIÓN GENERAL</b></p> <p><b>* UNIDAD 1: PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO</b></p> <p>- .Programa Agro Ingreso Seguro y Línea Especial de Crédito (LEC) del Minagricultura</p>	<p>- Socialización General de la Capacitación</p> <p>- Consulta Previa</p> <p>- Socialización</p>	
1	1 y 2 Sept.	<p><b>* UNIDAD 1: PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO</b></p> <p>- Precio Justo</p> <p>- Reconversión Productiva y Tecnológica Agropecuaria</p> <p><b>* UNIDAD 2: MERCADEO Y COMERCIALIZACION</b></p>	<p>- Consulta Previa</p> <p>- Socialización</p>	<p>* Desarrollo guías de trabajo Unidad 1</p>

		<b>ÓN</b>		
		- Fundamentos de Mercadeo		
2	8 y 9 Sept.	<b>* UNIDAD 2: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN</b>	- Consulta Previa - Socialización	* Desarrollo guía de trabajo N° 2.1
		- Fundamentos de Mercadeo		
3	15 y 16 Sept.	<b>* UNIDAD 2: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN</b>	- Consulta Previa - Socialización	* Desarrollo guía de trabajo N° 2.2
		- Fundamentos Plan Estratégicos Exportadores		
4	22 y 23 Sept.	<b>* UNIDAD 2: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN</b>	- Consulta Previa - Socialización	* Desarrollo guía de trabajo N° 2.3
		Fundamentos Plan Estratégicos Exportadores		
		- Green Marketing		
5	29 y 30 Sept.	<b>* UNIDAD 3: GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	- Consulta Previa - Socialización	* Desarrollo guía de trabajo N° 3.1  * Desarrollo guía de trabajo N° 3.2
		- Cómo afrontar los retos del TLC con EEUU y de la Globalización		
		- Liderazgo, Trabajo en Grupo, y Emprendimiento y Motivación Empresarial.		
		<b>* UNIDAD 3: GESTIÓN EMPRESARIAL</b>		

		- Fundamentos de Formulación y Evaluación de Proyectos		
6	6 y 7 Octu.	<p><b>* UNIDAD 3: GESTIÓN EMPRESARIAL</b></p> <p>- Fundamentos de Formulación y Evaluación de Proyectos</p> <p><b>* UNIDAD 4: ASOCIATIVIDAD</b></p> <p>- Trabajo Asociado y Cooperativismo</p> <p><b>* UNIDAD 5: CREACIÓN DE EMPRESAS</b></p> <p>- Aspectos generales para la Creación y Administración de Empresas</p> <p><b>* EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO</b></p>	<p>- Consulta Previa</p> <p>- Socialización</p>	<p>* Desarrollo guía de trabajo N° 3.3</p> <p>* Desarrollo guía de trabajo N° 4</p> <p>* Desarrollo guía de trabajo N° 5</p>
7	13 y 14 Octu.		<p>- Consulta Previa</p> <p>- Socialización</p> <p>- Evaluación Final</p>	

Fuente. Esta investigación



---

---

---

**Tutor CODESPA DE COLOMBIA: Humberto Yobanni Castro**

**Anexo F.**  
**FICHA TECNICA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA  
 EMPRESA CORPORACIONES JUSTO**

**PRESENTACIÓN**

La investigación de mercados de prueba de conceptos de productos, provee información del mercado sobre el potencial y el grado de aceptación que tendrá una idea sobre un producto nuevo a fabricar, es decir, su propósito es contribuir a encontrar aquella idea entre muchas que podría convertirse en un producto nuevo exitoso. Por lo tanto, esta propuesta se centrará en evaluar el potencial del concepto (idea) para los nuevos productos (Malteada, Alimento Enriquecido Lácteo y Complemento Alimenticio Lácteo) de la línea alimenticia nutritiva instantánea de carácter orgánico a base de avena, soya y quinua, que la empresa CORPORACIONES JUSTO quiere en un futuro desarrollar y lanzar gradualmente a los mercados regional, nacional e internacional, bajo la marca INSTA-Q inicialmente, posicionándolos como la mejor alternativa natural alimenticia diaria con un alto contenido proteínico.

<b>FICHA TÉCNICA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PRUEBA DE CONCEPTOS</b>	
<b>FECHA:</b>	Agosto 23 de 2007
<b>TEMA:</b>	Prueba de conceptos para el desarrollo de nuevos productos nutritivos elaborados a base de soya, avena y quinua, que se pretende comercializar bajo la marca INSTA-Q por parte de la empresa CORPORACIONES JUSTO en la ciudad de Pasto.
<b>PROYECTO:</b>	<i>“Proyecto de Investigación de Mercados de pruebas de conceptos encaminado a evaluar el potencial de los nuevos productos Marca INSTA-Q de la empresa CORPORACIONES JUSTO, en el mercado de la ciudad de Pasto”</i>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:</b>	La mala alimentación en nuestra región ha sido un factor determinante en la baja calidad nutricional y, por ende, de salud y vida de los habitantes del departamento de Nariño. Y las costumbres alimenticias con productos procesados que no aportan complementos y suplementos nutricionales de calidad, es un factor común entre la población, especialmente en la infantil cuyos índices de mortalidad por causa de malnutrición y desnutrición son alarmantes. Pero desde hace varios años existe en el mundo la preocupación por el consumo de productos naturales y cien por ciento orgánicos, debido a que la mala alimentación ha conllevado a reducir la expectativa de vida en la población mundial, principalmente por problemas de obesidad y



	<p>enfermedades cardiovasculares que son la gran preocupación de la OMS, causado por impulsivo consumo de los productos de la industria de las comidas rápidas, hasta el punto de imponer un nuevo estilo consumista entre las personas que está acortando su esperanza de vida de manera dramática.</p> <p>Una de las megas tendencias en el entorno mundial que está marcando una pauta importante en el ámbito de los negocios y en el campo social es la industria del bienestar, con importantes índices de crecimiento en ventas presentado por empresas exitosas que han logrado expandirse en el mercado internacional y lograr un posicionamiento de marca muy fuerte. El consumo de productos cien por ciento naturales u orgánicos está marcando el devenir de esta industria, ya que el consumidor final es una persona que presenta el perfil de un individuo con mayores niveles de información, preparación y formación que lo hace exigente en cuanto a la calidad de los productos y servicios que consume, especialmente en aquellos que inciden en su salud y en su esperanza de vida.</p> <p>Así como acontece en el mundo, el departamento de Nariño y toda Colombia requieren de manera urgente el desarrollo y apoyo de proyectos productivos y de comercialización en cultivos orgánicos, mediante prácticas naturales que enriquezcan y potencien los componentes nutricionales de los productos agroindustriales que resulten de la aplicación de esos proyectos para beneficio de la sociedad. De esta manera, se podrá garantizar una mejor calidad de vida mediante el mejoramiento de las prácticas nutricionales que inciden en una óptima salud y en una esperanza de vida superior. Entre esos productos agroindustriales que contribuirían con esta finalidad, por su alto contenido proteínico y multivitamínico, es la quinua, producto orgánico que se da con facilidad en las tierras nariñenses y que se constituye tanto en una alternativa socioeconómica productiva para el desarrollo y crecimiento integral del departamento de Nariño, como en una alternativa altamente saludable para el bienestar de la población en general del país y de otras latitudes del planeta, colmando y superando en mucho las necesidades y expectativas alimenticias del consumidor final.</p>
<p><b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:</b></p>	<p><i>¿Cuál es el potencial comercial de los productos nutritivos que la empresa CORPORACIONES JUSTO quiere desarrollar bajo la marca INSTA-Q para el mercado de la ciudad de Pasto?</i></p>
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p>	<p>Evaluar el potencial comercial de los productos nutritivos a desarrollar bajo la marca INSTA-Q para el mercado de la ciudad de Pasto.</p>

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir la intención de compra del mercado de la ciudad de Pasto para lo nuevos productos de la marca INSTA-Q</li> <li>2. Precisar la frecuencia esperada de compra en el mercado de la ciudad de Pasto.</li> <li>3. Conocer la singularidad o diferencia de los productos nutritivos INSTA-Q con respecto a la competencia.</li> <li>4. Determinar la capacidad potencial de sustitución de los productos de la marca INSTA-Q con respecto a los de la competencia.</li> <li>5. Definir las necesidades no satisfechas del mercado de la ciudad de Pasto que potencialmente atenderían los productos nutritivos INSTA-Q.</li> </ol>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b>	La investigación de mercados que se realizará será de tipo descriptivo, a fin de identificar las características del mercado y su comportamiento en cuanto al consumo de productos orgánicos a base de avena, soya y quinua
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	En un principio, se llevará a cabo la investigación en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño)
<b>POBLACIÓN POTENCIAL:</b>	Nº de habitantes de la ciudad de Pasto: 385.000 (aproximadamente), según estimaciones del DANE para el año 2007.
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	Total de personas a encuestar: 384 (cálculo obtenido a partir de una población infinita, sistema aleatorio simple, nivel de confianza del 95%)
<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Encuestas</li> <li>✓ Fichas técnicas de información para consultas documentales</li> </ul>
<b>DURACIÓN:</b>	3 meses
<b>BENEFICIARIOS POTENCIALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>No. Beneficiarios:</u> 400 familias beneficiadas, aproximadamente.</li> <li>✓ <u>Tipología:</u> Habitantes de zonas rurales del municipio de Pasto y lugares aledaños que anteriormente se dedicaban a la producción y comercialización de pólvora</li> </ul>
<b>INDICADORES LOGRO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicación y presentación del informe de investigación de mercados.</li> <li>✓ Presentación de anexos y demás elementos soportes</li> </ul>

<p><b>RESULTADOS ESPERADOS:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los niveles de intención de compra del mercado de Pasto.</li> <li>2. Determinar las frecuencias de compra para los productos INSTA-Q</li> <li>3. Determinar las características competitivas potenciales que lograrían posicionar a los productos INSTA-Q en el mercado de Pasto.</li> <li>4. Averiguar la capacidad competitiva potencial de sustitución de los productos.</li> <li>5. Identificar necesidades no satisfechas por productos similares o sustitutos existentes en el mercado.</li> <li>6. Identificar actuales y potenciales nichos de mercado</li> </ol>
<p><b>ACTIVIDADES A REALIZAR:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Diseño del proyecto de investigación de mercados (propuesta escrita)</li> <li>7. Recopilación información secundaria (consultas bibliográficas, documentación, etc.)</li> <li>8. Programación de las entrevistas</li> <li>9. Elaboración y redacción de los cuestionarios y fichas de instrucción</li> <li>10. Selección, capacitación y organización del personal</li> <li>11. Organización y envío de los materiales</li> <li>12. Prueba piloto del cuestionario</li> <li>13. Realización de las entrevistas y encuestas (trabajo de campo)</li> <li>14. Revisión, corrección y verificación de entrevistas y encuestas</li> <li>15. Elaboración de un plan de tabulación</li> <li>16. Tabulación de la información y presentación de los resultados</li> <li>17. Análisis e interpretación de la información (hallazgos)</li> <li>18. Conclusiones y recomendaciones</li> <li>19. Revisión y socialización del estudio</li> <li>20. Presentación del informe final.</li> </ol> <p><b>Nota:</b> Se contará con un equipo de trabajo interdisciplinario.</p>
<p><b>SOSTENIBILIDAD Y COSTO FINANCIERO:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un proyecto de carácter investigativo que se desarrollará a corto plazo, cuya información permitirá tomar decisiones a mediano y largo plazo. Esta investigación estará bajo la supervisión de la empresa CORPORACIONES JUSTO.</li> <li>✓ Costo de la investigación: \$10.000.000 (aproximadamente)</li> </ul>
<p><b>LIMITACIONES:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Factor económico insuficiente</li> <li>✓ Factor tiempo insuficiente.</li> <li>✓ Indisposición de la población encuestada y entrevistada</li> <li>✓ Material bibliográfico y documental insuficiente y obsoleto</li> </ul>

**Anexo G.**  
**PROPUESTA DE INVERSIÓN EMPRESARIAL PARA LA CREACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE LA EMPRESA CORPORACIONES  
JUSTO**

**PRESENTACIÓN:**

El proyecto productivo empresarial que actualmente se viene gestando al interior de la empresa CORPORACIONES JUSTO, consistente en desarrollar una línea de productos nutritivos orgánicos elaborados a base de soya, avena y quinua, y que serán comercializados bajo la marca INSTA-Q, es una cometido que tiene una gran importancia dado el inmenso impacto social que traerá para el departamento de Nariño, cuyos alcances se traducen en una variedad de beneficios tendientes a mejorar la calidad de vida de la población en general, así como la generación de empleo y el impulso empresarial de la región.

Desarrollar una línea de productos nutritivos orgánicos a base de soya, avena y quinua como finalidad de un proyecto productivo en el que participan varias instituciones de los órdenes social, empresarial y gubernativo, implica enfocar muchos esfuerzos de mercadeo para asentar las bases de su éxito y lograr el interés de beneficiar a la comunidad en general del departamento de Nariño. Por lo tanto, la propuesta que se presenta a continuación se centra en la puesta en marcha de un plan de inversiones para el establecimiento de una plataforma organizacional y administrativa de mercadeo en la empresa CORPORACIONES JUSTO, a fin de mejorar el desempeño competitivo global de la empresa y así apoyar el proceso de gestión del proyecto productivo de quinua que hasta ahora viene liderando.

**JUSTIFICACIÓN:**

La propuesta de inversión empresarial que se expone a continuación pretende lograr un fortalecimiento en la estructura organizacional y administrativa de la empresa CORPORACIONES JUSTO, especialmente en el área de mercadeo y ventas, a través de diversas actividades tendientes a contribuir al éxito del desarrollo del proyecto productivo de la quinua, y cuya puesta en marcha se establezca en un plazo máximo de un (1) año. Si bien es cierto que está propuesta pretende lograr ese fortalecimiento en el área de mercadeo como se ha declarado, las derivaciones posteriores llevarán a una mejor capacidad institucional para formular, evaluar y gestionar proyectos productivos alternativos para el desarrollo e impulso empresarial de nuestra región y la generación de nuevos empleos.

Con este tipo de propuesta, la empresa CORPORACIONES JUSTO tiene la posibilidad de lograr un mejoramiento de su desempeño global, posicionándose como una de las más importantes instituciones que promueven el crecimiento y

desarrollo socioeconómico de la región, a través de la generación, gestión y apoyo de proyectos creativos acordes a las necesidades y requerimientos regionales, ya sea de índole productivo, agroindustrial, tecnológico, investigativo y/o comercial. De esta manera podrá consolidarse como una entidad que se proyecta hacia el cambio y la construcción de un mejor futuro para todos.

**PROPUESTA DE INVERSIÓN EMPRESARIAL  
AREA DE MERCADEO**

<b>Propósito General de la Propuesta:</b> Desarrollar un plan logístico de inversiones a un (1) año tendiente al fortalecimiento de la estructura organizacional y administrativa de la empresa CORPORACIONES JUSTO para la gestión y desarrollo del proyecto productivo de la quinua						
<b>Objetivo:</b> Mejorar el desempeño competitivo global de la empresa mediante el fortalecimiento del área de mercadeo.						
Metas	Actividades	Logros Esperados	Fecha Inicial	Fecha terminada	Recursos	Presupuesto
1. Establecer una plataforma física básica de mercadeo como instrumento de apoyo al proyecto productivo de la quinua.	* Conformar un equipo profesional para el área de mercadeo de cinco (5) personas.	* Disponer del departamento de Mercadeo como elemento de apoyo en la formulación, evaluación y gestión de proyectos productivos y comerciales.	01/01/08	31/12/08	✓ Humanos	\$ 40.000.000
	* Formular un plan de mercadeo y ventas	* Contar con la guía de acción para una óptima gestión	01/01/08	01/02/08	✓ Humanos ✓ Logíst	\$ 7.000.000

		comercial del proyecto.			icos	
	* Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) oportuno y eficaz para el desarrollo y comercialización de del proyecto productivo.	* Disponer del SIM como elemento de consecución, producción y administración de información de mercados.	15/02/08	31/03/08	<input checked="" type="checkbox"/> Humanos <input checked="" type="checkbox"/> Logísticos	\$ 30.000.000
	* Llevar a cabo tres (3) Investigaciones de Mercadeo aproximadamente de manera continua, desde la etapa de pruebas de concepto hasta la introducción y posicionamiento de la línea de productos.	* Tener un subsistema de investigación comercial (diseño, recolección y análisis de información) como instrumento de toma de decisiones en la Dirección de Marketing.	01/01/08	31/12/08	<input checked="" type="checkbox"/> Humanos <input checked="" type="checkbox"/> Logísticos	\$ 45.000.000

**PROPUESTA DE INVERSIÓN EMPRESARIAL  
AREA DE MERCADEO**

<b>Propósito de la Propuesta:</b> Desarrollar un plan logístico de inversiones a un (1) año tendiente al fortalecimiento de la estructura organizacional y administrativa de la empresa CORPORACIONES JUSTO para la gestión y desarrollo del proyecto productivo de la quinua						
<b>Objetivo:</b> Mejorar el desempeño competitivo global de la empresa mediante el fortalecimiento del área de mercadeo.						
<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Logros Esperados</b>	<b>Fecha Inicial</b>	<b>Fecha terminada</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
1. Establecer una plataforma física básica de mercadeo como instrumento de apoyo al proyecto productivo de la quinua.	* Fortalecer y/o dotar al área de mercadeo, la infraestructura de la redes de teleinformática (Internet – Intranet) y telecomunicaciones (fax – teléfono – celular – Televisión)	* Contar con una infraestructura física y operativa profesional de trabajo y gestión comercial y administrativa.	01/01/08	31/12/08	✓ Logísticos	\$ 35.000.000
	* Realizar talleres de capacitación en mercadeo y ventas	* Conformar una fuerza de ventas dinámica y	01/01/08	31/12/08	✓ Humanos ✓ Logíst	\$ 5.000.000



	para temporadas de promoción y lanzamiento de productos.	competente.			icos	
2. Establecer un programa corporativo de promoción y publicidad institucional.	* Participar en Ferias, ruedas de negocios y eventos nacionales de promoción para el proyecto de la quinua.	* Conformar una base de datos de clientes y socios comerciales actuales y potenciales.	01/01/08	31/12/08	<input checked="" type="checkbox"/> Humanos <input checked="" type="checkbox"/> Logísticos	\$ 25.000.000
	* Precisar un plan de acción de Relaciones Públicas corporativo para impulsar el apoyo logístico y financiero del proyecto de quinua.	* Conformar una base de datos de clientes institucionales y socios corporativos comerciales actuales y potenciales.	01/01/08	31/12/08	<input checked="" type="checkbox"/> Humanos <input checked="" type="checkbox"/> Logísticos	\$ 5.000.000
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>						<b>\$ 192.000.000</b>