

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA
REESTRUCTURACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LOS PROGRAMAS
FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DEL CENTRO
DE INFORMACIÓN Y ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR- ZEIKY
REGIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO**

MAGDA PAOLA MUÑOZ ALFARO

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

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA
REESTRUCTURACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LOS PROGRAMAS
FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DEL CENTRO
DE INFORMACIÓN Y ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR- ZEIKY
REGIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO**

MAGDA PAOLA MUÑOZ ALFARO

**Informe final de pasantía presentado como requisito para optar el título de
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

Dr.DARIO ALBERTO SOLARTE
Asesor

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

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

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2008.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO	20
1.1 MARCO CONTEXTUAL	20
1.1.1 Contexto externo	20
1.1.2 Contexto nacional.	21
1.1.3 Contexto regional	24
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	29
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	30
2.2 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	31
3. JUSTIFICACIÓN	37
3.1 JUSTIFICACIÓN ACADEMICA	37
3.2 JUSTIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA	38
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	40
5. OBJETIVOS	41
5.1 OBJETIVO GENERAL	41
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	41
6. MARCO REFERENCIAL	42
6.1 ANTECEDENTES	42
6.1.1 Competitividad regional nariñense	42
6.2 MARCO TEÓRICO	61
6.3 MARCO CONCEPTUAL	67
6.4 MARCO LEGAL	78
7. DISEÑO METODOLÓGICO	80
7.1 TIPO DE ESTUDIO	80
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	80

	Pág.
7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	80
7.3.1 Fuentes primarias	80
7.3.2 Fuentes secundarias	81
7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	82
7.4.1 Supuestos de análisis	82
7.4.2 Unidad de análisis	83
7.4.3 Técnica e instrumento	84
8. COBERTURA DEL ESTUDIO	85
8.1 TEMPORAL	85
8.2 ESPACIAL	85
9. EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS	86
9.1 EFICIENCIA (IMPACTO) DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA AFILIADAS AL CENTRO DE ASESORÍA E INFORMACIÓN EN COMERCIO EXTERIOR ZEIKY NARIÑO, UBICADAS EN LA CIUDAD DE PASTO DESDE EL AÑO 2005 HASTA LA FECHA.	86
9.1.1 Eficiencia de las estrategias implementadas en la ejecución del programa semillero zeiky: diagnostico interno	86
9.2 EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA SEMILLERO ZEIKY, NARIÑO: Diagnostico empresarial.	94
9.3 EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA PFE EN NARIÑO: Diagnostico interno	110
9.3.1 Funcionamiento y manejo del programa formación exportadora pfe, Nariño:	110

	Pág.
9.4 EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA EN NARIÑO	113
10. POTENCIALIDADES QUE POSEE EL CENTRO DE INFORMACIÓN Y ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR ZEIKY REGIONAL NARIÑO	122
10.1 POTENCIALIDADES DEL SEMILLERO DE EMPRESAS	124
10.2 POTENCIALIDADES DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA A NIVEL NACIONAL.	126
10.3 POTENCIALIDADES DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA A NIVEL REGIONAL.	126
10.4 POTENCIALIDADES COMPETITIVAS.	128
11. REQUERIMIENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO, ASESORÍA Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES INTERESADOS EN BENEFICIARSE DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS.	130
11.1 SEMILLERO DE EMPRESAS ZEIKY.	130
11.2 PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA	132
12. ACTIVIDADES DE APOYO EN LOS PROGRAMAS SEMILLERO DE EMPRESAS ZEIKY, FORMACIÓN EXPORTADORA, PROEXPORT ONLINE Y GESTIÓN COMERCIAL.	136
12.1 INFORME DE ACTIVIDADES	136
13. PLAN DE MEJORAMIENTO	140
13.1 ACTIVIDADES ALTERNATIVAS DE ACCIÓN ENCAMINADAS A UN MEJORAMIENTO DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DEL CENTRO DE ASESORIA E INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR – ZEIKY REGIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO.	140

	Pág.
13.1.1 Planeación estratégica.	140
13.2 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE MATRICES.	144
14. PLAN DE MEJORAMIENTO	151
14.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	151
14.2 CRONOGRAMA	156
14.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	157
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	161
NETGRAFÍA	162

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. BALANZA COMERCIAL DE NARIÑO 1998-2006	29
Cuadro 2. Principales productos de exportación desde Nariño 2005 – 2006.	32
Cuadro 3. Principales exportaciones de Nariño por mercado de destino 2004- 2006	32
Cuadro 4. Valor de las exportaciones por departamento	35
Cuadro 5. Variables utilizadas en la medición del factor Fortaleza de la economía	43
Cuadro 6. Posiciones en los Escalafones Globales de Competitividad Departamental 1992-2004	44
Cuadro 7. Posición y calificación en los factores de competitividad de nariño 2000 y 2004	44
Cuadro 8. Escalafón del factor fortaleza de la economía	45
Cuadro 9. Productos de exportación - Departamento de Nariño enero-julio	49
Cuadro 10. País destino de exportación - Departamento de Nariño enero-julio	51
Cuadro 11. Sectores importadores del Departamento de Nariño	53
Cuadro 12. Valor de los destinos de exportación.	55
Cuadro 13. Acuerdo o integración comercial - Departamento de Nariño	56
Cuadro 14. FEM-Resultados para américa latina	62
Cuadro 15. Programa Formación Exportadora, asistencia.	83
Cuadro 16. Consolidado empresas vinculadas al semillero Zeiky, Nariño.	87
Cuadro 17. Unidades de negocio por sector	90
Cuadro 18. PIPELIN: Plan de trabajo Zeiky 2008	93
Cuadro 19. Programación de actividades Semestre B de 2007.	110
Cuadro 20. Evolución del programa formación exportadores en el primer trimestre de 2008.	112

	Pág.
Cuadro 21. Programación de las capacitaciones en formación exportadora	127
Cuadro 22. Informe de actividades de gestión comercial.	137
Cuadro 23. Matriz de evaluación de factor interno	144
Cuadro 24. Matriz de evaluación de factor externo - MEFE	146
Cuadro 25. Matriz DOFA	148
Cuadro 26. Matriz de despliegue de estrategias	149
Cuadro 27. Distribución presupuestal	153
Cuadro 28. Formato de control de actividades	156

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Procedimiento a seguir para el desarrollo del trabajo.	154
Figura 2.	Esquema organizacional del Programa EXPOPYME, para el departamento de Nariño.	155

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Exportaciones de Nariño por sectores – Mayo 2006	26
Gráfico 2. Balanza comercial a 2006.	48
Gráfico 3. Balanza comercial a 2006.	48
Gráfico 4. Productos de exportación – Departamento de Nariño.	49
Gráfico 5. Productos de exportación – Departamento de Nariño.	50
Gráfico 6. País destino de exportación.	51
Gráfico 7. País destino de exportación	52
Gráfico 8. Productos de importación.	54
Gráfico 9. Productos de importación.	54
Gráfico 10. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño.	57
Gráfico 11. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño.	57
Grafico 12. Conocimiento de ZEIKY- Nariño	94
Grafico 13. Servicios utilizados por los empresarios.	96
Grafico 14. Cobertura de los sectores productivos.	97
Grafico 15. Temáticas de las asesorías solicitadas	97
Grafico 16. Calificación Semillero de Empresas Zeiky, en donde 5 es Excelente y 1 es deficiente.	98
Grafico 17. Aportes o beneficios brindados por el Semillero- Zeiky a los empresarios.	100
Grafico 18. Dificultades presentes en el desarrollo de las actividades realizadas por el Semillero –Zeiky.	100
Grafico 19. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de inteligencia de mercados.	101

	Pág.
Grafico 20. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.	102
Grafico 21. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de trámites y documentación.	102
Grafico 22. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.	103
Grafica 23. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de información logística y establecimiento de costos.	104
Grafica 24. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.	104
Grafica 25. Asistencia al programa formación exportadora.	105
Grafica 26. Motivos de ausencia en las capacitaciones del Programa Formación Exportadora - PFE	105
Grafica 27. Nivel de satisfacción de las expectativas en materia de asesoría empresarial.	106
Grafica 28. Nivel de conocimiento del asesor, en donde la calificación 5 es excelente y 1 es deficiente.	106
Grafica 29. Duración de la asesoría	107
Grafica 30. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de asesoría.	107
Grafica 31. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.	108
Grafico 32. Ambientación del salón.	114
Grafico 33. Sonido usado para el evento.	114
Grafico 34. Los temas fueron tratados en el nivel correcto para los participantes.	115
Grafico 35. Duración del evento	115
Grafico 36. Forma de presentación del material entregado	116

	Pág.
Grafico 37. Cumplimiento de los temas programados	116
Grafico 38. Cumplimiento de sus expectativas frente a los temas.	117
Grafico 39. Dominio conceptual del tema	117
Grafico 40. Uso de ejemplos para explicar la teoría	118
Grafico 41. Metodología utilizada	118
Grafico 42. Ayudas audiovisuales utilizadas	119
Grafico 43. Asistencia adecuada para resolver dudas	119
Grafico 44. ¿Asistiría de nuevo a eventos similares organizados por PROEXPORT a través de su Centro Empresarial de Negocios Zeiky?	120
Grafico 45. ¿Por cual medio de información se enteró del Programa de Formación Exportadora?	121
Grafico 46. Temas sobre comercio exterior solicitados por los empresarios.	130
Grafico 47. Temas de asesoría empresarial.	131

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. DIAGNOSTICO PLAN DE CUENTA PROGRAMA SEMILLERO ZEIKY	164
Anexo B. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PLAN DE CUENTA PROGRAMA SEMILLERO - ZEIKY	166
Anexo C. PIPELIN ZEIKY 2008 Y CARACTERIZACION DE SUS ETAPAS	170
Anexo D. FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCION EMPRESARIAL SEMILLERO ZEIKY Y ASESORIAS PERSONALIZADAS	174
Anexo E. FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCION PROGRAMA FORMACION EXPORTADORA	176

RESUMEN

El presente informe contiene el desarrollo de las actividades realizadas en el marco de la pasantía denominada LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE ACCION PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DEL CENTRO DE INFORMACION Y ASESORIA EN COMERCIO EXTERIOR ZEIKY, REGIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO, cuyo fin fue promover las líneas de servicio de la institución, en ese orden de ideas, se hizo un estudio primario que permitió identificar las necesidades en comercio exterior de las micros y pequeñas empresas de la ciudad de Pasto. Posteriormente en el contexto de la gestión regional y con base en los resultados que arrojó el estudio primario se realizaron labores de asesoría y orientación a las empresas del Departamento de Nariño en las líneas de servicio Zeiky y actividades de capacitación para dinamizar los proyectos de las empresas en pro de su productividad y competitividad.

Este análisis diagnostico es un estudio encaminado a identificar el verdadero potencial que tiene el Programa Zeiky, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que lo caracterizan y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Al final del trabajo se presentan algunas conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir de la presente investigación y de las cuales es menester del sector empresarial tanto del departamento como de los municipios objeto de estudio, el tomarlo y adaptarlo a los intereses de la comunidad haciendo empresas cuyos principios se centran en generar otras para obtener ganancias.

ABSTRACT

This paper embraces the description of all the activities carried out during the internship named STRATEGIC GUIDELINES AND FRAMEWORK FOR THE RESTRUCTURING OF SERVICES PROGRAMS EXPORTING FORMATION AND SEED MANAGEMENT OF INFORMATION AND ADVICE CENTER INTERNATIONAL TRADE, REGIONAL NARIÑO IN SAN JUAN DE PASTO CITY, aiming to promote and broadcast in more efficient way the institution's line services to its users; in order to accomplish such as goal, a diagnosis assessment was first conducted which allowed to needs several in international trade of the small and medium-sized business in San Juan de Pasto city, Nariño, Colombia. Consequently, based on the outputs provided by the assessment, various accompaniment and commercial guidance processes were conducted, such processes comprised the promotion of the Zeiky's services programs, training activities to empower the enterprises investment projects towards a better competitiveness and productivity.

This diagnostic analysis is a study focuses on identifying the real potential that Zeiky's Programs have. It is taken into account fortresses and debilities, as well as the as the opportunities and menaces present in it.

Some conclusions and recommendations resulted from present research were shown at the end of the work. These ones have to be taken and adapted in according to community's interests by managerial sector making an organization whose main purpose center on issues other than making profits.

INTRODUCCIÓN

La economía actual es intrínsecamente internacional y con tendencia a consolidar bloques económicos fuertes o débiles. La anterior no es una afirmación vacía, sino que precede a un gran cúmulo de realidades que afectan directamente a las empresas del mundo.

El nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar al país y a las regiones hacia el mercado internacional y concretamente hacia las exportaciones. Así mismo, consolidar los procesos de integración y desarrollo fronterizo como uno de los primeros instrumentos para fortalecer los procesos de internacionalización de la economía; en este sentido Colombia se ha caracterizado por ir a paso lento en los procesos que desde la década anterior se vienen desarrollando en la economía internacional.

“El gobierno Colombiano se ha caracterizado por desarrollar un modelo económico centralista, que busca generar soluciones aplicables en todo el territorio nacional, sin embargo se debe tener en cuenta las necesidades de cada región; para el caso del departamento de Nariño el comercio exterior hace un mínimo aporte a la economía de la ciudad, debido a su baja capacidad para generar empleo, especialmente en una población que presenta bajos niveles de capacitación y escasas oportunidades de acceso a otros sectores productivos de la economía; dada esta circunstancia se crearon los Centros de Asesoría e Información de Comercio Exterior –Zeiky, los cuales llevan como objetivo principal “Poner a disposición del empresariado colombiano una red de información del sector de Comercio Exterior, con el fin de brindar una mayor cobertura en el tema y dar un apoyo personalizado”.¹

El programa Zeiky pretende generar cultura exportadora y promover la oferta exportable del país, aprovechando el amplio portafolio de bienes y servicios que se puede encontrar en cada sector productivo de las regiones, persiguiendo el objetivo de mejorar las condiciones de vida y el incremento de la competitividad regional a través de estrategias que permitan hacer los productos y servicios altamente atractivos para el consumidor internacional. Por todo lo anterior, y con el propósito de presentar una propuesta planificada de fortalecimiento para el Zeiky regional Nariño, se llevó a cabo el estudio denominado “Lineamientos estratégicos y plan de acción para la reestructuración de los servicios de los Programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas del Centro de Asesoría e Información de Comercio Exterior Zeiky Nariño, en la ciudad de Pasto”,

¹ MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO, RED NACIONAL ZEIKY. PROEXPORT COLOMBIA, Versión vigente 2008.

el cual tiene como objetivo definir un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer la gestión y ejecución de los procesos de asesoría, acompañamiento y capacitación de los Programas Formación Exportadora y el semillero de empresas Zeiky Nariño, en la ciudad de Pasto.

Para tal finalidad PROEXPORT Colombia, selecciona su equipo de trabajo conformado por un director, un ejecutivo de cuenta y un pasante de acuerdo con las necesidades de comercio exterior de cada región donde se instala el programa, con el fin de atender los requerimientos y exigencias permanentes de sus beneficiarios, en los diferentes pasos que requiere la empresa para su intenso proceso de internacionalización, como es la entrega de información personalizada, actualizada y pertinente sobre temas afines a comercio y mercadeo internacional tales como: incentivos, instrumentos de promoción de exportación, restricción a las importaciones, tramites, diligenciamiento de formularios, entre otros. Es así como ser pasante del Zeiky regional Nariño, exige un alto grado de compromiso y ética profesional en el correcto desarrollo del plan de trabajo, contribuyendo al cumplimiento idóneo de los compromisos que se expondrán a continuación, para alcanzar resultados medibles y cuantificables en el tiempo.

Se espera que los resultados de este plan de trabajo se conviertan en una herramienta valiosa para orientar las acciones del empresario nariñense en materia de comercio exterior. Cabe resaltar que es importante continuar trabajando conjuntamente para identificar y desarrollar proyectos que permitan optimizar el entorno de los negocios, incrementar la productividad de las empresas y de esta manera crear condiciones para consolidar las empresas existentes y atraer inversiones y actividades productivas.

En este orden de ideas, el informe de pasantía se divide en cinco capítulos y una primera parte con información metodológica pertinente para desarrollar el proceso de documentación básica; información que servirá de base para tomar decisiones que permitan potenciar el desarrollo de esta actividad. Seguidamente se encontrará el desarrollo del primer capítulo que abarca la sistematización, análisis e interpretación de datos, a través de un estudio de evaluación que permitió identificar la situación actual del convenio y las necesidades del sector empresarial. Dando continuación al plan de trabajo se desarrolló un segundo capítulo en el que se describen las potencialidades que posee el Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior Zeiky- Nariño. En un tercer capítulo se encontrarán los requerimientos de acompañamiento, asesoría y capacitación de los empresarios y emprendedores interesados en beneficiarse de los Programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas Zeiky –Nariño. Como cuarto se compilan las actividades de gestión comercial realizadas en el periodo de pasantía, el acompañamiento y apoyo logístico proporcionado durante el desarrollo de estos procesos. Concluyendo el informe presento una propuesta de mejoramiento concreta, formulada de acuerdo a la experiencia obtenida durante el desarrollo del plan de trabajo y las necesidades detectadas en el entorno.

1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Contexto externo. Algunos de los procesos económicos y sociales que ha estado viviendo Colombia en años recientes tienen grandes similitudes con aquellos que han experimentado muchos otros países, tanto latinoamericanos como del resto del mundo.

La competitividad tiene raíces históricas profundas, pero su avance durante las últimas décadas ha sido particularmente rápido. Su fuerza reciente es el resultado conjunto de procesos tecnológicos como la revolución de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, y de la liberalización económica que se ha venido experimentando a nivel mundial, que ha reducido sustancialmente las barreras que imponían los Estados a la acción de los mercados.

Las manifestaciones más notorias de la búsqueda de la competitividad son el rápido crecimiento de mercados mundiales de manufacturas y servicios, la explosión de los mercados internacionales de capitales y los procesos de concentración económica a nivel mundial liderados por las empresas transnacionales.

En la última década el comercio mundial de bienes se expandió a un ritmo anual del 7%, dos y media veces más que el crecimiento de la producción. El crecimiento del comercio de algunos servicios, sobre todo financieros y de comunicaciones, ha sido aún más dinámico. La capacidad de las grandes empresas para planificar crecientemente sus actividades a nivel mundial, ha dado lugar, a su vez, a una bonanza de inversión extranjera directa sin precedentes.

Todos estos procesos representan oportunidades para los países en vías de desarrollo, aunque también riesgos. Las oportunidades no son, además, homogéneas. Una de las razones más importantes es el carácter incompleto y asimétrico del actual proceso de liberalización de los mercados. Este proceso es incompleto en la medida en que los países industrializados mantienen una alta protección a los productos agrícolas y a los bienes industriales intensivos en mano de obra. La producción agrícola es, además, objeto de subsidios masivos en el plan de fortalecimiento competitivo de los países industrializados.

Como estos son los mercados en los cuales los países en vías de desarrollo tienen sus ventajas comparativas, puede decirse que el mundo viene experimentando un crecimiento económico asimétrico. En otras palabras, se han fortalecido más los mercados de interés de los países desarrollados que aquellos

de interés de los países en desarrollo. Se han consolidado, además, los sistemas de protección a la propiedad intelectual sobre las innovaciones tecnológicas, que son producidas casi exclusivamente en los países industrializados. De hecho, si se compara la situación actual del comercio mundial con la que existía poco antes de la Primera Guerra Mundial, cuando llegó a su fin la gran “era liberal” del capitalismo, los mercados mundiales de manufacturas son mucho más libres, pero los mercados agrícolas están más distorsionados, la migración laboral es más controlada y las normas de propiedad intelectual son más restrictivas.

Por otra parte, el crecimiento del comercio tiene fuertes componentes regionales. Los mayores crecimientos de los flujos de comercio se han dado, en efecto, al interior de Europa, del continente Americano y de Asia del Este y, en nuestro continente, al interior de los tres mayores procesos de integración en curso: el Área de Libre Comercio de América del Norte, MERCOSUR y la Comunidad Andina. El “regionalismo abierto”, como lo ha denominado la CEPAL.

“América Latina se ha visto beneficiada por estas tendencias. En materia de inversión extranjera directa, las regiones han recibido en los últimos años en torno a 60.000 millones de dólares por año, unas cinco veces lo que recibía a comienzos de la década de los noventa. El crecimiento exportador, del 9% real en promedio durante los años noventa, es el mayor de la historia de América Latina y supera al ritmo de expansión del comercio mundial. Sin embargo, las oportunidades que ofrece el comercio internacional no han sido aprovechadas uniformemente”².

1.1.2 Contexto nacional. Colombia se ha venido hundiendo en un mar de pesimismo. Al peso de un conflicto interno (o mejor de varios conflictos) que no encuentra salidas pacíficas, pese a esfuerzos de negociación impulsados por los últimos cinco Presidentes de la República y por diversas organizaciones de la sociedad civil, y a los efectos acumulados de la enorme degradación que ha generado el narcotráfico en las formas de los conflictos y en la sociedad colombiana en general, se unió en años recientes la peor crisis económica desde los años treinta. Ante esta realidad, nos hemos inmerso en una evacuación colectiva, en múltiples formas de polarización y en esfuerzos inquisidores desconocidos en varias décadas de vida nacional.

La conjunción de viejos y nuevos problemas, algunos similares a los que enfrentan otros países latinoamericanos, las excesivas desigualdades sociales, la incapacidad de los sistemas políticos para canalizar las demandas sociales, la falta de conciencia de “lo público” y otros más específicamente colombianos como es el peso del narcotráfico y la fragmentación del poder sin mecanismos apropiados de gobernabilidad democrática, explican por qué la competitividad se ha erosionado hasta llegar a las fronteras de nuestra inviabilidad como sociedad.

² ODCE Y ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS.

La crisis económica revela, asimismo, elementos comunes con otros países sobre patrones de manejo económico que reproducen en vez de corregir la excesiva vulnerabilidad frente a los ciclos de financiamiento externo y un ajuste insuficiente ante la apertura económica, y otros más específicamente nuestros (al menos en épocas recientes) la crisis de crecimiento del Estado.

Al mismo tiempo, nuestra sociedad y nuestra economía tienen, sin duda, reservas importantes para enfrentar los inmensos desafíos actuales. Nuestra diversidad, que hoy aparece como un obstáculo para la convivencia, es, al mismo tiempo, la fuente de nuestra riqueza, que se expresa en la fuerte tradición y en la capacidad para abrir nuevos canales de comercialización.

De hecho, los años noventa deben ser vistos en Colombia como un intento por cambiar el rumbo, combinando los esfuerzos por poner a tono la economía con el proceso de globalización, con acciones orientadas a extender los servicios sociales a grupos más amplios y a profundizar en el sistema económico actual. Visto como un todo, este fue un experimento ambicioso, que respondía al reto central que enfrentan todas las sociedades de hoy: cómo hacer compatible la modernización económica, en la era de la globalización, partiendo del principio de la competitividad. Sin embargo, como muchos países, y quizás el mundo entero, hemos enfrentado serias dificultades para conciliar estos múltiples objetivos.

Para enfrentar el contexto expuesto, Colombia ha definido una Política Nacional de Competitividad y Productividad³, implementada a través de programas específicos para atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial, a través de la construcción de la Red Colombia Compite.

La política, cuyo fin es preparar al sector empresarial colombiano para insertarse en el mercado internacional, incide en los tres factores de la competitividad: la productividad macro, la productividad micro y la estrategia empresarial, entendida ésta como la capacidad de una organización para combinar sus fortalezas, con el ánimo de diferenciarse de los otros y competir con ellos. De esta manera se espera incidir en la productividad nacional y en la capacidad de las empresas para vincularse de forma sostenida a los mercados internacionales. Así mismo, la política plantea unos beneficios esperados para los trabajadores, tales como: mejoras en la calidad de vida en el trabajo, mayor capacitación y entrenamiento, posibilidad de acumular activos (capital humano por educación y entrenamiento) que ofrecen retornos esperados más altos que la fuerza de trabajo simple, mejores salarios que incrementen la productividad y la acumulación de capital humano y estabilidad laboral.

³ REPUBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. POLITICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, Bogota 1999

“Adicionalmente, el país cuenta con el Plan Estratégico Exportador y con programas puntuales orientados hacia zonas rurales o hacia el desarrollo de sectores específicos. El primero busca preparar a las organizaciones para generar productos y buscar mercados externos mejorando las variables relacionadas con la capacidad exportadora: logística e infraestructura, mecanismos de financiación, adecuación de la oferta exportable, rigidez del estado (trámites), política macroeconómica (tasa de cambio), entorno político (seguridad), cultura exportadora, inversión extranjera, desarrollo e innovación tecnológica y ubicación del aparato productivo, entre otras. Con ello se espera lograr un crecimiento económico sostenido en el largo plazo y una mejor participación en los mercados internacionales”⁴.

En cuanto a programas más puntuales, para el caso del sector rural el Plan Nacional de Desarrollo otorga especial énfasis a la generación de una política comercial agropecuaria orientada a modernizar la producción para que los bienes y servicios sean competitivos tanto en el mercado interno como externo. En el sector cafetero, en particular, el gobierno ha propuesto el mejoramiento de la competitividad del sector y la innovación para la reconversión y el desarrollo social. Igualmente, el gobierno ha previsto impulsar una estrategia de asistencia y apoyo financiero a mercados verdes y promover las alianzas productivas entre productores, distribuidores y proveedores de insumos de una misma.

“Gracias a esta política, las ventas al exterior a octubre de 2006 se estiman en 20.286.1 millones de dólares, esto es, 16.4% más que el año anterior. El Valor FOB de las exportaciones de julio fue de 2.113.2 millones de dólares, 27.8% más que en julio del año anterior. El peso neto aumentó considerablemente en 52.7%, de manera que la relación CIF por kilo importado fue de 0.33 centavos de dólar. Las exportaciones de enero a julio crecieron 15.2% con respecto al mismo período del año anterior”.⁵

“Del primero al veintiuno de Octubre de 2006 el valor FOB de las declaraciones electrónicas de exportación presentadas suman 1.311.3 millones de dólares, 42.3% más que en el mismo período de 2005, y el peso neto registró 5.875.8 millones de kilogramos con una variación positiva de 52.3%, mientras que el precio implícito por kilogramo exportado fue de 0.22 centavos de dólar”.⁶

Los principales mercados de destino fueron:

- ✓ Estados Unidos con un 42% del total de las exportaciones.

⁴ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Estratégico Exportador 1999 – 2009. Bogotá, 1999.

⁵ DEPARTAMENTO DE ADUANAS E IMPUESTOS NACIONALES – DIAN. Informe Semanal de Comercio Exterior No 119. Bogotá, Octubre 27 de 2006. Pág. 11.

⁶ *Ibíd.*, Pág. 14.

- ✓ La Comunidad Andina con un 17%.
- ✓ Unión Europea con un 13.3%.
- ✓ Venezuela con el 9.7%.
- ✓ Ecuador con el 5%.
- ✓ Perú con el 2.7%.

1.1.3 Contexto regional. El departamento de Nariño se encuentra localizado al suroccidente Colombiano, con una superficie de 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país. Limita al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, maíz tradicional, trigo, café, fríjol, cacao, plátano, caña panelera, palma; en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. El departamento cuenta con ganadería de vacunos, porcinos, equinos, mulares, asnales, caprinos y ovinos.

La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, cherna, pargo rojo, camarón banco y camarón tití.

Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera.

La actividad minera es importante en el departamento y son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravillas.

Existe una actividad comercial importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador, sin embargo, el contexto bajo el cual se desarrolla el comercio exterior no es el mejor, ya que por años Nariño ha sido un departamento de paso para las mercancías del interior Colombiano hacia el sur del continente o de este hacia el interior del país, sin ser participe y protagonista de ese movimiento comercial y menos del proceso productivo.

“Muestra de ello son las exportaciones no tradicionales para el departamento de Nariño que para el segundo semestre de 2005 llegaron a US \$22.625 miles de dólares, valor FOB, con una desaceleración de 0.70% respecto al resultado

registrado en idéntico semestre de 2004”.⁷ Las mayores disminuciones en las compras del exterior se efectuaron en: el agropecuario (74.33%), minero (38.26%) e industrial (0.98%).

No obstante, el comportamiento general es prometedor ya que el volumen de ventas hechas por el departamento al exterior aumentó en 58 millones de dólares entre el año 2004 y 2005, esto corresponde a un 68.7% de aumento del año 2005 con relación al 2004.

“El promedio anual de las exportaciones hechas por el departamento es de 36 millones de dólares por año y en lo corrido del primer semestre del 2006 las exportaciones van en más de 18 millones de dólares”⁸.

El departamento muestra una vocación exportadora de productos con procesamientos industriales con una participación en el total de un 95.35%. Lo anterior indica que la dinámica externa depende en una medida considerable del grado de desarrollo técnico que presente el aparato productivo local. Es así que para el primer semestre del 2006 el sector palmífero fue el segundo en orden de importancia para las compras efectuadas desde el exterior, al registrar una participación de 35.3%.

Resulta importante mencionar que las actividades relacionadas con el sector cuero, pesca y lácteos para el mismo periodo tienen poco peso relativo para el sector externo del departamento.

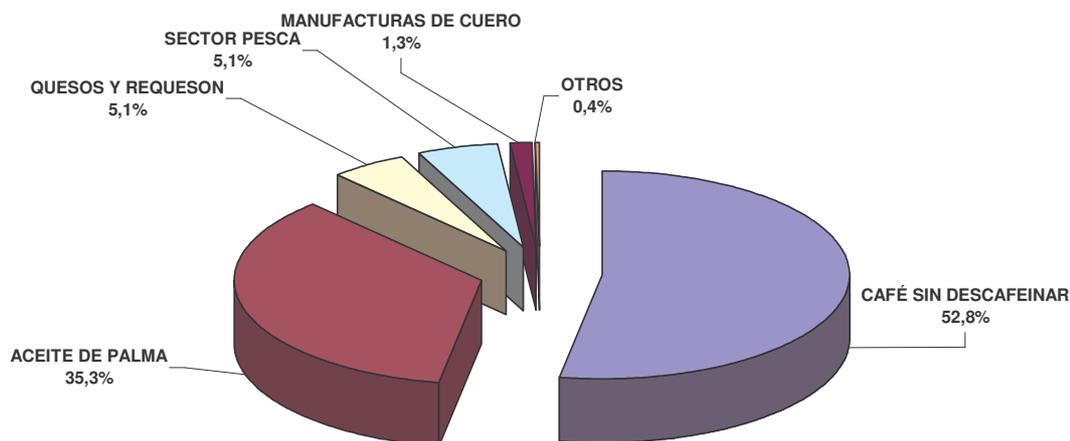
“El comportamiento de las exportaciones vista por subsectores durante el primer semestre de 2006 revela que los productos derivados del café y la palma de aceite aplicaron el (88.10%), seguido del sector pesca y lácteos con (5.10%) respectivamente. En su conjunto éstos tres sectores explicaron el 93.2% del desempeño exportador del departamento de Nariño”.⁹

⁷ INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. San Juan de Pasto. Segundo semestre del 2005. Pag. 31.

⁸ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Exportaciones de Nariño. Boletín Informativo. San Juan de Pasto, Octubre 2006.

⁹ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Exportaciones de Nariño. Boletín Informativo. San Juan de Pasto, Octubre 2006.

Gráfico 1. Exportaciones de Nariño por sectores – Mayo 2006



Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

Para los primeros meses del 2006, entre los principales mercados para las exportaciones estaban Estados Unidos con exportaciones por más de ocho millones de dólares, seguido por España con más de dos y medio millones de dólares. Cabe resaltar que a pesar de la cercanía con el país del Ecuador, las exportaciones con este país sólo alcanzan a tener un volumen de cuatrocientos cincuenta mil dólares exportados.

Sin embargo, es preocupante ver como la balanza comercial del departamento es deficitaria, todo debido al volumen de importaciones realizadas y pese al volumen de exportaciones hacia mercados externos. Para el año 2004 el déficit fue casi de 41 millones de dólares, en el 2005 estuvo en más 120 millones de dólares y el promedio de los últimos ocho años estuvo en más de 57 millones de dólares.

Al parecer esta tendencia en el 2006 siguió porque en lo corrido de los primeros cinco meses de este año el volumen total de las importaciones estuvo en un monto de más de 100 millones de dólares versus los 20 millones de dólares de exportaciones. Esto a larga muestra que el volumen que el comercio exterior para el departamento de Nariño en relación al de otros departamentos esta muy desfasado; en especial con la tendencia nacional y su política de fomento a las exportaciones.

No obstante, gracias al ímpetu del sector empresarial y al acompañamiento de los entes estatales se está tratando de revertir esta constante y para ello se quiere generar un cierto grado de compromiso por parte de los actores principales del sector productivo, el sector privado, el sector público, las universidades y los

centros de investigación para que en conjunto se busque darle un giro de ciento ochenta grados a la economía exterior del departamento.

Con base en esta iniciativa, se han identificado y estructurado los sectores más representativos para el comercio externo en cadenas competitivas que permitan trabajar políticas y estrategias acción en el comercio exterior en un plan exportador. Hoy el departamento de Nariño cuenta con más de 12 cadenas productivas identificadas, siendo las más importantes en la región andina la papa, lácteos, fibras naturales, marroquinería, caña panelera y para la región pacífica la pesca, palma africana, turismo y cacao.

Por otra parte, el Departamento tiene importantes productos artesanales entre los que sobresalen la iraca o palma toquilla, de donde se elaboran accesorios apetecidos por los visitantes de los municipios de Sandoná y Linares. De igual manera, la Mopa o Barniz reviste gran importancia cultural y económica en algunas regiones de Nariño y Putumayo al generar una cadena de actividades productivas entre los recolectores de resina, comerciantes, procesadores y consumidores del producto final.

Gracias a ello, Nariño cuenta con uno de los tres Centros de Desarrollo Artesanal para la producción de artesanías que hay en el país, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Pasto. Este Centro ha contado con el apoyo de las instituciones locales, así como de la Nación y la cooperación internacional para el fomento de todas actividades de comercialización.

“Para el caso de la industria manufacturera cuya participación dentro del PIB departamental es el 4.06%”,¹⁰ se identificaron dos subsectores:

- ✓ La pequeña industria caracterizada por bienes de consumo personal, con una participación de mano de obra familiar y una relación capital de trabajo muy baja.
- ✓ La mediana industria está conformada por quince actividades económicas dentro de las cuales se destacan: la industria de bebidas, la fabricación de productos alimenticios, en especial de productos lácteos. Esta se caracteriza por la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos.

Dentro del subsector de pequeña industria se destacan la fabricación de productos alimenticios, de prendas de vestir, la industria de la madera, el corcho y la fabricación de objetos de barro, loza y porcelana.

¹⁰ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007. Pag. 57

“En materia de turismo, el Departamento cuenta con un gran número de sitios de interés y un enorme potencial para el agroturismo, gran atractivo natural, cultural y teológico, el cual se espera aprovechar adecuadamente a través de un convenio de competitividad en este sector”.¹¹

En este orden de ideas, la administración departamental con el apoyo del gobierno central están desarrollando e implementando una serie de planes estratégicos que permitan el aprovechamiento de todas las potencialidades que posee el departamento en la búsqueda de la competitividad y la inserción su aparato productivo en la economía global.

Un ejemplo de ello es el Plan Estratégico Exportador Regional (PEER), el cual ha sido incluido en el plan de desarrollo departamental y municipal facilitando así la consecución de recursos para su desarrollo y con ello firmar un convenio interinstitucional entre la Gobernación y la Cámara de Comercio de Pasto, aunando esfuerzos técnicos, financieros y logísticos para el desarrollo de los objetivos del PEER.

¹¹ REPUBLICA DE COLOMBIA. Consejo Nacional de Planeación. Documento Conpes 3303. Estrategias para apoyar el desarrollo integral del departamento de Nariño. Bogota, DC., 23 de Agosto de 2004. Pag. 30.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“El departamento de Nariño, en la actualidad y a través de su evolución en el intercambio comercial internacional desde el año 1998 hasta la fecha, presenta un crecimiento constante deficitario de su balanza comercial, la cual a 31 de Diciembre de 2006 es equivalente a US \$-187.289.963, debido al bajo volumen de sus exportaciones registradas (US \$93.123.628), siendo este valor considerablemente superado por el valor de las importaciones que registra el departamento (US \$280.413.591), hasta la misma fecha”.¹²

Cuadro 1. BALANZA COMERCIAL DE NARIÑO 1998-2006

AÑO	EXPORTACIONES DE NARIÑO VALOR FOB US \$	IMPORTACIONES DE NARIÑO VALOR FOB US \$	BALANZA COMERCIAL
1998	45.761.971	67.836.196	-22.074.225
1999	30.816.211	66.534.521	-35.718.310
2000	23.257.662	86.371.130	-63.113.468
2001	21.997.455	103.575.308	-81.597.853
2002	28.714.248	77.933.497	-49.219.249
2003	27.924.279	74.590.585	-46.666.306
2004	40.592.601	81.402.804	-40.810.202
2005	84.871.828	205.418.974	-120.540.146
2006	93.123.628	280.413.591	-187.289.963

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1998-2006

En el cuadro anterior se puede observar un crecimiento del 10% aprox. en las exportaciones entre los años 2005-2006, sin embargo las importaciones superan considerablemente este valor, ocasionando la balanza comercial más deficitaria en la historia de los últimos 9 años.

De ahí que es necesario fomentar el espíritu exportador del empresario nariñense, a partir del aprovechamiento de los recursos naturales que posee el departamento y el valor agregado que se le ha dado a los mismos, complementando estas actividades con capacitaciones, asesorías y acompañamientos en temas

¹² Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1996-2006.

empresariales como pueden ser: emprendimiento, comercio exterior, finanzas, contabilidad general y de costos, mercadeo, inteligencia de mercados, entre otros.

El Zeiky –Regional Nariño, lleva aproximadamente 6 años ejerciendo este tipo de labores educativas en temas de mercadeo y comercio exterior a los empresarios y estudiantes de la región; infortunadamente en la actualidad este servicio se ha debilitado, aun teniendo en cuenta que el auge de la economía actual es el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional.

Por lo anteriormente expuesto, se realizó un estudio con el fin de establecer lineamientos estratégicos que reactiven y mejoren el centro de asesoría e información de comercio exterior en Nariño, de esta manera se busca concientizar al empresario sobre la importancia de adoptar una cultura exportadora y en un futuro cercano colaborar con el intercambio comercial proveniente del departamento de Nariño hacia el mercado internacional, aprovechando las condiciones físicas del departamento y ante todo el potencial empresarial que posee la región.

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El actual modelo de la economía exige a todas las empresas conocer y participar de las dinámicas que se generan alrededor de él, y tomar decisiones que vayan en pro del crecimiento y desarrollo.

“Desafortunadamente los temas y actividades relacionados con el comercio exterior en Nariño, son desconocidos por la gran mayoría de los empresarios de la región, reflejado en la ausente participación del departamento en la balanza comercial.”¹³

Teniendo en cuenta que Nariño posee un portafolio de bienes y servicios altamente atractivo en la oferta exportable, pero al mismo tiempo altamente desperdiciado al carecer de la bien llamada cultura exportadora, entre otros; ocasionada por una actitud indiferente, pasiva y renuente frente al intercambio comercial internacional. Lo cual a ocasionado un acompañamiento pasivo del Zeiky en Nariño y la disminución de aceptación por parte del empresario, desperdiciando una de las plataformas de comercio exterior más importantes de Colombia. De ahí la necesidad identificar nuevas estrategias que reactiven este centro de información y fomentar el máximo aprovechamiento de sus beneficios, proporcionando al empresario un acompañamiento constante y dinámico al cual puede hacerse acreedor al ofertar bienes o servicios elaborados bajo los principios de calidad y competitividad internacional.

¹³ Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1998-2005. Cámara de Comercio de Pasto

2.2 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

“Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya fuente es el Departamento Nacional de Estadísticas- DANE, la participación de las exportaciones de Nariño se mantiene como una de las más bajas del país; sin embargo durante el año 2005, las exportaciones crecieron en 52% respecto del año 2004 y para el años 2006 se presentó un incremento del casi 10%. La principal causa de este comportamiento se debe al incremento de las exportaciones de café, aceite de palma, sector pesca, causadas por una mayor diversificación de mercados especialmente en el sector palmicultor de la región”.¹⁴

Realizando una comparación entre los períodos 2005 - 2006 se observa un incremento de las exportaciones lo que indica un crecimiento importante del comercio exterior en los últimos años. Al analizar el comportamiento de la balanza comercial se observa un resultado deficitario en tanto a la par se presenta un incremento de las exportaciones, también han crecido las importaciones, presentando un déficit de 187.289.963 millones de dólares.

En la participación de mercado del departamento de Nariño en el 2005, Estados Unidos ha representado el 43% de las exportaciones; los productos más representativos para este mercado son café (88%), pesca (10%), manufacturas (1%) entre otros.

“El segundo mercado en importancia es España con un 23% representado especialmente por aceite de palma; para el mercado Japonés se exporta el 10% con café; Perú y el Reino Unido participan con un 10% entre los dos, el producto que se dirige a este mercado es aceite de palma. El mercado Ecuatoriano ocupa el 6to lugar con exportaciones de productos de mar y el sector pesca”.¹⁵

“Las importaciones del departamento de Nariño para el año 2005 fueron de 205.418.974 millones de dólares de los cuales 194 corresponde a Ecuador, con productos en su mayoría para el consumo, especialmente de la canasta familiar y bienes de consumo masivo; en este sentido una de las dificultades de la región en cuanto a sus importaciones es que hoy en día no hay renovación del aparato productivo puesto que no se realizan importaciones de bienes de capital que contribuyan con la modernización y mejora de la estructura productiva regional.”¹⁶

¹⁴ Foro Economico Mundial, 2006

¹⁵ CEPAL, Naciones Unidas. Escalafón de la Competitividad de los departamentos en Colombia. Agosto de 2007.

¹⁶ Consolidación de Informe Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial, Cámara de Comercio de Pasto 2006.

Cuadro 2. Principales productos de exportación desde Nariño 2005 – 2006.

DESTINO	2005	2006
Café	44,9	55,0
Aceite de palma en bruto.	33,4	31,4
Atunes	2,8	1,7
Pescados y filetes	2,0	1,3
Camarones	1,4	0,8
Artesanías	1,0	0,2
Queso	0,7	2,3
Cuero y Manufacturas de Cuero	0,5	0,4

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1998-2006

Cuadro 3. Principales exportaciones de Nariño por mercado de destino 2004. – 2006

DESTINO	2004	2005	2006
Estados Unidos	3,6	36,4	42,0
España	8,2	21,6	17,6
Japón	0,0	8,7	8,1
Reino Unido	10,9	3,9	5,9
Perú	10,7	6,1	3,6
Países Bajos	0,0	0,6	2,8
Venezuela	0,4	0,8	2,4
Ecuador	2,1	3,1	1,8

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Exportaciones de Nariño, Boletín Informativo 1998-2006

“La eliminación de las fronteras como modelo de liberación económica, ha deteriorado las economías de los países en vías de desarrollo, donde obviamente estos procesos se ven reflejados en el estancamiento de las economías latinoamericanas en particular”.^{*} Dicho proceso se ha trasladado hasta nuestro departamento agudizando aun más la situación económica característica de Nariño; ello se demuestra en aspectos como el decrecimiento del sector de mayor importancia de nuestra economía, es decir el sector primario, unido al debilitamiento del sector secundario, que aunque su aporte no es considerable

^{*} Estudio sobre el comportamiento del comercio binacional Colombo Ecuatoriano, Cámara de Comercio de Pasto, Enero de 2000

para Nariño, dada su baja tecnología y nivel de inversión privada, sigue deteriorándose frente a la competitividad industrial de otros departamentos del país, limitando las actividades de intercambio comercial internacional, al no poseer cantidades considerables de inventario para ser ofertados, así mismo es imposible para el productor nariñense competir en las mismas condiciones de precios y calidad, de la cual gozan países industrializados como son: Japón, Europa o Estados Unidos.

“Otros factores que han incidido negativamente en el estancamiento económico son: el débil apoyo Estatal, sustentado por la crisis fiscal de la nación, la existencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa Reforma Agraria reflejada en los conflictos por el interés de uso y tenencia de tierras, la existencia de una infraestructura física deficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera. Conllevando a un déficit en la balanza comercial de US \$-187.289.963 valor preocupante para el departamento, al producir baja productividad y competitividad, incipiente tecnología, fomento del contrabando, incremento de la inseguridad y violencia e inestabilidad económica”.¹⁷

Esto se puede solucionar redireccionando al departamento hacia una economía con desarrollo a escala humana, a través de la capacitación del empresario sobre las nuevas tendencias del comercio internacional, sin dejar de lado las propuestas competitivas de mercado, proyectadas en el tiempo; aterrizando el análisis de los procesos productivos, bajo el parámetro de la organización en el uso adecuado de las tecnologías de información y planeación. Aprovechando la situación actual del comercio exterior en Nariño, que si bien es cierto es negativo, pero presenta una leve recuperación en sus ventas, especialmente en productos como aceite de palma, camarón de cultivo, y pesca en general. De igual manera han empezado a destacarse las manufacturas en cuero, maletines ejecutivos, bolsos en cuero para dama y algunas empresas han innovado con su producción de marroquinería con materiales sintético.¹⁸ De continuar con este panorama las perspectivas son interesantes y las posibilidades de internacionalizarse para algunas empresas de la región son cada vez mayores.

Sin embargo es necesario disminuir el número de obstáculos que impiden el correcto desarrollo del intercambio comercial, puesto que empresarios y dirigentes del departamento han mostrado interés por mejorar aquellas deficiencias estructurales de la región que dificultan o impiden un mayor despliegue exportador, como por ejemplo la escasa competitividad que ofrecen los aeropuertos, carreteras y puertos; el bajo nivel de inversión extranjera; el ausente valor agregado en los productos y servicios ofertados, el bajo nivel de

¹⁷ Gobernación de Nariño, Plan de Desarrollo 2004-2006

¹⁸ Diagnostico del Comercio en Pasto. Cámara de Comercio de Pasto. marzo de 2002

conocimiento sobre las operaciones técnicas y básicas de comercio exterior, entre otros.

Hace cuatro años atrás aproximadamente, por petición de los exportadores e importadores de bienes agrícolas, expusieron la necesidad de crear un laboratorio para la valoración sanitaria y fitosanitaria y la realización permanente de jornadas binacionales de vacunación para la erradicación definitiva de la aftosa en la zona de frontera. Identificando la necesidad de reclamar la instalación de una oficina de Proexport, que facilite o contribuya a la promoción de las exportaciones y esté pendiente de este tipo de eventualidades. Esta estrategia se desarrolló con el apoyo de Proexport, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bancoldex y la Cámara de Comercio de Pasto, quienes implementaron el Centro de Asesoría e Información de Comercio Exterior Zeiky, la cual hoy en día brinda asesoría, acompañamiento empresarial y desarrolla programas de gestión comercial como herramientas esenciales para los empresarios exportadores y potenciales exportadores, para que accedan con menos contratiempos y riesgo a los mercados internacionales.

Para el funcionamiento y desarrollo del Zeiky Regional Nariño, fue necesario realizar Alianzas Estratégicas o Convenios de Cooperación con instituciones o empresas ya establecidas en la región, para el caso de Nariño Zeiky trabaja en convenio con la Cámara de Comercio de Pasto, uniendo esfuerzos con la entidad buscando potencializar los resultados. Además su funcionamiento se enmarca bajo los mismos criterios de calidad que actualmente maneja Zeiky Bogotá, entre tanto Proexport da como aporte el know how y la experiencia en la información de la Red de Comercio Exterior.

✓ **Selección de las regiones donde Proexport establece los centros de atención Zeiky**

Para establecer parámetros que permitan generar un marco para el establecimiento de los ZEIKYS regionales se debe tener en cuenta una serie de variables de análisis.

Un primer criterio de selección es la concentración de empresas exportadoras por departamento, esto permite establecer en cuales de ellos existe una mayor demanda de información y asesoría en el sector de Comercio Exterior; de otro lado se observa el crecimiento en número de empresas exportadoras y como segundo criterio, se tienen las exportaciones por departamento.

Cuadro 4. Valor de las exportaciones por departamento

	DEPARTAMENTO	FOB (\$US)	FOB(\$US)	CRECIMIENTO
1	Cundinamarca	1.654.089.485	1.863.993.421	13%
2	Antioquia	1.671.923.850	1.639.373.319	-2%
3	Valle	832.076.347	937.592.300	13%
4	La Guajira	483.104.842	645.377.449	34%
5	Bolívar	561.296.245	500.995.127	-11%
6	Atlántico	460.549.944	429.435.697	-7%
7	Cesar	282.124.523	422.995.083	50%
8	Córdoba	208.249.526	210.485.002	1%
9	Risaralda	109.012.527	117.428.439	8%
10	Santander	107.616.830	116.421.160	8%
11	Caldas	109.447.065	112.732.740	3%
12	Magdalena	136.388.222	99.445.765	-27%
13	Boyacá	116.738.667	92.125.764	-21%
14	Bogota	95.797.880	81.515.089	-15%
15	Cauca	86.345.842	71.483.200	-17%
16	Norte de santander	39.047.973	39.009.101	0%
17	Sucre	25.219.469	31.219.103	24%
18	Cundinamarca	12.006.688	23.416.667	95%
19	Cesar	7.022.189	18.217.128	159%
20	Nariño	20.511.499	14.768.187	-28%

Fuente: Plan Operativo Zeiky's Regionales.

“Con lo anterior, se determinó el primer grupo de 8 ciudades donde se deben ubicar los ZEIKYS regionales, los cuales hoy en día se encuentran distribuidos en 22 zonas del territorio nacional como son: Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, Tunja, Valledupar, Villavicencio”.¹⁹

Infelizmente el grado de concurrencia por el empresario nariñense en la actualidad ha disminuido considerablemente, debido al comportamiento internacional de las pequeñas y medianas empresas revelando que la más grave manifestación clínica que presentan es su elevada mortalidad infantil.

Ya que en Colombia desaparecen cerca del 50% de las microempresas en el primer año y del 75% durante el segundo, solo del 10% al 20% permanece al cumplirse el quinto año de funcionamiento.

“Puede argumentarse con razón que nacen tantas o más Pymes como las que mueren, pero no puede negarse que cada empresa que sucumbe representa una

¹⁹ Zeiky, Información de Comercio Exterior . Servicios al exportador.

pérdida privada y social de capital invertido y de valioso tiempo, sin contar la angustia personal y la incertidumbre de quienes tienen que abandonar su fuente de manutención y buscar nuevos horizontes en medio de un mundo con cada vez más escasos nichos e implacable con los desafortunados o incompetentes”.²⁰

En este orden de ideas la ausencia de un programa constante que impulse el comercio exterior en la región, ha hecho que muchos de los empresarios cometan errores al momento de hacer negociaciones a nivel internacional o lo peor de todo que se abstengan de hacerlas, por la falta de conocimiento y asesoría en el tema, estacando el crecimiento y desarrollo de las unidades de negocios existentes.

De ahí la importancia de motivar e invitar nuevamente al empresario tanto de la micro, pequeña y mediana empresa a participar activamente del programa Zeiky, con el objetivo de impulsar el desarrollo y crecimiento empresarial, fortaleciendo la estructura productiva vista desde el enfoque del comercio y el mercadeo internacional, que si bien es cierto, su conocimiento no es una oportunidad de negocio sino una obligación que se debe cumplir, si se desea ser rentable en el tiempo.

²⁰ Informativo Empresarial Boletín No. 2 Mipymes Cámara de Comercio de Pasto 2007

3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente proyecto de pasantía ha tenido como finalidad fortalecer el Centro de Asesoría e Información de Comercio Exterior Zeiky –Nariño, mediante actividades de gestión y ejecución en los procesos de asesoría, acompañamiento y capacitación del programa formación exportadora y el semillero de empresas en la ciudad de Pasto; articulando esfuerzos entre la academia y el sector público – privado, al ofrecer conjuntamente los servicios antes mencionados, puesto que hoy en día las empresas que dominan y manejan este tipo de temas, poseen una ventaja de éxito frente a sus principales competidoras, al permitirle al empresario la posibilidad de incursionar en los mercados extranjeros de su interés, aprovechar los contactos comerciales realizados en la participación de ferias o eventos comerciales, realizar alianzas estratégicas, entre otros.

Por otra parte, la concepción de un esquema de trabajo basado en la participación de la academia por parte de un pasante, una entidad de apoyo como el Zeiky y la comunidad empresarial permitirá aprovechar de manera eficaz todas aquellas oportunidades brindadas por las entidades de promoción y fomento a la cultura exportadora como Proexport Colombia y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Desde el punto de vista académico, profesional y empresarial, la presente propuesta busca convertirse en un punto de apoyo y crecimiento para el óptimo desarrollo del plan de trabajo programado para Zeiky en la ciudad de Pasto desde Proexport, ya que Nariño es una zona que debe ser trabajada y moldeada de acuerdo con las exigencias del mercado internacional actual, con el ánimo de fortalecer la industria existente e impulsar la naciente, por medio del correcto aprovechamiento de los recursos de la región que hoy en día son desperdiciados por el ausente conocimiento en temas empresariales y el temor a incursionar en nuevas oportunidades de negocio.

3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La aplicación del conocimiento es una habilidad que sólo se desarrolla en el diario vivir permitiéndole al estudiante confrontar la teoría con la práctica, y que mejor manera de hacerlo sino es a través de la generación de convenios de pasantía entre la academia y las entidades de apoyo empresarial de trayectoria como es Proexport y las Cámara de Comercio quienes además de estar en contacto con la problemática diaria deben formular alternativas de solución, bajo el compromiso de disminuir el nivel de impacto negativo, mientras diseña estrategias o alternativas que subsanen el problema.

Por lo anteriormente mencionado, el aporte vivencial y el conocimiento que se adquiere al realizar trabajos de pasantía, le permite al estudiante enriquecer su nivel intelectual, aprender a tomar decisiones acertadas, detectar tanto problemas como oportunidades y agudizar el sentido empresarial, del cual carecen los libros.

El trabajo de pasantía con el programa Zeiky –Nariño, tiene como finalidad proponer alternativas de solución a una problemática existente, que a nivel académico exigirá la aplicación al máximo de las teorías de comercio exterior y en el campo laboral exige pensar y actuar de manera proactiva, por medio de una propuesta investigativa en el corto plazo; el presente plan de trabajo se concibe como un soporte más para el proceso de formación y capacitación del sector productivo de la región en el propósito único de obtener progreso y competitividad empresarial.

3.2 JUSTIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA

El sector empresarial en el Departamento de Nariño, representa un tejido socioeconómico muy importante para la economía regional, tanto por el aporte al desarrollo económico, como por la absorción de mano de obra, contribuyendo de esta manera a atenuar la grave situación laboral.

En la actualidad son más de 1.350 talleres unifamiliares de los sectores de manufacturas, agroindustria, y confecciones dedicados a producción de artículos como: bolsos de dama, maletines ejecutivos, papeleras, líneas casuales, maletines de viaje, artesanías entre otros; los cuales han adquirido prestigio en los mercados nacionales e internacionales, tanto por la materia prima utilizada como por los precios competitivos que presenta en los diferentes mercados.

Sin embargo el empresario se muestra desconfiado y temeroso de realizar este tipo de negociaciones por el desconocimiento que tiene sobre el mundo del comercio internacional, lo cual lo lleva a cometer errores que representan capital mal invertido, pérdida de tiempo y el no volver a pensar en la realización de negociaciones internacionales, desperdiciando oportunidades de negocio atractivas.

De ahí que Proexport a través del programa Zeiky le ofrece al empresario y coloca a su disposición todas las herramientas informativas de comercio exterior como es el plan exportador, el cual es una herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar por sí mismo. Tiene por objetivo identificar las necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa y sus productos para definir mercado, estrategias y actividades a cumplir en un tiempo determinado proyectando sus metas de exportación.

En donde el empresario con el apoyo del pasante y el coordinador estructurará con base en el análisis del potencial exportador y la inteligencia de mercados, un plan de acción con el diseño de estrategias para la consolidación de los mercados. Con el objetivo de crear cultura exportadora e incrementar la oferta exportable del país, beneficiando económicamente a las partes.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias que fortalecen la gestión y ejecución de los procesos de asesoría, acompañamiento y capacitación de los Programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas del Centro de Asesoría e Información de Comercio Exterior Zeiky –Nariño, en la ciudad de Pasto?

- a. ¿Cuál ha sido el impacto de las estrategias utilizadas por el Zeiky –Nariño, en la ciudad de Pasto para el desarrollo de los Programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas?
- b. ¿Cuáles son las potencialidades que se constituyen en factores claves para una adecuada ejecución de los Programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas del Centro de Asesoría e Información de Comercio Exterior – Nariño, en la ciudad de Pasto?
- c. ¿Cuáles son los servicios que debería ofrecer Zeiky en la ciudad de Pasto para proponer alternativas de mejoramiento?
- d. ¿Qué actividades podrían fortalecer el desarrollo del Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior Zeiky – Nariño?
- e. ¿Cómo difundir los beneficios que concede Zeiky Nariño en la ciudad de Pasto frente a las diferentes necesidades de comercio y mercadeo exterior que presentan los empresarios?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Definir un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer la gestión y ejecución de los procesos de asesoría, acompañamiento y capacitación de los Programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas del Centro de Asesoría e Información de Comercio Exterior –Nariño, en la ciudad de Pasto.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar la eficacia de las estrategias utilizadas en la ejecución de los programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas de las unidades de producción económica afiliadas al Zeiky Nariño, ubicadas en la ciudad de Pasto desde el año 2005 hasta la fecha.
- b. Determinar las potencialidades que posee el Zeiky Nariño, para reactivar su funcionamiento en la ciudad de Pasto.
- c. Identificar los requerimientos de acompañamiento, asesoría y capacitación de los empresarios y emprendedores interesados en beneficiarse de los Programas Formación Exportadora y Semillero de Empresas Zeiky –Nariño.
- d. Realizar actividades de apoyo y acompañamiento en el desarrollo de los programas Semillero Zeiky, Formación Exportadora, Proexport Online y Gestión Comercial.
- e. Proponer un plan de acción encaminado a desarrollar el portafolio de servicios del programa Zeiky –Nariño, para la ciudad de Pasto, dirigido a consolidar los procesos de comercio y mercadeo exterior proporcionados a los empresarios.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 ANTECEDENTES

6.1.1 Competitividad regional nariñense. Con el objetivo de presentar los escalafones globales de competitividad departamental del año 2000 y 2004, la CEPAL en su SERIE de Estudio y Perspectivas No. 16, determinó el Escalafón de Competitividad de los departamentos de Colombia; en ellos se examina el papel del Estado y la dinámica de la competitividad presente en las regiones. Se analizaron a 23 departamentos que representan el 95.3% de la producción nacional, las conclusiones de este estudio muestran cuales son los factores que retrasan o inducen las capacidades competitividad y la convergencia regional.

El factor de la competitividad de los departamentos capta la capacidad (activos y procesos) y el grado de ajuste (desempeño) del valor agregado de la economía departamental, frente a las presiones macroeconómicas y las provenientes de la transformación estructural del desarrollo. La diferenciación territorial en cada uno de los aspectos examinados, sirve como indicador de las fortalezas y debilidades competitivas del territorio de acuerdo a las nuevas políticas de gobierno se han estipulado cinco subfactores que componen la evaluación regional de orden macroeconómico y estructural, los cuales deben ser mejorados y reforzados si se busca ser competitivos:

- ✓ Valor agregado, que incluye el nivel del valor agregado per. capita, la tasa de crecimiento en los últimos cinco (5) años, el tamaño de la economía medido por la participación en el valor agregado nacional.
- ✓ Formación empresarial que aproxima el grado de disposición empresarial en los habitantes, y la potencialidad de organización de la inversión privada, así como la percepción empresarial sobre la informalidad.
- ✓ Cambio estructural, que incluye el nivel de urbanización, el grado de especialización en la actividad manufacturera y la opinión empresarial sobre el ajuste del departamento a la competitividad de largo plazo.
- ✓ Calidad de vida, a través de la reducción de la pobreza y la distribución del ingreso.
- ✓ Expectativas empresariales, sobre crecimiento del producto y desempleo.

Cuadro 5. Variables utilizadas en la medición del factor Fortaleza de la economía

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADOR	FUENTE
FORTALEZAS DE LA ECONOMÍA	Valor agregado	PIB per. capita departamental	DANE
		Crecimiento del PIB per. Capita	DANE
	Estructura económica	Participación del PIB departamental en el PIB nacional	DANE
		Índice de especialización industrial	DANE
		Población Urbana sobre población total	DDS-DNP
		Índice de pobreza	DDS-DNP
		Distribución del ingreso	DDS-DNP
	Formación de negocios y expectativas empresariales	Índice de entrada de empresas	CONFECAMARAS
		La economía informal y el desarrollo de negocios	CEPAL
		Adaptación a la competitividad a largo plazo	CEPAL
		Perspectivas de crecimiento económico.	CEPAL
		Perspectivas de desempleo	CEPAL

Fuente: CEPAL – NACIONES UNIDAS. Escalafón de la Competitividad de los Departamento en Colombia. Agosto de 2007

“Para el caso del departamento de Nariño los resultados del estudio competitividad concluyen con los siguientes resultados: Nariño ocupa el puesto 20 de 23 departamentos para el año 2004, a pesar de esta ubicación se destacan algunos factores positivos en el desempeño como es el caso de las finanzas públicas y medio ambiente; para el caso de los factores de menor escala de puntuación se encontraron el de fortaleza económica y ciencia – tecnología”.²¹

²¹ Escalafón de la Competitividad de los departamentos de Colombia, Oficina de la CEPAL en Colombia, Estudio realizado por Horacio Osorio y Juan Carlos Ramírez. Bogotá, Diciembre de 2002.

Cuadro 6. Posiciones en los Escalafones Globales de Competitividad Departamental 1992-2004

Nivel	Departamento	Año			
		1992	1998	2000	2004
Bajo	Nariño	17	17	18	20

Fuente: CEPAL – NACIONES UNIDAS. Escalafón de la Competitividad de los Departamento en Colombia. Agosto de 2007

Cuadro 7. Posición y calificación en los factores de competitividad de nariño 2000 y 2004

Nivel	Detalle	Fortaleza Económica		Infraestructura		Capital Humano		Ciencia y Tecnología		Finanzas Públicas		Medio Ambiente		Escalafones Globales	
		2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004
Bajo	Posición	22	21	18	16	14	17	14	19	10	5	4	5	18	20
Bajo	Calificación	11,1	7,6	43,1	43,7	23,7	9,1	7,5	5,6	59,8	81,7	73,8	74,6	22,9	21,3

Fuente: CEPAL – NACIONES UNIDAS. Escalafón de la Competitividad de los Departamento en Colombia. Agosto de 2007

Cuadro 8. Escalafón del factor fortaleza de la economía

DEPTO	EVAL.	DEPTO	EVAL.
Bogota	100%	Boyaca	30.7%
Antioquia	57.5%	Bolivar	27.6%
Valle	53.7%	N. De Santander	26.7%
Caldas	47.8%	Guajira	24.2%
Santander	47.7%	Cauca	24.1%
Risaralda	46.1%	Nariño	22.9%
Cundinamarca	44.8%	Magdalena	21.8%
Quindío	43.9%	Cesar	21.3%
Atlántico	40.4%	Sucre	21.1%
Tolima	33.9%	Cordoba	15.6%
Meta	33.8%	Choco	0%
Huila	31.2%		

Fuente: CEPAL – NACIONES UNIDAS. Escalafón de la Competitividad de los Departamento en Colombia. Agosto de 2007

El liderazgo de Bogotá es sobresaliente en materia de fortaleza económica, por ser el mayor mercado del país, por tener la población con el mayor ingreso per. cápita, por tener la estructura productiva más diversificada de los grandes departamentos, y tener el menor índice de pobreza.

Entre tanto para el caso de Nariño, esta posición evidencia la deprimida economía y el rezago que actualmente enfrenta el departamento.

Los factores negativos identificados son: bajas inversiones en ciencia, tecnología e innovación, la falta de centros de investigación y creación de nuevos productos, calidad del capital humano a nivel educativo y formativo, desmejoras en las metas de analfabetismo, sistema de producción con una débil generación de valor

agregado, baja capacidad empresarial, limitada inserción internacional, casi nula industrialización, balanza comercial deficitaria.

“Condicionantes o limitantes locales y externos:

- ✓ Infraestructura de las empresas existentes.
- ✓ Capacidad del puerto de embarque.
- ✓ Baja inversión en los sectores.
- ✓ Contrabando de ganado ecuatoriano que impiden eliminar controles de aftosa.
- ✓ Producción minifundista, que no permite incrementar los niveles de calidad e higiene.
- ✓ Incentivar y fortalecer la asociatividad de forma que permita incrementar el área de siembra.
- ✓ Realizar estudios e investigaciones que permitan identificar las variedades requeridas por el mercado.
- ✓ Crear una estrategia de comercialización conjunta que permita promocionar el producto con identidad de región, aprovechando sus características.
- ✓ Estimular la creación de empresas transformadoras.
- ✓ Tecnificación de procesos.
- ✓ Transferencia de tecnología con las instituciones de apoyo e investigadores en los cultivos de mayor presencia en la región.
- ✓ Solucionar problemas como la ampliación de la frontera agrícola.
- ✓ Adecuado manejo de uso del suelo.
- ✓ Información del uso de productos contaminantes.
- ✓ Precios de los principales competidores.
- ✓ Cambios climáticos impredecibles.

- ✓ Alta competencia a nivel internacional y artículos procedentes de china, en materiales sintéticos a menores costos”.²²

Por otra parte los factores que vienen avanzando, unos a pasos moderados pero con efectos positivos, como: cobertura de servicios públicos domiciliarios, mercado doméstico, producción de manufacturas, precios de la tierra, finanzas públicas por excelentes resultados en gestión pública, reformas legales para incentivar responsabilidad fiscal, sistema financiero con oportunidades ahorro y crédito, medio ambiente por cuidado con el recurso hídrico, manejo de contaminantes ambientales, e infraestructura vial primaria.

En el Departamento de Nariño y a escala nacional se cuenta con una serie de instituciones que en diferentes escenarios han tenido la oportunidad de interactuar y generar documentos que se han convertido en ruta y guía para el desarrollo de proyectos regionales, igualmente son bases para la formulación de planes regionales que han integrado las variables priorizadas, como también la formulación de políticas de desarrollo local y regional. En este sentido los principales documentos que le viene apuntando a la competitividad son:

Agenda Interna del Departamento, Comité Asesor Regional de Comercio Exterior – CARCE, Consejo Regional Mipyme de Nariño, Agenda de Ciencia y Tecnología, Visión Nariño 2030, Plan de Desarrollo Departamental 2004 – 2007, Plan Sur – Plan de la Surcolombianidad, Vision Pacífica 2012, Agenda Pacífico XXI, Plan de Gestión Ambiental Regional para Nariño (PGAR), entre otros más que determinan caminos y se convierten en ejes esenciales para lograr la competitividad y desarrollo regional. Por medio del dinamismo positivo que se pueda causar a los movimientos del comercio exterior, teniendo en cuenta la situación actual, que si bien es cierto es preocupante al realizar comparaciones entre regiones.

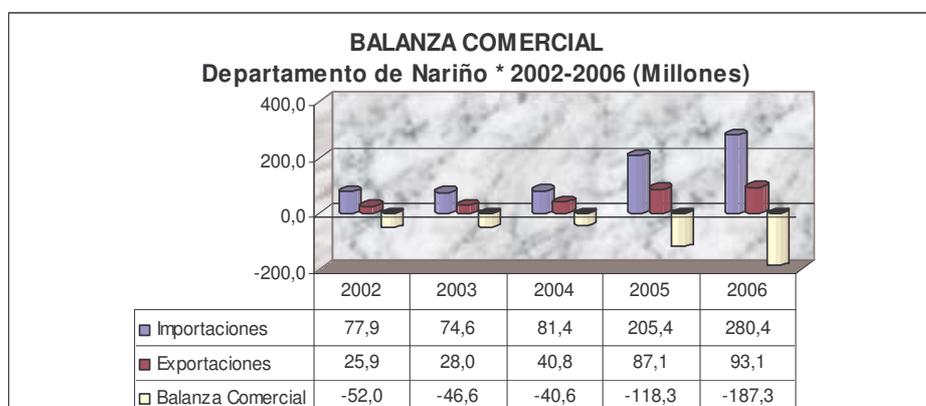
✓ **MOVIMIENTO BALANZA COMERCIAL NARIÑENSE**

La balanza comercial juega un papel predominante en el análisis del proceso de competitividad regional, es así como al analizar dicho comportamiento se evidencia:

²² Escalafón de la Competitividad de los departamentos de Colombia, Oficina de la CEPAL en Colombia, Estudio realizado por Horacio Osorio y Juan Carlos Ramírez. Bogota, Diciembre de 2002.

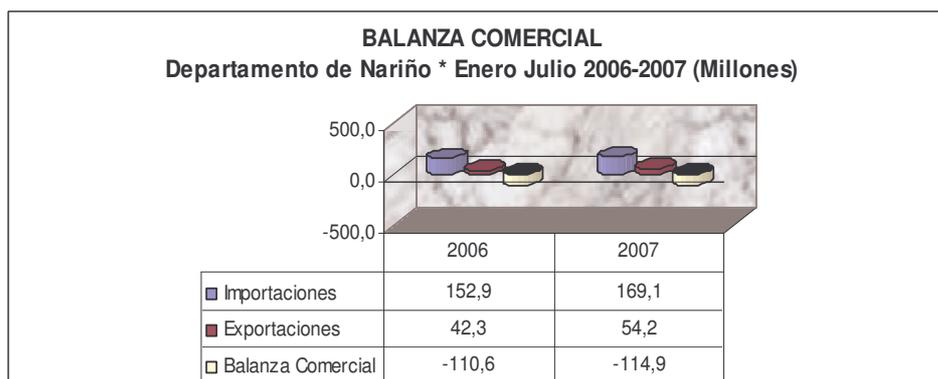
-A nivel de balanza comercial:

Gráfico 2. Balanza comercial a 2006.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Gráfico 3. Balanza comercial a 2006.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Según cifras suministradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuya fuente es el Departamento Nacional de Estadística DANE, al analizar el comportamiento de la balanza comercial se observa un resultado deficitario, en tanto a la par se presenta un incremento de las exportaciones como de las importaciones, que evidencian un déficit de 187.3 millones de dólares, cayendo 4 puntos porcentuales de la diferencia alcanzada en el año eminentemente anterior, detrimento que se viene presentando de tiempo atrás y se agudiza año a año por el aumento permanente de las importaciones.

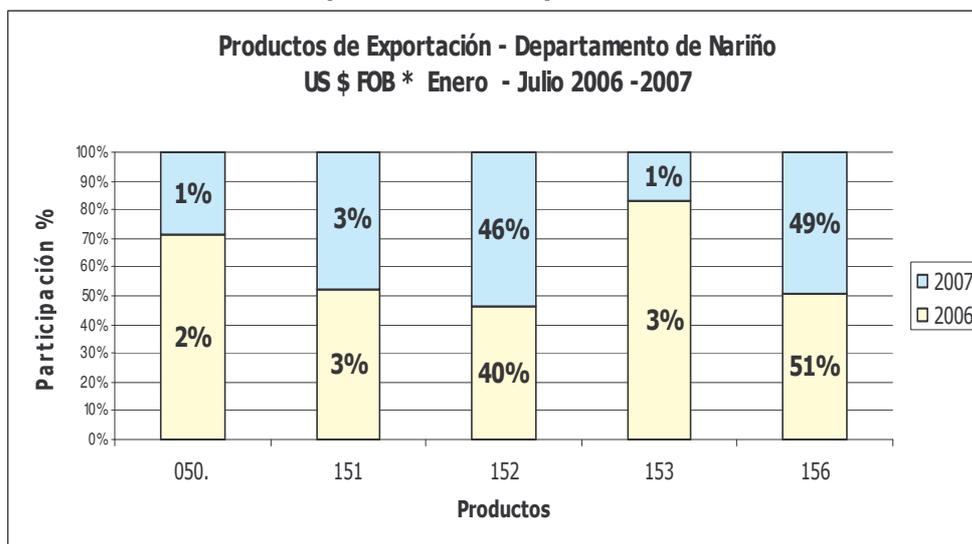
-A nivel de Exportaciones:

Cuadro 9. Productos de exportación - Departamento de Nariño * enero – julio

CIIU 3		US \$ FOB		KILOS NETOS	
		2.006	2.007	2.006	2.007
050.	Pesca, cultivo de peces en criaderos piscícolas.	728.252	369.137	124.910	54.362
149	Extracción de otros minerales no metálicos	25.909	0	881.845	0
151	Producción, transformación y conservación de carne y pescado	1.413.784	1.672.306	1.262.586	2.688.042
152	Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	16.723.021	24.754.385	40.419.327	42.888.581
153	Elaboración de productos lácteos	1.457.034	372.400	355.100	77.500
156	Elaboración de productos de café	21.368.941	26.347.475	7.292.210	8.559.014
Total		42.287.215	54.173.945	50.615.840	54.372.857

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

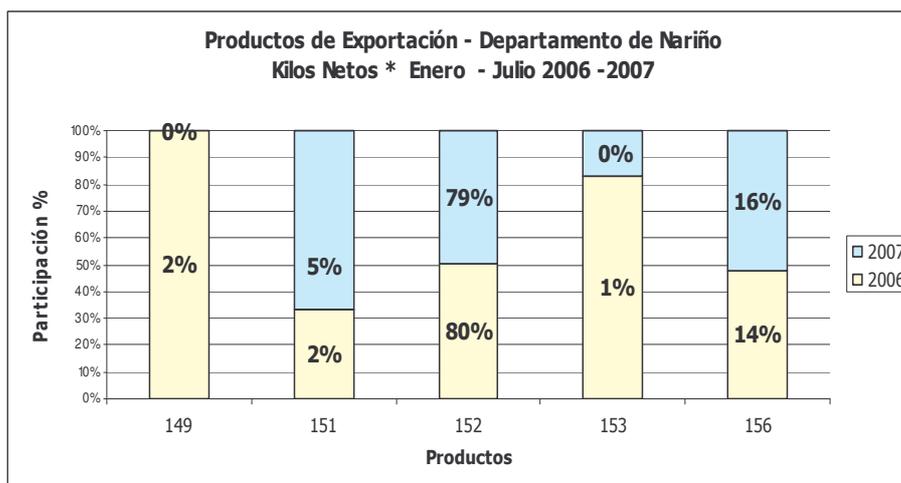
Gráfico 4. Productos de exportación – Departamento de Nariño.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

De esta manera el café se convierte en el principal jalonador del intercambio internacional, con un registro de US\$ 26.347.475, seguido por las frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas productos que reportan ventas por US\$ 24.754.385; los demás valores sin ser tan altos, respaldan el aporte de la región.

Gráfico 5. Productos de exportación – Departamento de Nariño.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

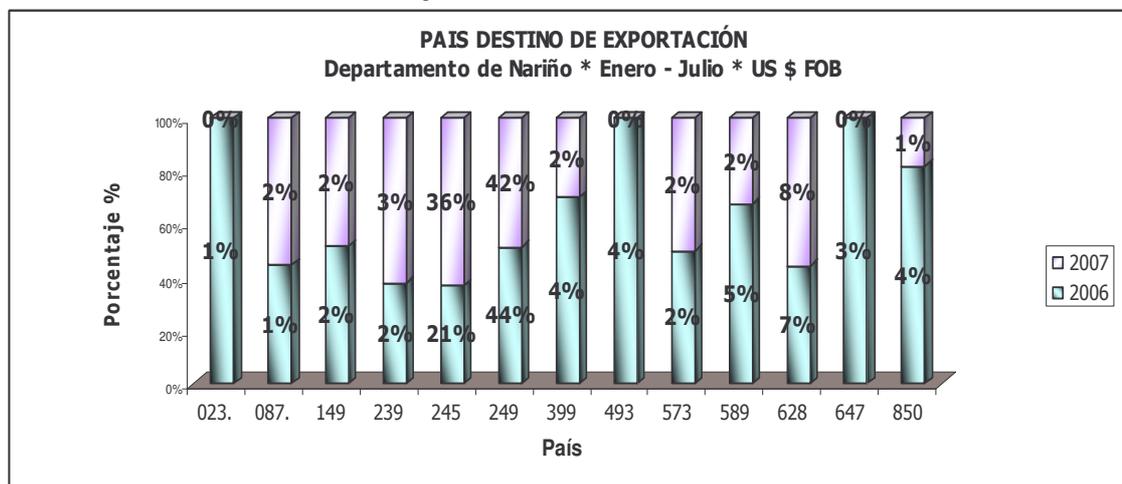
Al analizar el comportamiento de las exportaciones de Nariño, se observa que alcanzan los 54.173.945 millones de dólares, siendo una de las más bajas del país; sin embargo durante el año 2007 (enero-julio), las exportaciones crecieron en 28% respecto al mismo periodo del año 2006, alcanzando un 7% a nivel de kilos netos exportados a los diferentes países. La principal causa de este comportamiento se debe a la exportación de productos elaborados a partir de café, que para el año 2007 presentaron un leve descenso respecto al año anterior, pero importante participación del 49% del total exportable y le sigue con un importante incremento; las exportaciones de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas que participaron con el 46% del total exportable medido en US \$ FOB y el 79% en kilos netos. Lo que demuestra la capacidad agrícola del departamento y al cual deben volcarse acciones para su modernización permanente y transformación con el fin de generar valor agregado.

Cuadro 10. País destino de exportación - Departamento de Nariño * enero – julio

País Destino		US \$ FOB		KILOS NETOS	
		2006	2007	2006	2007
249	Estados Unidos	18.479.340	22.499.347	5.868.615	7.201.406
245	España	8.884.922	19.459.161	21.807.935	33.960.421
628	Reino Unido	2.840.689	4.589.612	6.883.475	7.213.552
239	Ecuador	749.418	1.579.804	1.242.924	2.646.199
589	Perú	2.190.927	1.323.499	4.859.139	1.936.991
573	Países Bajos	954.238	1.225.582	321.337	406.596
399	Japón	1.774.717	966.031	614.973	293.356
149	Canadá	806.487	959.540	303.815	297.578
087.	Bélgica	560.191	885.775	172.997	231.262
850	Venezuela	1.533.899	437.465	1.306.959	87.622
647	República Dominicana	1.410.915	1.633	3.250.956	30
493	México	1.499.070	0	3.637.132	0
023.	Alemania	414.558	0	173.391	0
Total		42.287.216	54.137.045	50.615.839	54.373.856

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

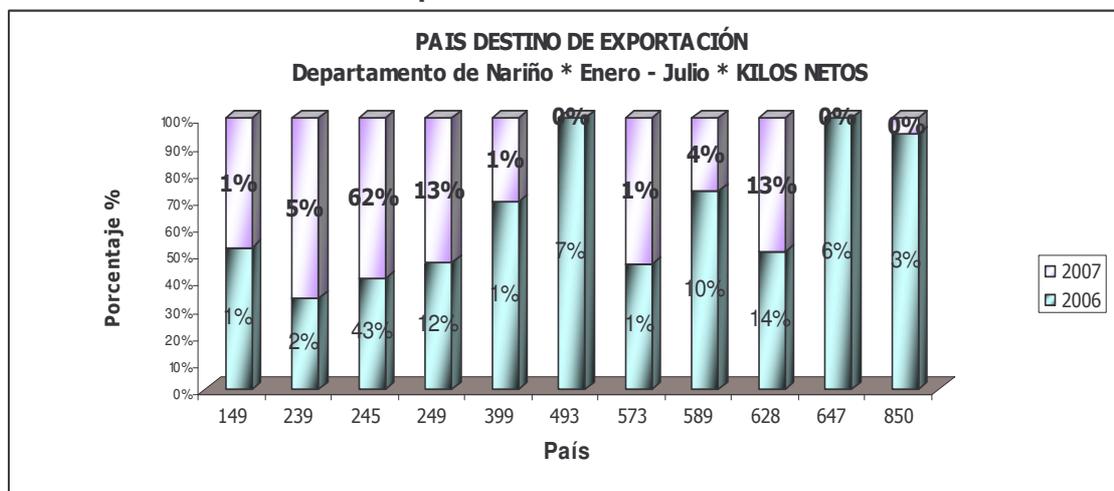
Gráfico 6. País destino de exportación.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Al observar el gráfico anterior se concluye que Estados Unidos es el principal comprador de los productos Nariñenses, seguido de España, Reino Unido, Ecuador, Perú, Países Bajos, entre otros.

Gráfico 7. País destino de exportación



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Los principales países de exportación son Estados Unidos y España con participaciones del 42% y 36% respectivamente, beneficiando a los sectores cafetero y hortofrutícola, dejando los demás productos a su destino. Lo que confirma la necesidad de consolidar tratados comerciales que impulsen estos mercados. Así al analizar los resultados se evidencia un leve aumento de exportaciones dirigido hacia los países de Bélgica, Ecuador y Reino Unido, demostrando la posibilidad de inserción a mercados europeos y que pueden representar para Nariño un equilibrio de su balanza comercial. Esto corrobora la necesidad de trabajar en acuerdos comerciales en la frontera, como también la posición geoestratégica en beneficio del territorio nariñense como de desarrollo nacional.

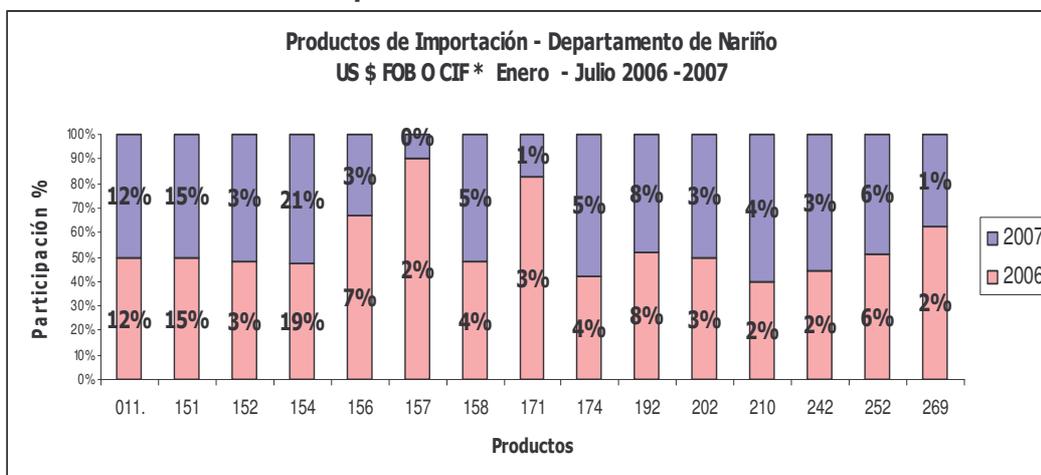
▪ **A nivel de importaciones:**

Cuadro 11. Sectores importadores del Departamento de Nariño

CIU 3		US \$ FOB		KILOS NETOS	
		2006	2007	2006	2007
149	Extracción de otros minerales	141.179	90.888	6.039.273	3.927.130
291	Producción específicamente agrícola	205.585	279.072	35.485	59.159
157	Elaboración de otros productos alimenticios	2.484.555	309.348	5.896.500	637.750
171	Fabricación de otros productos textiles	3.959.577	928.687	1.631.024	240.608
269	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	2.586.572	1.707.381	6.333.072	4.207.379
341	Extracción de otros minerales	1.047.976	2.018.676	100.121	265.775
242	Fabricación de productos minerales no metálicos	3.093.719	4.280.442	3.636.020	4.679.756
152	Elaboración de productos de molinería, almidones, derivados y alimentos preparados para animales	4.400.201	5.245.965	7.376.621	7.850.301
156	Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches	10.723.235	5.807.850	9.469.518	3.949.882
202	Fabricación de papel, cartón y productos de ellos	5.218.954	5.911.609	10.960.025	11.751.688
210	Fabricación de otros productos químicos	3.643.962	6.036.615	10.162.046	17.871.646
158	Preparación e hilatura de fibras textiles	6.743.505	8.132.065	2.942.657	3.855.799
174	Fabricación de calzado	5.574.563	8.473.190	1.335.127	2.064.084
252	Fabricación de maquinaria de uso general	9.739.172	10.244.226	4.721.683	4.793.644
192	Fabricación de hojas de madera para enchapados, tableros y paneles	12.562.149	12.957.811	4.890.027	4.464.885
011.	Producción específicamente agrícola	18.492.106	20.632.840	103.945.727	159.669.403
151	Producción, transformación y conservación de carne y pescado	22.520.054	25.472.068	27.868.803	28.215.762
154	Elaboración de productos de café	29.280.552	36.240.211	74.994.660	92.340.106
Total		152.952.305	170.155.730	290.470.161	359.347.368

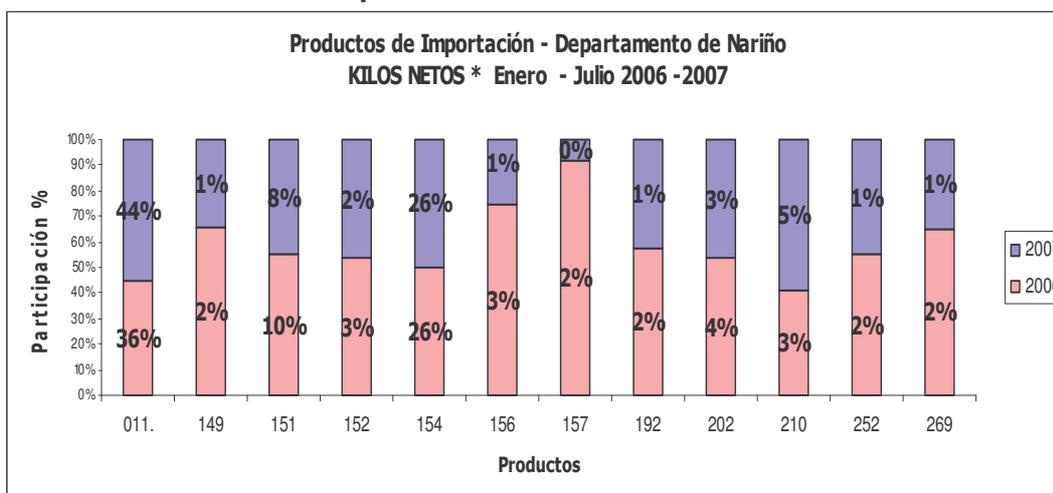
Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Gráfico 8. Productos de importación.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

Gráfico 9. Productos de importación.



Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

El comportamiento de las importaciones para el departamento de Nariño durante el primer semestre del año 2007 fue de 170.155.730 millones de dólares, de los cuales el 21% son productos de café, seguido con un 15% los producción, transformación y conservación de carne y pescado y con el 12% producción específicamente agrícola; productos especialmente de canasta familiar y bienes de consumo masivo. Lo que demuestra la baja importación de bienes de capital, de tecnologías de punta e importaciones que permitan transformaciones o modernizaciones productivas al interior de nuestras unidades económicas.

Así mismo se evidencian incrementos moderados de productos como fabricación de calzado, fabricación de papel, cartón y productos de ellos y fabricación de productos minerales no metálicos. En este sentido al analizar los países de donde provienen nuestros productos o bienes de consumo están tres de mayor porcentaje, entre ellos Ecuador (95%), Perú (2%), Argentina que para este periodo no alcanza el 1%.

Cuadro 12. Valor de los destinos de exportación.

PAIS DESTINO		US \$ FOB		KILOS NETOS		% PART.
		2006	2006	2007		
239	Ecuador	144.550.097	161.036.877	269.645.887	347.095.451	95
589	Perú	3.377.167	3.282.034	3.427.288	3.632.217	2
149	Canadá	495.153	799.043	2.575.042	3.732.820	2
063.	Argentina	1.871.463	646.200	13.268.810	3.240.615	1
Total		152.951.363	169.142.732	290.668.161	359.347.365	

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

▪ **Según acuerdo comercial:**

A finales de la década de los sesenta, el Gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia. Entre estos acuerdos se destacan:

Comunidad Andina de Naciones CAN: es una organización constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y las instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI) (un conjunto de instituciones cuyo objetivo es aumentar la integración andina y promover su proyección externa). Tuvo su origen el 26 de mayo de 1969, cuando un grupo de países suramericanos suscribieron el Acuerdo de Cartagena de Indias, también conocido como Pacto Andino.

Grupo de los Tres G-3: fue creado en San Pedro Sula (Honduras), el 28 de febrero de 1989. En este lugar, los gobiernos de México, Colombia y Venezuela firmaron el Tratado de Libre Comercio G-3, dando origen, el 1 de enero de 1995, a una zona de libre comercio de 145 millones de habitantes.

- **Otros acuerdos comerciales o integraciones de países, de no participación Colombiana, pero lugares donde llegan los productos de Colombia:**

Área de Libre Comercio del Caribe CARICOM: integrado por Chile, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay.

El NAFTA es el Tratado de Libre Comercio (más adelante TLC) o North American Free Trade Agreement (NAFTA): es un conjunto de reglas que acuerdan los países de Estados Unidos, Canadá y México, para vender y comprar productos y servicios de América del Norte. Se denomina "zona de libre comercio", ya que debido a las reglas que disponen definen cómo y cuándo se eliminarán las barreras arancelarias para conseguir el libre acceso de los productos y servicios entre las tres naciones participantes.

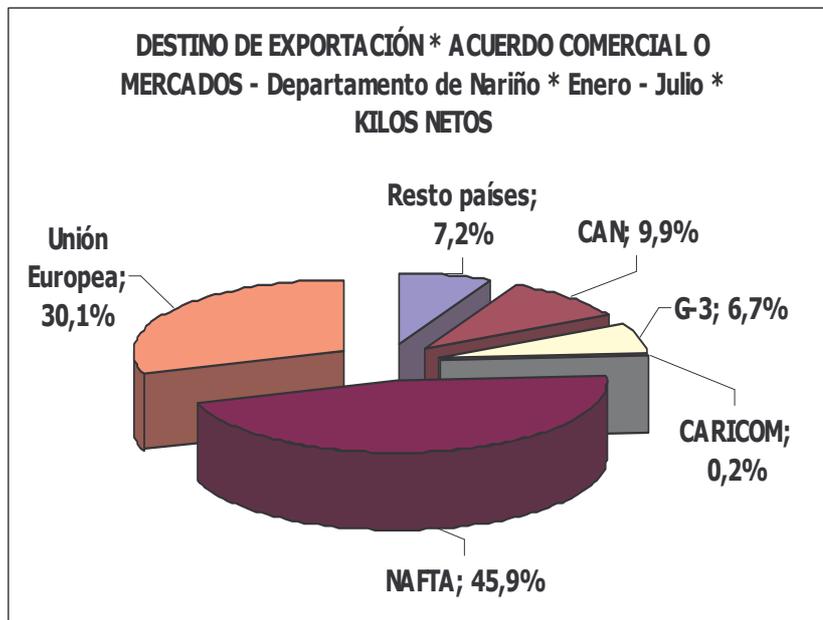
La Unión Europea: es un conjunto de 27 Estados que mantienen entre sí especiales relaciones económicas y políticas de cooperación e integración. Las especiales relaciones económicas se fundamentan en la libertad de tránsito de mercancías, trabajadores y capitales, así como en el establecimiento de una moneda común, el euro, para 13 estados (denominada Eurozona). La constituyen: Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Dinamarca, Irlanda, Reino Unido, Grecia, España, Portugal, Austria, Finlandia, Suecia, Chequia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, la parte griega de Chipre, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Bulgaria y Rumania.

**Cuadro 13. Acuerdo o integración comercial - Departamento de Nariño *
enero – julio.**

Acuerdo o Alianza	US \$ FOB		KILOS NETOS	
	2006	2007	2006	2007
Resto Países	3.279.647	1.149.018	3.901.968	316.587
CAN	4.474.244	3.341.218	7.409.022	4.670.872
G-3	3.032.969	437.465	4.944.091	87.622
CARICOM	90.800	23.795	136.000	75.396
NAFTA	20.784.897	23.458.887	9.809.562	7.498.984
Unión Europea	13.657.628	26.164.127	29.359.287	41.812.017

Fuente: DANE-DIAN. Elaborado por la OEE-Mincomercio. 2007

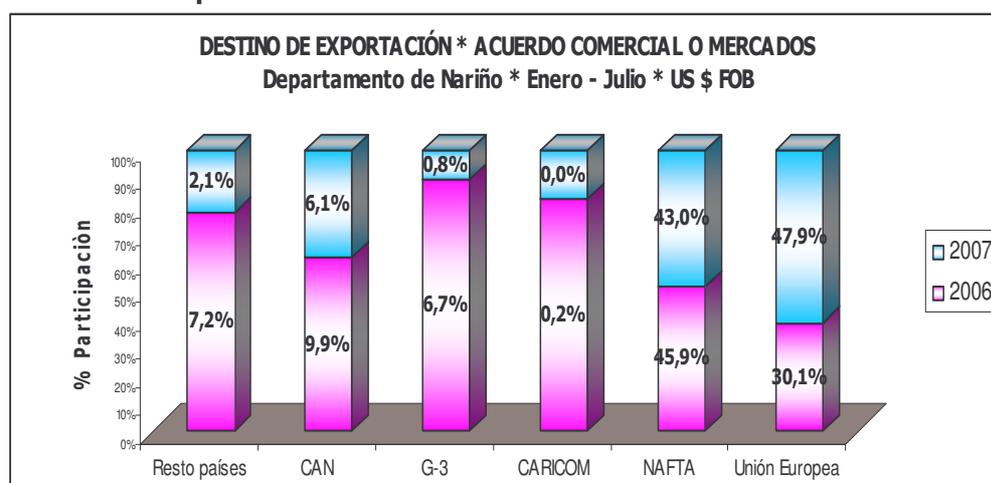
Gráfico 10. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño.



Fuente: Boletín informativo exportaciones de Nariño a Enero Julio de 2007

Al analizar las exportaciones del Departamento según acuerdo o mercados, se evidencia que el 46% está dentro del acuerdo NAFTA o mercado americano, le sigue la Unión Europea con un 30%. Hay acuerdos comerciales que representan una participación mínima que requiere revisar o bien aprovechar.

Gráfico 11. Destino de las exportaciones por acuerdo comercial provenientes del Departamento de Nariño.



Fuente: Boletín informativo exportaciones de Nariño a Enero Julio de 2007

Las estadísticas anteriores proponen una revisión importante de las estrategias empresariales frente a lograr una inserción y participación en mercado externos, incluso aprovechar los acuerdos comerciales donde se tienen preferencias a nivel de permisos, cuotas, licencias, y particularmente tarifas y aranceles. Así mismo es necesario fortalecer nuestras fronteras comerciales a través de mejoras en infraestructura, logística, decretos y demás políticas que impulsen a Nariño como sector fronterizo y comercial del sur occidente del país; aprovechando los tres canales necesarios para transportar productos, entre ellos lo marítimo, lo terrestre y lo aéreo, que lamentablemente están en decadencia y que requieren una intervención e interés por parte de las instituciones y el gobierno nacional.

ALIANZA COMPETITIVA: El desarrollar el estudio de los diferentes indicadores económicos regionales y sobre todo los factores de competitividad , se identifica como preocupante la posición del departamento de Nariño en el contexto nacional, en este sentido el sector publico, privado y la academia, pretende diseñar una estrategia de articulación que permita a Nariño viabilizar una nueva realidad en movimiento hacia la competitividad, para ello es básico aprovechar las ventajas y comparativamente consolidar nuestra posición geoestratégica que permita seguir un ciclo, donde los actores público, académico, gremios y sociedad civil, jueguen el papel principal en la construcción de una sociedad encaminada hacia la competitividad.

Por lo anteriormente planteado y de acuerdo a los dificultades empresariales ocasionadas por la ausente competitividad, se creó la Política de Promoción y apoyo a las exportaciones en Colombia, que nace institucionalmente en 1967, cuando se expide el decreto 444 que establece la creación de un organismo de promoción a las exportaciones llamado Proexpo, y se introducen una serie de incentivos a la actividad exportadora.

Proexpo se crea en un contexto de economía cerrada. Bajo un modelo de sustitución de importaciones y en momentos en que el país era marcadamente monoexportador de café. La tarea fundamental del nuevo organismo era la diversificación de la oferta exportable, a través de la promoción de las exportaciones no tradicionales.

Dentro del conjunto de normas establecidas, la ley marco de comercio exterior (ley 7ª de 1991) fue una de las más agresivas en torno a la transformación de las instituciones. Esta ley establece la creación del Ministerio de Comercio Exterior, por primera vez en el país, y ordena que la promoción de las exportaciones se enmarque dentro de su competencia. En cuanto al organismo precedente (Proexpo), a partir de la ley se ordena separar la promoción comercial de la financiera. Por lo anterior, surgen dos nuevos entes de promoción de exportaciones: Bancoldex como organismo crediticio y Proexport como entidad encargada de la promoción comercial.

Como directiva reciente de la política exportadora se encuentra el Plan Estratégico Exportador, aprobado en diciembre de 1994. Si se observa de forma general sus objetivos, se encuentra encaminados a lograr tres metas fundamentales de política comercial: lograr una diversificación de la oferta exportable, una diversificación de los destinos de dichas exportaciones y una consolidación de la oferta exportable.

Una de las estrategias fundamentales que prevé el Plan, esta concentrada en los denominados Acuerdos Sectoriales de Competitividad, cuyo objetivo mencionado anteriormente, consiste en analizar y concertar entre el Gobierno, el sector empresarial y los trabajadores, las acciones integradas para el desarrollo productivo y exportador. Los acuerdos fueron formulados como un instrumento para concertar acciones sectoriales encaminadas a atacar los problemas específicos del sector en cuestión. A continuación, y con el objetivo de especificar las tareas que han sido propuestas dentro del citado Plan Estratégico Exportador, se expondrán brevemente las acciones dentro de las cuales deben tomar partida las entidades de promoción de exportaciones:

Los grandes temas en los que se desarrolla el papel de Proexport dentro la estrategia exportadora del Gobierno Nacional son los mercados internacionales y la ampliación de los esquemas de apoyo a la exportación. En este sentido, el Plan Estratégico Exportador prevé siete acciones fundamentales que deben ser desarrolladas por Proexport:

- a. Consolidar el modelo de Unidades Exportadoras (consorcios de exportación), integrándolas a los acuerdos sectoriales de competitividad.
- b. Establecer programas de capacitación empresarial y programas de difusión para crear una cultura exportadora en relación al producto, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.
- c. Convertirse en un mecanismo de comunicación con las entidades del sector público para canalizar los problemas que enfrentan las exportaciones en las áreas de desarrollo tecnológico, capital humano y problemas financieros.
- d. Ampliar sus servicios de información sobre “nichos” de mercado, oportunidades comerciales, información sobre licitaciones internacionales e información técnica en general sobre comercio internacional.
- e. Ampliar la cobertura de los servicios y articular una red de información comercial con los gremios y las cámaras de comercio a nivel nacional.
- f. Fortalecer el régimen de zonas francas realizando labores de mercadeo y promoción.
- g. Potencializar la exportación de servicios.

La política de comercio exterior vigente en Colombia busca que el país sea competitivo al retomar su estrategia externa de integración desde una actitud más proactiva y, para lograr este objetivo se propone un Plan de Ruta de Integración que tiene como eje fundamental a la comunidad Andina de Naciones y en, general, a la integración hemisférica. (Consejo Superior de Comercio Exterior 1997).

Por otra parte Proexport Colombia, es la entidad que promueve las exportaciones colombianas, brindando apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios que facilitan el diseño y ejecución de un plan exportador. En cumplimiento de estos propósitos, contribuye con el desarrollo de la cultura exportadora, con énfasis en la competitividad y la productividad.

Adicionalmente, ofrece servicios especializados a los empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos. A través de sus Oficinas Comerciales, actúa como puente de contacto entre los empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión. En cumplimiento del Plan Estratégico Exportador, Proexport Colombia diseñó el Plan Integral de Promoción a las Exportaciones, encaminado tanto a diversificar la oferta exportable, como a incrementar la participación de las empresas colombianas en los mercados externos.

Para dar cumplimiento a sus políticas Proexport, crea mediante un convenio con el Ministerio de Comercio Exterior y Bancoldex el Centro de Información y Servicios de Comercio Exterior ZEIKY, el cual es la puerta de entrada al mundo del comercio exterior para los colombianos.

El Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior- Zeiky es un espacio para otorgar asesoría integral, con productos y servicios especializados a los empresarios colombianos, a través de información, direccionamiento y asesoría en comercio exterior, disponibilidad de pantallas de autoconsulta, atención personalizada en todos los aspectos del comercio exterior, mediante asesores empresariales especializados, atención telefónica personalizada. (Línea de Comercio Exterior) y acceso a la biblioteca especializada.

El Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior- Zeiky tiene como misión “Brindar al público en general y especialmente a todos aquellos exportadores, reales y potenciales, el apoyo y asesoría necesarios en todos aquellos temas relacionados con el Comercio Exterior, con la finalidad de optimizar la promoción de la oferta exportable y apoyar la generación de cultura exportadora”.

Su visión es “Consolidarse como el mejor Centro Estratégico en Información, Productos y Servicios de apoyo al comercio exterior integrando el talento humano,

la tecnología y los procesos bajo un concepto de calidad que satisfaga las necesidades del sector empresarial y académico colombiano”.²³

El Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior- Zeiky coloca a disposición del empresariado colombiano una red de información del sector de Comercio Exterior, con el fin de brindar una mayor cobertura en el tema y dar un apoyo personalizado.*

6.2 MARCO TEÓRICO

El comercio exterior es una de las principales actividades contempladas en el marco de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, como apuesta productiva de crecimiento y desarrollo regional; puesto que la creciente concurrencia de la globalización ha llevado a reconocer la necesidad de que el país se prepare para aprovechar al máximo los resultados de los diferentes tratados de integración, los cuales deben considerar simultáneamente y de forma realista las necesidades y oportunidades de las regiones y sectores para ser competitivos en el contexto internacional. Esta situación llevó a establecer una estrategia clara denominada Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales y mitigar los riesgos que puedan eventualmente enfrentar las regiones y sectores menos preparados.

En el transcurso de los años se han presentado diferentes concepciones respecto a la definición del término de competitividad; de la teoría clásica de las ventajas comparativas se pasó a la de ventajas competitivas y a las nuevas teorías del comercio internacional, la cual incluye variables tecnológicas, economías de escala y habilidades administrativas que aumentan la eficiencia. Lo cierto es que no hay uniformidad en los conceptos sobre los determinantes de la competitividad, sin embargo, casi todas las definiciones consideran una finalidad y es la de aumentar los ingresos o la calidad de vida de las personas.

El fenómeno de la globalización y la internacionalización de los mercados ya ha tocado las puertas hasta de las pequeñas empresas, exigiendo a las organizaciones de todos los sectores una mayor capacidad de respuesta ante los crecientes niveles de competitividad requeridos a nivel mundial, lo que, por obvias razones, exigirá mayor capacidad de identificar cambios, así como adaptarse y responder a ellos de manera adecuada y oportuna. Es una realidad que deben afrontar permanentemente las empresas que pretendan permanecer en el mercado.

²³ REPUBLICA DE COLOMBIA, PROEXPORT COLOMBIA. Manual de Operaciones y funcionamiento, Red Nacional Zeiky versión vigente 2008.

* Tomado de las Políticas de Promoción a las exportaciones 1999-2009.

Con la mayor apertura y globalización del entorno mundial, estos términos cobran vigencia; sin embargo, en la actualidad no existe un consenso sobre su concepción y medición. No obstante, cada año diferentes entidades internacionales como el Foro Económico Mundial (FEM), el Anuario Mundial de Competitividad (IMD), el Doing Business del Banco Mundial, el Índice de Libertad Económica del Heritage Foundation, Índice de Globalización y el Índice de Desarrollo Humano reportan información sobre las mediciones de la competitividad y el comportamiento económico en diferentes países.

Cada uno de estas entidades utiliza metodologías diferentes y las ajustan constantemente, adicionando países de evaluación, con lo cual dificulta el seguimiento real del indicador.

En Colombia ha trascendido con mayor difusión la evaluación del Foro Económico Mundial y del Anuario Mundial de Competitividad. Por ejemplo, para el año de 1999, cerca del 90% de los países evaluados por el FEM superaban a Colombia en su calificación de competitividad. Desde entonces la mejora ha sido constante, excepto en el 2006 cuando cayó levemente; para comienzos del 2007, Colombia ocupa el lugar 65 entre 125 países y registró calificaciones bajas en el factor de infraestructura y en tecnología y los países que superaron a Colombia fueron el 51% de la muestra.²⁴

Cuadro 14. FEM-Resultados para américa latina

País	Posición 2006	Posición 2005
Chile	27	27
Costa Rica	53	56
Panamá	57	65
México	58	59
Jamaica	60	63
El Salvador	61	60
Colombia	65	58
Brasil	66	57
Argentina	69	54
Uruguay	73	70
Perú	74	77
Venezuela	88	84
Ecuador	90	87
Paraguay	106	102
Total países muestra	125	117

Fuente: Foro Económico Mundial – 2006

²⁴ REPUBLICA DE COLOMBIA, Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Factores de Competitividad. Noviembre de 2006

Al analizar las estadísticas vistas desde la internacionalización de la economía, y la situación empresarial actual tanto a nivel nacional como regional, el empresario ha detectado la necesidad de adaptarse a las condiciones del mundo actual con el propósito principal de hacer uso de los avances de la Política Nacional de Productividad y Competitividad, aplicados a sus unidades de negocio, en busca de crecimiento y permanencia en el mercado.

En este marco, la actual Política Nacional de Productividad y Competitividad tiene como objetivo estratégico mejorar la productividad de las empresas y aumentar la competitividad de bienes y servicios mediante la armonización de las políticas comerciales y empresariales, de forma tal que sus principios, estrategias e instrumentos se enfoquen a preparar y fortalecer el aparato productivo frente a los retos que implica la competencia en los mercados internos y externos. Los tres pilares de esta política son la Red Colombia Compite, los Acuerdos o Convenios de Competitividad y la Política para el Desarrollo Empresarial.

Profundizando en una mayor comprensión de la competitividad, pero aún centrada en aspectos de comercio internacional, en 1998 se crea la Comisión Mixta de Comercio Exterior cuyo logro más notable fue la formulación del Plan Estratégico Exportador 1999-2009 estructurado en torno de cinco objetivos; 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, mediante las siguientes actividades:

- a. Incentivar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones.
- b. Aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora.
- c. Regionalizar la actividad exportadora.
- d. Desarrollar una cultura exportadora.
- e. Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial.

En desarrollo de este último, se establece en el año 2000 la Política Nacional de Productividad y Competitividad –PNPC- la cual fue refrendada por la actual administración, constituyéndose en la política vigente en materia de productividad y competitividad.

De acuerdo con la metodología definida por el DNP, los departamentos o regiones debían estructurar unas propuestas de Agenda Interna basadas en la definición de sus grandes apuestas productivas, actividades eje del desarrollo territorial, para con base en ellas identificar las principales necesidades o requerimientos para su éxito en el entorno global y posteriormente identificar los posibles cursos de acción para su solución.

Esta estrategia se ha denominado Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad-AI-, la cual se constituye en un plan de acción basado en un acuerdo de voluntades entre el Gobierno Nacional, los entes territoriales, los actores políticos, la academia, el sector privado y la sociedad civil en general, sobre el conjunto de reformas, programas y proyectos estratégicos que el país debe emprender en el corto, mediano y a largo plazo, para mejorar su productividad y competitividad en el entorno global.

Desde la creación del Plan Vallejo en 1959 para incentivar la importación de insumos utilizados en bienes destinados a la exportación, hasta la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, el país cuenta con una larga historia de políticas públicas orientadas a mejorar las condiciones en las cuales compiten las empresas localizadas en el territorio nacional y por esta vía promover el crecimiento económico. El antecedente más importante es el programa de Apertura Económica que incluyó, entre otros, el rediseño de las instituciones responsables de la política de comercio exterior, la liberación del régimen cambiario, la suscripción de acuerdos de integración comercial con países vecinos, la eliminación del mecanismo de licencia previa de las importaciones y el desmonte de barreras arancelarias.

“En lo que se refiere a las políticas en pro de la productividad y la competitividad, el Programa de Apertura Económica se concibió en una primera etapa (1990-1994) como una política de desarrollo enfocada en la utilización eficiente de los factores, bajo la creencia de que las fuerzas de mercado generarían y fortalecerían ventajas competitivas dinámicas promoviendo por esta vía el crecimiento sostenido de la economía. En una segunda etapa (1994-1998) se puso en marcha una estrategia integral centrada en una mayor coordinación entre las políticas de adaptación tecnológica, capacitación de recurso humano, acceso a financiamiento y apoyo a la pequeña y mediana empresa entre otros”²⁵.

Por otro parte las apuestas productivas resultantes se encuentran en el sector agropecuario o agroindustrial y en segundo lugar se encuentra el turismo, seguido de las apuestas productivas de minería y carbón, logística y transporte, textil y confecciones y el sector energético.

²⁵ En este periodo se crea el Consejo Nacional de Competitividad –CNC- (1994) como una instancia adscrita a la Presidencia de la Republica desde donde se coordina al política de competitividad.

Dentro del sector agropecuario y agroindustrial, los departamentos consideran que sus principales potencialidades se encuentran los sectores de frutas y hortalizas, la cadena forestal, palma, cacao y caucho, cárnicos y lácteos, acuicultura y pesca, entre otros.

Las principales acciones planteadas en relación con las apuestas productivas prioritarias mencionadas anteriormente, tienen que ver con temáticas de infraestructura, gestión empresarial, ciencia y tecnología y aspectos institucionales.

En relación con infraestructura, las acciones le apuntan principalmente a la construcción y mejoramiento de infraestructura de transporte terrestre, portuaria, aeroportuaria y fluvial e infraestructura productiva como redes de frío, centros de acopio, plantas de procesamiento, parques temáticos y centros de convenciones.

Con respecto a temáticas de gestión empresarial, se resaltan acciones encaminadas al desarrollo de sistemas de información para la toma de decisiones, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y el acceso a materias primas, el desarrollo institucional y corporativo, la planeación estratégica del sector y mejorar el acceso a crédito, diseñar líneas de crédito ajustadas a las necesidades particulares y fomentar la creación de fondos de capital de riesgo.

En términos de ciencia y tecnología se plantean principalmente dos tipos de acciones: desarrollar e implementar paquetes tecnológicos de mejoramiento genético, de manejo de cultivos y control de calidad y aumentar los estímulos destinados a la inversión en investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

Finalmente, en relación con aspectos institucionales se resaltan acciones relacionadas con que el Estado genere un marco que apoye de manera ágil y efectiva el funcionamiento del aparato productivo, como por ejemplo, disminución y eficiencia en trámites, funcionamiento expedito de la justicia y seguridad económica y jurídica.

Cada propuesta de la Agenda Interna sectorial debe llegar a una propuesta consensuada al interior del sector sobre las estrategias competitivas que definen el rumbo de cada sector en el nuevo entorno global, las necesidades identificadas para desarrollar exitosamente estas estrategias y los cursos de acción necesarios para darle solución a las problemáticas identificadas.

Las estrategias competitivas se pueden agrupar en siete grandes grupos, en orden de importancia, las tres primeras tipologías de estrategias competitivas son: acceso a mercados, diferenciación, adecuación y desarrollo de nuevos productos y asociatividad; seguidas por el posicionamiento del sector y de productos, el desarrollo tecnológico, el incremento de productividad y la mejora en canales de comercialización.

Con respecto a las necesidades identificadas por los sectores que hicieron parte del proceso de construcción, se destacan nueve categorías de necesidades comunes a todas las estrategias competitivas: acceso a información actualizada o sistematizada, aspectos institucionales: vinculación entre eslabones, capacitaciones, desarrollo tecnológico e innovación, mejoramiento de calidad, planeación sectorial, desarrollo de infraestructura de transporte y logística y acceso a financiamiento y líneas de crédito especializada.

En desarrollo de la metodología establecida, las principales acciones planteadas para atender las necesidades prioritarias tienen que ver con temáticas en gestión empresarial, ciencia y tecnología e internacionalización de la economía.

En relación con gestión empresarial, las acciones le apuntan principalmente a normalización, certificación y metrología, resaltando el logro de certificaciones internacionales de calidad y mejoras en calidad del producto y servicios con miras a la generación de valor agregado. Adicionalmente se mencionan acciones relacionadas con desarrollo institucional, corporativo y planeación estratégica del sector, mejoramiento de la cadena de abastecimientos productivos y acceso a materias primas.

“Con respecto a temáticas en ciencia y tecnología las acciones se basan en la generación de estímulos y subsidios que fomenten la inversión en investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Finalmente en términos de internacionalización de la economía se resaltan acciones enfocadas a desarrollar y posicionar la marca Colombia y el apoyo para asistir a ferias especializadas y misiones comerciales”.*

Entre tanto la competitividad regional, específicamente para el caso de Nariño busca integrar la capacidad de la economía para incrementar su producción, teniendo de base el desarrollo de la sociedad y el bienestar de su comunidad.

“En el documento Conpes 3439 plasma en su interior los lineamientos sobre “Institucionalidad y principios rectores de la política para competitividad y productividad” en ellos se recomienda la creación de la Comisión Nacional de Competitividad; en referencia mediante Decreto 2828 del 23 de agosto de 2006, el Gobierno Nacional organizó el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y creó la Comisión Nacional de Competitividad como órgano asesor del Gobierno Nacional y de concertación entre éste, las entidades territoriales y la sociedad civil, en temas relacionados con la productividad y competitividad del país y de sus regiones con el fin de promover el desarrollo económico y mejorar el bienestar social de los ciudadanos”.²⁶

* Tomado de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Resultados del proceso y propuestas iniciales.

²⁶ REPUBLICA DE COLOMBIA, Consejo de Política Económica y Social. Documento Conpes No. 3439 de Agosto 23 de 2006.

“De acuerdo con la estructura del Sistema Nacional de Competitividad, en su reglamento creó la Coordinación Nacional de las Comisiones Regionales de Competitividad; es así como se firmó el 19 de octubre del año 2007, el Acuerdo de Voluntades que reconoce a la Comisión Regional de Competitividad de Nariño; convirtiéndose en el departamento número 18 en hacer parte integrante del Sistema Nacional de Competitividad, la cual es una forma de organización institucional que fortalecerá los diferentes espacios de concertación entre los actores públicos y privados y las organizaciones cívicas y sociales de la región, con el propósito de articular las prioridades regionales en materia de productividad y competitividad, con las prioridades transversales y sectoriales que se analicen al interior de la Comisión, al tiempo que garantizará a las regiones su acceso a los programas en materia de competitividad y productividad nacional, en donde la secretaria técnica esta en manos de la Agencia de Desarrollo Local de Nariño.

En este sentido, el gran reto de las regiones, es incrementar la capacidad de trabajar unidas con propósitos comunes y por ello es indispensable aprovechar los diferentes referentes que hoy en día hablan de competitividad, de esta manera se deben adoptar y desarrollar políticas y programas estratégicos encaminados a lograr de Nariño, un departamento Competitivo.”

6.3 MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del plan de trabajo propuesto se identifico la siguiente terminología, que permitirá al investigador y a las personas interesadas, hacer análisis más profundos de la información consolidada.

Barreras arancelarias: nivel de aranceles tan alto, que impide, en la práctica, el ingreso de un producto a un país.

Barreras no arancelarias: se denomina así todo método distinto al de los aranceles o impuestos aduanales, para desalentar las importaciones de un país. Como ejemplo de éstas prácticas tenemos; a) cuotas de importación, b) prohibición absoluta de importar ciertos bienes, c) licencias previas para comprar ciertos bienes, d) bienes que sólo pueden ser importados por el gobierno y e) exigencias de permisos sanitarios.

Certificado de origen: documento que identifica las mercancías expedidas y declara expresamente dónde se fabricó la mercancía. Se utiliza principalmente para aprovechar ventajas impositivas que ofrecen algunos países con los cuales se han celebrado convenios.

^{*} Observatorio de la Competitividad, Cámara de Comercio de Pasto, II semestre de 2007. Departamento de Planeación y Estudios Económicos.

Contrato de exportación: es un contrato de compra venta entre partes situadas en diferentes países.

Derechos de aduana: son todos los derechos, emolumentos, impuestos, contribuciones, tasas, gravámenes de cualquier clase, los derechos antidumping o compensatorios y todo pago que se fije o se exija, directa o indirectamente, por la importación de mercancías al territorio nacional.

No se consideran derechos de aduana el impuesto sobre las ventas, las sanciones, las multas y los recargos a los servicios prestados.

Dumping: se considera que un producto es objeto de "dumping" cuando se introduce en el mercado colombiano a un precio inferior al valor normal del país de origen, es decir, cuando el precio de exportación hacia Colombia es menor que el precio comparable, en el curso de operaciones comerciales normales, al de un producto similar destinado al consumo en el país exportador.

Exportación: operación que supone la salida legal de mercancías de un territorio aduanero hacia una Zona Franca Industrial o a otro país, y que produce como contrapartida un ingreso de divisas.

Exportador: es la persona que entrega al Armador la mercancía en el puerto de origen para su debida transportación, generalmente recibiendo como evidencia el contrato de transporte, un Conocimiento de Embarque o Bill of Lading.

Factura comercial: es un documento imprescindible en cualquier transacción comercial. Es una cuenta por los productos que se envían al comprador en el extranjero y frecuentemente es utilizado por las autoridades aduaneras del país del importador como el documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías sobre el cual se aplicarán los derechos de importación. A falta de un contrato de compraventa, la factura, aunque no constituye por sí misma un contrato, es el documento que recoge en cierta forma las condiciones acordadas entre las partes.

Feria internacional: es una exhibición organizada en un país determinado, para hacer posible que los industriales y proveedores de otros países, den a conocer sus productos o servicios a los compradores potenciales. Es el mecanismo más útil que tiene un país para promover sus exportaciones.

Importación: es la introducción de mercancías procedentes de otros países o de una Zona franca industrial colombiana al resto del territorio nacional, para ser sometidas a un determinado régimen aduanero.

Incoterms: son normas para la interpretación de los términos comerciales utilizados en las transacciones internacionales, elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional. Los Incoterms regulan la distribución de documentos, las condiciones de entrega de la mercancía, la distribución de costos de la operación y la distribución de riesgos de la operación.

Lista de empaque: acompaña generalmente la factura comercial, proporciona información sobre el embalaje, cantidades de bultos o cajas, su contenido, su peso y volumen así como las condiciones de manejo y transporte de las mismas.

Licencia de exportación: documento que concede permiso para exportar mercancías especificadas dentro de un plazo concreto.

Licencia de importación: es la autorización oficial que permite la entrada de las mercancías en el país del importador.

Si las mercancías no están sometidas a restricciones aduaneras se expiden automáticamente.

Plan Vallejo: se entiende por Sistemas Especiales de Importación - Exportación, el régimen que permite a personas naturales o jurídicas que tengan el carácter de empresarios productores, exportadores, o comercializadores, o entidades sin ánimo de lucro, importar temporalmente al territorio aduanero colombiano con exención total o parcial de derechos de aduana e impuestos; insumos, Materias Primas, bienes intermedios o Bienes de Capital y repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes.

Preferencias: son medidas que otorgan un acceso privilegiado a los bienes importados de un país en relación a los otros bienes, comúnmente a través de reducciones arancelarias, o mediante el levantamiento de cuotas y restricciones cuantitativas.

Promoción de exportaciones: es el esfuerzo que realiza un país para promover las exportaciones no tradicionales y así reducir la dependencia de sus exportaciones en pocos artículos, generalmente productos primarios.

Sistema de preferencias generalizadas: son regulaciones destinadas a promover el comercio de los productos de los países en desarrollo, beneficiándolos con un tratamiento preferencial, que básicamente consiste en una disminución total o parcial de los gravámenes arancelarios. Los principios de éste Sistema fueron acordados en el marco de la UNTAD.

Zona aduanera: área de circunscripción aduanera integrada por las respectivas oficinas, patios, zonas de depósito, almacenes, atracaderos, fondeaderos, pistas de aterrizaje, avanzadas y , en general, por los lugares donde los vehículos o medios de transporte realizan operaciones inmediatas y conexas con la carga y descarga y donde las mercancías que no hayan sido objeto de desaduanamiento quedan depositadas.

Zona Franca: cualquier enclave nacional creado por las autoridades competentes de cada Estado, con el fin de considerar las mercancías que allí se encuentren fuera del territorio aduanero para la aplicación de los derechos aduaneros, restricciones y cualquier otro impuesto. En las Zonas Francas se admiten mercancías de cualquier tipo, cantidad, país de origen o de destino. Se pueden cargar y descargar, transbordar, almacenar y manipular mercancías. En casi todos los países del mundo existen Zonas Francas, las cuales ofrecen ventajas fiscales como suspensión de derechos aduaneros, IVA e impuestos especiales, no se aplican restricciones cuantitativas o cualitativas, etc.

Zona de libre comercio: están formadas por dos o más Estados en las que se han eliminado los aranceles y otras barreras al comercio, las mismas tienen como objetivo mejorar la competitividad, incrementar las exportaciones y dinamizar la economía. Sistema de Integración que rige en un área formada por dos o más Estados que de forma inmediata o paulatina suprimen las barreras aduaneras y comerciales entre sí, pero manteniendo cada uno frente a terceros países, su propio arancel de aduanas y su régimen de comercio.

Zona de preferencias comerciales: son acuerdos donde dos o más países se dan un tratamiento arancelario más favorable que el concedido a otros países que se encuentran fuera del acuerdo preferencial.

- ¿Dónde puedo encontrar la posición arancelaria adecuada para mi producto?

Pueden dirigirse al Arancel armonizado de Colombia (Legis), Arancel de Aduanas (Valderrama) o pagina Proexport. Sin embargo, la entidad autorizada en Colombia para clasificar arancelariamente un producto es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.

- ¿Dónde puedo encontrar información sobre mercados potenciales para mi producto?

Para obtener información útil se pueden consultar las siguientes fuentes: Sistema de Inteligencia de Mercados, Intellexport: Esta herramienta esta ubicada en la pagina de Proexport y contiene información acerca de mercados potenciales, estadísticas sobre exportaciones desde Colombia e importaciones del mundo.

También pueden descargarse estudios de mercado, investigar sobre logística, entre otros. Igualmente están las Cámaras de Comercio Binacionales, los agregados comerciales de las diferentes embajadas y consulados, las bibliotecas públicas y universitarias y los docentes en las universidades, quienes pueden ofrecer

¿Por qué Exportar?:

- Actitud de la Administración. Esto significa que dentro de las políticas de la gerencia se contempla la exportación como estrategia para la diversificación de mercados y el crecimiento de la organización.
- Escasez de divisas. Obliga a la empresa a generar los recursos que especialmente que requiere para mantener o desarrollar operaciones externas, especialmente para la adquisición de materias primas, bienes de capital o tecnología.
- Necesidad de participar e integrarse en una economía globalizada de mercado.
- Diversificación de productos y mercados para hacerle frente a la fuerte y creciente competencia mundial.
- Mejoramiento de la posibilidad de competir con calidad y precio.
- Aumento de la competitividad mediante la adquisición de tecnología.
- Realización de alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras.
- Disminución del riesgo de depender de un solo mercado.
- Aseguramiento de la estabilidad y la existencia de la empresa a largo plazo.
- Aprovechamiento de las ventajas que traen consigo tanto los acuerdos comerciales suscritos por Colombia, como las preferencias arancelarias otorgadas al país.
- Utilización de las ventajas comparativas y competitivas.
- Utilización al máximo de la capacidad productiva de la empresa, aprovechamiento de la capacidad de producción ociosa y obtención de economías de escala.
- Fortalecimiento de la capacidad gerencial de la empresa exportadora.

- Beneficio de los incentivos y programas especiales creados por el Gobierno para las empresas exportadoras.
- Mejoramiento de los programas de producción mediante la eliminación de estacionalidades.

¿Cómo saber si estoy listo para exportar?

- Capacidad Gerencial.
- Capacidad de producción y competencia técnica.
- Evaluación de los recursos financieros.
- Desarrollo de objetivos generales empresariales.
- Experiencia en negociaciones internacionales.

Para desarrollar un proyecto de exportación, es indispensable que la empresa esté en condiciones de exportar y que tenga capacidad de producción y técnica suficiente para asumir los compromisos en los mercados internacionales. Asimismo, la empresa debe precisar la finalidad de una política exportadora, conociendo aspectos tales como los objetivos de crecimiento, los tipos de mercados, la estructura de la organización, los objetivos financieros, etc.

¿Qué debo hacer para tener éxito en la exportación?

- Tener una actitud de innovación permanente y decidida a enfrentar el cambio y los retos que presentan los mercados internacionales
- Conocer el proceso productivo
- Negociar en forma clara para evitar confusiones
- Cumplir puntualmente los compromisos adquiridos
- Ser consecuente respecto a precio, calidad, tiempos de entrega, envío de documentos, forma de pago y garantías, entre otros.
- Mantener comunicación permanente con el cliente, y en lo posible, ofrecer servicio postventa.

¿Cómo saber si mi producto o servicio es exportable?

- Posición del producto en el mercado interno.
- Ventajas comparativas con relación a otros productos (calidad, precio, marca, empaque, presentación, etc)
- Requisitos para la adaptación del producto en el mercado objetivo.
- Situación de las patentes (Protección Legal)
- Capacidad de servicio post-venta.
- Niveles de aceptación por el consumidor o usuario.

Cuando la meta sea desarrollar exportaciones, es fundamental realizar una profunda investigación para determinar si las características de calidad, presentación y empaque del producto le permitirán adaptarse a los nuevos mercados, conformando una estructura de precios competitivos, si no fuera así la empresa debe tener la disposición al cambio mediante la re-ingeniería de la organización.

¿Cómo identificar y evaluar mercados de exportación?

- Selección preliminar de mercados objetivos.
- Definición de prioridades en los mercados identificados con posibilidad de exportación.
- Investigación documental y de campo para identificar necesidades específicas del mercado.
- Evaluación de barreras arancelarias y no arancelarias.
- Recopilación y análisis de la información obtenida para el desarrollo de la estrategia de comercialización. El análisis de los mercados puede ser hecho en forma simultánea junto al de la compañía, el primer paso es reducir los mercados objetivos a un número manejable.
- Para la selección de mercados atractivos es determinante considerar factores como: clima, proximidad geográfica, idioma, cultura, prohibiciones legales, barreras comerciales, relaciones y acuerdos comerciales entre los países, indicadores económicos, política comercial, tamaño del mercado, tasa de crecimiento, entre otros.

- En la investigación de mercados, se debe formular una estrategia general de comercialización que comprenda al producto, promoción, distribución y precio.

¿Cómo puedo escoger el mercado potencial?

- Adecuación del producto al mercado.
- Similitudes culturales y de comportamiento del consumidor.
- Existencia de interés por los productos nacionales.
- Mercado donde la competencia es menos agresiva.
- Acuerdos comerciales.
- Facilidades de transporte.

¿Qué aspectos debo evaluar sobre el mercado potencial?

- Cercanía geográfica.
- Tamaño del mercado por producto interno bruto - PIB.
- Crecimiento del PIB.
- PIB per cápita.
- Población.
- Producción nacional del producto.
- Crecimiento de la producción nacional del producto.
- Importaciones del producto.
- Crecimiento de las importaciones del producto.
- Unidades o volumen importado del producto.
- Precio unitario del producto.
- Arancel aplicable al producto.

¿Cómo puedo promocionar mi producto en el exterior?

a. La empresa que desea exportar tendrá las siguientes al participar en eventos comerciales:

- Concentración de público y competidores.
- Posibilidad concreta de evaluar las reacciones del cliente potencial.
- Acceso a un público desconocido.
- Despertar interés en posibles inversionistas.
- Inicio inmediato de negociaciones.
- Medir la competitividad de la empresa.

b. Publicar en revistas de comercio internacional y en directorios de exportadores: es un recurso económico y sencillo para dar a conocer a su empresa y los productos que ofrece a nivel internacional.

c. Identificar socios comerciales a través de internet: en la actualidad, esta herramienta es utilizada para obtener información comercial, efectuar ofertas y ubicar potenciales compradores a nivel mundial.

¿Qué modalidad de transporte puedo utilizar para la exportación de mi producto a un mercado específico?

La definición del modo de transporte para exportar un producto está ligada a diferentes factores entre ellos: clase, valor, peso y volumen del producto; tipo de carga; manipuleos; clase y costo de embalaje; seguridad; accesibilidad, disponibilidad, frecuencia, rapidez y costo del modo de transporte, adicionalmente el costo de aduana y la documentación exigida podrán incidir en la decisión de utilizar los modos marítimos, aéreos o terrestres. Desde Colombia existe una amplia gama de servicios marítimos y aéreos principalmente y terrestres a Venezuela y Ecuador. El transporte para algunos países se ve limitado por las frecuencias y los tiempos de tránsito que se toman para llegar al destino final.

¿Cuál es el modo de transporte más apropiado para mi producto?

La definición del modo de transporte para exportar un producto, está ligado a los siguientes factores:

- Tipo de producto a exportar.
- Peso del producto.
- Volumen de la carga.
- Valor del producto y del embarque.
- Punto de origen y punto de destino solicitado por el comprador.
- Tipo de empaque y embalaje.
- Requerimientos del comprador en cuanto a frecuencia, rapidez, disponibilidad y accesibilidad en los diferentes modos de transporte.

Es importante señalar que cada modo de transporte tiene su caracterización propia; por ejemplo, el transporte aéreo no es adecuado para cargas masivas ni el marítimo para cargas urgentes.

¿Qué tipo de apoyo ofrece Proexport para el transporte de exportación?

Actualmente Proexport ofrece apoyo a los exportadores en:

- a. Reducción de tarifas para envíos de muestras: Alianza entre Proexport Colombia y diferentes empresas de courier, para exportadores vinculados a los diferentes programas de Proexport Expopyme, Planes exportadores y proyectos especiales, pueden acceder a tarifas preferenciales para el envío de muestras sin valor comercial, exportaciones pequeñas y envíos urgentes
- b. Mecanismo de compensación de transporte: Es un estímulo otorgado por Proexport Colombia para promover las exportaciones hacia países que no cuenten con servicios de transporte directo, regular e idóneo, contribuyendo con parte del pago de los fletes.
- c. Información: La subdirección de logística de exportación presta apoyo a los exportadores con información en materia de oferta de servicios, directorios, links de interés y novedades por modalidad de transporte.

¿Qué significa ALCA?

ALCA son las siglas del Área de Libre Comercio de las Américas. En inglés corresponde a la sigla FTAA que significa Free Trade Area of the Americas y en francés a ZLEA o Zone de Libre-échange des Amériques.

¿Cuál es el objetivo del ALCA?

El ALCA busca eliminar progresivamente las barreras al comercio y a la inversión, para integrar, mediante un solo acuerdo de libre comercio, las economías del hemisferio. El objetivo final es incrementar los niveles de comercio e inversión entre los países que harán parte del Acuerdo ALCA gracias a esta eliminación de barreras, así como también incrementar los flujos de comercio e inversión desde otros países y bloques regionales, que se verán atraídos hacia los países del ALCA por las condiciones que este Acuerdo generará en la región, tales como mejores condiciones de producción, mayor seguridad jurídica y estabilidad económica, un mercado muy grande para vender productos y servicios, etc.

¿Qué países componen el ALCA?

El ALCA estará conformado por 34 naciones democráticas del Hemisferio Occidental. La mayoría de ellas se encuentran integradas en bloques regionales y tres de ellas, Chile, Panamá y República Dominicana, participan en forma independiente. Los bloques son los siguientes: NAFTA (North American Free Trade Agreement), compuesto por Canadá, Estados Unidos y México; MCCA (Mercado Común Centroamericano), conformado por El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y Costa Rica; CAN (Comunidad Andina), de la cual hacen parte Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; MERCOSUR (Mercado Común del Sur), compuesto por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; y CARICOM (Caribbean Community), que, a excepción de Monserrate que no participa en el ALCA, está conformado por Antigua y Barbuda, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Bahamas, St Kitts y Nevis, San Vicente y Granadinas, Santa Lucía, Suriname, y, Trinidad y Tobago.

¿Por qué hacer inversión extranjera directa?

- Para elevar las ventas e incentivar las exportaciones.
- El mercado local está limitado.
- Expansión de la empresa.
- Adquisición de recursos.
- Diversificación de fuentes de ventas y suministros.
- Reducción al mínimo del riesgo competitivo.
- Dificultad para transferir algún recurso a una operación en el extranjero o de adquirirlo localmente para su nueva planta.

- Clientela e identificación de marca, importante para la comercialización de productos de consumo masivo.

6.4 MARCO LEGAL

“El Departamento Administrativo de la Función Pública, según el decreto Número 210 del 3 de febrero de 2003, Por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones. Regidas por el artículo 16, literal b) de la Ley 790 de 2002, textualmente señala:

Que el artículo 4º de la Ley 790 de 2002, fusionó los Ministerios de Desarrollo Económico y de Comercio Exterior, conformando el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Que como consecuencia de la fusión, se hace necesario determinar los objetivos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y dotarlo de la estructura orgánica que le permita un adecuado funcionamiento.

Capítulo III - Artículo 25. Dirección de productividad y competitividad: Son funciones de la Dirección de Productividad y Competitividad, las siguientes:

a. Participar con las entidades del Sistema Nacional de Innovación en las acciones tendientes a estimular la modernización, la innovación, el desarrollo y la transferencia tecnológica dentro del sector productivo, para fomentar la creación de nuevas capacidades empresariales que permitan acceder a mercados internacionales y consolidar su presencia en el mercado doméstico.

b. Formular, implementar, concertar y evaluar la política de productividad y competitividad, y los planes y programas derivados de esta, con el fin de mejorar la productividad de las empresas y la competitividad de los productos y servicios del país.

c. Coordinar el desarrollo de las acciones derivadas de los lineamientos de la política nacional de productividad y competitividad, con las entidades competentes de los sectores privado y público.

d. Formular, implementar, concertar y evaluar las políticas, planes y programas de fomento, apoyo, modernización y fortalecimiento de industria en coordinación con la Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Dirección de Promoción y Cultura Empresarial.

e. Articular los lineamientos de la política sectorial orientada a fortalecer las cadenas productivas, promoviendo el trabajo conjunto entre el sector privado y

público, para desarrollar una estrategia de mediano y largo plazo que busque la integración entre los eslabones de las cadenas de bienes y servicios, con el fin de consolidar los mercados externos y la competencia en los mercados domésticos.

f. Coordinar la política de productividad y competitividad con el Ministerio de Agricultura y demás organismos y entidades relacionadas con dicha política.

g. Coordinar con los sectores público y privado, las acciones tendientes a promover la adaptación, desarrollo, promoción y aplicación de programas de mejoramiento de la Continuidad del Decreto “por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones de productividad en las empresas productoras de bienes, servicios y tecnología.

h. Asesorar a las regiones en la identificación de ventajas competitivas para el fortalecimiento productivo regional.

i. Participar en el desarrollo de las estrategias de competitividad en el nivel andino, coordinando con los demás países de la subregión las acciones necesarias para conformar una política regional que busque la integración en materia de competitividad.

j. Las demás inherentes a la naturaleza y funciones de la dependencia, que le sean asignadas.

De la misma manera se contempla en el capítulo IV: **FOMENTO DE LAS EXPORTACIONES; Artículo 33. Naturaleza de Proexport.** Proexport es un patrimonio autónomo, integrado con los recursos destinados al fomento de las exportaciones y por los recursos provenientes de los servicios remunerados por sus usuarios, en desarrollo del literal d) del artículo 282 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

PARÁGRAFO: Se entiende por fomento de las exportaciones, las actividades asignadas al mencionado fideicomiso por el Decreto 663 de 1993, las acciones necesarias para ejecutar el Plan Estratégico Exportador y las labores dirigidas al fortalecimiento de la estrategia de competitividad y productividad del país y al desarrollo de los instrumentos de apoyo a la oferta exportable.”*

* CONGRESO DE LA REPUBLICA LEY 7ª. De 1991. Santa Fe de Bogotá. Enero de 1991

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente propuesta es de carácter descriptivo, debido a la necesidad de identificar las principales necesidades, características, actitudes y el perfil de los empresarios exportadores o con potencial exportador, desde el cual han sido valorados los diferentes elementos y componentes que inciden en el entorno donde se desarrolló la pasantía; el estudio se basó en una recolección de información que llevó a reconocer puntos claves del direccionamiento de la misma, para así poder realizar un trabajo más acorde con la pasantía.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de obtener el mayor número de información veraz y eficaz posible, para generar estrategias y posibles soluciones de acuerdo a la problemática mencionada en esta propuesta de pasantía, se aplicó en el desarrollo de la investigación el método analítico; el cual se basa en el análisis de los fenómenos generales con el objetivo de arrojar respuestas particulares presentes en la situación general.

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la correcta y adecuada recolección de datos e información que permitió el cumplimiento de los objetivos planteados y el alcance de resultados esperados, se hizo uso de las siguientes fuentes de información:

7.3.1 Fuentes primarias. Para el presente estudio, la información primaria provino de las empresas comerciales exportadoras y con potencial exportador de la ciudad de Pasto. Para ello se utilizó como instrumento de recolección de datos las entrevistas y una encuesta estandarizada y previamente verificada, la cual se fue aplicada a los propietarios, gerentes o administradores de los establecimientos.

Es pertinente conceptualizar de manera precisa esta forma de obtención de datos, para la ejecución del presente trabajo:

Entrevistas: Para el caso objeto de estudio se obtuvo información precisa proveniente de una población bastante homogénea, con necesidades, tendencias y una problemática semejante. A partir de este primer contacto se pretendió

adquirir la suficiente información que despliegue las actividades a seguir, llevando a cabo una gestión proactiva, efectiva y ajustada a las necesidades e inconformidades reales de los empresarios.

Encuestas: La recolección de la información mediante encuestas se hizo con el diseño e implementación de un formulario de preguntas, buscando identificar la problemática que aqueja a los empresarios en la actualidad y sus principales necesidades, estos datos posteriormente fueron analizados y se adquirió criterios de juicio que permitieron argumentar la toma de decisiones, con propuestas acordes a sus expectativas y suplir sus necesidades de asesoría, capacitación o acompañamiento más urgente.

7.3.2 Fuentes secundarias. La información secundaria se denomina de esta manera, ya que es la documentación existente y procesada con anterioridad con propósitos distintos a los de generar respuestas específicas a la investigación inmediata.

Para la elaboración del marco de referencia del presente estudio, la información secundaria proviene de fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y centros de documentación, así como de estudios relacionados con el objeto de investigación. También se desarrolló para la consecución de la información secundaria, técnicas de recolección como análisis de documentos y consultas en Internet para ampliar la información obtenida a través de las fuentes primarias.

Fuentes secundarias internas: Son los datos que posee la organización, para la cual se está diseñando el nuevo trabajo de investigación y que se han recolectado para fines distintos a los del mismo.

Documentación existente:

- Diagnóstico del Comercio en Pasto.
- Bases de datos de las empresas vinculadas al semillero Zeiky con anterioridad a 3 años.
- Historial de participación en el Programa Formación Exportadora.

Fuentes secundarias externos: Proviene de un conjunto de fuentes, tales como publicaciones gubernamentales, datos de asociaciones comerciales, libros, boletines, informes y periódicos.

- Departamento Nacional de Planeación y Cámara de Comercio de Pasto: Anuario Estadístico de Cuentas de Nariño.

- Gobernación de Nariño y Alcaldía Municipal: PEER- Plan Estratégico Exportador Regional.
- Cámara de Comercio de Pasto: Boletines Informativos Empresariales.
- Universidad de Nariño: Cuentas Económicas de Nariño.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Gobernación de Nariño, Alcaldía Municipal y CONFECAMARAS: Agenda Interna para La Productividad y La Competitividad.

7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Todos los datos informativos obtenidos en el desarrollo de la investigación fueron procesados e interpretados de forma cualitativa y cuantitativa, por medio del programa de cálculo estadístico y de resultado Excel.

Adicionalmente se diseñaron fichas de evolución empresarial, que puedan ser utilizadas en caso de consultas inmediatas y puntuales sobre la evolución y servicios prestados a los empresarios.

Esta información fue procesada, compilada y dada conocer de tal manera que sirva en un futuro para posteriores tomas de decisión, convirtiéndose en material disponible de apoyo en nuevos estudios de investigación.

7.4.1 Supuestos de análisis. Teniendo en cuenta el alcance y los resultados esperados con este plan de trabajo, se llevaron a cabo actividades específicas de acuerdo con los objetivos planteados anteriormente de la siguiente manera:

Para los objetivos No. 1 y No. 3: se aplicó un primer cuestionario dirigido tanto a los empresarios existentes como a quienes ingresen en las últimas fechas a la base de datos de Formación Exportadora y el Semillero de Empresas Zeiky.

Para el objetivo No. 2: fue necesario realizar entrevistas con los representantes de las empresas ante Zeiky y revisar la documentación existente, de tal manera que se facilite la elaboración de fichas de diagnóstico que agilicen los procesos en la medición de resultados y de la misma manera realizar un estricto seguimiento a las actividades pactadas con anterioridad, estableciendo nuevos compromisos con el empresario.

Para el Objetivo No. 4: se estudiaron los resultados obtenidos con anterioridad, para diseñar las estrategias o alternativas que se adapten a las necesidades y exigencias de la situación actual del empresario.

7.4.2 Unidad de análisis. La unidad de análisis para este plan de trabajo parte de identificar la situación actual como son las necesidades y expectativas, de los empresarios pertenecientes al programa Zeiky-Nariño, los cuales hasta la fecha suman un total de 62 inscritos y los empresarios o asistentes a los eventos de Formación Exportadora, programados por Zeiky en el segundo semestre del año 2007 y el primer ciclo de capacitaciones del año 2008.

Tamaño de la muestra. Para efectos de recolección de información ha sido necesario aplicar dos encuestas. La primera enfocada a los empresarios inscritos al semillero Zeiky quienes evaluaron los servicios que ofrece semillero y las asesorías personalizadas; y el segundo formato de evaluación se aplicó a quienes hayan asistido a los eventos de capacitación en comercio exterior durante el semestre B de 2007 y el primer ciclo de capacitaciones de 2008.

Para calcular la muestra se utilizó la fórmula matemática aplicada para poblaciones finitas en donde se conoce la población, de la siguiente manera:

- n: Tamaño de la muestra
- N: Población objeto de estudio
- Z: Coeficiente de confianza del 95%, equivalente a 1.96 (Según estándares estadísticos)
- P*Q: Probabilidad de éxito o de error.
- E: Error máximo admitido, equivalente al 5%

La población universo son 322 asistentes al Programa Formación Exportadora Estudiantes y empresarios entre el semestre B de 2007 y el primer ciclo de capacitaciones programado para el año 2008, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 15. Programa Formación Exportadora, asistencia.

CAPACITACIÓN	ASISTENTES	FECHA
Liderazgo y espíritu exportador	5	Agosto 30/2007
Fundamentos de mercadeo internacional	50	Septiembre 20 y 21/2007
Alternativas de financiación y acceso a créditos	17	Octubre 5/2007
Mitigación de riesgo	11	Octubre 26/2007
Como exportar e importar	13	Febrero 20 y 21/2008
Sistema de empaque y transporte internacional de carga	42	Febrero 22 y 23/2008
Estrategias de internacionalización.	42	Marzo 7 y 8/2008
VUCE	53	Marzo 28/2008
Distribución física internacional	45	Abril 11 y 12 /2008
Total		278

Fuente: Esta investigación.

$$n = N * z^2 * P * Q / (N - 1) * e^2 + z^2 * P * Q$$

$$n = 278 * (1.96)^2 * (0.5 * 0.5) / (278-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5*0.5)$$

$$n = 278 * 3.8416 * 0.25 / 277 * (0.0025) + 3.8416 * 0.25$$

$$n = 266.99 / 0.6925 + 0.9604$$

$$n = 266.99 / 1.6529$$

$$n = 162$$

De acuerdo con el proceso estadístico de cálculo del tamaño de la muestra se encuestó a 175 asistentes a las capacitaciones de Formación Exportadora.

7.4.3 Técnica e instrumento. Para una precisa y adecuada recolección de información se utilizó como principal herramienta de trabajo la encuesta, aplicadas a empresarios, emprendedores y estudiantes para medir su grado de satisfacción y realizar los respectivos ajustes que mejoren la calidad del servicio. Además se recurrió al método de observación para identificar en el entorno posibles factores de relevancia para la investigación.

8. COBERTURA DEL ESTUDIO

8.1 TEMPORAL

La ejecución de las actividades propuesta en el plan de trabajo para el Centro de Información y Asesoría de Comercio Exterior –Zeiky Nariño, tendrá como fecha de inicio el 29 de Noviembre de 2007 y finalizará el 29 de Mayo de 2008. Tiempo en el cual se programaron las actividades a desarrollar de una manera interactiva de tal forma que se puedan aprovechar al máximo las oportunidades de encuentros empresariales y así optimizar los recursos y llevar a buen término los compromisos adquiridos anteriormente.

8.2 ESPACIAL

Para el desarrollo de la propuesta planteada anteriormente se realizaron los respectivos estudios en su mayoría en el marco de la ciudad de Pasto, sin embargo haciendo uso de los medios de comunicación se estableció contacto con las empresas ubicadas en la región vía telefónica, fax o Internet, con el animo de intercambiar información y evaluar resultados de las respectivas gestiones programadas.

9. EFICIENCIA DE LAS ESTRATÉGIAS

9.1 EFICIENCIA (IMPACTO) DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA AFILIADAS AL CENTRO DE ASESORÍA E INFORMACIÓN EN COMERCIO EXTERIOR ZEIKY NARIÑO, UBICADAS EN LA CIUDAD DE PASTO DESDE EL AÑO 2005 HASTA LA FECHA.

Con base en los objetivos propuestos en el plan de trabajo de pasantía titulado “LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE ACCION PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS SERVICIOS DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DEL CENTRO DE ASESORIA E INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR – ZEIKY REGIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO” se han ejecutado una serie de actividades puntuales con cada uno de los servicios que ofrece el convenio.

Teniendo en cuenta que todas las actividades desarrolladas dentro del plan de trabajo buscan ofrecer al empresario un servicio idóneo que se ajuste a sus necesidades de información, asesoría y capacitación en temas de comercio exterior. La intención del presente informe es dar a conocer los resultados de la investigación, las actividades de gestión realizadas y el diseño de la propuesta de mejoramiento para el Zeiky –Regional Nariño. Teniendo en cuenta que todas las actividades desarrolladas dentro del plan de trabajo están encaminadas al beneficio de los empresarios nariñenses en materia de comercio exterior.

9.1.1 Eficiencia de las estrategias implementadas en la ejecución del programa semillero zeiky: diagnostico interno. Para realizar este diagnostico fue necesario conocer el proceso tanto interno como externo que direcciona el funcionamiento de Zeiky en el departamento de Nariño, así como también el grado de percepción de sus usuarios (Empresarios, emprendedores, estudiantes y público particular). Vale la pena aclarar que el plan de trabajo para los Zeikys a nivel nacional depende de la gestión del año inmediatamente anterior, porque el programa establece metas de cumplimiento de acuerdo al rendimiento de cada uno de los servicios que ofrece.

Funcionamiento y manejo del programa semillero Zeiky en Nariño. El Programa Semillero de Empresas brinda atención especializada a empresas con potencial exportador donde cada empresa tiene un ejecutivo de cuenta en el Zeiky, que lo acompaña en el proceso de preparación para exportar. Se atienden los sectores de: agroindustria, prendas de vestir, servicios y manufacturas e insumos.

En la actualidad el semillero cuenta con 62 empresas inscritas, de las cuales 47 se encuentran activas y las 15 restantes han culminado su proceso de asesoría e información.

Recopilación y actualización de la información existente. Fue necesario revisar la documentación existente en el archivo de Zeiky, radicado en la Cámara de Comercio de Pasto, en donde se identificaron 62 empresas inscritas en el Semillero, desde el año 2005 hasta el año 2007, permitiendo de esta manera la generación del Primer Consolidado de empresas vinculadas al convenio; a saber:

Cuadro 16. Consolidado empresas vinculadas al semillero Zeiky, Nariño.

ID.	EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL	CIUDAD	OBJETO SOCIAL	ETAPA
1	TIVA	Silvana Villota	Pasto	Diseño de productos en marroquinería con accesorios en otras fibras.	2
2	BOLSOS EGO	Carlos Eduardo Martínez	Pasto	Diseño y elaboración de bolsos, billeteras, estuches, etc. En Fibras textiles	2
3	CUEROS EL MURAL	Mónica Lucia Chávez Gutiérrez	Pasto	Elaboración de bolsos y artículos en cuero.	3
4	HILANDERIAS DE COLOMBIA	EDUARDO EFRAIN PAZ MENESES	Pasto	Procesamiento de fibras textiles, fabricación de empaques y cordeles.	2
5	LUIS ARTURO RODRÍGUEZ	Luis Arturo Rodríguez	Pasto	Elaboración de juegos de alcoba, armarios y accesorios para artesanías.	2
6	CELESTE BOLSOS Y ACCESORIOS	Ángela Andrea Ocaña Pérez	Pasto	Diseño y elaboración de bolsos, billeteras, estuches, etc. En Fibras textiles. Collares, pulseras, aretes y accesorios.	3
7	MUEBLE AMBIENTE	Lucy Maribel Chávez Caicedo	Pasto	Diseño, fabricación de productos en madera involucrando otros elementos como fibras naturales y metal.	1
8	MUEBLE ARTE	Edgar Armando Portilla	Pasto	Fabricación de muebles y accesorios.	1
9	ART HOGAR	Vasil Darío Malte B.	Pasto	Elaboración de productos en madera	1
10	TALLER ARTESANAL JARAMILLO	Víctor Arturo Jaramillo Bolaños	Pasto	Artesanías en diferentes fibras maderables y naturales	2
11	DIIN DISEÑO INDUSTRIAL	Ana Patricia Chamorro Paredes	Pasto	Elaboración de lámparas	2
12	REAMAR	Hernando Martínez	Pasto	Elaboración de productos en madera	1

13	COOPERATIVA ARTESANAL CASA DEL BARNIZ DE PASTO	Miriam Narváez	Pasto	Artesanías	2
14	TALLER MARIA DOMINGA	Ana Luisa Guancha Eraso	Pasto	Elaboración de figuras en porcelanicon.	2
15	VADE JHONS	Estuardo Benavides	Ipiales	Estuches, ropa y accesorios para bebe.	3
16	FA URIBE	José Eduardo Jurado	Pasto	Velas, velones, y velas decorativas.	2
17	CREACIONES J CAMYN	Nora Esperanza Yarpaz Noguera	Pasto	Elaboración de ropa deportiva, dotaciones empresariales.	2
18	MIEL DETALLE	Miriam Lucia Cortes Jurado	Pasto	Tarjetas en madera hechas a mano	1
19	NARIÑO EN ARCILLA	Maria Solange Enríquez Chávez	Pasto	Productos artesanales, lámparas en cerámica para colgar, de mesa, apliques de pared y candelabros.	1
20	JANA DISEÑOS	Johana Lucia González Chávez	Pasto	Diseño y elaboración de accesorios en fibras naturales: madera, tamo y técnica de tejido.	1
21	ECOTEMA	Matilde Calpa Tulcán	Pasto	Tejidos en telar manual y bordados en apliques a mano.	2
22	EFIX CONFECCIONES	Raúl Andrés González	Pasto	Producción y comercialización de ropa deportiva, de trabajo y hospitalaria.	1
23	JM JULIANA MARTINEZ ACCESORIOS	Juliana Martínez Troya	Pasto	Collares, pulseras, aretes, en metales y piedras semipreciosas.	2
24	ASOCIACIÓN ARTESANAL PAKARI	Miriam Del Valle Chasoy	Colon	Elaboración de collares, manillas en chaquira, cinturones, aretes, anillos y porta celulares.	1
25	CONFECCIONES EL DANS	Eloisa Gonzáles Coral	Pasto	Elaboración de ropa deportiva, dotaciones empresariales.	1
26	COLOMBIA WOOD ART EXPORT	Henry Pazmiño Arciniegas	Pasto	Elaboración en muebles pino, tablilla, tamo, MDF. Tablex.	1
27	TALLER ARTESANAL ESPERANZA CUACES	Esperanza Cuaces	Pasto	Talla en madera, Barniz tamo.	2
28	KUMANA	Paola Ximena Cupacán Ruano	Pasto	Fabricación, diseño y comercialización de joyería en plata.	1
29	ARTE TIPICO SANTACRUZ	Rosa Ocaña de Santacruz	Pasto	Talla y pintura de artesanías en madera.	2
30	PIEL SALVAJE MARROQUINERIA	Nubia Popayán Jiménez	Pasto	Elaboración de bolsos, carteras, equipos de viaje, alforjas para motos y productos publicitarios en cuero.	2
31	ARTESANDONA - ASOCIACIÓN	Asociación de trabajadores artesanales de Sandona	Pasto	Sombreros, bolsos, individuales, contenedores, accesorios: pulseras. Aretes y collares en paja toquilla	1

32	AGROINDUSTRIAL DEL SUR	Rosa Elvía Enríquez.	Pasto	Producción de quinua	1
33	ANDINA DE CONSERVAS	Iván Darío Rosero	Pasto	Elaboración de mermeladas y conservas.	2
34	PRADERA VERDE	Darío Marín Chavarriaga	Sibundoy, Putumayo	Frutas procesadas: Dulce de chilacuan	3
35	LÁCTEOS MI REGIÓN	Milton Guamilamag		Producción de quesos.	0
36	LA MANJARCITA	Ana Lucia Benavides	Pasto	Producción y comercialización de manjares de leche.	2
37	PERLAS DEL MANGLAR		Tumaco		
38	CI PROCEAGRO		Tumaco		
39	ALIMENTAR	Ana Lucia España Tobar	Cumbal	Industrial procesadora de alimentos alimentar LTDA.	1
40	AGROABONOS CHAVISNAN	Adriana de Jesús Portilla	Cuaspu, Nariño.		0
41	AGROPROCESOS DEL PACÍFICO		0	0	0
42	LACTEOS UNILACT	Hernando Luis Miguel Bucheli Reyes	Guachucal	Productora y comercializadora de productos lácteos	1
43	CAFÉ DE MI TIERRA	0	La Unión	Producción y comercialización de café.	1
44	PROALI-AREPAISA		Ipiales.	Producción y comercialización de arepas de maíz	2
45	CERAMICA DENNY	Denny Bacca	Pasto	Productos artesanales en cerámica	2
46	FLORARTE	Marlene Córdoba	Pasto	Producción de artículos elaborados en fibras textiles: bolsos, billeteras.	1
47	PICACHOS	José Antonio Moncayo Lagos	Pasto	Producción de papas chips, chitos, y alimentos	1
48	PRODUCTOS SAN JUAN	Jhon Alexander Jojoa Meza	Pasto	Producción de manjares.	1
49	PANELAS LAS DELICIAS	Alexandra Delgado	Pasto	Procesamiento de panela.	1
50	ALIMENTOS DE LA PROVINCIA	Anderson Rosero	Corregimiento José María Hernández	Quinua Instantánea	1
51	FRUTIROBLES	Jaime Andrés Pérez España	Corregimiento Santa cruz de Robles	Elaboración de mermeladas y conservas.	2
52	MARROQUINERIA ANDRE	Marino Ordóñez Ortega	Caicedo Alto de Pasto	Elaboración de artículos de cuero.	1
53	FRUTAS INDUSTRIALES DEL PACÍFICO	Sally Castillo	Pasto	Transformación de frutas tropicales	2
54	ARTESANIAS DEIMA	Deyma Dominguez	Sandona	Producción de artículos en cuero e iraca: sombreros, correas, pulseras, bisutería, etc.	1
55	ARTESANIAS DE LA CASA	Liliana Elizabeth Ramírez Chamorro	Ipiales	Elaboración de bolsos, mochilas, carteras, en yute o cabuya.	1

56	ALIÑOS LA GARZA	Fernando Cáceres	Pasto	Producción y comercialización de condimentos	1
57	COOPANELA	William Zambrano	Sandona	Producción y comercialización de panela	1
58	CODESPA	Giovanni Agreda	Pasto	Producción y comercialización de Quinoa	1
59	CAVIASUR		Guachucal	Producción, Procesamiento y comercialización de cuy	1
60	ARTESANIAS PIEDAD	Piedad Torres	Pasto	Elaboración de bisutería	1
61	LACTEOS ANDINOS	Salvador Escobar M	Pasto	Transformación y comercialización de lácteos	1
62	ACUACULTIVOS DE NARIÑO EU	Fabio Gómez	Pasto	Acuicultura y pesca	1

Fuente: Esta investigación.

Una vez la empresa sea seleccionada, debe diligenciar los formatos de inscripción denominados Diagnostico Plan de cuenta y Criterios de selección Zeiky.(Ver anexo No. 1 y No.2) Los cuales se ingresan a la plataforma virtual de Proexport (CRM), desde la cual se realiza seguimiento a la evolución de cada unidad de negocio.

De esta manera se logró identificar cuantas empresas tiene el Zeiky desde su puesta en marcha para la región, cuales son los sectores económicos que se han visto beneficiados y obtener los primeros resultados para el diagnóstico:

Cuadro 17. Unidades de negocio por sector

SECTOR	No. DE EMPRESAS
Agroindustria	11
Prendas de vestir y confecciones	7
Manufacturas e insumos	24
Servicios	0

Fuente: Esta investigación.

El sector que tiene mayor cobertura por el Zeiky- Nariño es el de manufacturas e insumos al contar con 24 empresas dedicadas a la marroquinería; las artesanías elaboradas en arcilla, madera, tamo, paja toquilla, cacho, tablex, MDF, entre otros; en segundo lugar se encuentra el sector agroindustrial con la producción y comercialización de lácteos y sus derivados, condimentos, procesamiento de cereales (Quinoa), cría y comercialización de cuyes, así como también la

producción y comercialización de mermeladas, café, manjares y productos acuícola; seguidamente se encuentra el sector de prendas de vestir y confecciones al cual pertenecen 7 unidades de negocio dedicadas a la elaboración de artículos en fibras textiles (Dotación, bordados, accesorios, etc.); por último se encuentra el sector dedicado a los servicios, el cual no aplica para el departamento de Nariño.

Resultados:

- Falencia en la atención del sector dedicado a la prestación de servicios: Zeiky-Nariño en la actualidad no posee un plan de trabajo para las empresas dedicadas a la prestación de servicios, solo en Zeiky- Cali esta experimentando un programa piloto para este fin, el cual se espera ser aplicado en el departamento para el segundo semestre del año en curso.
- Algunas empresas no cumplen con los requisitos exigidos por Proexport para formar parte del Semillero: comenzando por el bajo nivel de producción que poseen, seguida de una débil estructura organizacional e imagen corporativa.
- No todas las empresas tienen la documentación básica diligenciada. (Diagnostico Plan de cuenta y Criterios de selección Zeiky.): en los hallazgos se encontró mucha información incompleta en cuanto al cumplimiento de los compromisos pactados con los empresarios y actividades desarrolladas.
- Se encontraron carpetas vacías únicamente con el nombre de empresa y sin documentación.
- Algunas empresas no presentan ninguna evolución en el desarrollo de las etapas del plan de trabajo Zeiky.
- Las empresas que mayor grado de atraso presentan son las ubicadas en los municipios de la región: en este factor se detectaron dos falencias claves como son la falta de personal para realizar trabajo de campo en los municipios y el escaso presupuesto para el desplazamiento de los mismos.
- Se percibe enojo y malestar entre los empresarios a quienes en algún momento se les ofreció un conjunto de servicios tales como: investigaciones de mercado, asesoría permanente, acompañamiento en materia de comercio exterior, entre otros; generando expectativas que nunca se cumplieron.

A continuación se realizará la descripción y análisis de la situación actual interna de Zeiky, Regional Nariño:

a. Proceso de preselección de las empresas: En la actualidad el convenio Zeiky, esta pasando por un proceso de reactivación, de ahí que fue necesario

retomar las empresas existentes en la base de datos, realizar una preselección de acuerdo a los avances alcanzados con anterioridad e incluirlas nuevamente al programa para concluir con el proceso. De esta actividad hasta la fecha se han reactivado 20 empresas y se han vinculado 5 unidades de negocio.

Por otra parte se detecto que los empresarios no cumplen con los requisitos básicos para ingresar al programa, los cuales se relacionan a continuación:

- Empresa con un producto con potencial exportador basado en la demanda.
- Empresa legalmente constituida. (Mínimo 2 años).
- Empresa que tenga exportaciones menores a USD \$100.000.
- No exportadoras: producto potencial basado en la demanda + capacidad de producción representativa.
- Empresa que no tenga un ejecutivo de cuenta en otra área de Proexport (Comercial y/o Transversal).

b. Proceso de selección de las empresas: Una vez la empresa cumpla con los requisitos mencionados anteriormente, deberá ser visitada por su ejecutivo de cuenta, quien confirmara sí, efectivamente la empresa cumple con las condiciones exigidas. Seguidamente se da a conocer al empresario el plan de trabajo y la manera como este se desarrollara, los compromisos que cada parte adquiere y el tiempo en que deben ser desarrollados (Nueve meses como plazo máximo).

c. Proceso de desarrollo de actividades y compromisos: La metodología de Zeiky consiste en desarrollar tres (3) etapas formativas que se establecen en el Plan de trabajo denominado "Pipeline", que consiste en asesorar e informar a los empresarios sobre como generar un plan exportador con unas actividades y tiempos puntuales. Para lo cual los empresarios deben participar de los ciclos sobre Formación Exportadora, en donde pueden recibir asesorías personalizadas por consultores especialistas tanto en sectores productivos como en temas específicos. Anualmente se desarrollan mínimo 11 ciclos por cada región.

Cuadro 18. PIPELIN: Plan de trabajo Zeiky 2008

ETAPA 0 POSIBILIDAD	ETAPA 1 ESTUDIO DE MERCADOS	ETAPA 2 DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN DE LA EXPORTACIÓN	ETAPA 3 REDIRECCIONAMIENTO O GENERACIÓN DE NEGOCIOS	ENTREGA DE LA EMPRESA O PRIMER NEGOCIO
Existe alguna información, una empresa con un producto potencial y la intuición de que podría existir una oportunidad.	Existe evidencia del compromiso de parte del empresario, se obtiene completa información de la empresa, se establecen las iniciativas claves, personas claves, meta del Zeiky y plan de actividades conjunto.	Existe evidencia del plan de trabajo con el empresario, entrega de resultados según metas establecidas.	Existe evidencia de la aceptación de la empresa en un área comercial, participación activa en eventos especiales o generación de un primer negocio de exportación.	La empresa inicia actividades con un área comercial o un primer negocio realizado.
<p>Registro de Cámara de Comercio persona natural o jurídica. (Régimen común)</p> <p>Empresa Constituida (Mínimo 6 meses)</p> <p>Generación de empleo (Mínimo 5 puestos de trabajo).</p>	<p>Preselección y selección de mercados.</p> <p>Información de mercados (Identificación condiciones de acceso)</p> <p>Conocimiento de VoBo y certificados para exportar.</p> <p>Participación Programa de Formación Nivel I</p>	<p>Identificación de socios internos (SIA, Agentes de carga, transporte)</p> <p>Adecuación de empaque.</p> <p>VoBo y certificados para exportar.</p> <p>Participación Programa de Formación Nivel II</p>	<p>Participación en convenio de transporte.</p> <p>Matriz de costos.</p> <p>Lista de precios de exportación.</p> <p>Esquema de financiación definido.</p> <p>Estrategia.</p>	<p>Aceptación en un macrosector o Expopyme.</p> <p>Participación en una macrorueda con negocio generado.</p> <p>Generación de un primer negocio de exportación (envío de muestra o exportación monto pequeño)</p> <p>Evidencia en CRM de gestión adelantada con el área comercial.</p>
0%	20%	60%	80%	100%

Fuente: Manual de operaciones Zeiky 2008. Proexport Colombia.

d. Entrega de informes y resultados: Con cada empresario se establece un plan de trabajo diferente de acuerdo a la situación actual de la empresa, así como también el acceso a la información y la disposición del empresario para trabajar.

e. Evaluación: El trabajo realizado con cada empresa es monitoreado por Proexport a través de la plataforma virtual y visitas de asesores comerciales especialistas en cada sector productivo, quienes evalúan la gestión y establecen nuevos compromisos con los empresarios, analizando la conveniencia de trasladar la cuenta a un programa superior como puede ser Expopyme o macrosectores.

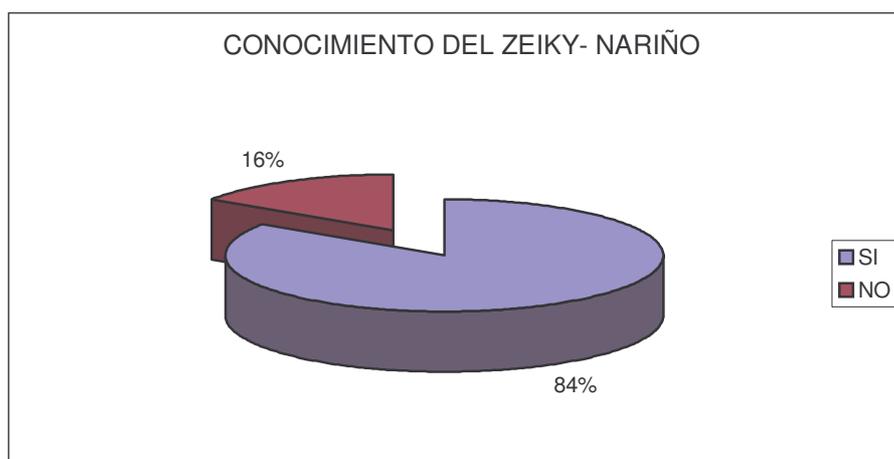
9.2 EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA SEMILLERO ZEIKY, NARIÑO: Diagnostico empresarial.

Para realizar el diagnóstico, fue necesario consolidar la información radicada en los archivos del convenio, ejercicio del cual se identificaron 62 empresas inscritas, sin embargo se debió aplicar una encuesta de evaluación de los servicios (Ver anexo No. 4) a tan solo 46 unidades de negocio, ya que las 15 restantes no poseen información alguna. Las empresas se discriminaron de la siguiente manera:

34 Empresas ubicadas en la ciudad de Pasto y 12 empresas ubicadas en los municipios de Sandoná, Colón, Sibundoy, Ipiales, Cumbal, El Tambo, La Unión y los corregimientos de Santa Cruz de Robles y José María Hernández.

Los resultados obtenidos fueron:

Grafico 12. Conocimiento de ZEIKY- Nariño



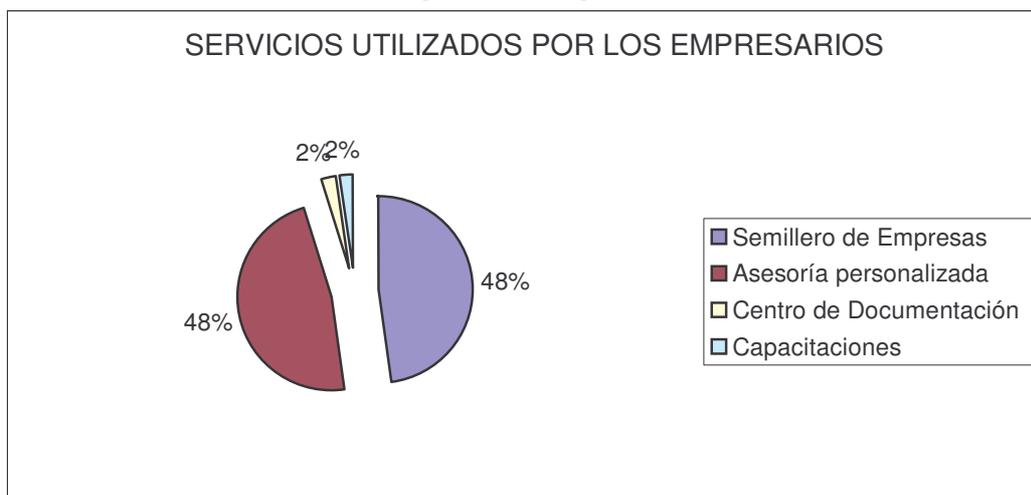
Fuente: Esta investigación.

De acuerdo con la información proporcionada por los empresarios entrevistados el 16% expresa no conocer el significado de Zeiky y el 84% lo asocia con conceptos diferentes tales como:

- a. Centro de diagnóstico y asesoría en comercio exterior.
- b. Centro de semillas empresariales, que ayudan a un paulatino surgir de las mismas.
- c. Espacio de orientación para el exportador.
- d. Ofrece información sobre comercio exterior, apoyando las necesidades del empresario.
- e. Ayuda a las pequeñas empresas.
- f. Capacitación y formación a empresas.
- g. Programa de formación para empresas. Centro de oportunidades.
- h. Apoyo a las microempresas en materia de exportación, para mejorar sus condiciones.
- i. Oficina que realiza investigaciones de mercado y ayuda a la comercialización de productos a otros países.
- j. Servicio para la exportación.
- k. Brinda apoyo a las empresas en comercio exterior.
- l. Es un organismo dedicado a inducción y asesoramiento para comercializar productos a nivel nacional e internacional.
- m. Centro de asesoría.
- n. Centro de información sobre comercio exterior dirigido por Proexport.
- o. Apoyo a las necesidades de comercio fuera del país de las empresas de la región.
- p. Es un programa que brinda apoyo al crecimiento y desarrollo de las empresas.
- q. Programa que apoya con información las dudas que se tengan para llegar a otros mercados.

- r. Lugar donde se brinda apoyo al empresario que esta interesado en ofrecer sus productos internacionalmente.
- s. Centro de asesoría en materia de comercio exterior y canal para participar en otros eventos.
- t. Extensión de Proexport en Nariño, para apoyar las exportaciones de productos.

Grafico 13. Servicios utilizados por los empresarios.



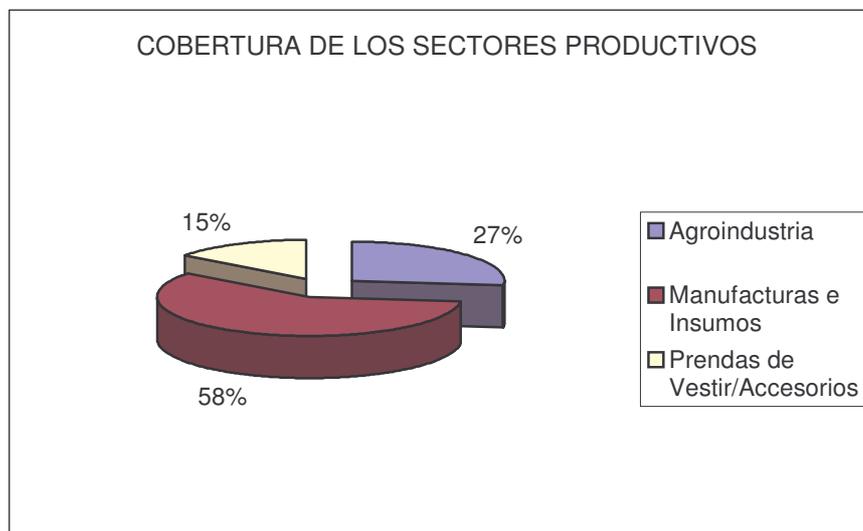
Fuente: Esta investigación.

Se puede observar en el gráfico anterior que el 2% de los encuestados a recurrido a los servicios de capacitaciones y al centro de documentación; entre tanto el 48% ha recurrido a las asesorías personalizadas y el 48% restante al Semillero de empresas.

A continuación se profundizará en el Programa Semillero de empresas Zeiky.

▪ **SEMILLERO DE EMPRESAS ZEIKY, NARIÑO.**

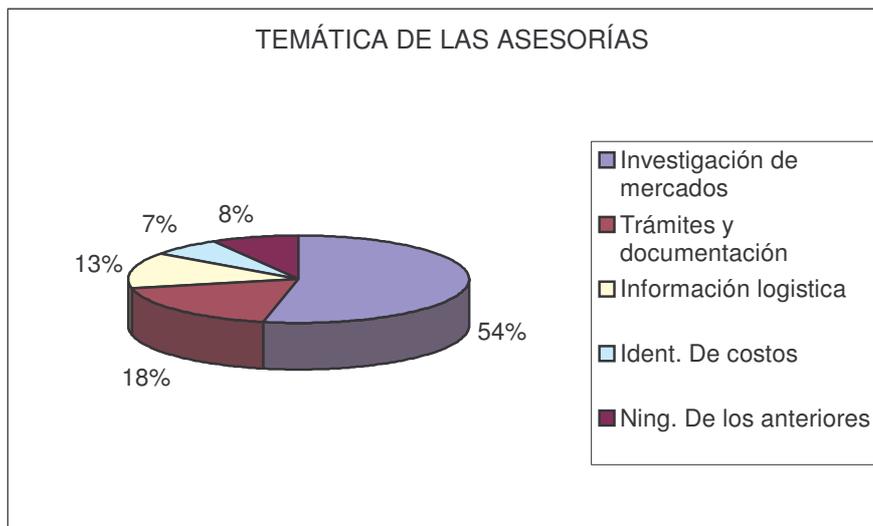
Grafico 14. Cobertura de los sectores productivos.



Fuente: Esta investigación.

De acuerdo al gráfico anterior el Semillero esta conformado por un 58% de empresas dedicadas al sector agroindustrial, 27% a manufacturas e insumos y el 15% al sector prendas de vestir y confecciones.

Grafico 15. Temáticas de las asesorías solicitadas

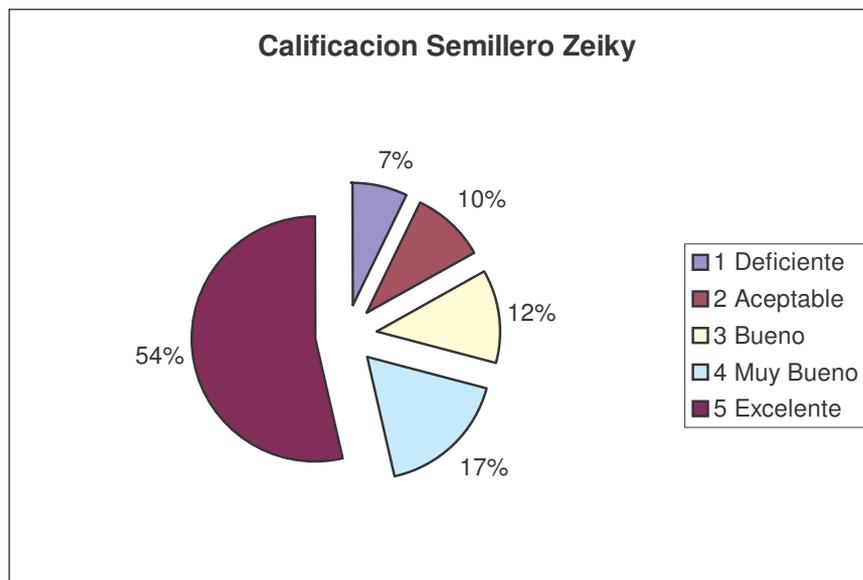


Fuente: Esta investigación.

El 54% de los empresarios dijo haber solicitado información sobre I&M internacionales, el 18% sobre Trámites y documentación, 13% Información

logística, 8% No ha recibido información alguna de los solicitado y el 7% solicito información sobre identificación de costos.

Grafico 16. Calificación Semillero de Empresas Zeiky, en donde 5 es Excelente y 1 es deficiente.



Fuente: Esta investigación.

La evaluación que recibió el semillero por parte de los empresarios fue la siguiente:

54% (5) Excelente, 17% (4) Muy bueno, 12% (3) Bueno, 10% (2) Aceptable, 7% (1) Deficiente.

Exponiendo los siguientes criterios:

Positivos:

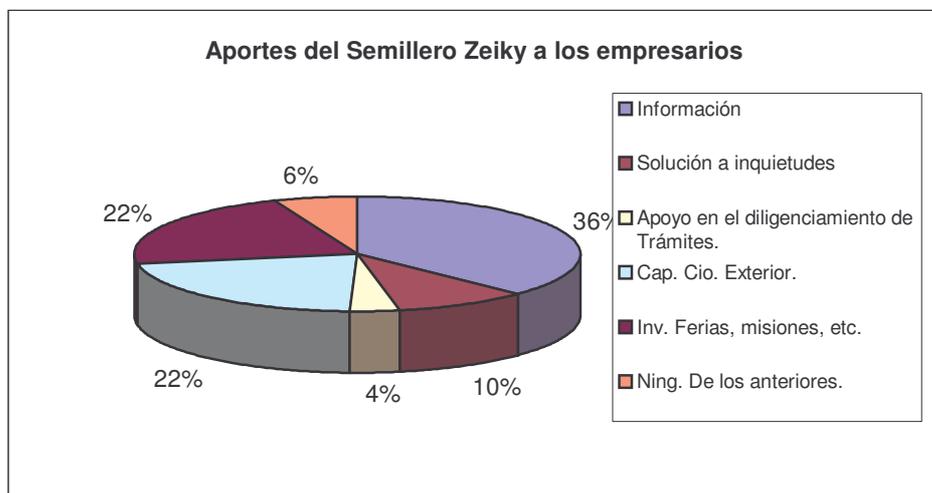
- Información oportuna, documentación completa y significativa para la empresa, invitación a participar en EXPOSUR 2007.
- Es una ayuda al empresario.
- Para ser excelente falta mayor asesoramiento e información.
- Existe amabilidad y conocimiento del tema.
- Tienen buen conocimiento de comercio exterior.

- f. Excelente, por que nos ayudaron en la participación de EXPOEMPRESARIA 2007 con capacitaciones sobre el diseño del stand y se realizo un catálogo.
- g. Se realizaron visitas y se entrego información interesante para la empresa que sirvió para contactar a otras entidades como Bancoldex.
- h. Presta un buen servicio que busca ayudar al empresario.
- i. El apoyo brindado para asistir a la EXPOEMPRESARIA 2007, fue excelente.

Negativos:

- a. No se ha recibido información adecuada.
- b. Se programó una misión comercial, se realizó el pago de las misma, pero esta se canceló y no se comunicó al empresario sino cuando este llevó a cabo el viaje a la ciudad de Cali y estando allá se dio cuenta de la cancelación del evento.
- c. No hay gestión, organización, ni entrega de resultados.
- d. Se han presentado dificultades de continuidad en el desarrollo de las asesorías, lo que un principio ha generado inconformismo con el desarrollo de las actividades comprometidas.
- e. Se solicitó asesoría sobre cómo renovar el registro como exportador nacional y se cometieron errores que generaron malestar a la empresaria además de perdida de tiempo y dinero.
- f. Se pasó mucho tiempo sin recibir información del semillero Zeiky.
- g. Falta de práctica de los funcionarios, son muy teóricos y carecen de experiencia.
- h. La información que se ha entregado es muy corta y limitada.
- i. No existe compromiso por parte de los funcionarios.

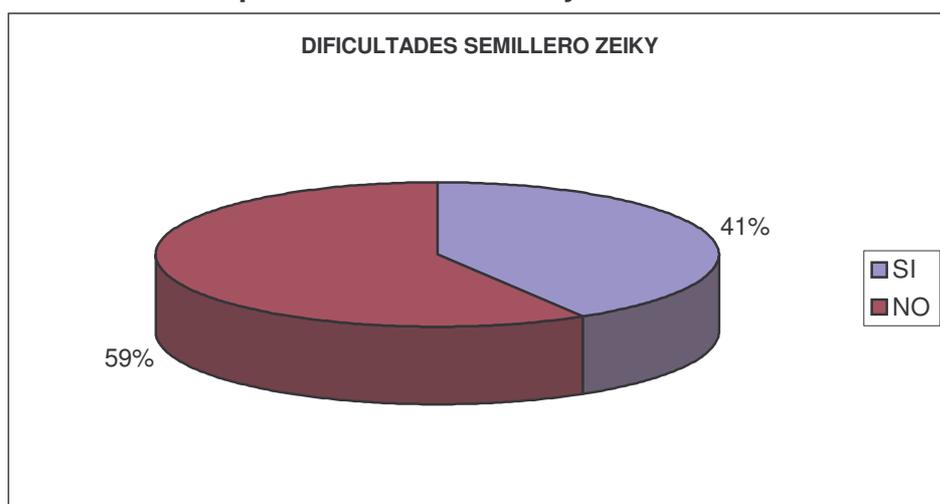
Grafico 17. Aportes o beneficios brindados por el Semillero- Zeiky a los empresarios.



Fuente: Esta investigación.

De acuerdo al gráfico anterior los empresarios de Nariño, expresaron haber recibido los siguientes aportes provenientes de Zeiky: 36% Información, 22% Capacitaciones en comercio exterior y solución a inquietudes, 10% Invitaciones para participar en ferias y misiones comerciales, 6% No ha recibido ningún beneficio y el 4% apoyo en el diligenciamiento de trámites. Los empresarios que expresaron no haber recibido beneficios, demostraron inconformismo con la atención y el grado de compromiso con los servicios prestados por el profesional que manejaba la cuenta con anterioridad.

Grafico 18. Dificultades presentes en el desarrollo de las actividades realizadas por el Semillero –Zeiky.



Fuente: Esta investigación.

De los empresarios encuestados el 59% dijo no haber tenido dificultades, entre tanto el 41% expreso los siguientes inconvenientes con el servicio:

- a. Falta de compromiso y seguimiento.
- b. No hay generación de información.
- c. No hay un contacto directo con los funcionarios.
- d. No hay información concreta sobre los estudios de mercado, es muy teórica, no es muy útil para tomar decisiones.
- e. Falta de continuidad y seriedad con los compromisos adquiridos.
- f. El anterior profesional encargado no proporcionaba información correcta.
- g. En días pasados se presentó mala disposición del profesional a cargo, proporcionando información errónea.
- h. Se solicitó información o asesoría para adquisición de maquinaria a través de leasing, pero la orientación no fue la correcta.
- i. Atención muy apresurada, no se concluyeron las actividades.

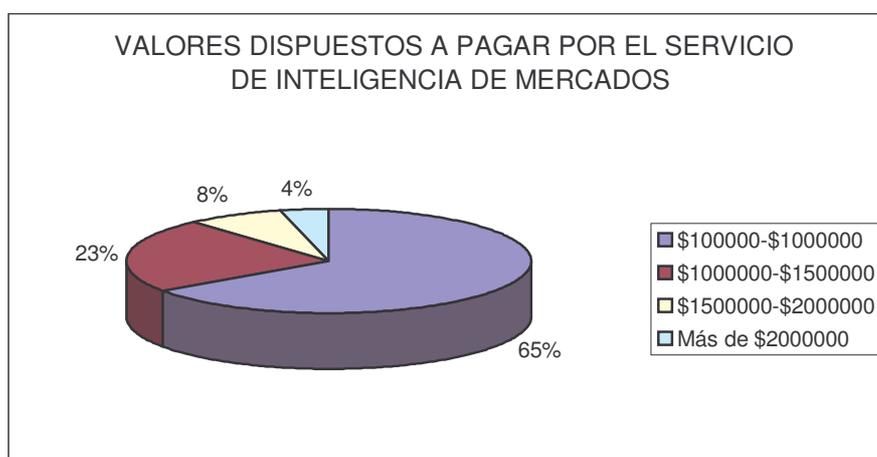
Grafico 19. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de inteligencia de mercados.



Fuente: Esta investigación.

El 76% de la población encuestada respondió afirmativamente que está dispuesto a pagar el valor de las I&M internacionales, siempre y cuando estas se caractericen por ser 100% útiles, concretas, veraces e informativas, entre tanto el 24% restante dijo que en la actualidad no podría adquirir la información, porque las empresas son muy pequeñas y no están en capacidad de realizar este tipo de inversión. Sin embargo en la medida de la necesidad realizarían este tipo de contratación.

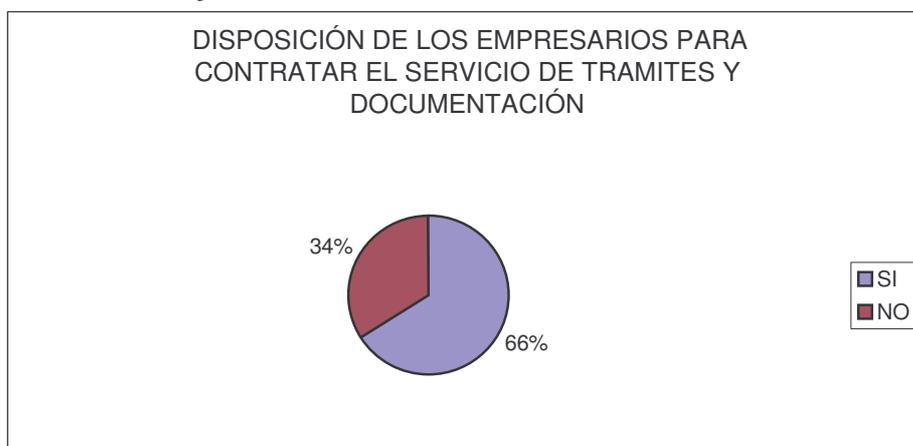
Grafico 20. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.



Fuente: Esta investigación.

Los empresarios estarían dispuestos a pagar: 65% entre \$100.000 y \$1000.000; el 23% entre \$1000.000 y \$1500.000; el 8% entre \$1500.000 y \$2000.000 y el 4% más de \$2000.000.

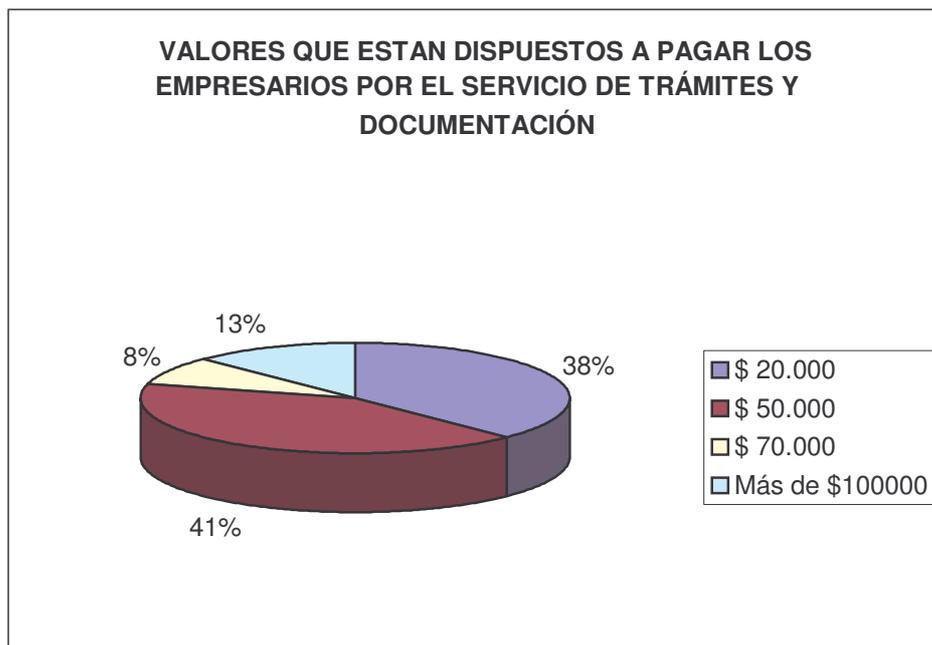
Grafico 21. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de trámites y documentación.



Fuente: Esta investigación.

El 66% de los empresarios encuestados demostró tener absoluta disposición a pagar por este servicio, entre tanto el 34% restante dice no estar en condiciones económicas para realizar dicha inversión, solicitando que este proceso continúe siendo gratuito por la Cámara de Comercio de Pasto, a manera de consulta o asesoría.

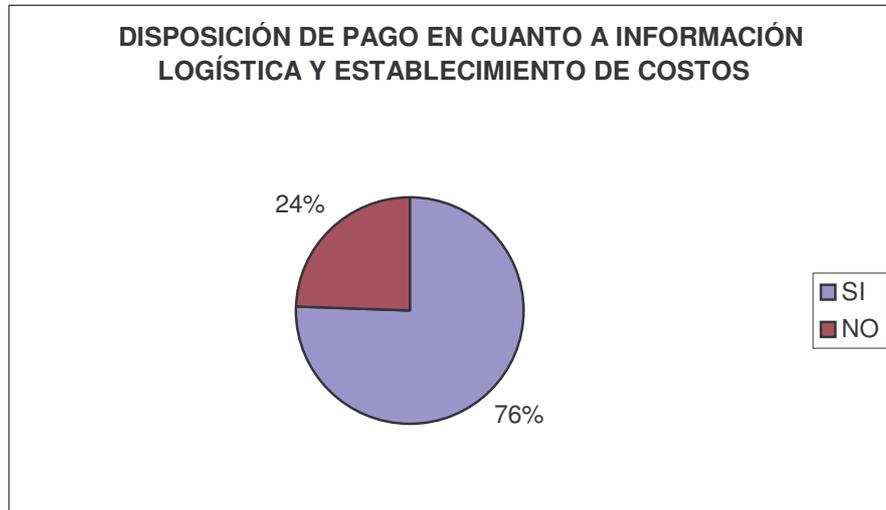
Grafico 22. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.



Fuente: Esta investigación.

De acuerdo a la información consolidada el 41% de los encuestados estaría en capacidad de pagar \$50.000 por este servicio, el 38% \$20.000, el 13% más de \$100.000 y el 8% \$70.000.

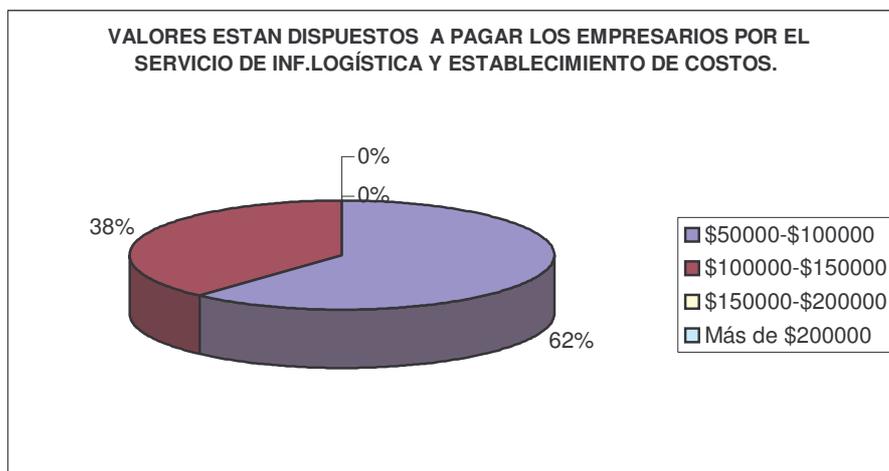
Grafica 23. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de información logística y establecimiento de costos.



Fuente: Esta investigación.

El 76% de los empresarios tiene la disposición de pagar por el servicio de información logística, entre tanto el 24% restante no esta de acuerdo, porque desconocen la necesidad de identificar dichos valores.

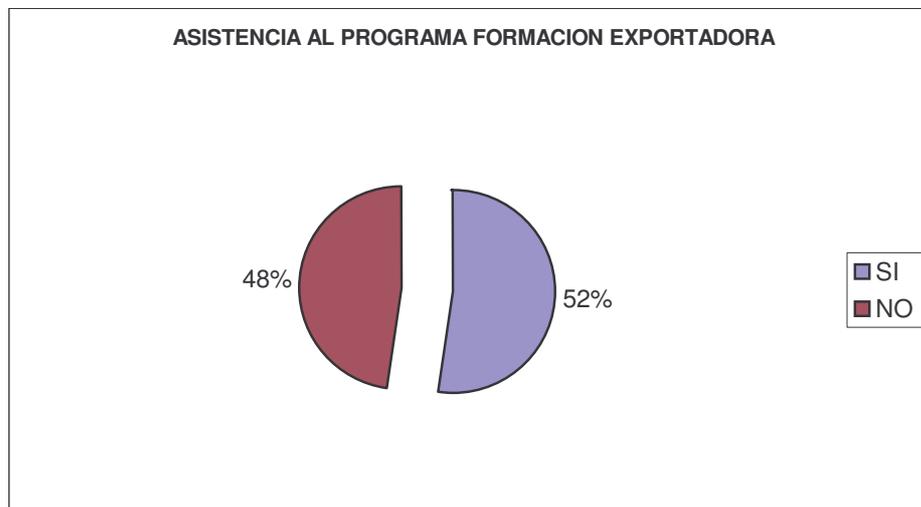
Grafica 24. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.



Fuente: Esta investigación.

El valor por el cual los empresarios tiene mayor facilidad de pago para este tipo de contrataciones esta entre \$50.000 y \$100.000 (62%); y entre \$100.000 y \$150.000 con un 38%.

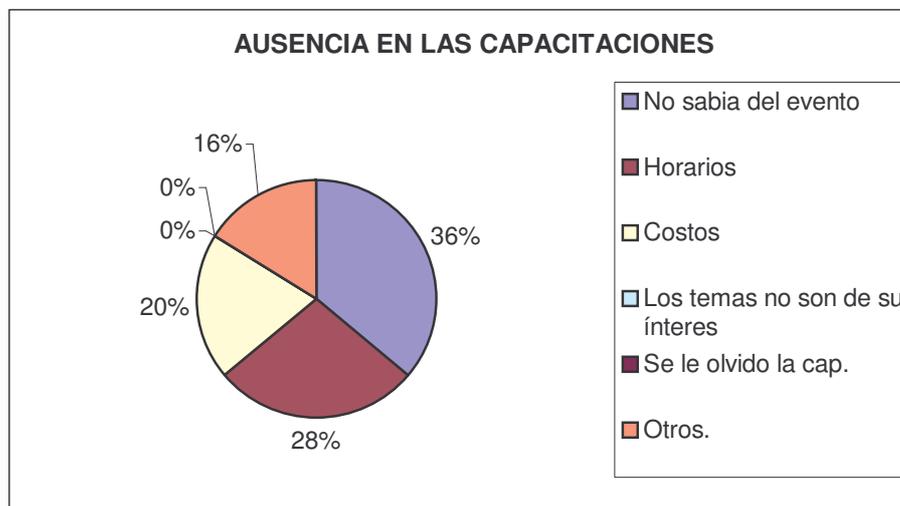
Grafica 25. Asistencia al programa formación exportadora.



Fuente: Esta investigación.

De la población encuestada el 52% ha asistido en algún momento a los ciclos de capacitación de Formación Exportadora –PFE, y el 48% expuso no haber asistido.

Grafica 26. Motivos de ausencia en las capacitaciones del Programa Formación Exportadora - PFE



Fuente: Esta investigación.

Los motivos por los cuales los empresarios no han participado de PFE son:
No sabia del evento: 36%
Disponibilidad en los horarios: 28%
Costos: 20%
Otros motivos: 16%.

Otros motivos: los empresarios dicen que el principal motivo por el cual no asisten a las capacitaciones es la dificultad para desplazarse desde los municipios.

A continuación se profundizara en el servicio de asesoría personalizada.

▪ **ASESORIA PERSONALIZADA**

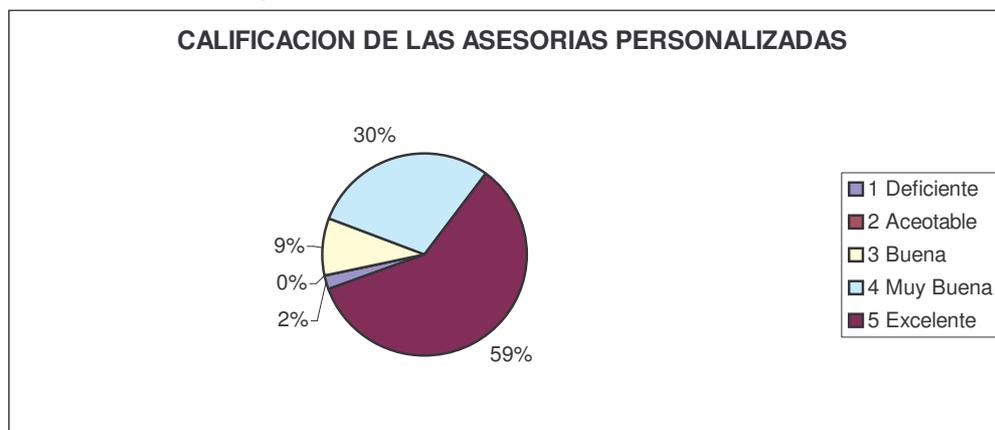
Grafica 27. Nivel de satisfacción de las expectativas en materia de asesoría empresarial.



Fuente: Esta investigación.

Del 100% de la población encuestada el 88% afirma que la asesoría cumplió con sus expectativas de información, sin embargo el 12% expresa inconformidad en el servicio.

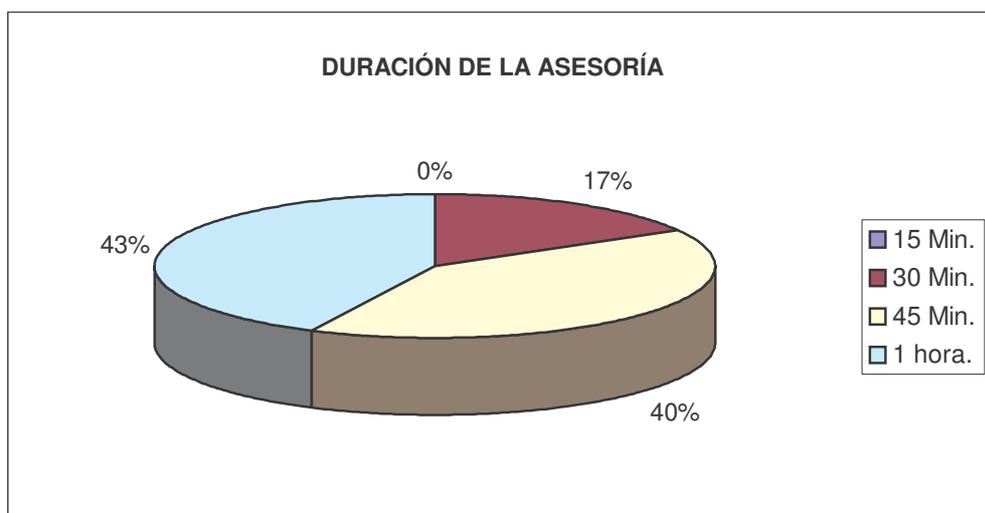
Grafica 28. Nivel de conocimiento del asesor, en donde la calificación 5 es excelente y 1 es deficiente.



Fuente: Esta investigación.

El 59% de los empresarios calificaron como excelente el grado de conocimientos del asesor que los atendió, el 30% considero como muy bueno, el 9% como bueno y el 2% como deficiente.

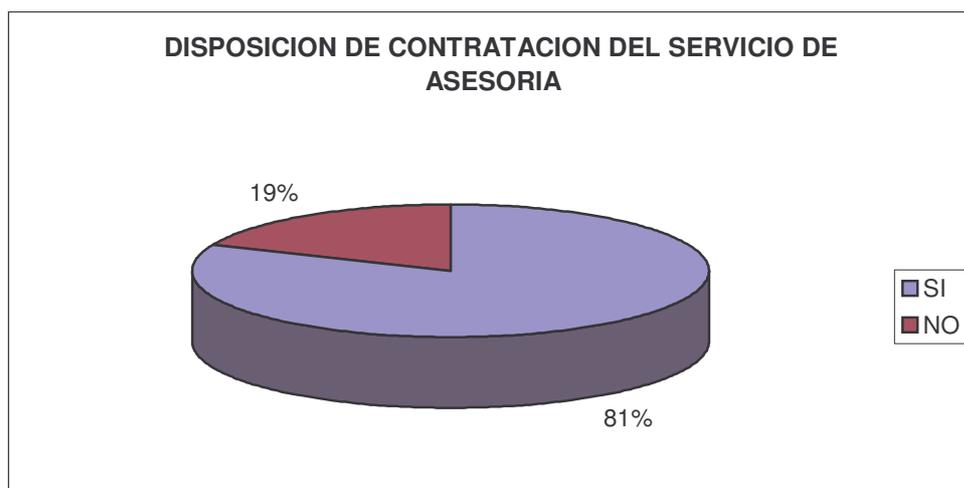
Grafica 29. Duración de la asesoría



Fuente: Esta investigación.

El 43% de la población encuestada expreso que las asesorías recibidas en la solución de sus inquietudes eran superiores a una hora, el 40% 45 minutos y el 17% 30 minutos.

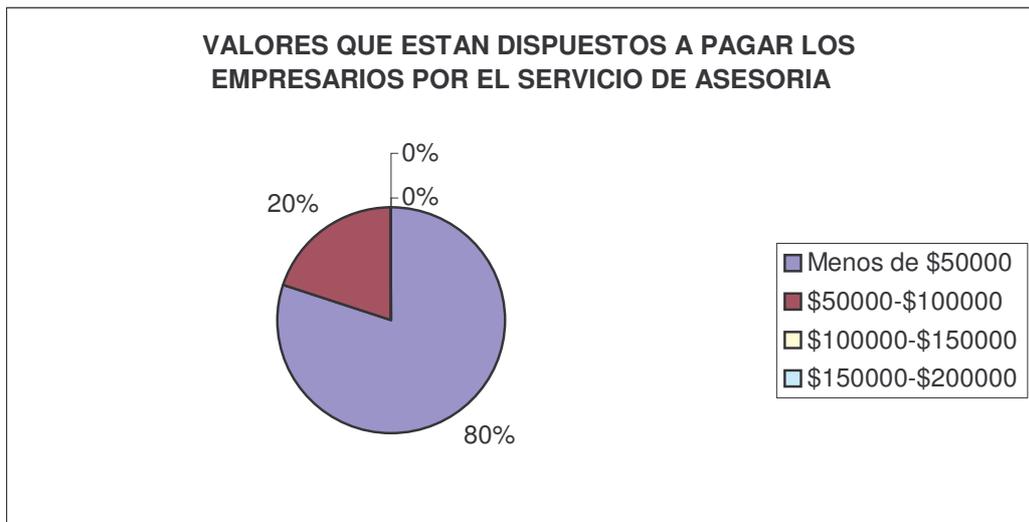
Grafica 30. Disposición de los empresarios para contratar el servicio de asesoría.



Fuente: Esta investigación.

El 81% de las personas que han recibido este servicio estarían dispuesta a pagar, siempre y cuando la información cumpla 100% con sus expectativas, entre tanto el 19% preferiría que el servicio continúe siendo gratuito.

Grafica 31. Valores que están dispuestos a pagar los empresarios, por el servicio mencionado anteriormente.



Fuente: Esta investigación.

Menos de \$ 50.000 es el monto que consideran pertinente pagar los empresarios por el servicio (80%), frente a un 20% de empresarios que expresaron estar en la capacidad de pagar entre \$50.000 y \$100.000.

▪ **Sugerencias y recomendaciones.**

- a. Mayor agilidad en la entrega de información y resultados a los empresarios.
- b. Mejor acompañamiento a las empresas.
- c. Continuidad en el servicio.
- d. Complementar la información que proporcionan al empresario, finalizar los procesos a través de otros medios.
- e. Asignar personal con altos niveles de calidad humana, por que no hay ánimo de servicio.
- f. Las personas que ejercen este tipo de cargos deben tener experiencia y no ser tan académicas y teóricas.

- g. Continuar con esa labor de impulsar al empresario y promocionando el desarrollo regional.
- h. Continuar con el programa, apoyando al empresario y trabajando de manera más continua.
- i. Acercar a Zeiky al empresario.
- j. No deben dejar pasar tanto tiempo sin comunicación con el empresario, desarrollando con mayor agilidad las actividades programadas con el semillero, con el ánimo de mejorar la situación actual del sector y aprovechar los recursos existentes en las empresas.
- k. Fomentar sentido de pertenencia entre los empresarios de la región, para mejorar nuestra imagen a nivel nacional y así pensar en llegar a otros mercados.
- l. Realizar capacitaciones en los municipios, ya que los empresarios nos encontramos en toda la región y muchas veces no nos damos por enterados de las capacitaciones que se están realizando.
- m. La información que se suministre debe ser acorde a los requerimientos del empresario.
- n. Brindar mejor orientación en cuanto a Investigación de Mercados.

Quejas:

- a. Falta acompañamiento por parte de los funcionarios de Zeiky a los empresarios de los municipios.
- b. Hacer realidad lo dicho en las conferencias.
- c. Mayor eficiencia en los procesos.
- d. Mejorar la atención al usuario.
- e. Ampliación del contacto con asesores y representantes de Cámara.
- f. No hay entrega de documentación o informes de los compromisos pactados con el semillero de empresas.

9.3 EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA –PFE EN NARIÑO: Diagnostico interno

9.3.1 Funcionamiento y manejo del programa formación exportadora –pfe, Nariño:

Programa de Formación exportadora: Su enfoque es la capacitación en diferentes temas de comercio exterior, habilidades de negociación y herramientas empresariales, al cual deben asistir de manera obligatoria los empresarios inscritos en el Semillero. Este compromiso es uno de los más incumplidos por los empresarios, al ser muy baja su participación en este tipo de eventos académicos. En el ciclo de PFE realizado entre Febrero y Abril de 2008 solo asistieron 3 empresarios de 47, a los diferentes módulos.

El funcionamiento del PFE abarca los siguientes factores:

a. Programación de las capacitaciones: Esta programación se realiza anualmente de acuerdo al grado de aceptación que se tenga en cada departamento; esta se mide a través de los resultados inmediatamente anteriores. Para el caso de Nariño la programación para del semestre B de 2007 dejó los siguientes resultados:

Cuadro 19. Programación de actividades Semestre B de 2007.

CAPACITACIÓN	ASISTENTES	VALOR	FECHAS
Liderazgo y espíritu exportador	5	0	Agosto 30 y 31/2007
Fundamentos de mercadeo internacional	50	0	Septiembre 20 y 21/2007
Gestión logística internacional	15	0	Septiembre 27/2007
Alternativas de financiación	17	0	Octubre 5/2007
Mitigación de riesgos	11	0	Octubre 26/2007
Total		98	

Fuente: Esta investigación.

El ciclo presentó una baja participación de los empresarios, con tan solo 98 asistentes en el desarrollo de 5 seminarios, partiendo que los seminarios eran totalmente gratuitos y en horario nocturno para no interferir con la jornada laboral.

Para el año 2008, se dividió en 3 ciclos de la siguiente manera:

PRIMER CICLO

- a. Como exportar y como importar.
- b. Sistemas de empaque y transporte internacional de carga.
- c. Estrategias de internacionalización.
- d. Ventanilla Única de Comercio Exterior.
- e. Logística y distribución física Internacional.

SEGUNDO CICLO

- f. Participación en eventos de carácter nacional e internacional.
- g. Hagamos investigación e inteligencia de mercados.
- h. Competitividad e innovación.
- i. E Business.

TERCER CICLO

- j. Clientes difíciles.
- k. Técnicas de negociación internacional.
- l. Competitividad ABC de las alianzas estratégicas.
- m. Exportación a través de comercio justo.

Para la fecha se ha desarrollado el 100% de las capacitaciones programadas para el primer ciclo de capacitaciones en formación exportadora, dejando como resultado los siguientes:

Cuadro 20. Evolución del programa formación exportadores en el primer trimestre de 2008.

CAPACITACIÓN	ASISTENTES	VALOR	FECHAS
Como exportar y como importar.	13	\$20.000	Febrero 20 y 21/2008
Sistemas de empaque y transporte internacional de carga.	32	\$20.000	Febrero 22 y 23/2008
Estrategias de internacionalización.	42	\$20.000	Marzo 7 y 8/2008
Ventanilla Única de Comercio Exterior.	53	\$10.000	Marzo 28/2008
Logística y distribución física Internacional.	45	\$20.000	Abril 11 y 12/2008
Total	185		

Fuente: Esta investigación.

Al comparar la información de los dos ciclos de capacitación se pueden observar que la participación ha incrementado en un 89%, teniendo en cuenta que los seminarios anteriores eran completamente gratuitos y los actuales tienen los siguientes precios:

- Empresarios afiliados a Zeiky y estudiantes: 20.000.
- Empresarios particulares: 25.000.

b. Convocatoria: Con el propósito de que tanto empresarios, como emprendedores y la academia se vincularán al Programa de Formación Exportadora- PFE, se realizó una convocatoria multisectorial dirigida a empresarios tanto particulares como inscritos al semillero Zeiky, estudiantes de las Universidades San Martín, Universidad de Nariño, Universidad Remintong, Autónoma de Nariño y el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA. Dejando como resultado un promedio de 34 participantes por seminario.

c. Estrategias de promoción: Para dar a conocer cada uno de los seminarios se llevaron a cabo un conjunto de estrategias de promoción y publicidad, como son:

- Invitación escrita.
- Confirmación telefónica.

- Marketing Uno a Uno: Empresarial e institucional.
- Descuentos por pronto pago al valor total de los seminarios.
- Difusión radial.

Para los seminarios realizados hasta el Semestre B de 2007, solo se implementaba la estrategia de convocatoria escrita y confirmación telefónica.

c. Evaluación de la gestión: “De acuerdo a lo anteriormente expuesto y a la gestión realizada para el óptimo desarrollo de este primer ciclo se logra cumplir a satisfacción con las metas establecidas por Proexport en un 99.1% para el primer trimestre del año”.²⁷

A cada participante se hace entrega de una certificación de asistencia por seminario, memorias y material de trabajo según el taller.

d. Consolidación de información: Archivo, seguimiento y generación de bases de datos. Una vez finalizado cada módulo se debe diligenciar el formato de evaluación del evento (Ver anexo No. 5), el cual mide el grado de satisfacción de los usuarios.

9.4 EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA EN NARIÑO:

- Diagnostico empresarial

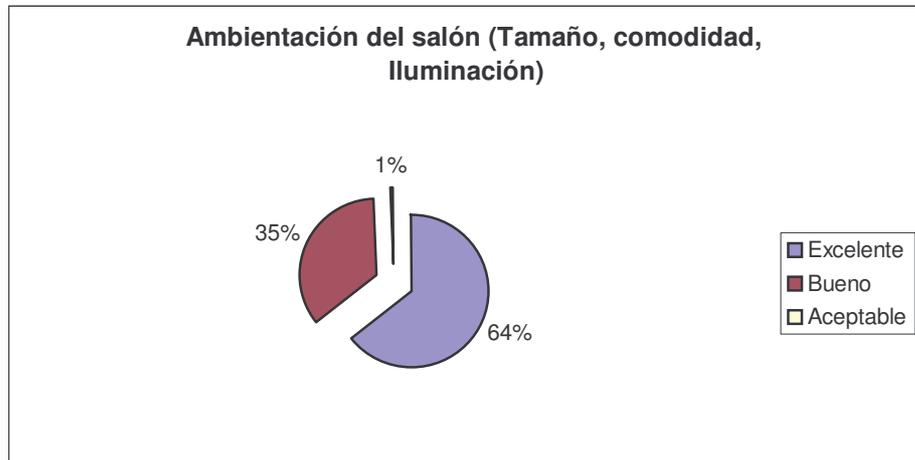
Para la recopilación de esta información se aplico el formato de evaluación diseñado por Proexport, el cual tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los asistentes en cuanto a: aspectos importantes de la planta física, aspectos importantes del evento, el conferencista, recomendaciones y sugerencias. (Ver anexo No. 5)

Los resultados obtenidos en este trabajo de campo fueron:

²⁷ PROEXPORT COLOMBIA, LILIANA BARRETO Evaluación trimestral, ICZ-252 Abril 09 de 2008.

Aspectos importantes de la planta física:

Grafico 32. Ambientación del salón.



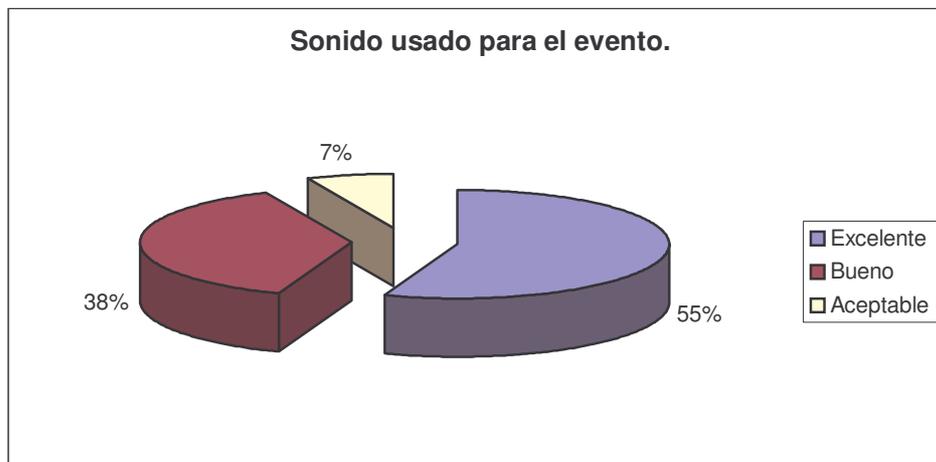
Fuente: Esta investigación.

Para el 64% de la población encuestada el salón de capacitaciones es excelente, para el 35% está en buenas condiciones y para el 1% aceptable.

Algunas recomendaciones que hicieron los asistentes fueron:

Dependiendo de la temática de las capacitaciones aquellas que manejen temas virtuales, los conferencistas deben tener acceso a Internet, de tal manera que los temas sean explicados con mayor propiedad, despejando dudas y desarrollando ejercicios prácticos. El mobiliario es un poco incomodo para tomar apuntes, puesto que se carece de un brazo de apoyo.

Grafico 33. Sonido usado para el evento.

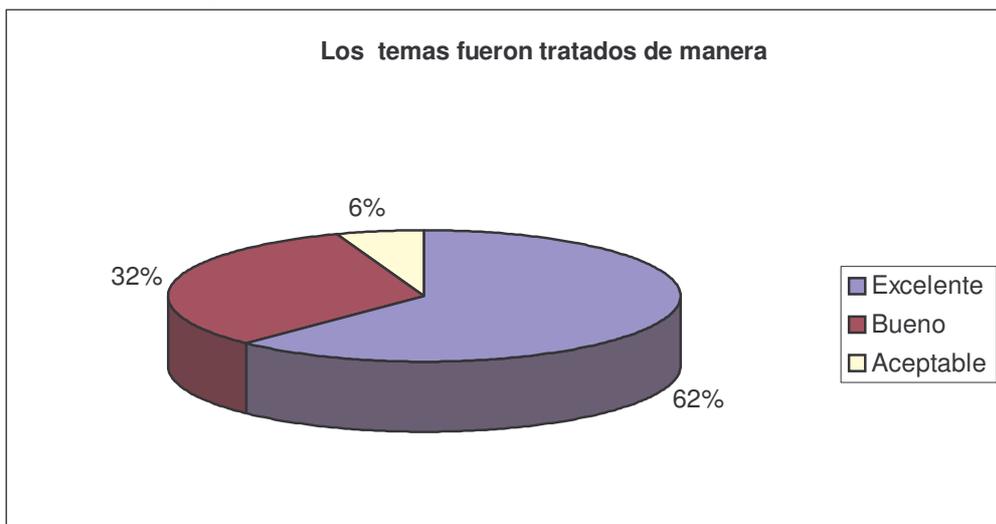


Fuente: Esta investigación.

El 55% de los encuestados expreso que el sonido es excelente, el 38% bueno y el 7% aceptable.

Aspectos importantes del evento:

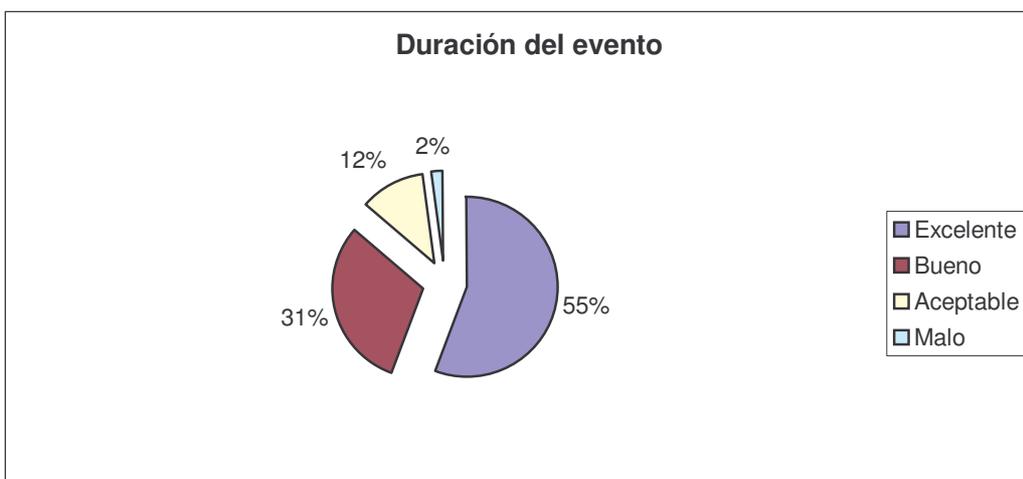
Grafico 34. Los temas fueron tratados en el nivel correcto para los participantes.



Fuente: Esta investigación.

Para quienes participan de las capacitaciones el 62% consideran que los temas son tratados de manera excelente, con profesionalismo; el 32% dice que se tiene un buen manejo y para el 6% merece una calificación de aceptable.

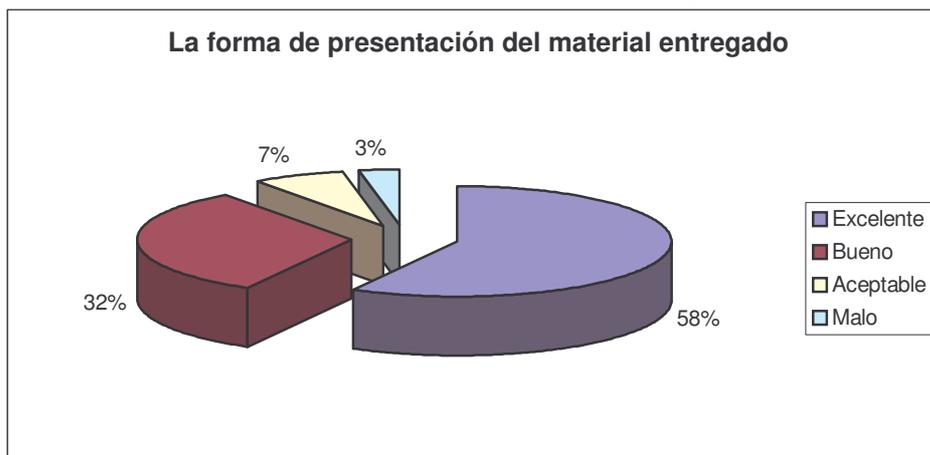
Grafico 35. Duración del evento



Fuente: Esta investigación.

El 55% de la población encuestada considera que el tiempo de las capacitaciones es el adecuado (Excelente), el 31% bueno, el 12% aceptable y para el 2% es malo, ya que existen temas extensos, que involucran detenerse a realizar análisis y aclarar inquietudes. De lo contrario se perdería una parte vital del aprendizaje.

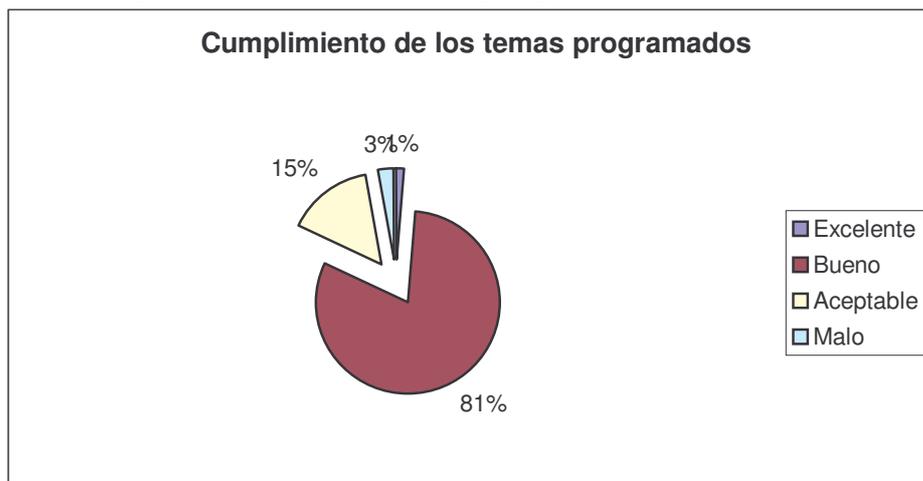
Gráfico 36. Forma de presentación del material entregado



Fuente: Esta investigación.

El 58% de las personas que han recibido material de trabajo expresa que su calidad y contenido es excelente, el 32% lo considera bueno, 7% aceptable y el 3% malo.

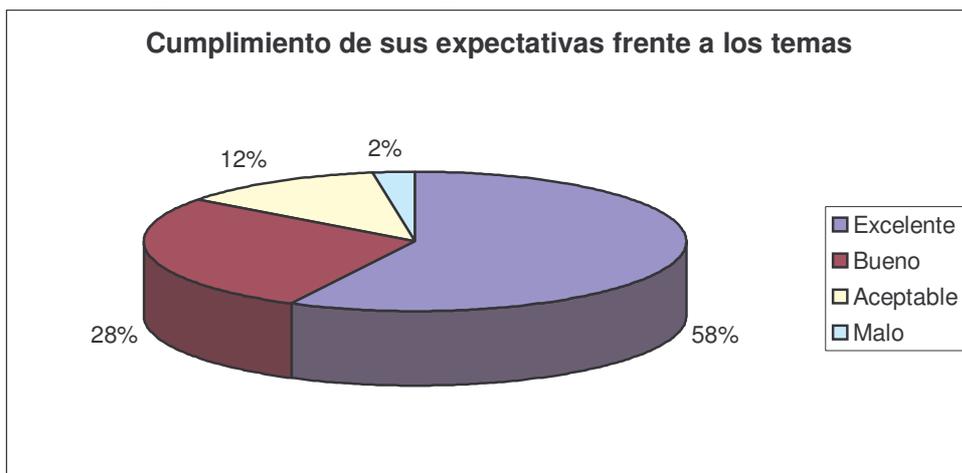
Gráfico 37. Cumplimiento de los temas programados



Fuente: Esta investigación.

En cuanto a este ítem de evaluación el 81% de los asistentes considera como bueno el cumplimiento de los temas tratados, el 15% aceptable, el 3% malo y el 1% lo considera excelente.

Grafico 38. Cumplimiento de sus expectativas frente a los temas.

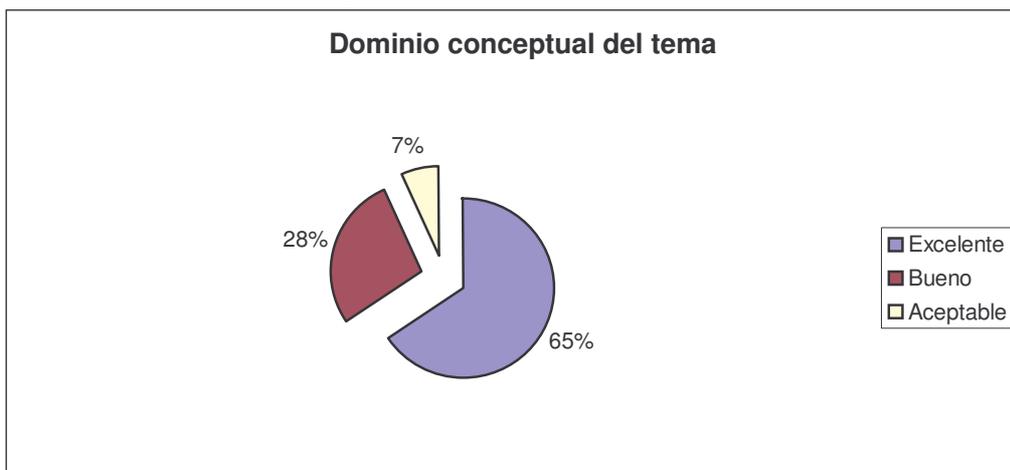


Fuente: Esta investigación.

Las expectativas de las personas que han participado de formación exportadora se han visto satisfechas en un 58% de manera excelente, un 28% lo califican como bueno, el 12% como aceptable y para el 2% restante no cumplió con sus expectativas.

El conferencista:

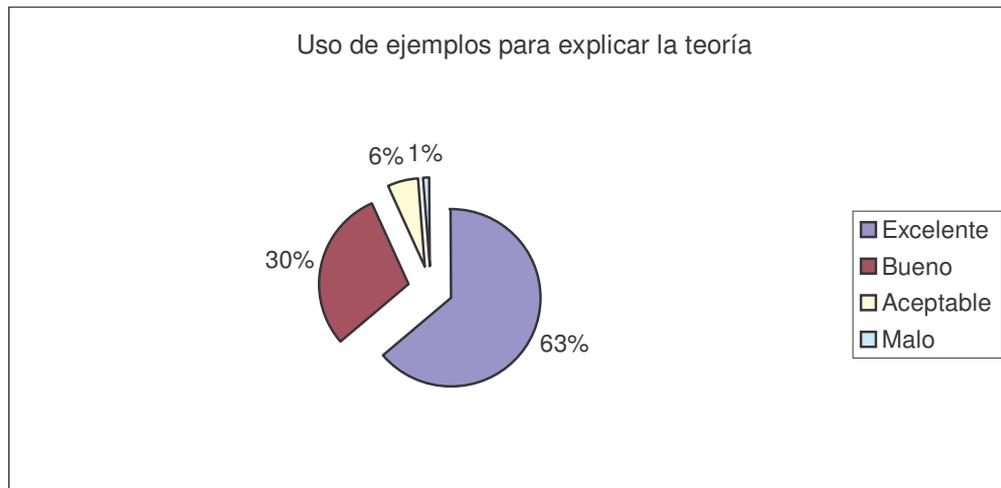
Grafico 39. Dominio conceptual del tema



Fuente: Esta investigación.

En la evaluación realizada a los conferencistas que desarrollan los seminarios taller de Proexport dominan en un 65% los conceptos de acuerdo a los criterios del auditorio, entre tanto el 28% lo considera bueno y el 7% aceptable.

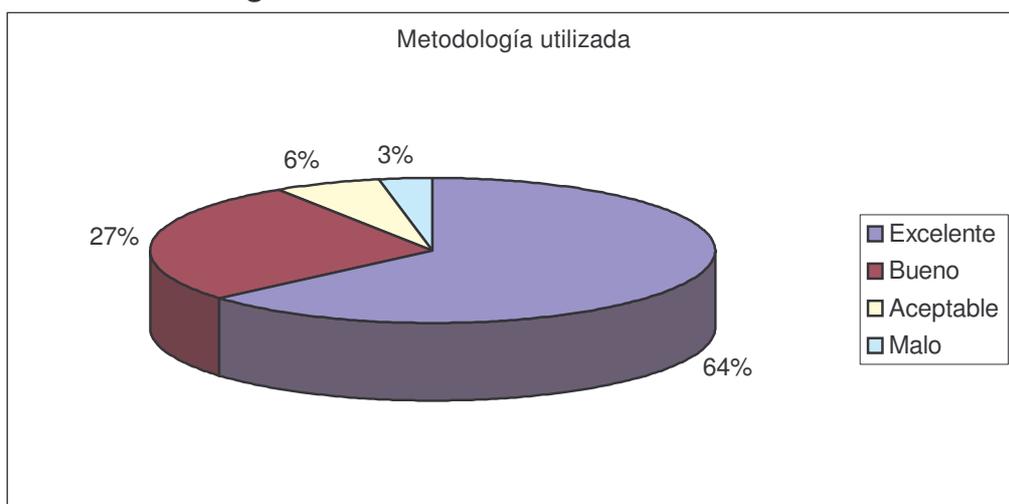
Grafico 40. Uso de ejemplos para explicar la teoría



Fuente: Esta investigación.

Se puede apreciar en el gráfico anterior que el 63% de las capacitaciones han aplicado de manera excelente ejemplos para una mejor comprensión de la temática, el 30% fue calificado como bueno, el 6% aceptable y el 1% tiene una mala calificación.

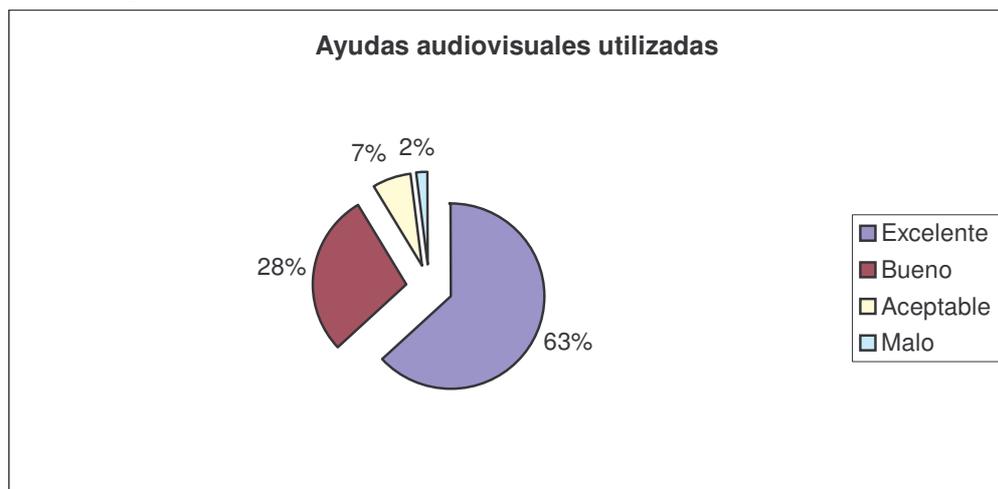
Grafico 41. Metodología utilizada



Fuente: Esta investigación.

Para el 64% de las personas que han asistido a los ciclos de formación exportadora pueden calificar la metodología implementada como excelente, el 27% como buena, el 6% aceptable y el 3% expone que se utiliza una mala técnica.

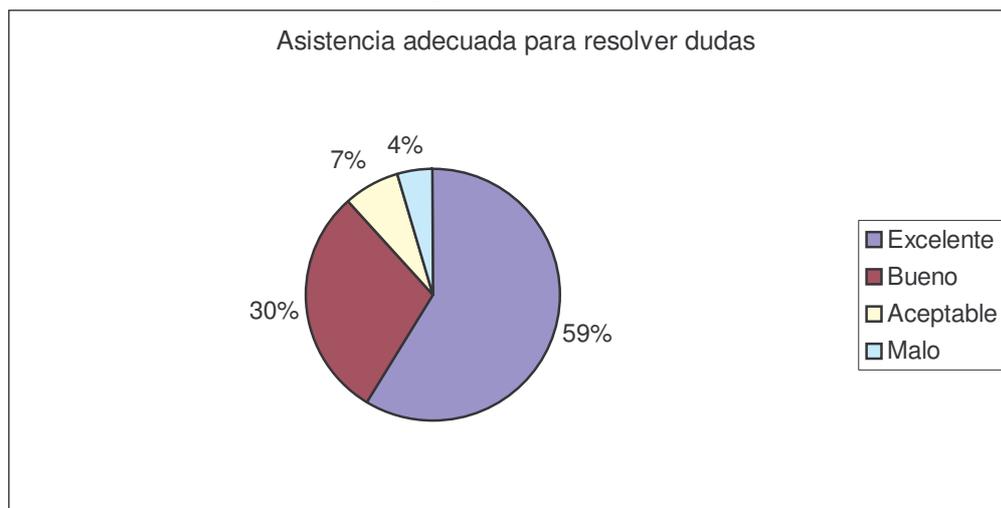
Grafico 42. Ayudas audiovisuales utilizadas



Fuente: Esta investigación.

Las ayudas audiovisuales utilizadas en la mayoría de las capacitaciones en un 63% son excelentes, buenas en un 28%, aceptables en un 7% y malas en un 2%.

Grafico 43. Asistencia adecuada para resolver dudas



Fuente: Esta investigación.

El 59% dijo que la habilidad de los conferencistas para resolver dudas e inquietudes del auditorio es excelente, el 30% buena, el 7% aceptable y el 4% mala.

Grafico 44. ¿Asistiría de nuevo a eventos similares organizados por PROEXPORT a través de su Centro Empresarial de Negocios – Zeiky?



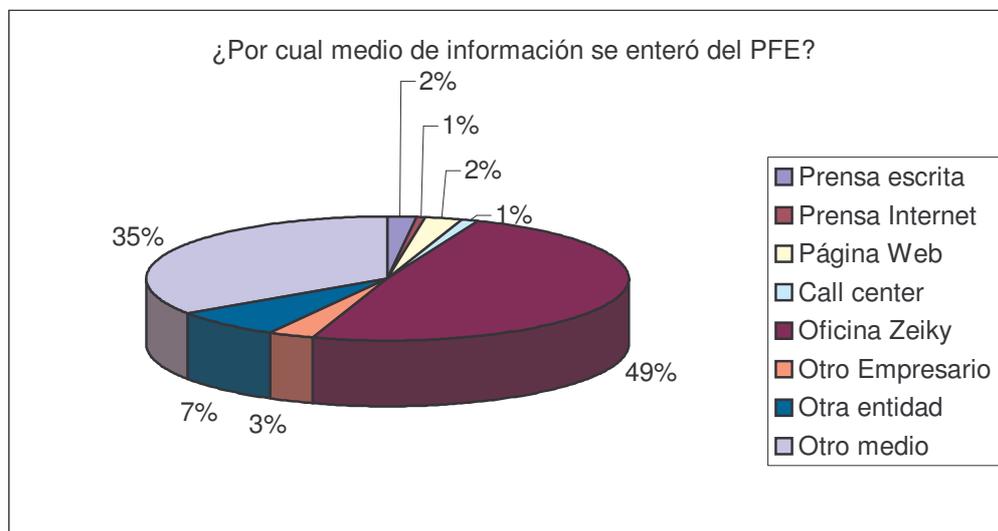
Fuente: Esta investigación.

De al totalidad de la población encuestada el 99%, tiene la plena disposición de participar en nuevos eventos de este tipo a excepción de un usuario (1%), quien expreso su inconformismo por el servicio.

Si su respuesta es NO, explique sus razones:

Siempre y cuando se garantice una mejor preparación de los conferencistas, de tal forma que las expectativas del auditorio sean superadas.

Grafico 45. ¿Por cual medio de información se enteró del Programa de Formación Exportadora?



Fuente: Esta investigación.

Otros medios: Invitación telefónica, Docentes de la Universidad de Nariño y el SENA.

Las personas que han participado de este eventos se han enterado por los siguientes medios: 49% Oficina Zeiky, 35% Otro medio, 7% Otra entidad, 3% Otro empresario, 2% Prensa escrita y página web, 1% Call Center e Internet.

10. POTENCIALIDADES QUE POSEE EL CENTRO DE INFORMACIÓN Y ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR ZEIKY REGIONAL NARIÑO.

Para identificar las potencialidades que posee Zeiky en la ciudad de Pasto, se utilizó como medio para recopilar información el método de observación y análisis de la situación actual, teniendo en cuenta los aportes que le generó a los empresarios este Centro de Negocios, así como también revisar la documentación existente, de tal manera que se facilite la elaboración de fichas de diagnóstico para que agilicen los procesos en la medición de resultados y de la misma manera realizar un estricto seguimiento a las actividades pendientes, estableciendo nuevos compromisos reales en el tiempo con el empresario.

Zeiky en el departamento de Nariño, tiene un enfoque 100% en comercio exterior el cual pretende brindar la oportunidad al empresario, emprendedor o estudiante de interactuar con el sector productivo y empresarial de la región, mediante el desarrollo de sus potencialidades, la utilización de nuevas tecnologías y la promoción del espíritu exportador bajo el enfoque de la responsabilidad social. Zeiky surge para Nariño como una respuesta efectiva a las necesidades regionales en materia de internacionalización de la economía por parte de los empresarios nariñenses y a las necesidades que los grandes cambios de la globalización del país le plantean a Colombia y al departamento.

Nariño ha mantenido un crecimiento pausado de sus actividades de exportación, logísticas y de infraestructura, comerciales y de promoción de servicios. El aumento de la población y sus exigencias han requerido de la formación de personas aptas, competitivas, capaces de liderar procesos y de generar empresas para atender el crecimiento.

El plan de trabajo diseñado para los Programas Semillero de Empresas y Formación Exportadora, responde en todos sus elementos a las necesidades estratégicas de los empresarios y emprendedores de negocios que jalonen el crecimiento partiendo de la región. Sin embargo los empresarios exigen un mayor cumplimiento de estas premisas, ya que las expectativas que se generan son bastante amplias, en comparación a los resultados entregados.

Entre los principales compromisos que exigen los empresarios, se de cumplimiento son:

- a. Identificar oportunidades de negocios y de desarrollo tanto nacional como internacional.

- b. Poseedores de un pensamiento estratégico que les permita interactuar con las fuerzas vivas de la comunidad, es necesario conformar alianzas productivas y comerciales.
- c. Generación de competitividad por medio del análisis estratégico del profundo conocimiento de la región, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

El objetivo principal de los empresarios que buscan los servicios de Zeiky a través de sus programas es convertir a las empresas en actores importantes de jalonamiento de la economía regional, mediante la producción y comercialización de bienes innovadores, de calidad, con precios competitivos.

Los empresarios de la región requieren un Zeiky conformado por un equipo de trabajo interdisciplinario, profesional, comprometido con los problemas regionales, innovador y generador de empresa y progreso.

Además con los cambios estructurales del sistema económico tales como: la eliminación de las fronteras provocados por la firma de eventos como el Tratado de Libre Comercio – TLC, debe ser visto como una oportunidad sin precedentes para la ciudad de Pasto y la región en general; dada la variedad de productos que puede ofrecer al mercado internacional por parte del sector artesanal y de manufacturas en una primera instancia. Adicionalmente es pertinente comenzar a generar ideas que permitan aprovechar la posición geográfica que tiene la región canalizando recursos a través del intercambio comercial, reinvertidos en el mejoramiento de la infraestructura vial, marítima y aeroportuaria.

Exponen los empresarios nariñenses pertenecientes al sector artesanal y marroquinería para mayor precisión que: “Colombia ha iniciado la más importante negociación comercial de su historia y, aunque los tratados comerciales los firman los gobiernos, quienes llevan a la práctica y tiene la posibilidad de convertirlos en verdaderos canalizadores de inversión, empleo y desarrollo, son los empresarios”. De ahí la necesidad de contar con instrumentos de apoyo como es Zeiky para llevar a cabo negociaciones exitosas tanto de bienes como de servicios.

Los empresarios nariñenses en vista de los avances logrados en materia de intercambio comercial han cautivado la credibilidad de inversionistas y consumidores, lo cual está impulsando la recuperación de la actividad económica. No obstante, para que los logros de los últimos años puedan consolidarse, es fundamental insertar el país en la economía mundial, efecto para el cual los empresarios exigen que se les enseñe a manejar el mercado internacional.

La única forma práctica de crecer de acuerdo a la opinión empresarial en beneficio de los empresarios nariñenses más necesitados, “es una integración profunda y eficaz con las regiones más dinámicas del mundo, porque el mercado nacional

está saturado y el cliente / consumidor no valora el verdadero valor que tienen los productos, como si lo hacen en lugares como: Miami, Madrid, Chile, entre otros”^{*}. Es de esperar que aquellos sectores que deberán enfrentar la producción extranjera inicien procesos de reconversión y ajuste para lograr mayor competitividad. De igual manera, las inversiones en infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria, comunicaciones y demás, serán más atractivas y más urgentes ante la expectativa del aumento en el intercambio y la necesidad de mejorar la competitividad del aparato productivo regional.

El programa Zeiky para Nariño, debería ser el resultado de un proceso de autoevaluación permanente y del reconocimiento de las necesidades de los sectores económicos existentes en la región, siempre pensando en adecuar los bienes y servicios en el contexto nacional e internacional. Direccionando sus esfuerzos en generar resultados efectivos en conjunto con los empresarios, para lo cual debe partir de contar con un equipo de trabajo con valores, conocimientos, habilidades, destrezas que sin hacer todas las gestiones pertinentes orienten y enseñen al empresario a generar planes de acción con terceros (Organizaciones) con criterios de equidad, honestidad, persistencia, creatividad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.^{*}

Del Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior – Zeiky , la comunidad empresarial espera:

- Proporcionar a la ciudad y a la región formación académica en la realidad política, económica, cultural y tecnológica internacional acorde al nuevo proceso de globalización.
- Ofrecer una formación académica que responda a las nuevas realidades de la economía mundial.
- Desarrollar aptitudes y formación en la historia, la economía y la realidad internacionales, así como de competencias y destrezas administrativas, comunicacionales, uso de tecnología digital, liderazgo, ética profesional y gran sentido de responsabilidad social.

10.1 POTENCIALIDADES DEL SEMILLERO DE EMPRESAS

- **Eficiencia:** al reactivar las funciones de Zeiky- Nariño, este se encontraría en la capacidad de brindar al público en general y especialmente a todos aquellos

^{*} Declaración de los miembros pertenecientes al consorcio de artesanías de Nariño: Edgar Zambrano de ECOTEMA, Rosa Ocaña de Santacruz de Arte Típico Santacruz, La Casa del Barniz y Esperanza Cuaces del Taller URCUNINA. Febrero de 2008

^{*} Observaciones de los empresarios: María Solange Enríquez Chávez de Nariño en Arcilla y Raúl Andrés Gonzáles de EFIX Confecciones y Confecciones el DAN`S.

exportadores, reales y potenciales, el apoyo y asesoría necesarios en todos aquellos temas relacionados con el comercio exterior, con la finalidad de optimizar la promoción de la oferta exportable y apoyar la generación de cultura exportadora.

- Satisfacción de necesidades puntuales: orientando a los usuarios de acuerdo a sus necesidades reales, de ser el caso son remitidos a otras instancias de Proexport o relacionadas con comercio exterior, como es Expopyme o macrosectores.
- Información: el semillero le permite al empresario capturar información de primer grado para tomar decisiones sobre realizar o no estudios de mercado en un determinado lugar. (Inteligencia de mercados a través de estudios realizados con anterioridad sobre sectores particulares)
- Asesoría y orientación personalizada: en temas relacionados con los siguientes aspectos dentro del proceso tanto importador como exportador: trámites, requisitos, información sobre comercializadoras internacionales, ferias internacionales, requisitos de entrada de la mercancía como son los vistos buenos y las normas de origen, Información estadística por medio de bases de datos específicas en comercio exterior como BACEX y demás plataformas informativas.
- Respaldo: Zeiky esta habilitado a través de sus ejecutivos para realizar alianzas y convenios para lograr la descentralización de servicios e información, articulando esfuerzos con otras instituciones de apoyo que impulsen el comercio exterior.
- Gestión comercial: por medio del centro de negocios las empresas inscritas al programa podrán participar de eventos de gestión comercial (misiones comerciales nacionales e internacionales, macrorruedas de negocio, ferias, etc.), recibiendo apoyo en cuanto a capacitaciones, subsidios de transporte y alojamiento, realización de agendas de trabajo, inscripción al directorio empresarial nacional de Proexport y reconocimientos por el buen desempeño de las unidades de negocio.
- Adaptabilidad: Zeiky Nariño, ha demostrado que tiene un alto grado de adaptabilidad al cambio y que trabaja dentro de un marco de mejoramiento continuo, ofreciendo alternativas de solución a la medida de las necesidades de los usuarios. Buscando construir relaciones de ganancia entre las partes, permitiendo el efectivo desarrollo de la cultura exportadora.

10.2 POTENCIALIDADES DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA A NIVEL NACIONAL.

“Según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) experimentan esta situación. Por eso, PROEXPORT a través de su Centro Empresarial de Negocios – Zeiky, ha diseñado un completo y práctico PROGRAMA DE FORMACIÓN EXPORTADORA a su alcance, enfocado en temas claves del comercio internacional y dictado por expertos en la materia con metodología de talleres totalmente prácticos”.²⁸

Con el fin de brindar capacitación a nivel nacional cuenta con el Programa de Formación Exportadora en Red de 21 Zeiky`s , cubriendo de esta manera 19 departamentos y el 98.7% de las empresas exportadoras del país.

Descripción del programa:

- Dictado por expertos en comercio internacional.
- Metodología de talleres teórico prácticos.
- Dirigido a empresarios exportadores y con potencial exportador.
- Entrega de certificados de asistencia a quienes realicen más de 4 seminarios.
- Entrega de bases de datos de los asistentes.

10.3 POTENCIALIDADES DEL PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA A NIVEL REGIONAL.

El Programa Formación Exportadora para Nariño, de acuerdo a las necesidades de la región está en capacidad de cubrir los siguientes temas de estudio:

- Estrategias de internacionalización.
- Como exportar e importar bienes y servicios.
- Hagamos inteligencia de mercados.
- Mercadeo internacional.
- Sistemas de empaques y transporte para la exportación.

²⁸ PROEXPORT COLOMBIA, ZEIKY 2007. Enfrente sin temores el reto de incursionar en los mercados internacionales.

- Logística internacional.
- Gerencia de la relación con el cliente – CRM.
- Régimen Cambiario en Colombia.
- Ventas consultivas para hacer negocios efectivos.

Ilustrando al empresario en el desempeño de las siguientes funciones:

Cuadro 21. Programación de las capacitaciones en formación exportadora.

Estrategias de internacionalización	Como exportar e importar bienes y servicios	Hagamos inteligencia de mercados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conozca las principales estrategias para triunfar en los negocios internacionales. ▪ Como pequeñas empresas se constituyen en multinacionales. ▪ Principales aspectos a tener en cuenta antes de comenzar procesos de exportación. ▪ Como llegar exitosamente a un nivel de internacionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que debo tener en cuenta para que mi negocio de exportación e importación sea exitoso. ▪ Que documentos son claves dentro de mi proceso exportador e importador y como debo diligenciarlo. ▪ Como debo exportar mis servicios. ▪ Como utilizo los acuerdos comerciales entre Colombia y otros países y como me favorecen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como identifico el país potencial para exportar mi producto. ▪ Cuales son los pasos para realizar una investigación de mercados exitosas. ▪ Como realizar un estudio de mercado con resultados efectivos a través de Internet. ▪ Conozca los motores de búsqueda más efectivos para realizar una adecuada investigación de mercados. ▪ Que debo tener en cuenta a la hora de contratar una investigación de mercados para mi empresa.
Mercadeo internacional	Sistemas de empaques y transporte para la exportación	Logística internacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuales son los aspectos de marketing estratégico que debo tener en cuenta para garantizar el éxito de mi exportación. ▪ Cómo debo determinar si mi producto debe ser o no adaptado al mercado al que voy a exportar. ▪ Qué debo tener en cuenta para hacer un buen plan de mercadeo para exportar mi producto. ▪ Qué variables debo tener en cuenta para hacer el análisis financiero de mi plan de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que debo tener en cuenta a la hora de empaquetar, envasar, embalar y etiquetar mi producto. ▪ Está mi empaque de acuerdo con la normativa internacional de exportación. ▪ Como optimizo los costos de transporte de mi cadena logística. ▪ Que medio de transporte debo emplear para mi exportación. ▪ Como y cuando formulo una reclamación por incumplimiento de contrato de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que importancia tiene la logística en mi proceso de exportación. ▪ Como puedo utilizar eficientemente los términos de negociación internacional – Incoterms en mi negocio. ▪ DFI – Conceptos y costos de la cadena de logística para exportación. ▪ Como calculo el precio y el costo de mi producto en los diferentes términos de negociación. ▪ Como me sirven las herramientas que están en la página Web de Proexport en temas de logística.
Gerencia de la relación con el cliente – CRM	Régimen Cambiario en Colombia	Ventas consultivas para hacer negocios efectivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como hacer una estrategia de servicio para construir relaciones de largo plazo con sus clientes. ▪ Conozca experiencias concretas de construcción de lealtad con los clientes. ▪ Desarrolle mecanismos de comunicación y seguimiento a los clientes, para cuidar la relación después de haber adquirido un cliente, durante un proceso de ventas. ▪ Como obtener algunas herramientas básicas para cuidar esta relación y construir información de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qué es y cómo utilizo el régimen cambiario adecuadamente para culminar exitosamente mi negocio internacional. ▪ Cómo evito las sanciones a las que me vería expuesto por desconocimiento del régimen cambiario. ▪ Cómo y en qué oportunidad debo canalizar las diferentes formas de pago de exportaciones (Pesos, tarjetas de crédito, divisas) en el mercado cambiario. ▪ Por qué es importante conocer la vinculación de mis operaciones de exportación con el régimen y el mercado cambiario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que debo tener en cuenta para que mis vistas de ventas tengan los mejores resultados. ▪ Como descubro las necesidades de mis clientes y lo que les puedo ofrecer para satisfacerlas. ▪ Tips para hacer presentaciones de sus productos y servicios realmente efectivas. ▪ Como volver oportunidades las objeciones de sus clientes. ▪ Identificación del perfil de su cliente para lograr los mejores resultados.

Fuente: Manual de operaciones Zeiky 2008.

10.4 POTENCIALIDADES COMPETITIVAS.

El Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior – Zeiky regional Nariño, al ser un programa de PROEXPORT COLOMBIA, tiene las características de ser una entidad privada sin ánimo de lucro, que fomenta el desarrollo empresarial en la jurisdicción a través de un portafolio de servicios acorde a las necesidades empresariales, no posee competidores directos, sin embargo en la ciudad de San Juan de Pasto, existen entidades u organizaciones que trabajan bajo los mismos principios de apoyo, crecimiento y progreso empresarial, aclarando que ninguna abarca y maneja el tema de comercio exterior a profundidad, siendo consideradas desde esta lógica competidores indirectos.

Entre las principales entidades considerados competidores indirectos puesto que ofrecen servicios de capacitación o asesoría al empresario en diversos temas, excluyendo comercio exterior porque no lo manejan, se encuentran: ACOPI, CONTACTAR, FENALCO Y SENA. A los representantes de estas instituciones se les realizó una breve entrevista para identificar cual es el proceso que rige el desarrollo de las capacitaciones y asesorías, de esta manera se obtienen las siguientes conclusiones:

El Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior. Zeiky, Nariño es el único Programa en la región enfocado específicamente al área de comercio exterior; respaldado por dos entidades privadas y sin ánimo de lucro.

- Al solicitar la entrevista una de las entidades se abstuvo de contestar (CONTACTAR), puesto que su Directora Comercial, la Dra. Sonia Castro, expuso que la organización se retiró del negocio de las capacitaciones, para dedicarse exclusivamente al préstamo de capital para el empresario nariñense; desde hace dos años aproximadamente, debido a la baja rentabilidad obtenido en la realización de capacitaciones anteriores.
- Estas entidades siguen los mismos parámetros de planeación, diseñados a nivel nacional, de ahí que no exista la posibilidad de riesgo al cambio. No hay innovación, ni propuestas que mejoren el modelo actual, ya que se debe continuar con los lineamientos impuestos desde otras regiones, sin importar el cambio cultural que se presenta entre una y otra, en cambio los coordinadores de Zeiky tiene toda la autonomía para promocionar de la mejor manera el Programa, siempre y cuando se maneje el buen nombre y se mantenga la imagen corporativa.
- Las capacitaciones se programan de acuerdo a la demanda de los empresarios, es decir si los empresarios demuestran interés o realizan solicitudes particulares, están son atendidas a través de la programación de la

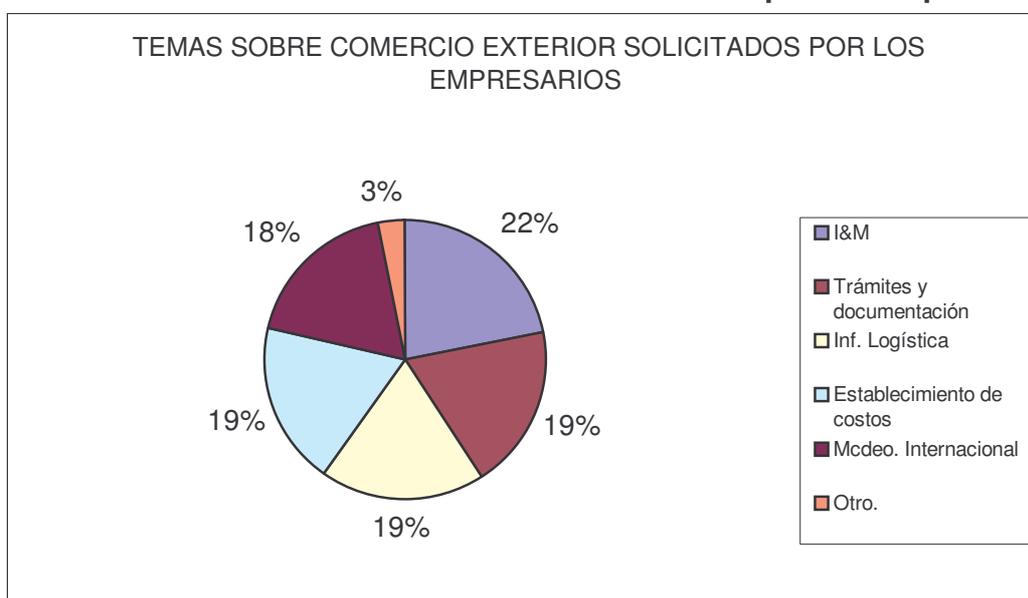
actividad, siempre y cuando se cumpla con un cupo mínimo de asistencia y se cumpla con unas tarifas básicas, impuestas por la respectiva institución.

- Las instituciones mencionadas anteriormente, no tienen la cultura de realizar investigaciones de mercado, para identificar las necesidades del entorno. No existe cultura investigativa empresarial.
- Ninguna de las instituciones mencionadas anteriormente, han llevado a finalidad las estrategias de mercadeo establecidas, excusándose en que este tipo de actividades nunca concluyen, siendo para los ejecutivos algo muy normal.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas en cada institución, en cuanto a la programación de actividades, estos aún trabajan bajo el principio de que el cliente debe adaptarse o ceñirse al servicio que se programe.
- Las capacitaciones en materia de comercio exterior en la ciudad de Pasto, presenta grandes vacíos, debido a la ausente cultura de los principios modernos en materia de economía mundial. Las entidades se han dedicado a difundir temas básicos como son: análisis de estados financieros, como generar empresa, mercadeo, contabilidad general y de costos, entre otros.

11. REQUERIMIENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO, ASESORÍA Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES INTERESADOS EN BENEFICIARSE DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS.

11.1 SEMILLERO DE EMPRESAS ZEIKY.

Grafico 46. Temas sobre comercio exterior solicitados por los empresarios.



Fuente: Esta investigación.

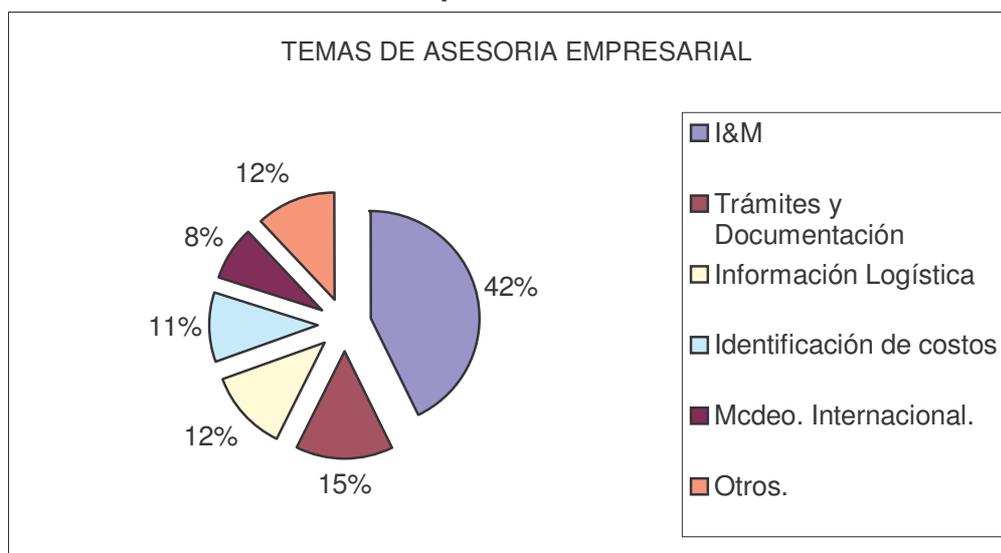
Las personas entrevistadas expresaron que sus empresas requieren información en los siguientes temas de comercio exterior:

Investigación de Mercados Internacionales (22%), Información logística: medios de transporte, empaque, embalaje para productos perecederos y no perecederos, establecimiento de costos y trámites y documentación (19%), Mercadeo internacional: contactos comerciales y agendamientos internacionales (18%) y otros temas (3%).

Otros temas: Términos de negociación, términos de contratación, condiciones técnicas del producto a exportar, como mejorar las ventas, canales de comercialización, como acceder a créditos para el pago de mercancía, como garantizar una negociación, como saber cuales son los permisos que debe cumplir un producto a nivel internacional, como tramitarlo y ante que entidades, como garantizar el pago de un envío, como elaborar un plan de acción de acuerdo a las

características de la empresa, como elaborar un plan exportador, certificaciones de calidad a nivel internacional, como ser un buen gerente, Normas ISO, régimen cambiario, acuerdos comerciales, como identificar una feria a nivel internacional.

Grafico 47. Temas de asesoría empresarial.



Fuente: Esta investigación.

Los temas de asesorías solicitados por los empresarios son:

- Investigación de Mercados Internacionales: 42%.
- Trámites y documentación: 15%.
- Información logística: 12%.
- Otros: 12%.
- Identificación de costos: 11%.
- Mercadeo internacional: 8%.

Los otros temas que solicitan los empresarios que se les asesore son acerca de cómo importar maquinaria e insumos, de que manera operan los acuerdos comerciales en un determinado producto, calendarios para asistir a ferias internacionales, identificación de posibles aliados estratégicos en cuanto al suministro de materias primas e insumos, modalidades para exportar e importar.

Otros servicios solicitados por los empresarios.

- a. Incrementar las capacitaciones sobre exportaciones, inteligencia de mercados, trámites y documentación, leasing, pólizas de cumplimiento, contratos de compraventa, entre otros.
- b. Apoyo para identificar socios comerciales.
- c. Planes de acción para la empresa, Guía para exportar, información puntual y actualizada.
- d. Promocionar eventos de gestión comercial como son las ferias, las ruedas de negocio y las misiones comerciales a nivel nacional e internacional.
- e. Trabajar con un equipo interdisciplinario conformado por: ingenieros, diseñadores, administradores, entre otros.
- f. Enseñar al empresario a fortalecer el mercado nacional con el ánimo de incursionar otros mercados.

11.2 PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA

¿Qué temas le gustaría encontrar en el Programa de Formación Exportadora?

- Como saber si un producto es factible de exportar: al empresario le interesa determinar por medio de costos si su producto le va a generar rentabilidad al momento de ampliar la cobertura de mercado, así como aprender a calcular puntos de equilibrio para cada producto, etc.
- Incentivos y preferencias arancelarias: el empresario desconoce en su totalidad la normatividad que rige a los productos en materia de comercio exterior, por lo tanto está interesado en aprender a consultar, identificar y analizar dichos documentos.
- Términos de negociación internacional: una de las grandes falencias que expusieron los entrevistados es el completo desconocimiento sobre los términos de negociación que se usan en la actualidad, no se conoce claramente cuáles son las responsabilidades de las partes, por lo tanto en muchos casos los dueños de las unidades de negocio han reportado pérdidas o simplemente no se han dado cuenta si la negociación fue rentable o no. Adicionalmente exponen que en Pasto no hay una entidad u oficina que ilustre sobre estos temas.

- De que manera las empresas se pueden convertir en exportadoras: muchos de los visitantes de Zeiky se acercan con la incógnita de cuales son los requisitos para que su empresa sea exportadora, ante que entidades se deben realizar los respectivos trámites y el valor de los mismos.
- Logística de exportación: uno de los mayores interrogantes en materia de comercio exterior es la contratación de las Sociedades de Intermediación Aduanera – SIA., ya que las dudas que mas los asaltan al momento de contratar son los costos y la confianza de una contratación acertada. “Costos de exportación e importación”
- Como realizar un Plan Exportador: los empresarios que han realizado negociaciones internacionales o han estado a puertas de hacerlo expresan que es un proceso complejo que requiere conocer en minucia cada detalle de un plan exportador, de ahí la necesidad de conocer las herramientas para identificar la información, procesarla y analizarla correctamente.
- Como realizar contactos con compradores internacionales: la solicitud de este tipo de información es constante para las empresas que cuentan con amplios stocks de inventario, en donde sus propietarios buscan nuevas alternativas de mercado para sacar adelante sus empresas, tal es el caso del sector artesanal, cuyos integrantes han conformado el consorcio artesanal para fortalecer su oficio y contrarrestar la crisis económica por la que atraviesan, debido a la aparición de nuevos competidores.
- Calidad: este tema pide ser tratado de acuerdo a los requerimientos internacionales, porque los empresarios han notado en el entorno que los productos con mayor aceptación son los que poseen el respaldo de la calidad certificada. De ahí que se requiere capacitar a todos los sectores sobre el proceso de la certificación, costos, beneficios, entre otros.
- Publicidad: Las unidades de desarrollo económico afiliadas a Zeiky Nariño, se caracterizan en su mayoría por el ausente manejo publicitario e imagen corporativa, excusándose en que son empresas familiares y que no poseen los suficientes recursos financieros.
- Creación de proyectos exportadores con productos regionales: los emprendedores de la región solicitan información sobre como generar rentabilidad a partir de la explotación de los recursos que se encuentran en la región en un mercado internacional. “Formulación y evaluación de proyectos altamente representativos de la región”.
- Manejo de aranceles e impuestos: una de las grandes falencias que expresan tener los empresarios es el desconocimiento tributario de los productos que procesan, de ahí que se haya perdido el interés por negociar a nivel

internacional cuando en la aduana de Pasto, no se les brinda la suficiente información sobre el tema, y para estos el ser remitidos a la aduana de Ipiales es motivo para aplazar la consulta y perder el interés, claro esta cuando no hay una negociación certera.

- Tratado de Libre Comercio: este tema ha dejado duda e incertidumbre en el gremio empresarial, puesto que su aplazamiento y los movimientos que se han desarrollado tanto en a favor y en contra han desconcertados la conveniencia del mismo. Por eso los empresarios piden que se les ilustre sobre el tema, pero de una manera neutral.
- Mercadeo: el concepto mercadeo para muchas empresas requiere ser ampliado y mejorado, puesto que es una de las grandes debilidades detectadas a nivel regional al analizar las características del producto, precios, promociones, lugares de ventas, servicio postventa, canales de distribución, características del empaque, entre otros.
- Estudios de mercado internacional: en la actualidad se consideran que los estudios de mercado son una herramienta para la toma de decisiones, pero se desconoce donde, como, cuando y cuanto vale esta actividad.
- Como realizar negocios a nivel internacional: diligenciamiento de un contrato de compraventa internacional, de cartas de crédito, adquisición de pólizas y seguros de la mercancía, como y que agentes contratar (Forwaders).
- La parte jurídica del comercio internacional como por ejemplo: las sanciones, multas, tributos aduaneros, responsabilidades contractuales, entre otros.
- Riesgos del mercado: mercado de futuros, mercado de divisas, régimen cambiario, fluctuaciones entre monedas, etc.
- Bolsa de valores: como invertir en la bolsa de valores, análisis de una acción, compromisos que se adquieren al ingresar a una bolsa de valores, credibilidad, niveles de confianza, tipos de bolsas de valores.
- Medios de pago: Identificación del proceso de pago, como pactar una forma de pago, como seleccionar el intermediario financiero, seguros, etc.
- Información sobre ferias internacionales: como solicitar y diligenciar un formulario de inscripción, como saber si la feria es la adecuada, como pronosticar el nivel de impacto, que características debe tener en cuenta una empresa que esta interesada en participar de una feria a nivel internacional.
- Como establecer los precios de los productos. (Costos)

- Parques industriales, zonas francas, sociedades de intermediación aduanera.
- Sugerencias para el mejoramiento del Programa Formación Exportadora – PFE:
- Programar capacitaciones para los fines de semana.
 - Realizar ejercicios prácticos en el desarrollo de la conferencia.
 - De acuerdo a las conferencias, es necesario utilizar equipos de cómputo con acceso a Internet, para una mayor comprensión de las explicaciones.
 - Ampliar la duración de las capacitaciones.
 - Mayor dinamismo durante la conferencia.
 - Desarrollar más talleres y conferencias en las universidades.
 - En las conferencias hacer mayor énfasis en los productos regionales.
 - Utilizar más ejemplos prácticos durante las capacitaciones.
 - Informarse sobre el nivel de conocimiento que tiene el auditorio sobre el tema.
 - No manejar tanto lenguaje técnico.
 - Respetuosamente, se sugiere evaluar en forma puntual el nivel de los conferencistas, para no perder la credibilidad, seriedad y calidad.

12. ACTIVIDADES DE APOYO EN LOS PROGRAMAS SEMILLERO DE EMPRESAS ZEIKY, FORMACIÓN EXPORTADORA, PROEXPORT ONLINE Y GESTIÓN COMERCIAL.

12.1 INFORME DE ACTIVIDADES

Las actividades que se mencionarán a continuación se realizaron a entre Enero y Abril de 2008, cuando se reactivaron los servicios de Zeiky para el mercado Nariñense.

		compromisos adquiridos con el empresario. * Entrega y/o envío de información a los empresarios.		de empresas. * Se realizó asesoría y acompañamiento a 20 unidades de negocio pertenecientes a los diferentes sectores. * Se cumplió a satisfacción con la meta establecida por Proexport para el primer trimestre Enero-Marzo de 2008.	
5	Realizar el agendamiento para 3 empresas pertenecientes al sector prendas de vestir y confecciones ubicadas en la ciudad de Pasto, para ser visitadas y evaluadas por 2 funcionarias de Proexport de la ciudad de Cali y Bogotá Respectivamente.	*Coordinación y acompañamiento en el desarrollo de las visitas a las unidades de negocio.	*Motivación del empresario a establecer procesos de negociación internacional, por medio del aprovechamiento de los recursos existentes.	*Se aclararon las dudas sobre los compromisos que adquiere Zeiky con el empresario. *Se realizó un primer acercamiento a la nueva página de consulta virtual que Proexport coloca a disposición del público: "SICC"	03/03/08
C. PROGRAMA FORMACIÓN EXPORTADORA					
6	Apoyar y participar en el elaboración del Primer Ciclo de capacitaciones de Formación Exportadora- Pasto.	Elaboración de justificaciones para las nuevas capacitaciones a realizarse en esta zona del país	*Capacitación a los participantes del seminario sobre temas actuales de comercio y mercadeo internacional.	*Aprobación inmediata de Proexport Colombia para el desarrollo de los talleres.	Enero-Febrero de 2008
	OBJETIVO	ACTIVIDADES	IMPACTO	RESULTADO	FECHA
7	Apoyar las actividades de gestión comercial requeridas para desarrollar el ciclo de capacitaciones sobre formación exportadora.	*Realizar convocatoria física. * Realizar convocatoria virtual. *Realizar convocatoria telefónica. *Coordinación de la invitación personalizada PFE realizada en las Universidades. *Actividades logísticas: reserva de salones, consecución del material de apoyo, refrigerios, legalización de gastos, etc)	*Aceptación positiva y participación activa del auditorio en el desarrollo de cada taller.	Hasta la fecha se han desarrollado 2 seminarios taller con resultados positivos y buena aceptación del auditorio, así: *Sistema de empaque y transporte internacional de carga: 32 participantes. *Estrategias de internacionalización: 42	

				participantes.	
8	Apoyo logística en el desarrollo de cada capacitación.	*Confirmación de asistentes. *Control y legalización de pagos. *Control de asistencia y aplicación de evaluación. *Entrega de material de trabajo y memorias.	*Aceptación positiva y participación activa del auditorio en el desarrollo de cada taller.		
9	Apoyar en la redacción de boletines de prensa promocionales de cada capacitación.	*Redacción de 2 boletines de prensa.	*Asistencia positiva en cada capacitación.	*Promocionar e informar a la comunidad interesada.	
D. GESTIÓN COMERCIAL					
10	Apoyar las actividades logísticas de gestión comercial para realizar la convocatoria de la Feria de Cantón, a realizarse en China.	*Obtención de bases de datos. * Envío de la convocatoria en medio físico. *Convocatoria virtual. *Convocatoria telefónica. *Registro de asistentes.	*160 empresarios asistentes a la reunión. *10 empresarios comprometidos con la misión comercial.	*Dar a conocer al sector empresarial nuevas alternativas de negocio a nivel internacional.	Febrero de 2008
11	Apoyar las actividades logísticas de gestión comercial para informar a los empresarios sobre la Macrorueda Latinoamérica del sector agroindustrial a realizarse en el mes de Abril en la ciudad de Cartagena.	*Obtención de bases de datos. * Envío de la convocatoria en medio físico. * Proporcionar información vía telefónica.	*Bajo nivel de motivación del empresario a participar de este tipo de evento.	* 2 empresas inscritas en la convocatoria.	Marzo de 2008.
	OBJETIVO	ACTIVIDADES	IMPACTO	RESULTADO	FECHA
12	Apoyar las actividades logísticas de gestión comercial para informar a los empresarios sobre la Macrorueda Latinoamérica del negocios a realizarse en el mes de Mayo en la ciudad de Medellín. Los días 14 y 15 de 2008.	*Obtención de bases de datos. * Envío de la convocatoria en medio físico.	*En gestión.	*En gestión.	Abril 11 de 2008

Fuente. Esta investigación

13. PLAN DE MEJORAMIENTO

13.1 ACTIVIDADES ALTERNATIVAS DE ACCIÓN ENCAMINADAS A UN MEJORAMIENTO DE LOS PROGRAMAS FORMACIÓN EXPORTADORA Y SEMILLERO DE EMPRESAS DEL CENTRO DE ASESORIA E INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR – ZEIKY REGIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO.

Proponer un plan de acción encaminado al mejoramiento que permita desarrollar el portafolio de servicios del programa Zeiky –Nariño, para la ciudad de Pasto, dirigido a consolidar los procesos de comercio y mercadeo exterior proporcionados a los empresarios.

se estudiaron los resultados obtenidos con anterioridad, para diseñar las estrategias o alternativas que mejor se adapten a las necesidades y exigencias de la situación actual del empresario.

Planeación estratégica. Haciendo uso de este proceso de trabajo se realizó un análisis situacional (¿Dónde Estamos?) para planear o diseñar alternativas de solución a los problemas o dificultades existentes, así como también aprovechar las ventajas y oportunidades que posee el Centro de Asesoría e Información en Comercio Exterior. De ahí la necesidad de diagnosticar la situación actual a nivel del entorno tanto interno como externo.

Identificación de debilidades y fortalezas:

DEBILIDADES:

- a. Debilitamiento de todos los servicios brindados por Zeiky en el semestre B de 2007.
- b. El Zeiky carece de autosostenibilidad.
- c. La planeación de las estrategias utilizadas por Zeiky para su eficaz desarrollo hasta el semestre B de 2007 fueron considerablemente descuidadas.
- d. No existían estrategias de mercadeo claramente definidas por el equipo de trabajo de Zeiky.
- e. No se ha generado nuevos servicios en la actualidad. (Innovación y desarrollo de nuevos servicios).

- f. No existen políticas para llevar a cabo investigaciones de mercado.
- g. Las estrategias de mercadeo no tienen un seguimiento constante, en ocasiones son insuficientes para capturar la atención del mercado objetivo.
- h. El personal presenta saturación en la carga de actividades.
- i. No existe un horario específico para atender a los empresarios.
- j. Aplicación de una estrategia tradicional, sin innovación.
- k. Zeiky no cuenta con un portafolio de servicios visible al empresario, ya que demuestra confusión al momento de solicitar el servicio.
- l. Saturación laboral.
- m. Ausencia de archivo y control de documentación.

FORTALEZAS:

- a. Nueva coordinación y equipo de trabajo.
- b. Nuevo Plan de Trabajo para el programa Zeiky 2008.
- c. Existe recordación de marca por parte de los empresarios inscritos al centro de negocios.
- d. Óptimas instalaciones físicas para el desarrollo de eventos como capacitaciones o reuniones comerciales.
- e. Personal altamente preparado para llevar a cabo actividades de mercadeo.
- f. Excelente atención al usuario.
- g. Acceso directo y fácil a bases de datos.
- h. La alta gerencia es quien toma las decisiones de aplicar o no nuevas estrategias tanto de mercadeo como laborales.
- i. Coordinación total del equipo de trabajo al momento de desarrollar actividades.
- j. El personal de Zeiky cuenta con un presupuesto para llevar a cabo actividades de proyección, emprendimiento, capacitación, gestión y de su habilidad depende el máximo rendimiento, así como también el retorno de la inversión.

- k. El equipo de trabajo esta en la capacidad de realizar reuniones con grupos específicos de posibles usuarios, con el propósito de obtener información de sus necesidades.
- l. El equipo de trabajo puede asistir Gratuitamente a las capacitaciones realizadas por la entidad.
- m. El equipo de trabajo identifican a la prestación de servicios como lo más importante.
- n. Alto nivel de motivación laboral. “Sentido de pertenencia”

Identificación de amenazas y oportunidades:

AMENAZAS:

- a. Saturación de información en algunos sectores determinados durante periodos de tiempo cortos y luego olvido de los mismos durante largos periodos de tiempo, ejemplo: Las empresas pertenecientes al semillero.
- b. Sistema económico desequilibrado.
- c. Disminución de la credibilidad de los empresarios: debido al receso que tuvo Zeiky por un período de tiempo considerable, los empresarios expresaron haber tenido dificultades en la atención solicitada al ejecutivo de cuenta de ese momento.
- d. Política laboral.
- e. Tasa de desempleo.
- f. Bajo nivel de participación empresarial en el desarrollo de las capacitaciones en Formación a Exportadores.
- g. Los empresarios expresan que las capacitaciones se tornaron repetitivas.
- h. Los empresarios cada día exigen mayores niveles de compromiso por parte de los ejecutivos de cuenta.
- i. No hay información sobre exportación de servicios.
- j. Generación de molestias al empresario.
- k. Desconocimiento de los servicios que ofrece al mercado.
- l. Descuido de la empresa Expopyme.

OPORTUNIDADES:

- a. Nivel educativo de los participantes.
- b. Zona de frontera.
- c. Facilidad de acceso a la tecnología.
- d. Constante aparición de nuevos conceptos y temas objeto de estudio por los empresarios.
- e. Mejoramiento de las unidades de negocio de los empresarios.
- f. Es un programa reconocido a nivel nacional y por ende genera en el usuario confianza y expectativas positivas.
- g. Crecimiento de la población intelectual.
- h. Es un programa creado para fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empresarios de la región.
- i. Cuenta con una planificación detallada y organizada que permite optimizar los procesos.
- j. Cuenta con el respaldo y el apoyo de entidades de trayectoria y prestigio nacional.
- k. Alta capacidad competitiva del programa.
- l. No posee competencia directa.
- m. Cada día se presentan mayores necesidades empresariales en materia de comercio internacional.
- n. Automatización de procesos.
- o. Los empresarios tienen la disponibilidad de contratar los servicios brindados por Zeiky, a muy buen precio.
- p. La principal necesidad que tienen los empresarios es la inteligencia de mercados internacionales.

13.2 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE MATRICES.

Matriz de evaluación de factor interno – MEFI

Cuadro 23. Matriz de evaluación de factor interno

ÁREA DE MERCADEO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Innovación y desarrollo de servicios	0.2	1.0	0.2
Planificación estratégica.	0.2	1.0	0.2
Participación en el mercado.	0.2	3.0	0.6
Nivel de calidad del servicio	0.2	4.0	0.8
Valor agregado del producto	0.2	3.0	0.6
TOTAL	1.00		2.4
ÁREA FINANCIERA	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Acceso a capital	0.18	4.0	0.72
Rentabilidad, retorno de la inversión	0.15	3.0	0.45
Comunicación y control gerencial	0.17	4.0	0.68
Habilidad para competir con precios.	0.18	4.0	0.72
Disponibilidad de presupuesto	0.15	3.0	0.45
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	0.17	4.0	0.68
TOTAL	1.00		3.71
AREA DE TALENTO HUMANO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Nivel académico	0.15	4.0	0.6

del talento humano.			
Experiencia técnica.	0.14	2.0	0.28
Estabilidad laboral.	0.14	1.0	0.14
Sentido de pertenencia	0.12	3.0	0.36
Motivación y capacitación no formal permanente.	0.15	3.0	0.45
Nivel de remuneración.	0.15	2.0	0.3
Índices de desempeño	0.15	3.0	0.45
TOTAL	1		2.58
CAPACIDAD COMPETITIVA			
	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO.
Fuerza del servicio, calidad y exclusividad.	0.22	4.0	0.88
Lealtad y satisfacción del cliente.	0.18	2.0	0.36
Inversión en I&D	0.22	1.0	0.22
Portafolio de servicios	0.22	1.0	0.22
Capacidad de adaptación en el entorno.	0.16	4.0	0.64
TOTAL	1.00		2.32
GRAN TOTAL			
		2.75	

Fuente. Esta investigación

De acuerdo al resultado ponderado obtenido en la matriz de evaluación de factor interno aplicado al convenio Zeiky, igual a 2.75 puntos, se puede observar que el programa posee una estructura interna estable, aunque con tendencia a la baja, de ahí que se sugiere identificar los puntos débiles o las falencias con el animo de diseñar alternativas de solución acordes al problema, para evitar que el sistema continúe cayendo y produzca inconvenientes mas serios en un futuro cercano.

Matriz de evaluación de factor externo – MEFE

Cuadro 24. Matriz de evaluación de factor externo - MEFE

ECONÓMICAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Tasa de desempleo	0.18	1.0	0.18
Sistema económico.	0.16	1.0	0.16
Inflación	0.17	2.0	0.34
Crecimiento del PIB	0.09	3.0	0.27
Nuevos impuestos	0.10	3.0	0.3
Política laboral	0.14	1.0	0.14
Control de precios.	0.16	1.0	0.16
TOTAL	1		1.55
SOCIAL			
SOCIAL	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Desempleo	0.22	1.0	0.22
Violencia	0.14	2.0	0.28
Inseguridad	0.14	2.0	0.28
Nivel educativo.	0.2	4.0	0.8
Estilo de vida.	0.2	4.0	0.8
Tradicionalismo	0.1	3.0	0.3
TOTAL	1.00		2.68
DEMOGRÁFICO			
DEMOGRÁFICO	PONDERACIÓN	CLASIFICACÓON	RESULTADO PONDERADO
Crecimiento de la población.	0.28	4.0	1.12
Migración del campo a la ciudad.	0.28	4.0	1.12
Tasa de mortalidad.	0.2	2.0	0.4
Esperanza de vida	0.24	3.0	0.72
TOTAL	1.00		3.36
TECNOLÓGICO			
TECNOLÓGICO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Telecomunicaciones	0.21	3.0	0.63
Automatización de procesos.	0.23	4.0	0.92
Facilidad de acceso a la tecnología	0.22	4.0	0.88
Globalización de la	0.14	3.0	0.42

información.			
Resistencia a cambios tecnológicos.	0.2	1.0	0.2
TOTAL	1.00		3.05
COMPETITIVO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Capacidad directiva	0.22	4.0	0.88
Capacidad Financiera	0.2	4.0	0.8
Capacidad Tecnológica	0.2	4.0	0.8
Capacidad de talento humano.	0.22	4.0	0.88
Capacidad competitiva	0.16	3.0	0.48
TOTAL	1.00		3.84
USUARIO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO.
Exigente	0.25	1.0	0.25
Tradicionalista	0.18	2.0	0.36
Innovador	0.20	1.0	0.2
Lealtad del usuario.	0.15	4.0	0.6
Nivel de satisfacción	0.22	3.0	0.66
TOTAL	1.00		2.07
GRAN TOTAL		2.75	

Fuente. Esta investigación

La influencia del factor externo para el convenio Zeiky, Nariño, demuestra que requiere el diseño de nuevas estrategias, que fortalezcan la gestión con el ánimo de hacerla más competitiva y fuerte en el mercado, porque si bien es cierto un resultado de 2.75, la ubica en una posición vulnerable en el entorno, que la puede desequilibrar en cualquier momento.

Matriz DOFA

Cuadro 25. Matriz DOFA

D O F A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1.Nivel educativo de los participantes .</p> <p>O2.Mejoramiento de las unidades de negocio de los empresarios.</p> <p>O3.Facilidad de acceso a la tecnología.</p> <p>O4.Alta capacidad competitiva de Zeiky.</p> <p>O5.Crecimiento de la población intelectual.</p> <p>O6.Fomento del crecimiento y el desarrollo de los empresarios de la región.</p> <p>O7.Disponibilidad de contratación empresarial.</p> <p>O8.Identificación de necesidades.</p> <p>O9.Zona fronteriza</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1.Nivel de calidad del servicio</p> <p>F2.Disponibilidad presupuestal</p> <p>F3.Comunicación y control gerencial.</p> <p>F4. Habilidad para competir con precios.</p> <p>F5.Nivel académico del talento humano</p> <p>F6.Fuerza del servicio, calidad y exclusividad.</p> <p>F7.Capacidad de adaptación en el entorno.</p> <p>F8. Sentido de pertenencia.</p>	F1,F5,F6,F7-O2,O6,O8.	F6-A2. F1,F6-A2, A3. F1,F7-A11, A8. F6-A3.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1.Innovación y desarrollo de nuevos servicios.</p> <p>D2.Planeación estratégica.</p> <p>D3.Inversión en I&D.</p> <p>D4.Desconocimiento del Portafolio de servicios.</p> <p>D5.Saturación laboral.</p> <p>D6.Ausencia de archivo y control de documentación.</p>	D1-O2,O5.	D1,D3-A11. D4-A10. D6-A9. D2-A2.

Fuente. Esta investigación

Matriz de despliegue de estrategias

Cuadro 26. Matriz de despliegue de estrategias

ESTRATEGIAS (Que)	POR QUE O PARA QUE	COMO	DONDE	QUIEN
F1,F5,F6,F7-O2,O6,O8: Programar capacitaciones específicas de acuerdo al perfil de cada sector empresarial.	Para satisfacer necesidades específicas de los empresarios. Generación de proyectos.	Mediante talleres, seminarios, reuniones y otros espacios de capacitación y debate que permitan mantener información actual de las necesidades de los empresarios.	Cámara de Comercio, Salones, talleres de producción, auditorios, empresas. A nivel Nariño.	Profesional de comercio exterior, empresarios, capacitadores.
F6-A2. Realizar jornadas de trabajo con los empresarios, haciendo énfasis en los sectores económicos. Identificando necesidades principales.	Para buscar alternativas de solución y analizar la situación actual de las empresas, determinando el potencial del grupo en el mercado.	Mediante talleres, seminarios, reuniones y otros espacios de capacitación y debate que permitan mantener información actual de las necesidades de los empresarios.	Cámaras de Comercio, Salones, talleres de producción, auditorios, empresas. A nivel Nariño.	Equipo de trabajo Zeiky y empresarios.
F1,F6-A2, A3. Depurar las empresas que se encuentran represadas en la actualidad y medir cual es el impacto generado y cual es el que se busca generar. Traslado las cuentas de las empresas que cumplan con los requisitos a programas de apoyo empresarial superiores como es Expopyme,	Mejorar el grado de confianza y credibilidad del programa. Ofrecer al empresario elementos que verdaderamente necesita.	Mediante asesoría y seguimiento en tiempos puntuales establecidos para cada empresa.	Cámara de Comercio.	Equipo de trabajo Zeiky.
F1,F7-A11,A8.Brindar acompañamiento y asesoría a las empresas con perfil exportador. Por medio de alianzas con expertos en el tema.	Para buscar la salida de los productos elaborados en la región al mercado internacional. Atender un nuevo sector como es de servicios.	Implementando servicios adicionales dirigidos a las Expopymes y al Programa de Formación exportadora para servicios.	Cámara de Comercio y locación de las empresas.	Equipo de trabajo Zeiky, empresarios y entidades vinculadas.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS				
ESTRATEGIAS (Que)	POR QUE O PARA QUE	COMO	DONDE	QUIEN
F6-A3. Proponer a las empresas ciclos de capacitación exclusivos para su equipo de trabajo.	Afianzar el portafolio de servicios de Zeiky. Generación de nuevos valores agregados.	Acondicionando las capacitaciones a las necesidades de cada empresa.	Cámara de Comercio y locación de las empresas.	Coordinador Zeiky, empresarios, capacitador.
D1-O2,O5. Traer para Nariño nuevas opciones de capacitación de acuerdo al crecimiento y desarrollo del mercado.	Para ampliar la cobertura de Zeiky,	Implementando servicios adicionales dirigidos a las Expopymes y al Programa de Formación exportadora para servicios.	Cámara de Comercio y locación de las empresas.	Coordinador y equipo de trabajo Zeiky.
D1,D3-A11: Generar servicios para las necesidades de las empresas Expopymes.	Para facilitar la búsqueda de clientes, realizar ventas y posicionar el producto en el exterior.	Asistir a ferias y realizar contactos comerciales, ventas y promoción de los productos tanto dentro como fuera del país.	En los lugares objetivo o ruedas de negocio relacionadas con el mercado objetivo.	Coordinador y equipo de trabajo Zeiky.
D4-A10: Divulgación del Programa Zeiky para Nariño.	Para reactivar y dar a conocer los servicios que ofrece Zeiky para Nariño.	A través de la recuperación de la credibilidad del programa (MK VIRAL) Promoción en la página Web de la CCP.	Cámara de Comercio y locación de las empresas.	Coordinador y equipo de trabajo Zeiky.
D6-A9: Diseñar formatos de registro individual para los usuarios de Zeiky.	Para generar un banco de datos de los usuarios del Zeiky y llevar un control permanente de los servicios utilizados. Evaluación constante.	Carnetizando a los usuarios.	Cámara de Comercio.	Ingeniero industrial y diseñador gráfico.
D2-A2: Planear un horario de atención al público, partiendo de establecer días y horas para atender empresarios, estudiantes, entre otros.	Para disminuir el grado de inconformismo de los empresarios y evitar la saturación de actividades laborales a los funcionarios.	Diseñando un horario de atención al público, que especifique días y horas exactas.	Cámara de Comercio.	Coordinador y equipo de trabajo Zeiky.

Fuente. Esta investigación

14. PLAN DE MEJORAMIENTO

El propósito de esta propuesta es presentar una alternativa principal de mejora para los servicios brindados por el Zeiky, con el objetivo de reactivar el convenio para el departamento comenzando por fortalecer los servicios en la ciudad de Pasto.

La propuesta que se muestra a continuación forma parte de una investigación realizada para definir la estrategia a utilizar y mejorar la calidad del servicio brindado a los empresarios de Pasto, en cuanto asesoría, información y capacitación en comercio exterior. Con la misma se pretende disminuir las causas de inconformismo de los usuarios.

Para el diseño de la propuesta se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y evaluación de los procesos que se han llevado a cabo hasta el momento y de la información existente acerca de las necesidades y potencialidades de cada empresario. Para lo cual se emplearon herramientas básicas como son: análisis DOFA, Matriz de Evaluación de Factor Interno – MEFI, Matriz de Evaluación de Factor Externo – MEFE y la Matriz de despliegue de estrategias, analizadas anteriormente.

14.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

El objetivo central de esta propuesta es reactivar el convenio Zeiky, a través del lanzamiento de un nuevo servicio: “PROGRAMA EXPOPYME: Pasto Exporta”, el cual deberá generar conexión directa con el resto de los programas brindados por el centro de negocios.

De manera más específica la propuesta que se pretende mostrar como alternativa de solución a la problemática existente, tiene como finalidad reactivar la totalidad de los servicios brindados por el Zeiky para las unidades de negocio ubicadas en el departamento de Nariño, dando respuestas puntuales, veraces, eficientes y eficaces en materia de comercio exterior,

Para la estructuración del programa de acuerdo a las características del entorno, se tendrá en cuenta un proceso y una metodología que consiste en el desarrollo de las siguientes actividades:

PROGRAMA EXPOPYME: Las pequeñas y medianas empresas gracias a su crecimiento en la generación de empleo, se constituyen en motor de desarrollo de la economía. Es así, como los gobiernos de los diferentes países del mundo han diseñado programas especiales de apoyo con el fin de hacer día a día más competitivas y estables las Pymes en el contexto internacional.

Expopyme es un programa de apoyo integral dirigido a promover la posición exitosa y permanente de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas y su adaptación a las exigencias de la economía mundial: globalización, competitividad y apertura al exterior.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS: Con la implementación de EXPOPYME se busca principalmente incrementar la base de empresas Pymes exportadoras, diversificar la oferta exportable, consolidar las exportaciones de las Pymes y ofrecer atención integral y a la medida de cada empresa.

Objetivo General:

- a. Diseñar y elaborar de un plan exportador.

Objetivos específicos:

- a. Analizar la capacidad de exportación de la empresa.
- b. Identificar un mercado objetivo.
- c. Diseñar el plan de acción.
- d. Ejecutar el plan de acción.
- e. Evaluar la gestión.

IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS: Para el caso de Nariño se podrían llamar socios estratégicos a las Universidades que en sus programas académicos incluyan la formación en el área de comercio exterior o negocios internacionales; entidades públicas como el Servicio Nacional de Aprendizaje quienes cuentan al interior de su organización con la incubadora de empresas, así mismo se puede recurrir a gremios como ACOPI y FENALCO, o entidades como La Gobernación, La Alcaldía y Contactar.

IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS (Cobertura del programa): La población universo para el caso de Nariño serían 231 empresas (Micro, pequeñas y medianas) de acuerdo a la clasificación de la ley 590 de 2000 LEY MIPYME (Clasificación por nivel de activos fijos)

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS PROMEDIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA EXPOPYME: Para todo empresario es primordial determinar el valor de la inversión al participar de cualquier programa, el cual puede variar dependiendo de la facilidad de acceso a la información, el tiempo de duración, la elaboración del plan de acción, la ejecución del mismo y los imprevistos que se presenten.

Como los valores son subjetivos y dependen del producto, el mercado y la volatilidad de la economía, de manera tentativa se podría realizar una distribución porcentual de los rubros en que incurriría el desarrollo del plan exportador

Cuadro 27. Distribución presupuestal

RUBRO	%
Análisis del potencial exportador	15%
Inteligencia de mercados	30%
Plan de acción	25%
Ejecución del plan exportador	25%
Otros gastos.	5%
	100%

Fuente: Esta investigación

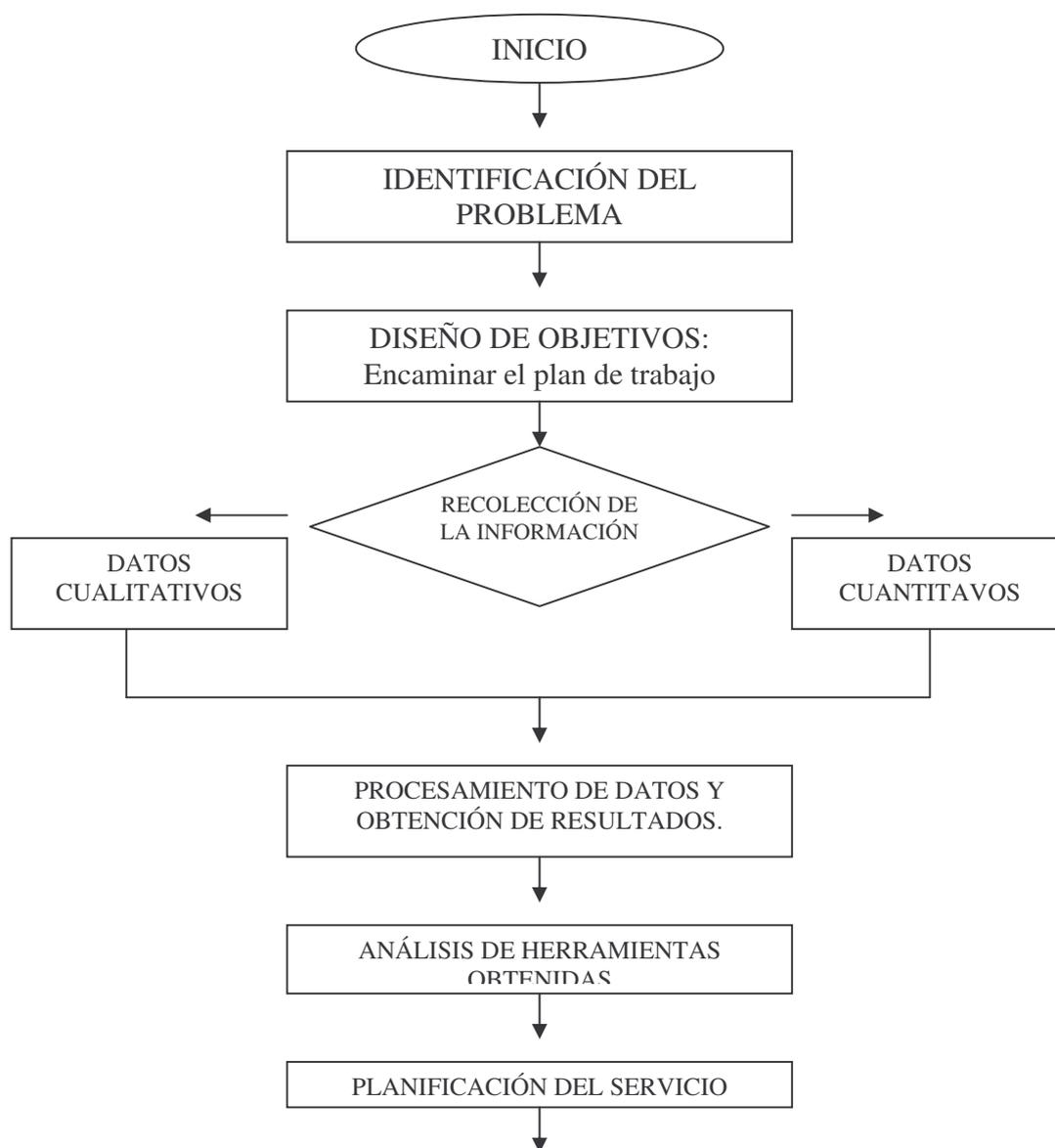
El costo se considera un factor de competitividad en el mercado ya que si el servicio es de alta calidad, satisface al máximo las expectativas y es de gran preferencia por el usuario; este factor es clave para que el servicio tenga la posibilidad de ser elegido nuevamente por los empresarios, de ahí la premisa de valor costo / beneficio.

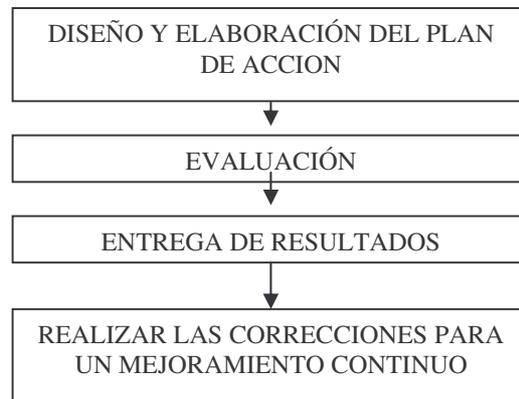
FASES DEL PLAN EXPORTADOR:

- a) Análisis del potencial exportador: En esta etapa la empresa con la orientación del coordinador debe realizar un análisis tanto interno como externo, que le permita conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para conocer sus ventajas competitivas e iniciar un proceso exportador.
- b) Inteligencia de mercados: En esta etapa la Universidad, con ayuda del coordinador obtiene información para identificar y definir cómo, dónde, cuándo y a quien puede la empresa vender sus productos en los mercados internacionales. Obteniendo como resultado: mercado objetivo, análisis del consumidor, tendencias de consumo y producción, análisis de la competencia, situación del producto en el mercado, canales de distribución, promoción y precios.

- c) Plan de acción: En esta etapa, la empresa estará en capacidad de determinar las exigencias y requisitos de competitividad que demanda el mercado seleccionado y confrontarlo con lo que la compañía y el producto seleccionado pueden ofrecer. Obteniendo como resultados: objetivos, estrategias, metas de exportación, actividades a ejecutar, cronograma de actividades y presupuesto.
- d) Ejecución del plan exportador: Cuando el documento este totalmente elaborado, se considera que la empresa ha terminado su proceso en el marco del programa Expopyme. El procedimiento a seguir que se sugiere para el desarrollo del programa EXPOPYME podría tener el siguiente esquema:

Figura 1. Procedimiento a seguir para el desarrollo del trabajo.

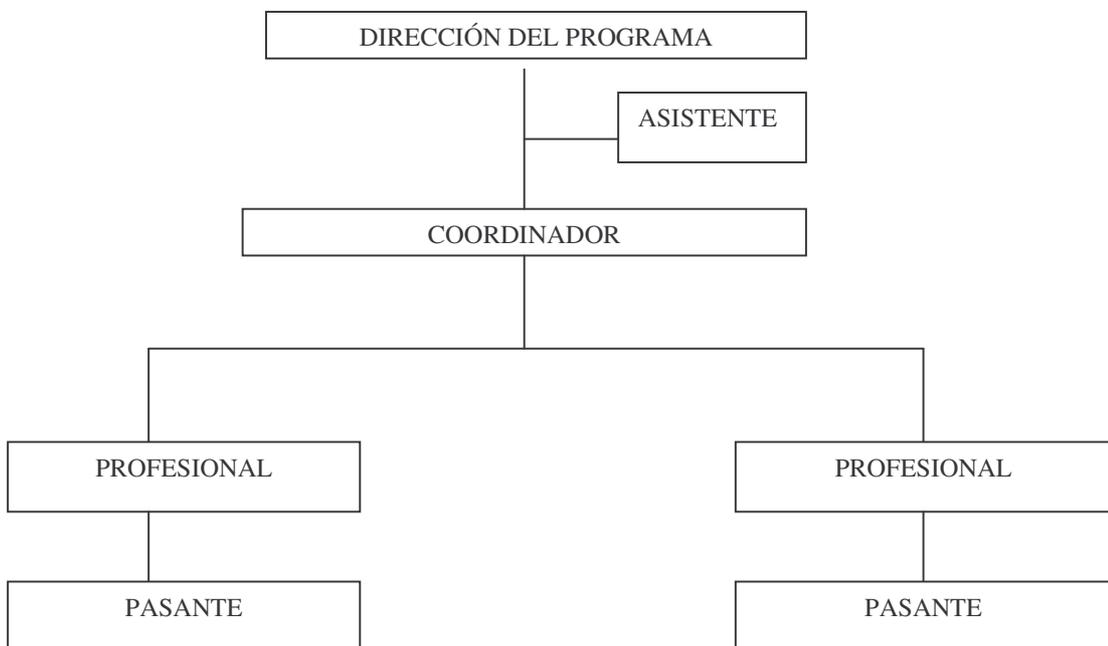




Fuente. Esta investigación

PERSONAL ESPECIALIZADO: El plan exportador debe estar direccionado por un coordinador permanente quien debe realizar las veces de auditor, al establecer tiempos y resultados en la ejecución de cada fase. Esta persona contará con un equipo de trabajo conformado por un ejecutivo de la empresa, profesional o estudiante pasante en el campo del comercio, los negocios internacionales o carreras afines, para apoyar el diseño, elaboración e implementación del Plan Exportador.

Figura 2. Esquema organizacional del Programa EXPOPYME, para el departamento de Nariño.



Fuente. Esta investigación

BENEFICIOS: El solo hecho de formar parte del programa Expopyme le genera al empresario los siguientes beneficios, en tal caso que su empresa no pueda realizar exportaciones inmediatamente.

- Capacitación técnica.
- Establecimiento e identificación de costos.
- Facilidad de acceso a información sobre condiciones técnicas de entrada a nuevos mercados, para empresarios.
- Preparación de la empresa para incursionar en un mercado internacional.

14.2 CRONOGRAMA

Para ser efectivos en el tiempo y cumplir a cabalidad con los compromisos pactados en un principio, el empresario y el coordinador del proyecto deben diseñar un derrotero de actividades con unos tiempos y resultados específicos para evitar caer en el estancamiento del proceso, lo cual represaría el trabajo de otros empresarios o le impediría a otra unidad de negocio integrarse al programa. (Se sugiere un plazo Mínimo de 6 meses y un plazo máximo de 1 año).

El Cronograma de actividades sugerido es el siguiente:

Cuadro 28. Formato de control de actividades

OBJETIVO	ACTIVIDAD	FECHA INICIACIÓN	FECHA TERMINACION	PLAZO MAXIMO	RESPONSABLE

Fuente. Esta investigación

EVALUACIÓN: Es necesario que una vez terminado el proceso se evalúen los resultados obtenidos, el grado de satisfacción del empresario, la utilidad y conveniencia del estudio.

El resultado de la evaluación debe generar al programa un continuo mejoramiento, enfocado a las necesidades de los empresarios para evitar caer en errores pasados.

14.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MESES	SEMANAS			
		1	2	3	4
Inducción, capacitación y asignación de actividades en el programa Zeiky.	Noviembre	X	X		
Asesoría, acompañamiento y solución de inquietudes sobre comercio y mercadeo exterior a los empresarios y público en general.		x	x	x	X
Visitas a los empresarios registrados en la actual base de datos.				X	X
Visitas a los empresarios registrados en la actual base de datos.	Diciembre	x	x		
Asesoría, acompañamiento y solución de inquietudes sobre comercio y mercadeo exterior a los empresarios y público en general.		x	x	x	x
Compilación y evaluación de la base de datos.			X		
Convocatoria para el ingreso de nuevas empresas a la base de datos.			X		
Identificación de las nuevas empresas pertenecientes a todos los sectores económicos de la región.			x	X	
Elaboración de los nuevos diagnósticos y planes de cuenta Zeiky.			x	X	
Asesoría, acompañamiento y solución de inquietudes sobre comercio y mercadeo exterior a los empresarios y público en general.		Enero		x	x
Diseño de las fichas y seguimiento a las empresas del semillero Zeiky.			x	x	X
Recolección de información: Identificación de necesidades.			x	x	X
Asesoría, acompañamiento y elaboración de informes a las empresas registradas en el semillero Zeiky.					x
Asesoría, acompañamiento y solución de inquietudes sobre comercio y mercadeo exterior a los empresarios y público en general.	Febrero	x	x	x	X
Procesamiento y análisis de la información		x	x		
Elaboración propuesta plan de mejoramiento ciclo académico: Formación a Exportadores	Febrero			x	X
Asesoría, acompañamiento y elaboración de informes a las empresas registradas en el semillero Zeiky.					X
Asesoría, acompañamiento y solución de inquietudes sobre comercio y mercadeo exterior a los empresarios y público en general.	Marzo	X	x	x	x
Convocatoria ciclo Formación a Exportadores		x	x		
Desarrollo Programa Formación Exportadores		x	x		X
Asesoría, acompañamiento y elaboración de informes a las empresas registradas en el semillero Zeiky.					X
Asesoría, acompañamiento y solución de inquietudes sobre comercio y mercadeo exterior a los empresarios y público en general.	Abril	x	x	x	X
Evaluación Programa Formación Exportadores.			X	X	
Asesoría, acompañamiento y elaboración de informes a las empresas registradas en el semillero Zeiky.					X
Asesoría, acompañamiento y solución de inquietudes sobre comercio y mercadeo exterior a los empresarios y público en general.	Mayo	x	X	x	
Entrega de informes sobre la evolución y compromisos cumplidos con las empresas en el semillero Zeiky			x	X	
Elaboración y estructuración del informe final				X	x

CONCLUSIONES

- El desarrollo del plan de trabajo anterior se basó en los principios de la competitividad, porque estos buscan integrar la capacidad económica, para incrementar la producción, teniendo de base el desarrollo de la sociedad y el bienestar de la comunidad. Si juntamos estas palabras claves se podría pensar en una región menos desaprovechada y más competitiva.
- De acuerdo al trabajo de campo realizado, se puede percibir actitud positiva de aprendizaje en los empresarios, quienes están interesados en aplicar los conocimientos que se les pueda compartir sobre comercio exterior, mercadeo, finanzas, calidad, producción; con el fin de hacer de sus unidades de negocio, fuentes de ingresos estables, reconocidas, con cobertura de mercado e innovadoras. La única exigencia que hace el empresario es el trabajo continuo en el acompañamiento del desarrollo de los programas: Formación Exportadora y Semillero de Empresas. Este último según su estructura necesita obligatoriamente ser ejecutado en su totalidad en un tiempo prudente tal como lo indica el mismo (9 meses), de lo contrario la información se desactualizaría y se daría una atención reactiva al empresario, incumpliendo con la promesa básica que hace Zeiky, disminuyendo la credibilidad de los empresarios como ocurrió hace algún tiempo.
- El Centro de Asesoría e Información en Comercio Exterior- Zeiky en materia financiera es apoyado por recursos proporcionados por la Cámara de Comercio de Pasto, sin embargo de acuerdo al trabajo de campo aplicado, el programa puede ser autosostenible siempre y cuando se apliquen las estrategias adecuadas, ya que el programa tiene un potencial atractivo para los empresarios al enfocarse netamente al comercio internacional, el cual es un tema que no se conoce a profundidad y que darle el enfoque correcto puede convertirse en un generador de ingresos masivo. **RECOMENDACIÓN CALIDAD.**
- Solo el interactuar con los empresarios permite conocer sus necesidades e identificar posibles alternativas de solución, tal es el caso del bajo conocimiento que se tiene en la región sobre temas básicos como son: la importancia de contar con tarjetas de presentación, un portafolio de servicios y/o productos, una marca, un nombre claro y acorde a las características del producto y un aspecto que es clave en el proceso de crecimiento empresarial ACTITUD. Puesto que la necesidad de expandir mercados internacionales en la actualidad por parte de los empresarios es una oportunidad para difundir los beneficios que ofrece el Centro de Asesoría e Información en Comercio Exterior- Zeiky en la región.

- Hasta la fecha El Centro de Asesoría e Información en Comercio Exterior-Zeiky ha sido un programa con bajo impacto para la región, debe ser relanzado con el objetivo de generar confianza y proyección entre los empresarios, por medio de una optima atención de acuerdo a las necesidades del entorno, realizando mayor trabajo de campo y saliendo en busca de las empresas con potencial exportador.

RECOMENDACIONES

- La política comercial de Nariño esta enfocada a mejoras en la competitividad, que permitan, ampliar, sostener e incrementar la participación de la capacidad productiva local y regional. De ahí que se sugiere incentivar al sector empresarial para que participe de eventos como: misiones comerciales, ruedas de negocio, eventos y exposiciones locales en los que mida su habilidad y capacidad frente a la competencia, de esta manera se generaría una nueva fuente de apoyo para el crecimiento y desarrollo empresarial.
- De acuerdo a las necesidades de cada empresa, es necesario conformar un grupo interdisciplinario para lograr el mejor direccionamiento de las empresas en el programa.
- El desarrollo del programa debe seguir trabajando con visitas a las empresas para generar sentido de pertenencia y compromiso entre las partes, por ende es urgente comenzar a trabajar en la autosostenibilidad del Centro de Asesoría e Información en Comercio Exterior- Zeiky.
- Se sugiere realizar un portafolio de servicios para el Centro de Asesoría e Información en Comercio Exterior- Zeiky de acuerdo a las necesidades de la región.
- En vista de la saturación de empresas que se tenía para el segundo semestre del año 2007, se recomienda replantear metas en donde por cada empresa efectiva graduada ingrese otra, de lo contrario se sugiere abstenerse de vincular nuevas, porque de lo contrario se genera inconformismo en la atención a los usuarios.
- Se recomienda generar alianzas estratégicas entre el sector público, privado y la academia en cuanto a la divulgación de la importancia de generar comercio internacional, por medio de capacitaciones, actualizaciones, asistencia a foros, exposiciones comerciales, entre otros.
- Establecer una agenda de trabajo continuo en donde se incremente el trabajo de campo y se este en mayor contacto con los empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Segunda Edición 1998. McGraw Hill

MANUAL DE OPERACIÓN Zeiky, Versión noviembre de 2002. Proexport Colombia.

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE PLANEACION. Documento Conpes 3303. Estrategias para apoyar el desarrollo integral del departamento de Nariño. Bogota, DC., 23 de Agosto de 2004.

COLOMBIA. Consejo de Política Económica y Social. Documento Conpes No 2724 de Agosto de 1994.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007.

INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. San Juan de Pasto. Segundo semestre del 2005. 180 p.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Estratégico Exportador 1999 – 2009. Bogotá, 1999.

AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD, Resultados del proceso y propuestas iniciales. 2005

CUENTAS ECONÓMICAS DE NARIÑO, Resumen de Resultados, 2002-2006

BOLETÍN DE EXPORTACIONES DE NARIÑO. 1998 -2004, Cámara de Comercio de Pasto.

BOLETÍN DE EXPORTACIONES DE NARIÑO. 1991-2006, Cámara de Comercio de Pasto.

INFORMATIVO EMPRESARIAL, Boletín No. 2: UNION ES COMPETITIVIDAD. 2006

DIAGNOSTICO DEL COMERCIO EN PASTO, 2002.

ESCALAFON DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA. CEPAL Diciembre de 2007

NETGRAFIA

www.proexport.com.co

www.cci.org.co

www.exportapyme.com

www.dian.gov.co

www.mincomercio.gov.co

www.bancoldex.com.co