

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA ASOCIACIÓN
COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES – ACOPI REGIONAL
NARIÑO AÑOS 2008 – 2011**

**DIANA DEL ROSARIO ESCOBAR MORILLO
DIANA MARCELA MALTE OLIVA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA ASOCIACIÓN
COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES – ACOPI REGIONAL
NARIÑO AÑOS 2008 – 2011**

**DIANA DEL ROSARIO ESCOBAR MORILLO
DIANA MARCELA MALTE OLIVA**

**Asesora:
KAROLA LOPEZ
Especialista**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son
responsabilidad de sus autores”**

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

NOTA DE ACEPTACIÓN

Esp. KAROLA LÓPEZ
Asesora

Esp. NELSON MORA
Jurado

Esp. CARLOS OJEDA
Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2008

AGRADECIMIENTOS

ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES ACOPI Regional Nariño.

Dr. Andrés Mauricio Rojas Meza, Director Ejecutivo de ACOPI Regional Nariño.

Dra. Ximena Rivera Lara, ex-Directora Ejecutiva de ACOPI Regional Nariño.

Ing. Nelson Arturo, Decano Facultad Agroindustria Universidad de Nariño.

Ing. Pedro Ortiz de La Espriella, Presidente Junta Directiva de ACOPI Regional Nariño.

Esp. Karola López López, Docente Universidad de Nariño, asesora de tesis.

DEDICATORIA

A mis padres por conjugar su inmenso amor y sacrificio para sacarme adelante.

A Sandra y Milena por su inmenso afecto y palabras de ánimo.

A Edwin por su comprensión y por ser cómplice de mis sueños.

A mis amigos por su apoyo y colaboración.

A ese ser omnipotente, infinito en grandeza y bondad que me da la fuerza en la travesía de mis sueños y por ponerme en mi vida a todas estas personas en las que se refleja su presencia.

Diana

Hoy cuando mi más grande sueño se ve realizado doy gracias a ti DIOS por darme la oportunidad de vivir, a todas aquellas personas; mis padres mi hermana, mi maravillosa familia, mis amigos, a mi compañera de tesis y a todas las personas que ya no están conmigo; por el apoyo incondicional para cumplir esta nueva meta y por ser los cómplices de inolvidables momentos que así como ellos quedarán grabados para siempre en mi corazón...

Marcela

RESUMEN

Para que una organización pueda cumplir su razón de ser y logre sus objetivos debe reconocer la importancia de la Planeación Estratégica con la cual proyectará las mejores condiciones para dar dirección y orientación a sus actividades.

La implementación del Plan Estratégico, le permitirá a la Dirección Ejecutiva de ACOPI - Regional Nariño, procesar y analizar información pertinente, interna y externa a través de un análisis del macroambiente, que incluye el entorno económico, político, legal, social, cultural, geográfico, tecnológico y competitivo, desarrollo y análisis de las matrices: POAM, MEFE, MEFI, M.P.C DOFA, Análisis de Vulnerabilidad, Matriz PEEA, Matriz IE, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz de Política Direccional, Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento del hotel hacia el futuro.

Se definieron una serie de indicadores de gestión, los cuales le permiten a las directivas de la agremiación medir el desempeño y logro de los objetivos establecidos. Al igual que tres macroestrategias las cuales son: Penetración en el Mercado, Desarrollo del servicio y Desarrollo del Mercado, fundamentales para construir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico corporativo de ACOPI - Regional Nariño, para el posterior desarrollo del Plan de Acción.

ABSTRACT

So that an organization can complete its reason of being and achieve its objectives it should recognize the importance of the Strategic Planeación with which will project the best conditions to give address and orientation to its activities.

The implementation of the Strategic Plan, will allow to the Executive Address of ACOPI - Regional Nariño, to process and to analyze pertinent information, it interns and external through an analysis of the macroambiente that includes the economic, political, legal, social, cultural, geographical, technological and competitive environment, I develop and analysis of the wombs: POAM, MEFE, MEFI, M.P.C DOFA, Analysis of Vulnerability, Main PEEA, Main IE, Womb of the Great Strategy, Womb of Directional Politics, Quantitative womb of the strategic planeación; with the purpose of evaluating the present situation of the company, as well as their level of competitiveness with the purpose of to advance and to decide on the direccionamiento of the hotel toward the future

They were defined a series of administration indicators, which allow to the directive of the agremiación to measure the acting and achievement of the established objectives. The same as three macroestrategias which are: Penetration in the Market, Development of the service and Development of the Market, fundamental to build the strategic projects that will integrate the corporate strategic plan of ACOPI - Regional Nariño, for the later development of the Plan of Action.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 Título del Trabajo de Grado	19
1.1.2 Tema	19
1.2 AREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 Planteamiento del problema	19
1.3.1.1 Descripción de la situación actual	19
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	20
1.5 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	20
1.6 OBJETIVOS	21
1.6.1 Objetivo General	21
1.6.1 Objetivos específicos	21
1.7 JUSTIFICACIÓN	21
1.8 MARCO DE REFERENCIA	22
1.8.1 Marco teórico	22
1.8.2 Marco conceptual	35
1.8.3 Marco espacial.	45
1.8.4 Marco legal	45
1.9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
1.9.1 Tipo de estudio	46
1.9.2 Método de investigación.	47
1.10 FUENTES Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	47
1.10.1 Fuentes de información	47
1.10.2 Tratamiento de la información	48
2. RESEÑA HISTÓRICA	50

2.1 HISTORIA	50
2.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	51
2.2.1 Misión Actual	51
2.2.2 Visión Actual	51
2.3 OBJETIVOS DE ACOPI	51
2.4 PRINCIPALES ACTIVIDADES	52
2.5 AFILIADOS	52
2.6 SERVICIOS	55
2.7 PROGRAMA PRODES	56
3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	60
3.1 ENTORNO ECONÓMICO	60
3.2 ENTORNO POLÍTICO	70
3.3 ENTORNO LEGAL	72
3.4 ENTORNO SOCIAL	72
3.5 ENTORNO CULTURAL	76
3.6 ENTORNO GEOGRÁFICO	79
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	81
3.8 ENTORNO COMPETITIVO	84
3.8.1 Fuerzas De Michael Porter	87
3.8.1.1 Rivalidad de la competencia actual	87
3.8.1.4 Relaciones y/o convenios con instituciones que apoyan a la agremiación	90
3.8.1.5 Poder de negociación de los compradores	92
3.8.1.6 El Gobierno	93
3.9 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	93
3.9.1 Síntesis de los Factores del Entorno Económico	93
3.9.2 Síntesis de los Factores del Entorno Político	94
3.9.3 Síntesis de los factores del entorno social	95
3.9.4 Síntesis de los Factores del Entorno Cultural	96
3.9.5 Síntesis de los Factores del Entorno Geográfico	97
3.9.6 Síntesis de los Factores del Entorno Tecnológico	97
3.9.7 Síntesis de los Factores del Entorno Competitivo	98

3.10 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO POAM	99
3.11 CÁLCULO DE LA MEFE Y ANÁLISIS DEL RESULTADO	100
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	101
4.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	101
4.1.1 Capacidad Directiva	101
4.1.2 Capacidad Competitiva	104
4.1.3 Capacidad Financiera	106
4.1.4 Capacidad Tecnológica	106
Capacidad del Talento Humano	107
4.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	108
4.3 CÁLCULO DE LA MEFI Y ANÁLISIS DEL RESULTADO	110
5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	111
5.1 CÁLCULO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC	111
5.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	112
6. MATRIZ DOFA	114
6.1 MATRIZ DOFA – FO	114
6.2 MATRIZ DOFA – FA	115
6.3 MATRIZ DOFA – DO	116
6.4 MATRIZ DOFA – DA	117
6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	117
6.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	119
6.7 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD	120
7. REDIRECCIONAMIENTO DE ACOPI REGIONAL NARIÑO	122
7.1 HORIZONTE DE TIEMPO	122
7.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE ACOPI REGIONAL NARIÑO	122
7.3 VISIÓN CORPORATIVA DE ACOPI REGIONAL NARIÑO	123
7.4 MISIÓN CORPORATIVA DE ACOPI REGIONAL NARIÑO	123
7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACOPI REGIONAL NARIÑO	123
7.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACOPI REGIONAL NARIÑO	124
8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	126

8.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN”	126
8.1.1 Matriz PEEA O “Posición estratégica y evaluación de la acción”	127
8.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	128
8.2.1 Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis.	129
8.3 MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS – EXTERNOS	130
8.3.1 Factores Internos - Externos	130
8.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	131
8.4.1 Matriz de la Política Direccional	133
8.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	134
8.6 OPCIONES MACROESTRATÉGICAS	136
9. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA ACOPI REGIONAL NARIÑO.	139
10. PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN	140
10.1 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	140
10.2 DIFUSIÓN DEL PLAN	149
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
NETGRAFÍA	155
ANEXOS	156

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Empresas Afiliadas a ACOPI – Regional Nariño	53
Cuadro 2. Producto interno bruto departamental	62
Cuadro 3. Estructura del producto interno bruto departamental	63
Cuadro 4. Producto interno bruto departamental	63
Cuadro 5. Establecimientos de comercio de Nariño según actividad económica. Número total de establecimientos 2006	64
Cuadro 6. Establecimientos de comercio de pasto según actividad económica y tamaño. Número total de establecimientos 2006.	69
Cuadro 7. Población por edad y sexo	73
Cuadro 8. Comportamiento de homicidios	74
Cuadro 9. Accidentes con minas	75
Cuadro 10. Desplazamiento, variación y participación de Nariño en el fenómeno nacional	75
Cuadro 11. Comparación línea de pobreza e indigencia Nariño – Colombia y meta del milenio	75
Cuadro 12. Comportamiento desempleo municipio de pasto 2001-2007 último trimestre de cada año	76
Cuadro 13. Comportamiento inflación municipio de pasto 2001-2007	76
Cuadro 14. Infraestructura vial	81
Cuadro 15. Ubicación de Nariño en el escalafón nacional de competitividad 2000-2004	84
Cuadro 16. Posiciones en los escalafones globales de competitividad departamental 1992 - 2004	85
Cuadro 17. Empresas de pasto según actividad económica y tamaño	86
Cuadro 18. Empresas de pasto según actividad económica y tamaño	86
Cuadro 19. Empresas de pasto según actividad económica y tamaño	87
Cuadro 20. Crecimiento de las MIPYMES 2005 – 2006	128
Cuadro 21. Posición competitiva de las agremiaciones	129

Cuadro 22. Definición factores internos y externos	130
Cuadro 23. Alternativas estratégicas	135
Cuadro 24. Definición de indicadores de gestión	139

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Planeación estratégica	25
Gráfico 2. Elementos de la planeación estratégica	39
Gráfico 3. Representación gráfica del modelo de PORTER	43
Gráfico 4. Situaciones económicas de las empresas de Pasto durante el año 2006	67
Gráfico 5. Factores de impacto en la actividad económica de la ciudad durante el año 2006.	68
Gráfico 7. Organigrama Acopi – Regional Nariño	125

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A ACOPI REGIONAL NARIÑO	157
ANEXO B. ENTREVISTA	159
ANEXO C. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A ACOPI REGIONAL NARIÑO	160
ANEXO D. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE ACOPI REGIONAL NARIÑO.	171
ANEXO E. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS FENALCO Nariño – FOMIPYME – INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO	173

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un proceso integral que construye una visión futurista identificando recursos, principios, herramientas, objetivos que den sentido de dirección hacia un nivel óptimo de competencia de la empresa.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa; es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.¹

En especial los planes estratégicos corporativos han sido de gran ayuda para el desarrollo gerencial de una empresa y un instrumento para la toma de decisiones debido a que da los parámetros para enfocar una correcta y apropiada visión de la empresa, en busca de competitividad y de ofrecer productos y/o servicios de la mejor calidad al sector económico acertado.

La empresa de hoy con el ambiente en que se desenvuelve exige la implementación de una cultura para la competitividad, que cubra de forma permanente todos los niveles de la organización, es por eso que desde ACOPI se brindan las herramientas necesarias para que las empresas se desarrollen y puedan ahondar en todos los mercados en los cuales están presentes las diferentes empresas afiliadas para ello es importante que la empresa cuente con un plan bien cimentado y enfocado al desarrollo de la región Nariñense.

De modo que Una gerencia estratégica permite a la organización estar en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, de aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, vencer amenazas internas y utilizar sus fortalezas internas. Desde este punto de vista la planificación estratégica, es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.²

En vista de lo anterior se propone un plan estratégico corporativo para ACOPI – Regional Nariño que integra las herramientas y estrategias necesarias para mejorar la gestión y competitividad de la organización, de las empresas

¹ MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. Pág. 10-5

² DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. 9ª Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica de formación empresarial.

asociadas y del entorno en el que se desenvuelven. De igual manera esta investigación contribuirá a ACOPI – Regional Nariño invierta recursos y esfuerzos en un trabajo claro manteniéndose fuerte en los tiempos difíciles.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Título del Trabajo de Grado. Plan Estratégico Corporativo Para la Asociación Colombiana Popular de Industriales ACOPI - Regional Nariño: Años 2008 – 2011.

1.1.2 Tema. Elaborar una propuesta de Plan Estratégico Corporativo para la Asociación Colombiana Popular de Industriales ACOPI - Regional Nariño.

1.2 AREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN

El estudio abarca el área de investigación administrativa y la línea de investigación en desarrollo empresarial, porque se realizará un estudio de la agremiación ACOPI Regional Nariño, teniendo en cuenta su situación, las condiciones del medio y la proyección de la región, lo cual ayudará a la administración tanto de ACOPI Regional Nariño como de sus empresas afiliadas para el mejoramiento conjunto, desarrollo y competitividad en el medio, además será un punto de partida para futuros estudios de igual o diferente índole.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema

1.3.1.1 Descripción de la situación actual. En la actualidad ACOPI se ha convertido en una institución nacional de apoyo reconocida por las micro, pequeñas y medianas empresas que mediante sus regionales fomenta y propicia ambientes favorables para que el desarrollo de los factores que generan capacidades competitivas les permita crecer y desarrollarse en el mercado. Sin embargo el papel que desempeña ACOPI Regional Nariño no alcanza a cubrir en su totalidad las expectativas de las empresas en cuanto a desarrollo y generación de condiciones que les permitan afrontar los cambios en el plano económico, político y tecnológico, factores presentes en las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones.

En ACOPI Regional Nariño se han adelantado algunos estudios enfocados específicamente a los sectores que hacen parte de la institución y estos no han alcanzado una cobertura que genere más espacios de desarrollo en el

mercado. De hecho el punto fundamental debe estar enfocado desde la base de ACOPI para que así con estos pueda tener una retroalimentación.

Sin dejar atrás la importante gestión desarrollada de ACOPI su fortalecimiento y soporte a la administración sería un instrumento que le permita obtener una gran ventaja frente a las demás instituciones de la misma índole.

Algunos empresarios consientes de la situación y de los múltiples cambios en el mercado buscan la asesoría y en conjunto con otras empresas generan estrategias que los lleve a contrarrestar las condiciones desfavorables para aquellos negocios cuya capacidad física, económica y de liderazgo los pone en desventaja frente a otras empresas. Por otro lado empresarios indiferentes por la falta de confianza y el marcado egoísmo que se presenta en la región no los anima a formar equipo de trabajo, generando conformismo y estancamiento de las empresas; pues su función de carácter familiar, visión local y participación en mercados saturados hace que sus decisiones y prioridades se distorsionen y no busquen el apoyo de instituciones como ACOPI Regional Nariño.

Frente a esta situación no muy alentadora ACOPI Regional Nariño debe estar dispuesta a reforzar y/o a cambiar las estrategias que le permita la satisfacción y expectativas de sus afiliados y la proyección a las demás empresas que aún no forman parte del gremio, ejerciendo un liderazgo que ejecute programas o actividades de capacitación encaminadas a la unión del sector y fortalecimiento no solo del gremio sino que también de las empresas que participan en el mercado regional creando en ellas un espíritu de emprendimiento hacia una proyección nacional y a un mediano plazo hacia la internacionalización de sus productos.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿El diseño de un plan estratégico corporativo permitirá cumplir de una mejor forma la misión que tiene la Asociación Colombiana Popular de Industriales – ACOPI – Regional Nariño, para su desarrollo y el de sus afiliados?

1.5 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Que incidencia tendrá la realización del diagnostico empresarial para el diseño del plan estratégico corporativo de ACOPI- Regional Nariño?
- ¿Qué resultados tendrá la definición de un redireccionamiento en ACOPI – Regional Nariño?
- ¿Qué consecuencias traerá la formulación estratégica para ACOPI – Regional Nariño?

- ¿Se ajusta el plan de acción a las necesidades y expectativas que tiene ACOPI – Regional Nariño?
- ¿Qué importancia tienen los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de ACOPI – Regional Nariño?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General. Elaborar un plan estratégico corporativo para la Asociación Colombiana Popular de Industriales – ACOPI – Regional Nariño, que sirva como un lineamiento específico para cumplir a cabalidad con las metas trazadas.

1.6.1 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico empresarial para ACOPI Regional Nariño.
- Definir un adecuado redireccionamiento para ACOPI Regional Nariño.
- Plantear una formulación estratégica que se ajuste a las necesidades de ACOPI – Regional Nariño.
- Realizar un plan de acción que mejor se adecue a la realidad que vive ACOPI – Regional Nariño.
- Plantear indicadores de gestión que evalúen el desempeño de ACOPI Regional Nariño.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Teórica. La realización de un plan estratégico corporativo integra un proceso y herramientas propias de la administración para el óptimo funcionamiento de la empresa encaminada hacia el desarrollo, supervivencia y competitividad. Es un proceso que le permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de estrategias que determinarán su futuro. Este trabajo es de gran importancia por que abarca precisamente un instrumento para el fortalecimiento gerencial de ACOPI Regional Nariño, propiciando cambios positivos en el mercado que maneja y detrás de ella a todas y cada una de las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas a esta organización.

En Nariño especialmente en San Juan de Pasto es reconocida la labor que desempeña ACOPI Regional Nariño por su apoyo, desarrollo de programas, planes y actividades para las empresas de la región que por su mayoría y

características son micro y pequeñas en general es por eso que ahondar en el estudio de ACOPI Regional Nariño es el reto de nuestro trabajo, desarrollando la mejor de las tareas para que así en el futuro también sirva de base para otros estudios y el adelanto administrativo para ACOPI Regional Nariño; así como el planteamiento de nuevas estrategias para sus empresas afiliadas.

Metodológica. Con este estudio se pretende identificar características importantes del objeto de investigación, es decir factores claves de la parte interna y externa de ACOPI – Regional Nariño, de esta manera llegar a determinar las necesidades y posibles soluciones reflejadas en el análisis y estudio de una formulación estratégica y en la propuesta de un plan de acción que contemple en su totalidad los esfuerzos a los que se va a dirigir la agremiación.

Práctica. Es reconocido el impacto de los sectores que hacen parte de ACOPI en todo el país y es primordial no dejar en el rezago a la regional Nariño que a pesar de sus adelantos aún no consigue un nivel óptimo y que este a la medida de las demás regionales. Es por ello que su presencia es vital para generar aportes a cada sector y a la economía regional en general, medido en términos de valor agregado, inversión y generación de empleo.

Con la propuesta de este Plan Estratégico Corporativo se busca lograr:

Que ACOPI Regional Nariño tenga una visión futurista con el afán de mejorar y cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el medio y consolidar sus fortalezas con el fin de estar preparados a cambios inesperados.

Permitir a la Dirección Ejecutiva evaluar alternativas antes de tomar decisiones que impliquen el beneficio y desarrollo de la agremiación.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco teórico

Plan Estratégico. Documento que resulta de la planeación (estratégica) de largo plazo. Generalmente cubre un período mínimo de cinco años, plantea la misión y las metas del programa, fija prioridades para las estrategias y formula la base financiera para lograr dichas metas.

Plan operativo. A diferencia del plan estratégico (el cual plantea las estrategias o iniciativas generales que utilizará un programa para lograr sus objetivos), un plan operativo plantea los proyectos o actividades específicos (de acuerdo con el plan estratégico) que se llevará a cabo y el cronograma y los recursos necesarios para completar dichos proyectos o actividades.

Indicadores de gestión. Es una fórmula numérica que se establece para determinar desviaciones positivas o negativas de una meta.

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Según **DAVID, Fred R. LA GERENCIA ESTRATEGICA³**; es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el

³ DAVID, Fred R. LA GERENCIA ESTRATÉGICA. Editorial Serie Empresarial Novena Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica. Programa de formación empresarial. Junio 1994.

establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Beneficios de la gerencia estratégica:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Sallénave⁴ (1991), afirma que "**La Planificación Estratégica** es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

⁴ SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

Para **Humberto Serna**: “La **Planeación Estratégica** es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en un organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Gráfico 1. Planeación estratégica



Fuente: La Planeación Estratégica - Humberto Serna

El proceso de planeación estratégica, planteado por Serna H., tiene a su vez 6 etapas fundamentales que son: Principios Corporativos, Diagnostico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Proyección Estratégica, Plan Operativo y Monitoria Estratégica”.

Henry Mintzberg⁵: "La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva". Introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

Dirección Estratégica. Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo haga bien y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.⁶

⁵ MINTZBERG, Henry. EL PROCESO ESTRATÉGICO. Editorial Prentice Hall 1997.

⁶ MINTZBERG Henry. El proceso estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. p. 10-15.

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente. Chandler A.⁷

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.⁸

✓ **Matriz DOFA.** Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

a) Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

c) Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

⁷ CHANDLER, Alfred. Strategy and structure. mit press. Cambridge. Estados Unidos, 1962.

⁸ JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

Pasos para construir una Matriz DOFA

- Hacer una lista de Fortalezas internas claves.
 - Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
 - Hacer una lista de las Oportunidad externas importantes.
 - Hacer una lista de las Amenazas externas claves.
 - Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
 - Cotejar las Debilidades internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
 - Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
 - Hacer comparación de las Debilidades Internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.⁹
- ✓ **MEFI (Matriz De Evaluación De Factores Internos).** Es un mecanismo más rápido para realizar una auditoría interna el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRÍTICO) y máximo cuatro (EXCELENTE) con un promedio de 2.5, el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

Pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- Clasificar cada factor en debilidad o fortaleza menor y mayor de la siguiente manera: Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1.
- Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.

⁹ David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. 9ª reimpresión. p. 187, 194.

- Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa.

- ✓ **MEFE (Matriz De Evaluación De Factores Externos).** Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia que enfoca en las oportunidades y amenazas económicas, sociales, políticas, geográficas/ambientales, tecnológicas y competitivas, permitiendo a los estrategas resumir y evaluar esta información.

Pasos: Son los mismos que los de la matriz interna, sólo que un RTP muy por encima de 2.5 indica que la empresa este respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y al contrario cuando el RTP está muy por debajo significa que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas, o quizá compite en un mercado muy inestable con mayores amenazas que oportunidades.

Al clasificar sería:

Oportunidad Mayor =4

Oportunidad Menor =3

Amenazas Menor = 2

Amenaza mayor = 1.

- ✓ **Matriz Interna – Externa.** Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: (1) los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; y (2) los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y.¹⁰

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen

¹⁰ David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. 9ª reimpresión. p. 206.

en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

✓ **Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica (MCPE).** Es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden *el paso 1*, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEEA, y la matriz IE que constituyen *el paso 2*, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3).

Pasos para la Aplicación de la Matriz MCPE

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la Matriz CPE.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
3. Analizar las matrices de la etapa 2, (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción.
5. Calcular los puntajes totales de atracción.
6. Calcular la suma total de puntajes de atracción.

✓ **Matriz PEEA.** Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del medio externo [EME] y fuerza del sector [FS]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Procedimiento para la Elaboración de la PEEA

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza del sector (FS), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones. Para la estabilidad del

medio externo (EME) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

2. Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FS y EME.

3. Marcar los resultados promedios para FF, VC, FS y EME en el eje correspondiente a la matriz PEEA.

4. Sumar los resultados sobre el eje X (VC + FS) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF + EME) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).

5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la Empresa.¹¹

✓ **MPC (Matriz De Perfil Competitivo).** Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Pasos para desarrollar la MPC

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

¹¹ Módulo Planeación Estratégica. Dr. Nelson Arturo 2005.

1. Determinar los competidores más importantes.
2. Factores claves para su organización.
3. Ponderar de 0.0 a 1.0
4. Asignar valor por F o D a cada competidor (modelo anterior).
5. Determinar la importancia de la competencia según puntaje obtenido.¹²

✓ **Matriz de política direccional.** Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Posiciona las UEN (unidad estratégica de negocios) en función de (a) lo atractivo del mercado en el que operan, y (b) la fortaleza competitiva de la UEN en este mercado.

Para su construcción utiliza:

1. **Puntaje de perfil competitivo (Eje Y):** Correspondiente a la capacidad competitiva.

2. **Atractividad del mercado (Eje X):** (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atractividad y 1 menor atractividad.¹³

✓ **PCI (perfil de capacidad interna).** Evalúa la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano en la organización, para proyectarse hacia nuevos retos y enfrentar con la mejor y más acertada estrategia las dificultades que se le presentan.

✓ **MATRIZ POAM.** Esta matriz representa el impacto que representan factores de amenaza y oportunidad del medio en el cual se desenvuelven las organizaciones y que por ende afectan la normal razón de ser.

✓ **Matriz de la gran estrategia**

Cuadrante I: Magnífica Posición Estratégica

Cuadrante II: Evaluar Seriamente su Actual Enfoque con Respecto al Mercado.

Cuadrante III: Compiten en una Industria de Crecimiento lento y poseen una posición Competitiva débil.

Cuadrante IV: Fuerte Posición Competitiva pero están en una Industria de Crecimiento Lento (fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras).

¹² Módulo Planeación Estratégica, Ing. Nelson Arturo. 2005.

¹³ Ibíd. 2005.

Esta técnica no presenta una gama de valores numéricos para los ejes X y Y. Se puede entender, entonces, que no hay un “conjunto óptimo” de valores numéricos para la matriz de gran estrategia.

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, así como también las divisiones de una firma. La Matriz de Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.¹⁴

✓ **Matriz de vulnerabilidad.** Conjunto de vectores organizados para eventos (Ej) de intensidad creciente, cuyas probabilidades de ocurrencia (Pj) en un determinado horizonte de tiempo dependen de la amenaza o peligrosidad en la región estudiada.

Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

Identificación de Puntales: Puntal es un elemento de soporte del cual depende la Organización para sobrevivir.

Traducir los Puntales en Amenazas para el Negocio: El imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.

Evaluación de las Consecuencias: Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

Valorizar el Impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0 a 10 en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas.

Probabilidad de Ocurrencia de la Amenaza: Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

¹⁴ David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. 9ª reimpresión. Pág. 206.

Capacidad de Reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificará entre 0 y 10 siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

✓ **Indicadores de gestión.** Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.

“Un **Indicador** es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la realidad de una situación, en torno a los resultados esperados”.

“El **Indicador** es una unidad de medida gerencial, que permite evaluar y analizar el desempeño de la empresa, frente a sus objetivos, metas y responsabilidades”. Le permite a la empresa, evitar o minimizar riesgos, crisis y traumas.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el indicador tienen las siguientes características:

- El **Indicador** debe ser diciente de la realidad que mide.
- Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso.
- Debe permitir actuar en forma pro-activa, sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones.
- Debe representar elementos o factores, que dentro del que hacer diario, se puedan medir.
- El **Indicador** debe ser un **Fraccionario**, en donde el **Denominador** es igual a la cifra proyectada de una variable (Número de actividades, Pesos \$, cantidad de usuarios etc.) y el **Numerador** corresponde a la cifra ejecutada de la misma variable. La fórmula se la ubica en el marco de tiempo definido para medir la información de la variable.

El cumplimiento o resultado de la gestión se expresa en una cifra porcentual

Características y clasificación. Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos a saber:

a. Indicadores Gerenciales o de Desempeño: aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros.

b. Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño: conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado, los relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización.³³

✓ **Como se incorpora el plan estratégico corporativo en ACOPI Regional Nariño.** El plan estratégico corporativo será un lineamiento primordial para el funcionamiento y desarrollo de ACOPI Regional Nariño hacia los cambios que el medio exige, de manera que su incorporación en la gerencia no es solamente en la organización sino en pro de todas sus empresas afiliadas. Lo que se pretende es desarrollar una nueva y mejor estrategia que alcance los objetivos y metas propuestas, cubriendo todos los sectores que conforman a la asociación y de esta manera ofrecer una oportunidad de mercado en la cual se proyecten todas las ventajas y oportunidades que permitan el desarrollo y avance de las empresas ACOPISTAS y de la región en general; de otra forma tener una nueva proyección hacia los sectores aún no cubiertos para acogerlos en una estrategia que les permita darla a conocer y expandirse hacia un mercado en el cual mediante una buena planificación pueda obtener ventajas competitivas y de posicionamiento.

✓ **Funcionamiento de ACOPI.**

ACOPI¹⁵, es la organización gremial de Colombia que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos.

ACOPI, fomenta el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa, así como de la microempresa de acumulación, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica del mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.

Las actividades de ACOPI se centran principalmente en dos grandes funciones:

- La primera llevar la representación de los asociados frente a la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales
- La segunda desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados.

¹⁵ Documentación archivos ACOPI 2005

ACOPI, como entidad gremial de carácter nacional ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas, no solo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como ejecutor directo de una serie de programas encaminadas a lograr tal desarrollo y a la proyección del sector en los ordenes nacional e internacional. ACOPI es una institución prestadora de servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos.

Respaldo a Acopistas: ACOPI como gremio brinda un respaldo incondicional a las empresas afiliadas con el fin de facilitar soluciones a la problemática empresarial y ayuda a gestionar beneficios en entidades tanto gubernamentales y privadas a nivel local y nacional a través de participación en juntas y comités de diferentes organismos ejecutores de la política económica e industrial del país y la región.

Capacitación: Es la programación de cursos, talleres, seminarios, congresos, foros y otros en diferentes temas de interés dirigidos a los empresarios, de acuerdo a la programación estipulada para tal fin.

Asesoría y asistencia técnica: Este tipo de servicios están relacionados con las diferentes áreas de la empresa así como las nuevas tendencias del sector industrial y empresarial, lo cual se ha logrado a través de convenios de cooperación con entidades gubernamentales, privadas y académicas, apoyados en profesionales expertos.

Información actualizada: Como gremio contamos con información actualizada de las PYMES referente a políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales, tecnológicos, insumos, tendencias económicas y diagnósticos sectoriales. Lo cual brinda al asociado una base de información continua y veraz.

De igual forma la institución envía periódicamente un boletín informativo que contiene los principales temas de interés para la empresa.

Eventos promocionales y comerciales: La seccional Nariño con el apoyo de entidades del orden regional, nacional e internacional, organiza encuentros, ferias, muestras y misiones internacionales cuyo fin principal es promocionar los productos y servicios de las empresas mediante contactos comerciales y de negocios.

1.8.2 Marco conceptual

✓ **Principios de Administración.** A todo empresario le interesa la prosperidad de su negocio y conoce las dificultades y problemas de la empresa desarrollando las funciones administrativas a cabalidad, sin embargo en ocasiones considera que su empresa por sus dimensiones, no requiere de más instrumentos y actividades administrativas especializadas, aún más no es

consciente de las necesidades de asesoría y apoyo en las diferentes áreas de una empresa es por eso que hoy en día la toma de decisiones a fin de lograr eficiencia y eficacia le brinda a la empresa un cambio positivo y un desarrollo de su organización.

✓ **La empresa y la administración.** En la empresa se realizan muchas actividades cuyas características conoce muy bien el empresario. El dominio directo o indirecto de estas actividades es lo que se conoce como administración y es el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, gestionar y adelantar dichas actividades. El empresario contribuye al bienestar general al satisfacer las necesidades de la comunidad.

✓ **Planeación estratégica.** Dentro de la planeación estratégica la organización maneja conceptos como la MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, variables que permitan medir el desempeño de la organización. Otra parte es la planeación operativa que se manejan conceptos como OBJETIVOS Y ACTIVIDADES (METAS).

Es importante señalar que para la realización de un plan estratégico corporativo se apoya con base a los resultados de un diagnóstico estratégico que sirve para el análisis de la situación actual tanto interna como externamente. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno a fin de hacer el análisis DOFA, a partir del cual se hará análisis interno y externo de la organización para luego definir las estrategias, las cuales quedarán plasmadas en el plan estratégico corporativo de la organización.

✓ **Administración Estratégica.** Forma de dirigir un programa mediante la identificación de los servicios específicos que la organización está en mejores condiciones de prestar y los grupos poblacionales a los que puede ofrecer dichos servicios en forma más efectiva, en base a una evaluación realista de los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo. La administración estratégica requiere que los administradores piensen en forma estratégica, formulen preguntas tales como « ¿Está el programa haciendo las cosas correctas?» y consideren y anticipen las tendencias del medio externo que afectará n el logro de las metas de la organización.

✓ **Metas.** Las metas, son el conjunto de estados deseables en el ambiente en el que se desenvuelve un agente. Un agente puede decidir alcanzar o no cada una de tales metas de acuerdo a las ventajas que esta represente.

✓ **Plan.** Los planes son una de las plataformas para el desarrollo de mecanismos de coordinación, porque describen a alto nivel el comportamiento de los agentes y por ello posibilitan la predicción de las acciones de un agente. Esta predicción permite que un agente actúe de manera coherente con las acciones de los demás agentes.

✓ **Definición y Concepto de Estrategia.** La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficacia de la gestión.¹⁶ El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel grueso de detalle, corresponden a abstracciones de los posibles comportamientos de los agentes y hacen más simple entender, especificar e implementar agentes inteligentes.

Las estrategias no adicionan habilidades a los agentes, simplemente ayudan a diseñar, analizar y organizar mejor las destrezas que los agentes ya posee. Se puede usar las estrategias para describir agentes que no tienen un plan específico, es decir, que no representan ni describen simbólicamente el conjunto de acciones a seguir; por lo tanto puede haber estrategias que no correspondan a un plan.

✓ **Plan de Acción.** Explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o de departamento, es decir, son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación, elaborado por un gerente y por el personal a su cargo, un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período de un año, determina cuál es la persona o personas responsables de la ejecución de cada actividad, muestra cuándo debe concluir cada una de éstas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios.

✓ **Competitividad.** Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

✓ **Matriz.** Tabla utilizada para analizar dos o más conjuntos o tipos de información (tales como el número de usuarios, tipo de cliente, ya sean nuevos aceptantes o visitas subsecuentes). Puede utilizarse también una tabla para

¹⁶ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 5ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. p. 4.

comparar los procesos o actividades con un conjunto de criterios que reflejen las prioridades de la organización, los recursos y las limitaciones a fin de ayudar a los administradores a fijar prioridades sobre las áreas que deben mejorarse.

✓ **Gremio.** Asociación profesional de ámbito local, con el fin de defender intereses de sus asociados. Se constituye como una corporación pública que busca impulsar la formación técnica y profesional de sus miembros proporcionándoles respaldo en aras de un mejoramiento continuo y competitivo de sus actividades.

✓ **Diagnóstico Empresarial.** Consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), que considere tanto el pasado como el presente y futuro de la organización, relacionándolo con su entorno.

✓ **Principios Corporativos.** Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Estos principios no son parte de la visión, como tampoco de la misión.

✓ **El direccionamiento estratégico.** Responde a la interrogante ¿Dónde queremos estar? Está integrada por la visión, la misión de la organización y los objetivos estratégicos. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente del futuro. La misión viene a ser la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

✓ **¿Qué es la planeación estratégica?** La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias; es por ello que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).¹⁷

¹⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Legis, 1994

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

✓ **Proceso de la Planeación Estratégica.** Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, es un proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se podrá obtener los resultados esperados. El proceso de la administración estratégica consta de *tres etapas*:

Gráfico 2. Elementos de la planeación estratégica



Fuente: Gómez Castañeda Omar R. “Planificación Estratégica enero 2005”

1. Formulación de la Estrategia. La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

• **Formulación de las Metas.** Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la

pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

- **Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia.** Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

- **Análisis del Ambiente.** Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos

gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

2. Implementación de la Estrategia. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de *la administración estratégica*, por lo cual para su fácil comprensión la dividen en 4 componentes principales:

a. Diseño de una Estructura Organizacional. Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

b. Diseño de sistema de control. Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

c. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles. Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

3. Evaluación de la Estrategia. Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? (2) ¿están logrando los resultados deseados?.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo elaborado por el economista **Michael Porter** en 1979, en que se describen las 5 *fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria¹⁸.

¹⁸ Disponible en internet en: <http://www.search.com>. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER,2004

Gráfico 3. Representación gráfica del modelo de PORTER



Fuente: Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter 1979

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En esta fuerza se establecen barreras las cuales van a permitir que las empresas tengan una competencia limpia y en pro del bienestar del consumidor; entre las cuales se presentan:

Existencia de barreras de entrada.

- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Barreras de salida.

- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio)
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia
- Aproveche las fortalezas de la empresa

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Existen también amenazas desde el punto de vista de:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutivos.

- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- No influye tanto

El Gobierno. Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan este como una 6ta fuerza al análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva. Estas restricciones son bastante utilizadas en temas de sanidad, alimentación y seguridad.

1.8.3 Marco espacial. La duración del trabajo de investigación es de ocho meses, iniciado en el periodo B del año 2007, en el mes de Septiembre.

1.8.4 Marco legal

Normatividad sobre las pequeñas y medianas empresas. En Colombia, sólo hasta 1988 se ha venido a estructurar una formulación coherente de una normatividad acorde con la realidad económica del sector PYME. Con anterioridad a 1988 los esfuerzos a favor de las PYMES habían sido aislados y no habían tratado a profundidad las necesidades reales del sector.

En 1984 se creó el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa con el cual se tratan de implementar políticas y estrategias que propicien el desarrollo del sector microempresarial colombiano.

A. La ley 78 de 1988¹⁹: Pretendió entonces crear un marco jurídico y regulatorio que pudiera favorecer el desarrollo del sector de la pequeña industria cuando por fin se le empezaba a otorgar la importancia debida a este sector. Se empezó a entender que sin unas reglas claras de juego para la PYME, se perdían progresivamente posibilidades de crecimiento y desarrollo, donde a pesar de continuar sin una política industrial, se le abrían nuevos caminos al desarrollo por la vía de la pequeña industria.

El decreto 1026 de 1990 abre la posibilidad a la pequeña y mediana empresa para que accedan al mercado de valores reduciendo para ellas las restricciones de acceso, sin embargo hoy por hoy las Pymes no cuentan con el conocimiento ni con las facilidades reales que les permitan hacer uso de las ventajas potenciales.

B. Política de Modernización y Reconversión Industrial 1994 – 1998: Dentro de la normatividad que regula la actividad empresarial-industrial, el documento CONPES 2762 "Política de Modernización y Reconversión Industrial (PMRI)", si

¹⁹ MAYA AGUDELO, Gonzalo León. Alternativas de Desarrollo Empresarial para la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia: Un enfoque de desarrollo endógeno de cara a la Globalización. Universidad de Medellín. Medellín. 1999. Pág. 15

bien observa políticas generales del sector industrial, para la División de Análisis Sectorial del Ministerio de Desarrollo, es claro que se constituye en la columna vertebral de la gestión de políticas en pro del desarrollo industrial y en él, el desarrollo de la PYME.

C. Política Industrial Para Colombia: Las nuevas formas de organización y funcionamiento del aparato industrial alrededor del mundo industrializado han enfatizado en la importancia de la gestión del desarrollo desde las regiones y con una amplia y sólida participación de las PYMES. Sin embargo, en Colombia y otros países latinoamericanos, las dificultades en la estructuración de una política industrial datan desde los problemas estructurales genera del modelo de industrialización por sustitución de importaciones que hasta hoy ha conllevado a fuertes problemas en el proceso de industrialización y de la conformación de bases industriales competitivas en el nuevo orden económico.

D. La Ley 590 de 2000, más conocida como Ley MIPYME establece unas normas generales que buscan promover el desarrollo integral de las MIPYMES, estimular la formación de mercados altamente competitivos, inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional, promover una mejor dotación de factores productivos y señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos y de éstos con el sector privado, entre otros aspectos”²⁰.

E. La Ley 550 del 30 de diciembre de 1999, más conocida como Ley de Intervención Económica, establece un régimen para promover y facilitar la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales, asegurar la función de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones. Esta ley establece un mecanismo que permite a empresas viables económicamente pero con dificultades financieras, celebrar acuerdos de reestructuración con sus acreedores, con miras a lograr su recuperación económica. Para ello es necesaria la colaboración de todos los acreedores, socios, DIAN, trabajadores, entidades financieras y proveedores, entre otros.

1.9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1 Tipo de estudio. La investigación se enmarca dentro de un estudio *descriptivo - concluyente* porque por una parte se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación en un proceso administrativo que permita la realización de planes y estrategias permite identificar características del universo de investigación, es decir señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, permite establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la asociación entre variables de la investigación y por otra se concluirá una gestión empresarial permitiendo identificar necesidades y posibles soluciones.

²⁰ TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Op. Cit., p. 177

Se implementarán técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las encuestas y entrevista. Se utilizarán informes y documentos elaborados por otros investigadores. Se utilizará el muestreo para la recolección de información y la información obtenida se someterá a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

1.9.2 Método de investigación. Nuestra investigación se basa en dos métodos por una parte *inductivo* porque parte de la observación del comportamiento de las empresas afiliadas a ACOPI Regional Nariño, el papel que desempeña la organización en ellas y en la región, mediante la lectura de artículos relacionados con el tema, de la observación directa, de la realización de encuestas con el propósito de llegar a conclusiones generales que sirvan para la aplicación partiendo de una situación particular. Por otro lado el estudio se basará en el método *deductivo* al describir situaciones particulares, teorías administrativas planteadas con el propósito de analizar, evaluar y alcanzar los objetivos propuestos.

1.10 FUENTES Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

1.10.1 Fuentes de información

Fuentes primarias. Para el desarrollo del trabajo se aplicaran entrevistas (anexo B) a la actual Dirección Ejecutiva de ACOPI Regional Nariño y encuestas (anexo A) a los empresarios que están afiliados a esta entidad.

Fuentes secundarias. Se recurrirá a documentación existente en ACOPI Regional Nariño, en libros relacionados con el tema de investigación y se hará uso de Internet

La Entrevista y la encuesta: Basaremos el desarrollo de la entrevista y la encuesta en un cuestionario previo, a través del cual obtendremos la información necesaria que nos permita la identificación de características y el contraste de estas con la realidad; para ello hemos desarrollado un formato previo, determinado en el anexos A y B.

La Observación: Proceso mediante el cual se percibirán ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos, generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Método de conocimiento por el cual se obtendrá información de carácter primario y secundario.

Análisis: Identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad para establecer las relaciones causa efecto entre los elementos que componen el objeto de la presente investigación.

Síntesis: Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puedan relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

1.10.2 Tratamiento de la información

Técnicas estadísticas. La información obtenida a través de las fuentes primarias, serán tabuladas de acuerdo a las técnicas estadísticas que nos permitan obtener resultados representativos de toda la muestra.

La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación.

La medición de la información cuantitativa debe aportar datos teniendo en cuenta la confiabilidad la validez y la representatividad. La confiabilidad es la consistencia de puntajes en mediciones sucesivas, es la ausencia de errores de medición, la validez es el grado en que las mediciones empíricas, representa la dimensión conceptual que se supone medir.

Por último el concepto de representatividad, o generalidad, tiene que ver con el grado en que los resultados, a partir de la muestra, pueden ser atribuidos a la población en general.

Para determinar la muestra poblacional, debemos tener en cuenta:

Universo: Total de elementos objeto de estudio.

El Universo de la investigación es de tipo finito, las empresas afiliadas a ACOPI Regional Nariño.

Muestra: Grupo o subconjuntos de elementos representativos del universo.

Formula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{(e)^2 * N + Z^2 * p * q}$$

De donde;

n = Tamaño de Muestra.

N = Tamaño de la Población.

p = 0.80

q = 0.20

Z = 1.96 (95%) Nivel de Confianza definido por el Investigador.

e = 5% Porcentaje de Error definido por el Investigador.

Por lo tanto para la aplicación de la encuesta se toman los siguientes valores:

N= 51 (empresas afiliadas)

p= 0.80

q= 0.20

Z= 1.96 (95%)

e= 5%

Entonces;

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{(e)^2 * N + Z^2 * p * q} = \frac{(1.96)^2 * 0.80 * 0.20 * 51}{((0.05)^2 * 51) + ((1.96)^2 * 0.80 * 0.20)}$$

$$n = \frac{0.614656 * 51}{0.1275 + 0.614656} = \frac{31.347456}{0.742156}$$

n = 42.24 Encuestas a realizar.

Nota Aclaratoria: El universo para la toma de la muestra puede variar en el transcurso del desarrollo de la investigación debido a que se pueden afiliar más empresas al gremio o de igual forma pueden retirarse por lo tanto tomaremos el universo existente al momento de ejecutar las encuestas.

Presentación de la Información. La información se presentará mediante cuadros, gráficas, tablas, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del tipo de información que se maneja. Así podemos ilustrar la información con gráficos pastel, barras horizontales y verticales, pictogramas, etc.

Para la empresa afiliada, se desarrolló un formato de encuesta (Ver Anexo A), para medir la satisfacción del servicio, con preguntas de tipo cerrado, abiertas, y por calificación, que servirá para desarrollar el diagnóstico interno.

Se diseñó un formato de entrevista (Ver Anexo B), para analizar la gestión que se ha venido adelantando, las dificultades y proyecciones de ACOPI Regional Nariño.

Tabulación Y Análisis De Las Encuestas: Con la finalidad de obtener información básica para el desarrollo de la Matriz EFI, EFE y DOFA. (Ver anexo C).

2. RESEÑA HISTÓRICA

2.1 HISTORIA

ACOPI, Es la organización gremial de Colombia que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos.

Es una entidad sin ánimo de lucro, una federación nacional de la PYME, fundada el 27 de agosto de 1951, como resultado de la fusión de entidades afines del orden regional que existían en ese momento en cuatro de las más importantes ciudades del país.

En Barranquilla, la cuarta ciudad colombiana de acuerdo al tamaño de su población y la más importante capital industrial de la Costa Atlántica, se fundó en 1944 la Asociación de Industriales. En el año 1950 en Medellín, segunda ciudad colombiana por su tamaño e igualmente segundo conglomerado industrial del país, se estableció la Organización de los Pequeños Industriales Colombianos, conocida como OPICOL. Finalmente en 1951 nació en Cali, tercera ciudad en desarrollo industrial y en población, la Asociación de Pequeños Industriales del Occidente – APIO²¹.

En este mismo año las tres organizaciones deciden unirse y darle vida a lo que hoy se conoce como ACOPI.

ACOPI Regional Nariño históricamente se divide en dos grandes tiempos²²; el primero cuando se fundó por primera vez el 31 de Octubre de 1963 bajo la resolución No. 917 siendo el presidente de la Junta de señor Julio Jiménez, tras unos años de estar en funcionamiento esta agremiación empezó a tener altibajos de índole administrativo y financiero, los cuales posteriormente llevaron al cierre de la agremiación en el departamento.

Tras la preocupación de algunos empresarios y del Sena se delega al Ingeniero Nelson Arturo que se desempeñaba como asesor del Sena, para que asistiera al congreso nacional de ACOPI en la ciudad de Medellín el cual reúne a todas las regionales representadas en el Presidente de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo, con el fin de tratar temas referente a la agremiación y a la situación que se presenta en el país.

Motivado el Ingeniero con este encuentro, decide buscar respaldo y apoyo de otros empresarios para revivir ACOPI en Nariño, unidos los empresarios: Nelson Arturo representante del C.A.S, Libardo Cabrera propietario de Prisma Impresores y Henry de Los Ríos representante de Lubrisunar, convocaron

²¹ Datos obtenidos de documentación ACOPI 2005

²² Datos obtenidos con el Ingeniero Nelson Arturo y el Dr. Libardo Cabrera

mediante invitación a los empresarios de Pasto y así el 23 de febrero de 1989 se funda nuevamente ACOPI Regional Nariño que sigue funcionando hasta la actualidad; su primer presidente y en calidad de representante legal fue el Dr. Libardo Cabrera ya que aún no existía el cargo de Director Ejecutivo. Las empresas que en ese entonces formaban parte de la agremiación fueron: Tipografía Cabrera, Prisma Impresores, Productos Martha; Zutta Hermanos, Taller Industrial Asea Ltda., C.A.S, Lubrisunar Nariño, Enar`s Curtiembres, Taller Metalmecánica Enríquez; cabe aclarar que algunas de estas empresas todavía hacen parte de ACOPI – Regional Nariño.

Seccionales. Actualmente tiene 14 regionales a nivel nacional, las cuales cubren la totalidad del territorio colombiano, estas son: Antioquia, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Barrancabermeja, Caldas, Cauca, Centro Occidente, Nariño, Norte de Santander, Santander, Tolima y Valle.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

2.2.1 Misión Actual. Fomentar el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa, así como de la microempresa de acumulación, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica del mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.

2.2.2 Visión Actual. Llegar a convertirse en el destacamento gremial de vanguardia del empresariado colombiano, como cúpula del capital nacional, líder y vocero en la construcción y aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

2.3 OBJETIVOS DE ACOPI

- Representar y unificar a la PYME para el ejercicio de sus necesidades, deberes, vocería y defensa.
- Capacitar y asesorar a las PYMES en el mejoramiento de la Gestión Empresarial.
- Fortalecer a las PYMES mediante la realización de programas específicos de comercialización y mercadeo basados en las exigencias y necesidades del mercado.
- Impulsar y asesorar a los ACOPISTAS en temas relacionados con opciones de financiamiento y trámite de estas operaciones.

- Brindar información actualizada en todas aquellas áreas de interés para los empresarios.
- Fomentar la recreación y esparcimiento de nuestros afiliados por medio de diversas actividades.

2.4 PRINCIPALES ACTIVIDADES

Las actividades de ACOPI se centran principalmente en dos grandes funciones:

- La primera llevar la representación de los asociados frente a la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales
- La segunda desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados.

ACOPI, como entidad gremial de carácter nacional ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas, no solo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como ejecutor directo de una serie de programas encaminadas a lograr tal desarrollo y a la proyección del sector en los ordenes nacional e internacional. ACOPI es una institución prestadora de servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos.

2.5 AFILIADOS

Cuenta con más de 6000 afiliados a nivel nacional los cuales se agrupan en las siguientes categorías: EMPRESARIALES, ASOCIATIVOS, REGISTRADOS e INSTITUCIONALES.

En la Regional NARIÑO se tiene una base de 51 empresas afiliadas conformada por los sectores de: alimentos, artes gráficas, maderas, metalmecánica, cueros, joyería, artesanías, confecciones y servicios, de igual forma se cuenta con empresas micro, pequeñas y medianas que se destacan por la calidad y buen servicio que prestan a la comunidad no solo de la región sino a nivel nacional y con el apoyo de ACOPI esperan llegar al mercado internacional con gran acogida ya que muchas de ellas destacan la belleza y esplendor de las tradiciones nariñenses.

A continuación se presenta el consolidado de las empresas que hacen parte de ACOPI – NARIÑO.

Cuadro 1. Empresas Afiliadas a ACOPI – Regional Nariño

EMPRESAS AFILIADAS A ACOPI.			
RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	SECTOR ECONÓMICO
COLACTEOS	IVÁN CAVIEDES BUCHELI	CALLE 17 #41-64	ALIMENTOS
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CHAMBU	MILTON MONTENEGRO	Calle 15 No,12-71 Las Violetas	ALIMENTOS
JAMONES ALDEANO	CARMEN BURBANO	Cra 33 # 15-37	ALIMENTOS
JUGOS LA MERCED	ESPERANZA DELGADO	CRA.22 No.18-108	ALIMENTOS
LÁCTEOS ANDINOS	SALVADOR ESCOBAR MIRANDA	Km. 7 VÍA SUR CATAMBUCO	ALIMENTOS
MOLINOS NARIÑO	CARLOS MARTÍNEZ	CALLE 12 No. 12-31	ALIMENTOS
PANADERÍA 20 DE JULIO	LUCRECIA ORDÓÑEZ DE ENRÍQUEZ	CRA.43 No. 18ª 133	ALIMENTOS
PANADERÍA ALSACIA	GUILLERMO VILLOTA CHÁVEZ	CALLE 14 -25-55	ALIMENTOS
PANADERÍA Y PASTELERÍA LA MERCED	VÍCTOR HUGO ESPAÑA	CRA 22 No. 17- 37	ALIMENTOS
SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO	GIOVANNA ROSERO	TERRAZAS DE BRICEÑO	ALIMENTOS
COLOMBIA GRAFICA	CHRISTIAN JAIRO HUERTAS	CRA 1ª # 17 -29 LORENZO	ARTES GRAFICAS
SURTIFRESKA	FERNANDO CASTRO	CRA 5 No. 18 – 04 IPIALES	ALIMENTOS
COOPERATIVA DE IMPRESORES	YOLANDA CALDERÓN MELO	CR 25 # 10 -36	ARTES GRAFICAS
DIARIO DEL SUR	ÁLVARO NÚÑEZ	CRA 15 # 20 -75	ARTES GRAFICAS
NOBEL ART	ÁLVARO PALACIOS	CALLE 9ª No 7-78 IPIALES	ARTES GRAFICAS
PRISMA IMPRESORES	LIBARDO CABRERA GAMEZ	CALLE 18 #29-14	ARTES GRAFICAS
TIPOGRAFÍA CABRERA	VICENTE CABRERA	CRA. 22No. 20 -65	ARTES GRAFICAS
CREACIONES KAROL	GLORIA QUINTERO RIASCOS	CRA 16 a No 10 a-22	CONFECCIONES
MANUFACTURAS BELER	BERNARDO LEDESMA	CALLE 14 No 27-61	CUEROS
LA FERIA DE LA MADERA	ZOILA LEONILA LÓPEZ	CALLE 15 No. 9 - 42	MADERAS
HERAMAR Ltda.	HERNANDO MARTÍNEZ MUÑOZ	CALLE 12 # 21 – 03 Av./ BOYACÁ	MADERAS
MADERAS EL NARANJO	CLAUDIA SALAZAR	Calle 17 No. 12-35	MADERAS
MADERAS Y MOLDURAS DE COLOMBIA	ARNULFO MONTENEGRO	CALLE 13 No. 50 -50	MADERAS
MADERAS Y RETALES VENECIA	LUÍS GERARDO BENAVIDES	CRA 9. No. 17-11 Venecia	MADERAS
PROMADERAS EU	JAVIER GÓMEZ	CRA 23b No. 11-46	MADERAS
CORAL LTDA.	GEOVANNY CORAL	CRA.14 No. 18ª – 01	METALMECÁNICA

CEFORJA LTDA.	RAÚL PARRA MUTIS	CRA 25 No 22-85	METALMECÁNICA
MANUFACTURA METAL MADERA 3 EMES	EDGAR CALDERÓN	CRA. 18 No. 23-43	METALMECÁNICA
MAQUI METAL	ÁLVARO SANTACRUZ ORTEGA	CRA. 19No.23-46	METALMECÁNICA
PENTA MANUFACTURAS	SAMUEL MOSQUERA	CALLE 18ª No. 42ª – 26 Pandiaco	METALMECÁNICA
TALLER INDUREMOLQUES	NELSON NICOLÁS MAYAG	CRA. 5 No. 12 -87	METALMECÁNICA
TALLER INDUSTRIAL ASEA LTDA.	JORGE HUMBERTO PERINNI	CRA. 19No. 22B – 03	METALMECÁNICA
TALLER INDUSTRIAL BOLÍVAR	ALBERTO BURBANO	CALLE 21No. 12 -75	METALMECÁNICA
ZUTTA HERMANOS	FRANCISCO ZUTTA BURBANO	CALLE 13ª No. 17-25	METALMECÁNICA
KHUMANA JOYERÍA CONTEMPORÁNEA	PAOLA XIMENA CUPACÁN	CARRERA 33 No. 4-29	JOYERÍA
PRENAR	GUILLERMO GUERRERO	CALLE 18 A NO. 64-02 TERRAZAS DE BRICEÑO	PLASTICOS Y QUIMICOS
PRODUCTOS OSA	ALBERTO DELGADO DAVID	CALLE 18ª No. 14 -59	PLÁSTICOS Y QUÍMICOS
C.A.S	NELSON ARTURO ARISTIZABAL	CALLE 2 #23ª-26	SERVICIOS
CINAR SISTEMAS	PEDRO ORTIZ	CALLE 13 No. 22-83	SERVICIOS
HOTEL DON SAÚL	IYAD HUSIEN	CALLE 17#23 -52	SERVICIOS
SEGURIDAD DEL SUR LTDA.	MAURICIO ROSAS GAVILANES	CRA 31B No. 20 -59	SERVICIOS
SERVIENTREGA	LUÍS RECALDE MONTENEGRO	CLL 16B No. 29-48	SERVICIOS
ALKOSTO	ERNESTO PATIÑO	CARRERA 22 No. 16-28	SERVICIOS
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	SILVIO SANCHEZ	TOROBAJO	SERVICIOS
JULIANA ACCESORIOS	JULIANA MARTINEZ	C.C SEBASTIAN DE BELALCAZAR LOCAL 303	JOYERIA
DENTIMED	HUGO ESPAÑA	PARQUE INFANTIL	SERVICIO
PRODES ARTESANAL	MATILDE CALPA - ECOTEMA	CALLE 30 No. 19 – 120 CORAZÓN DE JESÚS	ARTESANIAS
	LUIS JARAMILLO – TALLER ARTESANAL REPUJADO EN CUERO	CRA 24 No. 4 SUR 14 MIJITAYO	ARTESANIAS
	VÍCTOR JARAMILLO – TALLER ARTESANAL JARAMILLO	CRA 26 No. 3 sur 48 MIJITAYO	ARTESANIAS
	SONIA MIRANDA – FUNDACIÓN LUNARTE	CRA 26 nO. 13 – 48 SAN FELIPE	ARTESANIAS
	ESPERANZA CUACÉS	CALLE 11 No. 4B – 45 CHAPAL	ARTESANIAS

Fuente: Base de datos ACOPI- Regional Nariño 2007

2.6 SERVICIOS

ACOPI como entidad gremial presta los siguientes servicios en pro del desarrollo de las empresas y de la región aportando así innumerables contribuciones al desarrollo del país; entre ellos tenemos:

Respaldo a Acopistas. ACOPI como gremio brinda un respaldo incondicional a las empresas afiliadas con el fin de facilitar soluciones a la problemática empresarial y ayuda a gestionar beneficios en entidades tanto gubernamentales y privadas a nivel local y nacional a través de participación en juntas y comités de diferentes organismos ejecutores de la política económica e industrial del país y la región.

Capacitación. Es la programación de cursos, talleres, seminarios, congresos, foros y otros en diferentes temas de interés dirigidos a los empresarios, de acuerdo a la programación estipulada para tal fin.

- **Asesoría Y Asistencia Técnica.** Este tipo de servicios están relacionados con las diferentes áreas de la empresa así como las nuevas tendencias del sector industrial y empresarial, lo cual se ha logrado a través de convenios de cooperación con entidades gubernamentales, privadas y académicas, apoyados en profesionales expertos.
- **Información Actualizada.** Como gremio contamos con información actualizada de las PYMES referente a políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales, tecnológicos, insumos, tendencias económicas y diagnósticos sectoriales. Lo cual brinda a asociado una base de información continua y veraz.

De igual forma la agremiación envía periódicamente un boletín informativo que contiene los principales temas de interés para la empresa.

- **Eventos Promocionales Y Comerciales.** La seccional Nariño con el apoyo de entidades del orden regional, nacional e internacional, organiza encuentros, ferias, muestras y misiones internacionales cuyo fin principal es promocionar los productos y servicios de las empresas mediante contactos comerciales y de negocios.
- **Apoyo logístico**

ACOPI presta los siguientes servicios:

- Consultas individualizadas en Internet.
- Recepción y envío de Fax
- Auditorio

2.7 PROGRAMA PRODES

ACOPI, en el cumplimiento de su razón de ser y en pro del beneficio de las empresas asociadas a ella, ha implantado un sistema de aprendizaje para los diferentes sectores a los cuales llega con el fin de apoyarlos y ofrecerles un respaldo para que puedan desempeñarse de la mejor forma en un mercado creciente en donde el nivel competitivo se incrementa cada día más. A continuación se detalla el proyecto.

PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL

La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI-PRODES²³ Seccional Nariño, como un gremio representativo del sector empresarial en la ciudad, posee un programa de apoyo a las PYMES, que se sustenta en la filosofía del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, el cual es un Programa estratégico, que tiene por objeto integrar a las PYMES colombianas por sectores y regiones en las corrientes de los negocios internacionales, mediante un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las empresas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, fue una iniciativa surgida, diseñada y construida desde el sector privado, en el año 1996, ha tomado como su guía teórica principal, algunas de las más modernas corrientes del pensamiento económico y administrativo, sintetizadas en la teoría de los juegos, la teoría sistémica y el enfoque de la competencia, las cuales han permitido enriquecer el proceso y a darle solidez y consistencia en el tiempo. Además, se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo, los problemas principales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas colombianas, como son: la dispersión, el aislamiento, el atraso tecnológico y la baja productividad y competitividad de las mismas frente a la competencia internacional.

El Programa se plantea como un programa integral asociativo y estratégico, que tiende a encontrar de manera flexible, las respuestas adecuadas y a la medida para cada unidad productiva y a su vez para cada empresa, a partir de la participación activa de sus gerentes, propietarios o socios en las reuniones y programaciones que el mismo grupo establece.

La integralidad del programa, se refiere a la necesidad de ir superando las limitaciones y obstáculos que tienen las empresas en sus diferentes áreas funcionales, de manera sistemática, a partir de la identificación que hacen los participantes del programa por medio de autodiagnósticos, tanto grupales como individuales. Con base en ellos se elaboran los planes estratégicos y de

²³ Documentos ACOPI. Programa De Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, 3 de febrero de 2003

Disponible en internet en: <http://www.acopipresidencia.org.co> (6 de agosto de 2004)

acción, que permiten a su vez identificar proyectos concretos, que se volverán punto de unión y trabajo entre los miembros del grupo. Para el cumplimiento de éste propósito, se han identificado unas etapas y fases en el programa, que de manera progresiva van llevando las empresas hacia su objetivo final.

En este sentido, a la Asociatividad se la entiende como un mecanismo de cooperación entre empresarios, en donde cada participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto, con los otros participantes para la búsqueda de objetivos comunes. Ésta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de las PYMES, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas, ya que, dicho concepto, permite sentar las bases para desarrollar otras estrategias empresariales como respuesta de las PYMES para enfrentar la globalización.

Más allá de ésta definición formal, cada PRODES se convierte en un “consejo gerencial permanente”, donde un grupo selecto de empresarios de la misma rama productiva y de una misma localidad, se reúnen periódicamente, para intercambiar información relevante sobre sus empresas, para identificar problemas comunes y buscar conjuntamente fórmulas de solución para los mismos, así como, analizar las últimas medidas y normas gubernamentales expedidas y cómo ajustarse a ellas más rápidamente, también para la identificación de oportunidades y métodos para aprovecharlas, lo cual implica, la generación de lazos fuertes de cooperación entre los empresarios, siendo una condición básica para que el proceso perdure y trascienda en el tiempo.

En este sentido, la idea es que en las redes horizontales y locales de empresas, participen competidores y a la vez productores de bienes complementarios en una rama o subsector económica, en otros casos, con la conformación de redes verticales, se incorporen proveedores de materias primas o comercializadores de los productos fabricados por algunas o todas las empresas del grupo.

Así mismo, se convierten en la fuente alrededor de la cual se empiezan a conformar los clusters, en la medida en que los grupos empresariales base estrechan vínculos y establecen alianzas con centros de investigación locales o regionales, con centros de desarrollo productivo, con centros de desarrollo tecnológico de universidades y centros de formación superior, con las autoridades locales y regionales, las entidades de apoyo al desarrollo empresarial (Cámaras de Comercio, gremios, entre otros). Finalmente, cada grupo PRODES se puede constituir también, en el centro principal de los eslabones de las cadenas productivas locales y regionales, de acuerdo con la política y normativa existente en el gobierno al respecto.

Igualmente, el programa busca desarrollar un proceso de motivación y aprendizaje permanente, así como de formación de visiones compartidas que conduzcan a un cambio profundo en la mentalidad de los empresarios y en la

cultura de las unidades productivas colombianas, basadas en la experiencia compartida y el autoaprendizaje empresarial.

Objetivo. Agrupar por líneas de producción, ramas, subsectores o sectores productivos, empresas de similar tamaño y alto grado de afinidad para que a partir de su propio diagnóstico individual y grupal desarrollen en cada fase del programa opciones integrales que les permitan mejorar sistemáticamente los niveles de gestión, productividad y competitividad, para enfrentar mejor la competencia interna y/o insertarse en los mercados internacionales.

Criterios del programa:

- De homogeneidad, entendido en dos sentidos: Empresas de una misma línea de productos, rama, subsector, sector o cadena productiva; Empresas de tamaño similar.
- Localización: Que las empresas estén en la misma ciudad
- Numero restringido de participantes: mínimo 7 - máximo 15.
- Empresas legalmente constituidas: En caso de microempresas, debe pertenecer a un sector moderno de la economía.
- Coordinación y enfoque gerencial: Cada PRODES tiene un coordinador o gerente dinamizador
- Disposición y compromiso del empresario: En dos sentidos: Tiempo y recursos financieros. Esto se concreta en la firma de una acta que deben discutir y aceptar todos los empresarios que decidan participar en el proceso.
- Aceptar y practicar las decisiones y valores establecidos por el grupo.

Etapas

Etapas 1: Generación de confianza

Objetivo: Fomentar el dialogo, el intercambio de experiencias y la reflexión estratégica entre las empresas participantes; desarrollar una visión común, así como iniciar el proceso de solución de los problemas mas importantes e inmediatos tanto de las empresas, como del grupo asociado.

Etapas 2: Mejoramiento Continuo

Objetivo: Promover el mejoramiento continuo en procesos, productos y gestión; la capacitación del talento humano; la modernización tecnológica; y la preparación para la inserción al mercado internacional.

Etapa 3: Formar empresas innovadoras orientadas a los mercados internacionales

Objetivo: Profundizar la capacitación y experiencias para mejoramiento de la capacidad negociadora internacional en formación de consorcios grupos de iniciación exportadora y/o unidades exportadoras.

Etapa 4: Empresas competitivas internacionales

Objetivo: Internacionalizar las empresas y prepararlas para que puedan realizar alianzas empresariales internacionales: Joint Ventures, etc a nivel individual y/o grupal.

Metodología. Desarrollar un alto nivel de participación y continuidad de empresario - gerente, a partir de la asociatividad, la auto evaluación, en el proceso de mejoramiento continuo de su capacidad de gestión de los factores de producción de la empresa y con ella de la productividad y competitividad, para convertirlas en organizaciones innovadoras, modernas, flexibles y de categoría internacional.

3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

3.1 ENTORNO ECONÓMICO

Departamento de Nariño: La economía está sustentada en las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, fríjol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes, la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

Nariño presenta una economía tradicional, basada principalmente en el sector primario, pues representó el mayor valor en el producto interno bruto departamental con 228.467 millones de pesos en el año 2005 y con un valor 244.262,5 millones de pesos en el año 2006 equivalente a un porcentaje del 40%(información preliminar).²⁴

La agricultura sustenta el trabajo y la economía de la región cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), fríjol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.011 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 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, chema, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití.

En la estructura del PIB departamental para el año 2006 se encuentran 9 divisiones de las cuales el subsector Agropecuario, silvicultura y pesca se denota con el mayor porcentaje de participación de 34.1%, mostrando que la economía del departamento está ligada con el campo y las actividades primarias. La explotación de minas y canteras representa tan solo un 0.3% habiéndose mantenido esta participación desde el 2004, la industria manufacturera con un 4.7%, electricidad y agua tiene un participación del 1.1%, la construcción 2.7%, en cuanto al comercio, restaurantes y hoteles ha tenido un buen comportamiento pasando de una participación del 9.0% en el año 2005 a un 10.8% en el año 2006, el transporte, almacenamiento y comunicación con un 25.1%, los establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas con una participación del 10.9% y

²⁴ Datos Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE Cuentas Económicas de Nariño

servicios comunales, sociales y personales en el año 2006 tuvo un bajo porcentaje de participación con respecto al 2005 pasando de 20.0% a 8.7%²⁵.

Independientemente de la importancia en la participación de los sectores, la economía del departamento refleja una débil estructura productiva, caracterizada por un sin número de explotaciones agrícolas y artesanales (economía campesina y microempresa) que desarrollan la producción con formas tradicionales con bajos niveles de incorporación tecnológica. Por otro lado la industria manufacturera no ha crecido significativamente, su participación dentro del PIB regional con un 5,8% en el año 2006 y su aporte a la industria nacional en los últimos 5 años se ha mantenido en niveles insignificantes.²⁶

²⁵ Datos Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE Cuentas Económicas de Nariño.

²⁶ *Ibíd.*

Cuadro 2. Producto interno bruto departamental

DEPARTAMENTO DE NARIÑO
PRODUCTO INTERNO BRUTO DEPARTAMENTAL
POR GRANDES DIVISIONES DE LA CIU
PRECIOS CONSTANTES DE 1990
2002 – 2006p

Millones de pesos

CONCEPTO / AÑO	2002	2003	2004	2005	2006P
1. AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	181.232,0	184.777,6	207.315,4	224.102,9	239.873,7
AGRICOLA	121.291,9	123.251,2	142.729,7	158.017,5	172.885,6
PECUARIO	40.466,1	40.356,5	41.939,6	42.725,9	42.364,4
SILVICULTURA	9.732,2	10.163,2	10.482,5	10.662,2	10.673,5
PESCA	9.741,8	11.006,7	12.163,6	12.697,3	13.950,3
2. EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	5.064,5	4.311,3	4.125,1	4.364,1	4.388,8
MINERIA METALICA	4.742,1	3.974,8	3.766,2	3.981,3	3.990,7
MINERIA NO METALICA	322,4	336,5	358,9	382,8	398,1
3. INDUSTRIA MANUFACTURERA	33.018,3	33.803,7	34.387,5	34.909,4	35.499,3
MEDIANA INDUSTRIA	18.422,6	18.252,3	18.270,7	18.355,0	17.521,1
PEQUEÑA INDUSTRIA	14.595,7	15.551,5	16.116,8	16.554,4	17.978,2
4. ELECTRICIDAD Y AGUA	-4.370,7	-7.456,9	-8.050,0	-4.918,6	-4.590,0
5. CONSTRUCCION	11.816,3	11.519,9	12.143,2	13.549,0	14.796,7
6. COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	79.785,1	82.601,9	86.198,9	90.590,4	95.712,7
COMERCIO INTERIOR	74.033,9	76.698,8	80.150,2	84.398,2	89.377,7
RESTAURANTES Y HOTELES	5.751,2	5.903,1	6.048,7	6.192,2	6.335,0
7. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	37.853,7	48.059,1	69.221,2	46.870,3	120.229,6
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	30.810,0	30.807,2	31.242,7	31.847,0	33.041,7
COMUNICACIONES	7.043,7	17.251,8	37.978,5	15.023,2	87.187,9
8. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	50.394,6	52.067,3	54.566,2	57.552,9	60.619,2
BANCOS Y SEGUROS	22.598,7	23.846,6	25.568,6	27.458,0	29.752,2
SERVICIOS A LAS EMPRESAS	5.017,1	5.414,9	5.701,5	6.194,2	6.418,0
ALQUILERES DE VIVIENDA	22.778,8	22.805,8	23.296,1	23.900,7	24.449,0
9. SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	99.923,8	92.815,8	95.422,6	96.979,0	40.762,4
SERVICIOS DEL GOBIERNO	65.891,6	57.684,0	58.362,3	58.362,3	0,0
SERVICIOS DOMESTICOS	6.641,4	6.714,4	6.854,4	7.067,8	7.518,0
SERVICIOS PERSONALES	27.390,8	28.417,4	30.205,9	31.548,9	33.244,4
SERVICIOS DE ENSEÑANZA	7.831,5	8.705,8	9.992,0	10.925,5	11.829,6
SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO	1.793,1	1.673,3	1.752,5	1.584,2	1.163,4
SERVICIOS DE SALUD	8.199,4	8.128,3	8.160,4	8.314,4	9.090,6
SERVICIOS DE REPARACIONES	6.264,1	6.553,9	6.890,6	7.258,9	7.638,6
SERVICIOS DE ASOCIACIONES	3.302,7	3.356,1	3.410,5	3.465,8	3.522,2
Menos: Servicios Bancarios Imputados	14.050,0	14.773,5	16.382,2	16.638,0	17.915,1
Subtotal Valor Agregado	480.667,5	487.726,2	538.947,8	547.361,6	589.377,3
Más: Derechos e Impuestos sobre Importaciones	17.018,3	17.286,0	19.547,6	19.852,8	21.376,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	497.685,8	505.012,2	558.495,4	567.214,3	610.754,0

Fuente: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño.
p; información provisional

Cuadro 3. Estructura del producto interno bruto departamental

DEPARTAMENTO DE NARIÑO
ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEPARTAMENTAL
POR GRANDES DIVISIONES DE LA CIU
PRECIOS CONSTANTES DE 1990
2002 - 2006p

CONCEPTO / AÑO	%				
	2002	2003	2004	2005	2006p
1. Agropecuario, Silvicultura y Pesca	36,4	36,6	37,1	39,5	39,3
2. Explotación de Minas y Canteras	1,0	0,9	0,7	0,8	0,7
3. Industria Manufacturera	6,6	6,7	6,2	6,2	5,8
4. Electricidad y Agua	-0,9	-1,5	-1,4	-0,9	-0,8
5. Construcción	2,4	2,3	2,2	2,4	2,4
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	16,0	16,4	15,4	16,0	15,7
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicación	7,6	9,5	12,4	8,3	19,7
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas	10,1	10,3	9,8	10,1	9,9
9. Servicios Comunes, Sociales y Personales	20,1	18,4	17,1	17,1	6,7
Menos: Servicios Bancarios Imputados	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9
Subtotal Valor Agregado	96,6	96,6	96,5	96,5	96,5
Más: Derechos e Impuestos sobre Importaciones	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Universidad de Nariño, Facultad de ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño.
p; información provisional

Cuadro 4. Producto interno bruto departamental

DEPARTAMENTO DE NARIÑO
PRODUCTO INTERNO BRUTO DEPARTAMENTAL
PRECIOS CONSTANTES
2002 – 2006p

Millones de pesos de 1990

VARIABLES / AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006p
VALOR AGREGADO	480.667,6	487.726,2	538.901,4	547.353,2	589.377,3
PRODUCCION BRUTA	748.650,4	774.052,2	921.407,9	964.181,7	1.005.832,9
Más Derechos E Impuestos Sobre Importaciones	17.018,3	17.286,0	19.547,6	19.852,8	21.376,7
TOTAL PRODUCTO INTERNO BRUTO(a precios de mercado)	497.685,8	505.012,2	558.449,1	567.205,9	610.754,0

Fuente: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño.
p; información provisional

Según, Cámara de Comercio de Pasto, las actividades económicas del Departamento las más representativas según la cantidad de establecimientos para el año 2006 que existen son: el comercio con 13.949 establecimientos, la industria con 1.738 establecimientos, hoteles y restaurantes con 2.178 establecimientos y transporte y telecomunicaciones con 1.583 establecimientos. Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Tuquerres e Ipiales. Son un potencial en el área, los recursos de petróleo gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla. En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años.

Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador, las importaciones de Nariño (2006) con en Ecuador fueron de US\$256.185.741,83, los principales productos importados son: Arroz, preparaciones y conservas, atún, café sin descafeinar, calzado y chicles²⁷. La comparación a precios corrientes y constates entre el PIB-percápita nacional demuestra que los y las nariñenses percibimos ingresos inferiores al 50% de los percibidos por los y las colombianas. El crecimiento del PIB-percápita a nivel de Nariño y del País señala que esta situación tiende a mantenerse²⁸.

Cuadro 5. Establecimientos de comercio de Nariño según actividad económica. Número total de establecimientos 2006

Actividad Económica	Pasto No.	Part. (%)	Tumaco No.	Part. (%)	Ipiales No.	Part. (%)	Total No.	Part. (%)
Agricultura	124	0.8	151	2.7	54	1.7	396	1.4
Pesca	8	0.1	80	1.4	1	0.0	89	0.4
Explotación de minas	26	0.2	12	0.2	4	0.1	42	0.2
Industria	1.218	8.1	291	5.3	229	7.1	1.738	7.3
Electricidad	16	0.1	38	0.7	2	0.1	56	0.2
Construcción	193	1.3	55	1.0	34	1.1	282	1.2
Comercio	8.853	58.7	3.372	60.9	1.724	53.3	13.946	58.5
Hoteles y restaurantes	1.423	9.4	492	8.9	263	8.1	2.178	9.1
Transporte y Telecomunic.	861	5.7	353	6.4	369	11.4	1.583	6.6
Servicio de intermediación financiera	212	1.4	38	0.7	219	6.8	469	2.0
Actividad inmobiliaria	946	6.3	158	2.9	131	4.1	1.235	5.2
Administración pública y defensa	9	0.1	14	0.3	3	0.1	26	0.1
Educación	145	1.0	45	0.8	19	0.6	209	0.9
Salud	287	1.9	121	2.2	71	2.2	479	2.0
Otros servicios	754	5.0	313	5.7	109	3.4	1.176	4.9
TOTAL	15.075	100	5.533	100	3.232	100	23.840	100

Fuente: Base de datos de establecimientos de las Cámaras de Comercio de Pasto, Tumaco e Ipiales. 2006

²⁷ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Plan de Desarrollo 2008-2011 Pág. 23

²⁸ Ibíd.. Pág. 18

Sus habitantes, quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años. Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

PAÍS: Las exportaciones registradas durante los diez primeros meses de 2007, hasta octubre, ascendieron a US\$ 23.715,7 millones, con un crecimiento del 17,7% con respecto al mismo período de 2006. En octubre de 2007 las exportaciones totales crecieron 14,6%; las no tradicionales 33,8%, mientras las tradicionales registraron una disminución del 5,0%.

Los productos señalados como originados en el departamento de Antioquia representaron el 22,5% del total de las exportaciones no tradicionales realizadas en el período enero - octubre de 2007; las de Bogotá, D.C. representaron el 18,5%; las de Cundinamarca, el 14,3%; las del Valle del Cauca el 13,4%, las de Bolívar el 7,6% y las de Atlántico el 7,3%.

Año Corrido: Durante este período, aumentaron las exportaciones tradicionales en un 13,4%, ocasionado por las mayores ventas de ferro níquel y carbón. Las exportaciones de productos tradicionales, realizadas durante los diez meses transcurridos de 2007, participaron con el 47,0% del valor total de las ventas externas y con el 89,4% de las toneladas vendidas.²⁹

El TLC es una gran oportunidad para que los industriales y empresarios de todos los sectores de la economía nacional, los profesionales y los trabajadores de Colombia ingresemos competitivamente con nuestros productos y servicios, a los mercados de los países firmantes del Tratado.

Colombia goza de ventajas naturales en muchos productos y tiene ventajas adquiridas en la producción de otros. Para aprovechar los beneficios potenciales del TLC, las industrias y empresas grandes, medianas y pequeñas deben prepararse para mejorar sus productos, es decir para fabricarlos con mayor eficiencia, más calidad, mejor tecnología y con precios competitivos. Así mismo, el capital humano de los colombianos tendrá la oportunidad de demostrar su valía y productividad; la inversión estará respaldada por mejores condiciones económicas y la infraestructura del país será adaptada, transformada y creada para responder al reto del TLC.

²⁹ Bogotá Oficina de Prensa DANE, Enero 16 de 2008

Con la llegada del TLC por un lado se propiciará el surgimiento de empresas asociativas en el campo del servicio de la salud, por ende la demanda aumenta y esto favorece para que la empresa llegue a un buen porcentaje del mercado, por otro lado habría una fuerte competencia (desleal) se generaría alianzas, cambios y se abren puertas hacia la renovación de tecnologías, de gestión y dirección de la organización, quizá las MIPYMES no estén tan preparadas para asumir este reto, pues la desventaja en recursos económicos, tecnología, etc. ponen en peligro la supervivencia de estas empresas.

El ALCA- Acuerdo de Libre Comercio de las Américas, es el desarrollo de la Iniciativa de las Américas planteada en 1991 por George Bus. El Acuerdo es calificado como un poderoso instrumento de estímulo a la inversión extranjera. Por un lado, incentiva la transformación del aparato productivo con miras a mejorar la competitividad y por otro lado, constituye un contrato de estabilidad jurídica para los inversionistas. Los 34 países de la región podrán llegar con sus bienes y servicios a Colombia, sin barreras diferentes a las de la oferta y demanda. Colombia, en igual proporción, tendrá las puertas abiertas de esos países para mercadear sus manufacturas y servicios.

La apertura colombiana no fue un caso de clarividencia excepcional de nuestros líderes. Colombia no estuvo ni en la primera ni en la segunda ola de reformas económicas latinoamericanas hacia la apertura. el caso concreto de Colombia no hay que olvidar las consecuencias que han tenido las políticas que nos han impartido desde los Estados Unidos directamente, o a través del Fondo Monetario Internacional - FMI - y la Organización Mundial del Comercio -OMC-. Por eso, el empresario que no esté preparado para afrontar la competencia externa, en forma más abierta a la presentada con la llamada apertura económica, desaparecerá y nuestras pocas empresas colombianas serán sustituidas por empresas foráneas, incluso la balanza comercial será más deficitaria, pues el nivel de importaciones será tan feroz que la producción que desaparezca será suplida por productos de mejor calidad y a mejor precio importado de los países vecinos que son comparativa y competitivamente mejores que nosotros.

El acuerdo de integración, busca acelerar la integración de las economías y la globalización de los mercados como la del Tratado de Libre Comercio (TLC) o Nafta, suscrito por Estados Unidos, Canadá y México, la del Mercado del Cono Sur (MERCOSUR), la de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la de la Unión Europea (UE).

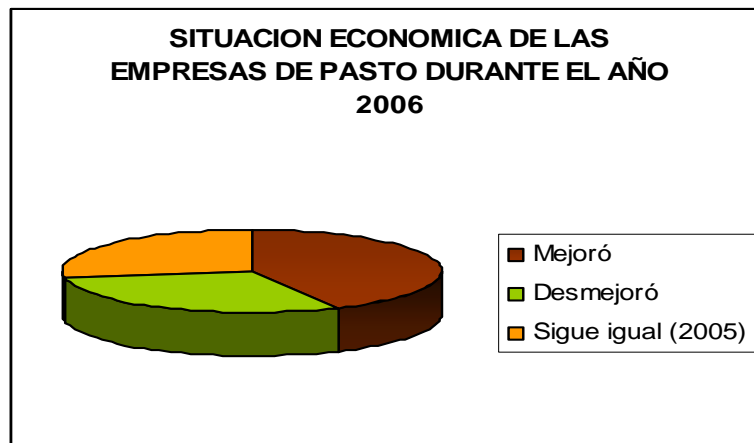
Se puede decir que el ALCA es un mal necesario, Colombia no puede estar andando en dirección contraria ni a un ritmo diferente a como lo hace el mundo desarrollado. Tenemos que ser cuidadosos al competir en un mercado más amplio y más abierto. La calidad, los precios, el servicio y la atención al cliente, son algunas de los grandes retos que el empresario y la administración gubernamental no deben perder de vista por que es allí donde estará la disputa en los mercados.

Durante las últimas décadas, el extraordinario avance experimentado por las diferentes tecnologías y su introducción en casi todos los sectores de la sociedad ha revolucionado la mayor parte de las actividades, tanto a nivel macro como micro-económico, lo que trae como consecuencia, la "Era del Conocimiento" -sustento de un mundo globalizado- que exige de una alta preparación profesional, una capacitación continua y vinculación entre los profesionales de diferentes disciplinas. Por lo que es imprescindible situar el conocimiento, la ciencia y la tecnología en lugares prominentes de la escala del saber y la inteligencia, en todas las profesiones y oficios.

Situación económica de San Juan De Pasto: Según encuesta realizada por Cámara de Comercio el 69,5% de los establecimientos encuestados la situación de la ciudad en el 2006 fue regular, para el 20,5% fue buena y para un 10% la situación económica en general fue mala. Justificando, según los empresarios encuestados en que la reactivación económica de la ciudad no presentó una gran mejoría; debido al gran porcentaje de desempleo que existe en nuestra ciudad, entre otros factores como la especulación generada tras las repetidas reactivaciones del volcán Galeras.

A pesar de lo anterior, la situación económica de las empresas durante el 2006 en comparación con el año 2005 señala que el 42.5% de los establecimientos presentaron una mejoría, para el 30% la situación de su empresa desmejoró notablemente y para el 28% la situación económica y comercial de la empresa con respecto al año 2005 sigue en las mismas condiciones.

Gráfico 4. Situaciones económicas de las empresas de Pasto durante el año 2006



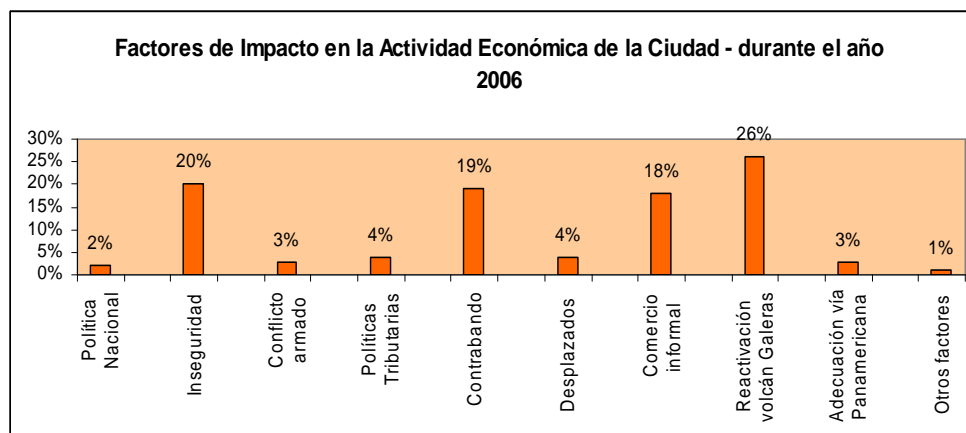
Fuente: Anuario Estadístico 2006 – Cámara de Comercio Abril 2007

Lo anterior, según los encuestados, por factores positivos como el mayor número de compradores de Ecuador, el incremento en el consumo de productos de primera necesidad, la reactivación del sector construcción y el

incremento de la población en la ciudad quienes demandan bienes especialmente los de consumo.

Factores de impacto en la actividad económica de la ciudad de Pasto: el factor de mayor incidencia en la economía de la ciudad, según la opinión de los empresarios fue la reactivación del volcán Galeras con un 26%, le siguen factores como la inseguridad con un 20%, por el incremento de los niveles de robos callejeros y atracos, causados por políticas de desmovilización y desplazados que al no tener otras opciones de conseguir recursos pueden acudir a estos hechos o bien los altos índices de desempleo local, le sigue el incremento de contrabando con un 19%, lo que lleva a entender el impacto de factores como el comercio informal con un 18% y en menor proporción se encuentran factores como las políticas tributarias, los desplazados, la política nacional, el conflicto armado, la adecuación de la vía panamericana, entre otros. Cabe señalar que para algunos empresarios la reactivación del volcán Galeras trajo factores positivos, como el incremento en la compra de víveres, ropa, ferretería y productos de la canasta familiar³⁰.

Gráfico 5. Factores de impacto en la actividad económica de la ciudad durante el año 2006.



Fuente: Anuario Estadístico 2006 – Cámara de Comercio Abril 2007

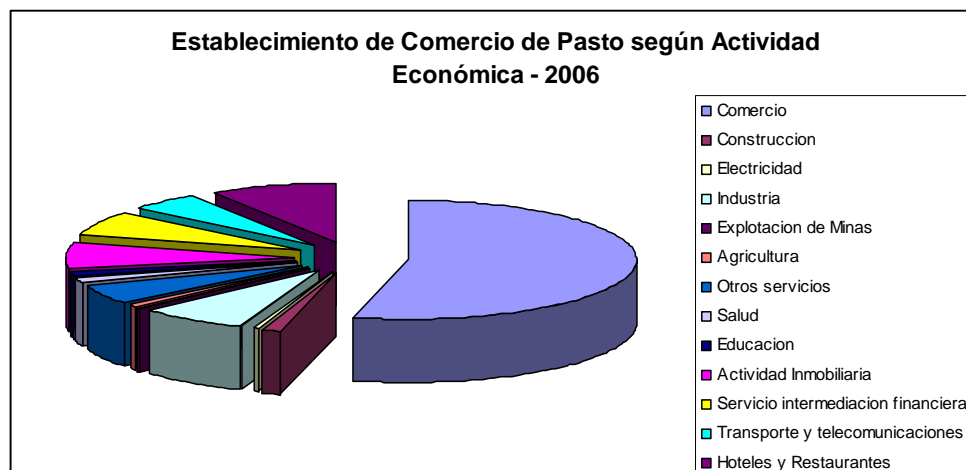
³⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Anuario Estadístico. Movimiento del Registro Público 2006. Abril de 2007. Pág. 25 – 26.

Cuadro 6. Establecimientos de comercio de pasto según actividad económica y tamaño. Número total de establecimientos 2006.

Actividad Económica	Micro	Part %	Pequeña	Part %	Mediana	Part %	Grande	Part %	Total	Part %
Agricultura	54	0.5	9	2.1	1	1.2	0	0.0	64	0.6
Pesca	4	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	0.0
Explotación de minas	13	0.1	2	0.5	0	0.0	0	0.0	15	0.1
Industria	909	8.5	40	9.1	1	1.2	3	12.0	953	8.4
Electricidad	2	0.0	2	0.5	4	4.8	2	8.0	10	0.1
Construcción	132	1.2	26	5.9	5	6.0	2	8.0	165	1.5
Comercio	6144	57.2	237	54.1	47	56.6	2	8.0	6430	57.0
Hoteles y restaurantes	1050	9.8	19	4.3	1	1.2	0	0.0	1.070	9.5
Transporte y telecomunic.	558	5.2	31	7.1	3	3.6	0	0.0	592	5.2
Servicio de intermediación financiera	134	1.2	17	3.9	10	12.0	14	56.0	175	1.6
Actividad inmobiliaria	798	7.4	22	5.0	2	2.4	1	4.0	823	7.3
Administración pública y defensa	4	0.0	1	0.2	0	0.0	0	0.0	5	0.0
Educación	129	1.2	3	0.7	0	0.0	0	0.0	132	1.2
Salud	184	1.7	21	4.8	6	7.2	1	4.0	212	1.9
Otros servicios	626	5.8	8	1.8	3	3.6	0	0.0	637	5.6
TOTAL	10.741	100	438	100	83	100	25	100	11.287	100.0

Fuente: Base de datos de establecimientos de las Cámaras de Comercio de Pasto, Tumaco e Ipiales. 2006. Anuario Estadístico 2006. Edición 2007

Gráfico 6. Establecimiento de comercio de pasto según actividades económicas 2006



Fuente: Base de datos de establecimientos de de Cámara de Comercio de Pasto – Anuario Estadístico 2006. Edición 2007

3.2 ENTORNO POLÍTICO

LEY No. 590 o Ley MIPYME 10 de julio de 2000

OBJETO DE LA LEY. La presente Ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES.
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
- e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.
- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Según la Ley se clasifican a las empresas de la siguiente manera;

- **Microempresas:** son aquellas unidades productivas que poseen un máximo de 10 empleados y valor total en activos de \$190.750.000.
- **Pequeñas Empresas:** son aquellas unidades productivas que cuentan con una planta e personal entre 11 y 50 trabajadores y un valor total de activos entre \$190.750.000 y \$1.907.500.000.
- **Medianas empresas:** son aquellas unidades productivas que tienen una planta de personal que tienen entre 51 y 200 empleados y tienen un valor total de activos entre \$1.907.500.001 y \$11.445.000.000.
- **Grandes empresas:** son aquellas que poseen una planta de personal superior a 201 empleados y un valor en activos superior a los \$11.445.000.001.

Política Nacional de Productividad³¹: surge en desarrollo del Plan Estratégico, mediante el cual, se definió que el rol del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, debía trascender el ámbito de las negociaciones internacionales, dado que estas no han sido suficientes para garantizar el desarrollo exportador del país.

En el desarrollo del Plan se hizo evidente la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, mejorando la calidad y productividad de la producción nacional y eliminando obstáculos a la misma.

En desarrollo de lo anterior, se diseñó la Política Nacional de Productividad y Competitividad, con base en un permanente diálogo con el sector empresarial colombiano y los múltiples diagnósticos y recomendaciones llevadas a cabo durante la década de los 90. Dicha propuesta entonces, se enfocó en diseñar unos programas específicos que se orientaran en atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial a través de la construcción de la Red Colombia Compite.

Así mismo, como mecanismo para lograr una consolidación de los compromisos entre el sector privado y el sector público, se diseñaron los convenios de competitividad que, a través de una identificación de los diferentes eslabones de una misma cadena productiva y de la búsqueda de acuerdos entre los mismos, se definen acciones para mejorar la competitividad sectorial en Colombia.

También se cuenta con acciones enfocadas a la búsqueda de la productividad micro, como lo es la consolidación del Centro Nacional de Productividad y una

³¹ Disponible en internet en: <http://www.mincomercio.gov.co>. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

adecuada y oportuna articulación con el sistema nacional de ciencia y tecnología.

3.3 ENTORNO LEGAL

ACOPI – Regional Nariño, fue creada mediante la Resolución 917 de Octubre 31 de 1963 cuyo principal objeto es el de fomentar la creación de nuevas industrias, mejorar las ya existentes, defender y servir en el campo económico los intereses de la Industria Nariñense en general y en particular.

La Gobernación de Nariño está facultada para conocer de estos negocios por el Decreto 2703 de 1959.

3.4 ENTORNO SOCIAL

La ciudad de **San Juan de Pasto** fue fundada en el año de 1537 por Lorenzo de Aldana siguiendo una ordenanza de Sebastián de Belalcázar, cuando se denominaba Villaviciosa de la Concepción.

Localizada a los pies del majestuoso Volcán Galeras y en el Valle de Atriz, la capital de Nariño muestra un contraste arquitectónico sin igual. Su contorno urbano lo conforman edificaciones de la época Republicana y casas modernas que se confunden con los gigantescos templos coloniales.

En **NARIÑO** habitan 1.541.956 personas. Del total de la población, el 54.18%(835.516 personas) residen en sus campos y veredas y el 45.81%(706.440 personas) en las ciudades y centros urbanos. Según los datos del censo de 2005, 770.048 son mujeres, representan el 49.9% y 771.908 hombres, es decir el 50.1% de la población nariñense³².

³² Gobernación de Nariño. Bases para la concertación ciudadana, Plan de Desarrollo 2008 – 2011.

Cuadro 7. Población por edad y sexo

EDAD	MUJER	%	HOMBRE	%	TOTAL	%
Total	770.048	49.9	771.908	50.05	1.541.956	100
0-4	83.213	49.2	86.010	50.8	169.223	100
5-9	83.881	49.1	87.018	50.9	170.899	100
10-14	79.241	48.1	85.335	51.9	164.576	100
15-19	74.237	48.6	78.540	51.4	152.777	100
20-24	69.257	49.0	71.995	51.0	141.252	100
25-29	62.768	49.9	63.024	50.1	125.792	100
30-34	53.835	51.1	51.605	48.9	105.440	100
35-39	52.223	50.9	50.339	49.1	102.622	100
40-44	43.617	51.1	41.801	48.9	85.418	100
45-49	36.503	51.4	34.566	48.6	71.069	100
50-54	30.346	51.4	28.705	48.6	59.051	100
55-59	25.404	50.6	24.832	49.4	50.236	100
60-64	20.685	51.2	19.752	48.8	40.437	100
65-69	18.029	52.0	16.611	48.0	34.640	100
70-74	15.277	53.7	13.160	46.3	28.437	100
75-79	10.569	53.0	9.377	47.0	19.946	100
80 +	10.963	54.4	9.178	45.56	20.141	100

Fuente: DANE. Censo 2005. Conciliación Censal 1985-2005.

“Una de las características y mayores fortalezas del Departamento constituye su diversidad étnica. 166.531 (10.8%) son indígenas; 289.888 (18.83%) son afrodescendientes y 1.085.537 (70.4%) son mestizos. La población indígena está conformada por los siguientes pueblos: Pastos, Inga, Awa, Eperara – Siapidara, Cofán y Quillasingas. Esta diversidad ha propiciado una enorme riqueza pluricultural con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas, distribuidos en un área relativamente pequeña, le dan una dinámica singular reconocida en Colombia.

El Nariño de hoy es el resultado de un proceso social construido a través del tiempo que se remonta a los pueblos originarios de América con su cosmovisión integradora de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual. Ese proceso posteriormente da la imposición de valores propios de la cultura occidental desde el siglo XVI en adelante. De igual manera el departamento de Nariño es el resultado de la interrelación con las diferentes regiones de Colombia, condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentró los mayores recursos y los mejores esfuerzos únicamente en los llamados Polos de Desarrollo y también con la interacción con el mundo, particularmente con el Ecuador dada su condición fronteriza. Este proceso histórico ha perfilado un pueblo que en ciclos de resignación

incomprensible y de rebeldía sin par, ha forjado lo que somos y se ha sentado bases para construir el futuro que se pretende alcanzar”³³

El Departamento de Nariño ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Sus principales sitios turísticos son el Santuario de Nuestra Señora de las Lajas, el volcán Galeras, La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; la isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios históricos en diferentes municipios.

Pasto "la sorpresa linda y amable de Colombia", rodeada de bellos paisajes y hermosas iglesias, de calles angostas y gentes espontáneas y generosas es siempre digna de visitarse.

Los talleres artesanales y micro empresariales son pequeños centros de producción en donde las familias trabajan para ganarse el diario sustento. Artículos bañados con barniz, tejidos, cerámicas y productos en cuero son expresiones tradicionales muy apetecidas en los mercados internacionales por sus excelentes acabados.

El Departamento de Nariño ha heredado un conflicto armado recurrente y resistente a todos los intentos de solución. Es hoy Nariño uno de los Departamentos donde prevalecen las expresiones de violencia interna con una mezcla estrecha de los efectos que produce la extensión de cultivos de uso ilícito, conflictos entre guerrilla, paramilitares y la fuerza militar del gobierno ocasionan el fenómeno del desplazamiento, el aumento de pobreza y delincuencia en ciudades donde llegan estas personas por la falta de oportunidades y enfrentados a la discriminación social.

En los cuadros siguientes se presentan el comportamiento de homicidios, accidentes con minas, la población que ha sido expulsada de sus territorios.

Cuadro 8. Comportamiento de homicidios

AÑO	No. Homicidios	Tasa Nariño	Tasa Nacional
2003	518	33	49.5
2004	491	31.5	42.5
2005	738	47.3	38.1
2006	874	56.0	36.8
2007	778	49.9	36.2

Fuente: CIC – Policía Nacional (Tasa * 100.000 hab.)

³³ Gobernación de Nariño. Bases para la concertación ciudadana, Plan de Desarrollo 2008 – 2011.

Cuadro 9. Accidentes con minas

Año	No. Accidentes con Minas	Casos Nacionales
2003	5	ND
2004	2	529
2005	76	561
2006	47	594

Fuente: CIC – Policía Nacional

Cuadro 10. Desplazamiento, variación y participación de Nariño en el fenómeno nacional

Año	Nariño Personas	Variación	Colombia Personas	Variación	Participación
2001	10.590		342.988		3.08
2002	16.389	54.76	391.298	14.09	4.18
2003	8.342	-49.10	220.912	-43.54	3.77
2004	6.991	-16.20	200.144	-9.40	3.49
2005	8.375	19.80	236.618	18.22	3.53
2006	13.896	65.92	238.851	0.94	5.81
2007	21.058	51.54	184.343	-22.82	11.42
Total	85.641		2.359.838		3.26

Fuente: Acción Social

La pobreza constante y también aparentemente incurable como lo muestran las cifras del DANE, que ubican a Nariño como el tercer Departamento más pobre en ingresos por habitante, después de Choco y Sucre.

Cuadro 11. Comparación línea de pobreza e indigencia Nariño – Colombia y meta del milenio

Indicador	Nariño %	Colombia %	Meta del Milenio 2015 %
Línea de Pobreza	64.4	50.0	28.5
Línea de Indigencia	23.7	12.0	8.8

Fuente: MERPD – Cálculos de Base ECH

Cuadro 12. Comportamiento desempleo municipio de pasto 2001-2007 último trimestre de cada año

Año	Nación	Pasto
2001	16.7	18.9
2002	15.8	16
2003	14.8	18.7
2004	13.7	16
2005	12.1	14.5
2006	12.3	13
2007	9.9	12.6

Fuente: DANE

Cuadro 13. Comportamiento inflación municipio de pasto 2001-2007

Año	Nación	Pasto
2004	5.5	5.8
2005	4.8	5.44
2006	4.48	4.24

Fuente: Cámara de Comercio Pasto

3.5 ENTORNO CULTURAL

El Departamento de Nariño tiene un legado cultural desde la época precolombina el territorio estaba ocupado por las tribus indígenas: “las culturas de los Pastos, los Quillacingas, Sindaguas, Nulpes, Tumacos, Abades y Chapanchicas” y en la época de la conquista con la herencia de los europeos y la convivencia en la cotidianidad de las diversas culturas de nuestros días.

El Departamento de Nariño fue creado por ministerio de la Ley Primera el 6 de agosto de 1904, con las regiones segregadas del antiguo Departamento del Cauca, con Pasto como su capital. Dicha Ley fue sancionada por el Presidente José Manuel Marroquín en el último día de su gobierno. Siendo presidente de la República el General Rafael Reyes, nombró su primer gobernador a Don Julián Bucheli Ayerbe, quien tomó posesión del cargo el 18 de octubre de 1904 ante el Doctor José María Navarrete, Presidente del Tribunal del sur. Una de sus principales realizaciones fue la creación de la Universidad de Nariño. La creación del Departamento de Nariño, no fue una concesión gratuita. Fue el resultado de una gestión colectiva, tesonera e histórica de los habitantes de Nariño y su nombre es un homenaje al Precursor de la independencia, Don Antonio Nariño.

Históricamente hay un sinnúmero de escritos acerca de los Pastos y su ubicación; Pedro Cieza León en el siglo XVI (1545). Escribió en su crónica del Perú los nombres de los pueblos que encontró a su paso, más no el área

territorial que ocupaban, ni la delimitación del espacio, aclara: “esta villa de Pasto digo que tiene más indios naturales sujetos que ninguna ciudad ni villa de toda la gobernación de Popayan...”

Comarcan con estos otros pueblos cuyos nombres son: ASCUAL, MALLAMA, TUQUERRES, SAPUYES (ZAPUYS), ILES, GUALMATÁN, FUNES, CHAPAL, MALES, IPIALES, PUPIALES, TURCA. CUMBAL, HUACA y TUZA...todos estos pueblos tenían y tienen por nombre Pastos, que quiere decir población hecha en tierra de pastos”³⁴

González Suárez (1902) dice que fueron los Quillacingas los que poblaron las comarcas de Carchi, Ipiales y Tuquerres; Groot de Maecha(1991) dice: “los pastos ocuparon la mayor parte de la región interandina comprendida entre el tajo del río Chota, en el Ecuador, hasta la población de Ancuya en la banda izquierda del río Guátara ; en este sentido este y oeste sus límites los constituían las cimas de las cordilleras, con excepción de una extensión que tenían hacia el occidente por el valle del río Guabo y por las estribaciones del nevado volcán de Cumbal”. Estas y más investigaciones tanto de la región como extranjeras se afirma que los indígenas Pastos tienen una existencia milenaria, que sin lugar a dudas lo que lleva a concluir es que este territorio conocido como “los andes de Nariño”, “el nudo de Huaca o Nudo de los Pastos”, “cimas de la cordillera de los andes”, fue poblado por indígenas que a la llegada de los Españoles e estas tierras ya se pudo dejar evidencia y presencia del pueblo o nación de los Pastos que hasta la actualidad existe hoy con sus descendientes³⁵.

Los moradores de la ciudad de Pasto son pacíficos, laboriosos y honrados, de carácter dulce en tiempo de paz, valientes y entusiastas, amantes de la literatura y las ciencias, hospitalarios y benévolos; celosos defensores de su libertad y de su patria, de sus credos políticos y sus creencias religiosas. La *muger Pasteña* se distingue por su corazón sensible y en el hogar impera por la bondad de su espíritu y afabilidad de buen trato.³⁶

Nariño es una entidad sui generis en el concierto nacional. Sus rasgos distintivos contrastan en su cultura, economía y sociedad, con los de otros complejos del país como el antioqueño, santandereano o valluno, por ejemplo. Sin embargo, la región tampoco es homogénea. Se distinguen, al menos, dos grandes subculturas: la de la zona Andina y la de la llanura y costa del Pacífico. Desde el punto racial la primera tuvo como bases la población indígena y la hispana que, confundidas biológicamente, gestaron un nuevo tipo: el mestizo, elemento que hoy predomina en la región. En ella sobreviven comunidades indígenas agrupadas en resguardos con un reconocimiento y una audiencia

³⁴ Citado por Guzmán. Doumer, de Cieza de León en: los Pastos. La Danza del espacio. El Tiempo Y el Poder en los Andes Septentrionales Pasto 1993. p. 9

³⁵ Los Pastos. Yachaycuna Minka. 1ra Edición. Plan Educativo Comunitario Intercultural PECL. Abril .p. 18

³⁶ Alcaldía de Pasto. Oficina Municipal de Cultura. Una Ciudad para la Memoria. Evolución Urbana. 2003 p. 22

política cada vez más significativos. La segunda tiene un sustrato biológico distinto: el negro, cuya presencia está ligada a la minería de aluvión. Tanto racial como culturalmente, constituye la impronta de la costa del Pacífico. Los 'blancos' y los mestizos son franca minoría. Tres comunidades indígenas viven en la zona: los AWA KUAIKER, y los EMBERA (Eperara Siapidara).

La ciudad de Pasto catalogada como la ciudad teológica de Colombia por su gran número de templos religiosos y el fervor cristiano en la espiritualidad, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridíaz.

El turista que quiera tener experiencias puede visitar los museos que exhiben el testimonio de la riqueza cultural e histórica que dejaron los antepasados pertenecientes al Arte Precolombino, Colonial y Contemporáneo. En la Casona de Taminango, Maridíaz, María Goretti, Banco Popular, Banco de la República y Juan Lorenzo Lucero se podrán apreciar piezas que se conservan gracias a los cuidados de las gentes de Nariño. Alrededor de Pasto permanecen cerca de 20 pequeñas poblaciones pintorescas: Catambuco, Tescual, Mapachico, Jongovito, El Encano, Canchala, Genoy son algunas localidades testigos mudos del progreso de Pasto.

Otro aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad que dan fe de la cultura regional.

Anualmente se celebran los carnavales de blancos y negros: "PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN". Es la fiesta tradicional de los días, 4, 5 y 6 de enero de cada año, en los cuales sobresale el valor simbólico de la familia Castañeda la auténtica manifestación del sentimiento del pueblo nariñense y esa gran riqueza histórica y artística de que están llenas dichas festividades³⁷. Cantos, bailes y ritmos representativos de la región con sus artistas personifican la vivencia del habitante Nariñense y su gran variedad en el arte y la música lo hacen destacar con el resto del país

La mayoría de los municipios cuentan con biblioteca y diferentes escenarios deportivos. Desarrolla gran variedad de actividades artesanales, entre las que se destacan la cerámica en Barniz, obtenido de la resina llamada "De Cera", los tejidos en paja toquilla y la marroquinería. Ofrece numerosos sitios de interés cultural y turístico, entre los que se encuentran el Santuario de "Las Lajas", el Volcán Galeras, la Laguna de La Cocha, la Isla La Corota, el Nevado y la Laguna de Cumbal, el Nudo de los Pastos, termales de Ipiales y la Cruz; el Puerto de Tumaco, la Playa Bocagrande, museos y sitios turísticos en diferentes municipios.

³⁷ Disponible en internet en: <http://www.colombialink.com/> El Departamento de Nariño en la Biblioteca Virtual

3.6 ENTORNO GEOGRÁFICO

Nariño es un territorio de 34.772Km² y se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00°31'08'' y 02°41'08'' y Longitud Oeste de 76°51'19'' y 79°01'34''.

Su superficie correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país. Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Km².

Límites: 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.

División Administrativa:

- Capital: San Juan de Pasto
- Municipios: 64
- Resguardos Indígenas: 67
- Consejos Comunitarios: 56

El Departamento está conformado por varias subregiones:

Norte: agrupa a los municipios: Alban, Belén, Buesaco, Colon, Cumbitara, El Peñol, El Rosario, El Tablón de Gómez, El tambo, La Cruz, La unión, Leyva, Los Andes Sotomayor, Policarpa, San Bernardo, San Lorenzo, San pablo, San Pedro de Cartago y Taminango.

Centro Occidente: se conforma de los siguientes municipios: Ancuya, Consacá, Guatarilla, La Llanada, Linares, Providencia, Samaniego, Sandoná y Santacruz – Guachavez.

Sur: se integra por los municipios de: Alban, Contadero, Córdoba, Cuaspud Carlosama, Cumbal, Funes, Guachucal, Gualmatan, Iles, Imues, Ipiales, Ospina, Potosí, Puerres, pupiales, Sapuyes y Tuquerres.

Pacífica: está conformada por los municipios: Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magui-Payan, Mallamá, Mosquera, Olaya Herrera, Ricaurte, Roberto Payan, Santa Bárbara y Tumaco.

Centro Pasto: Pasto, Chachagui, La florida, Nariño, Tangua y Yacuanquer.

Nariño tiene una excelente ubicación geoestratégica porque en él confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonia, los Andes y la Frontera Internacional de Colombia con Suramérica.

La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de

mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

La región andina, el rasgo más sobresaliente del Departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 metros), Cumbal (4.764 metros), Azufral (4.070 metros), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 metros) y Doña Juana (4.250 metros). Por su parte, la vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de la Cocha.

La extracción de oro en forma artesanal causa contaminación especialmente en los ríos Mira, Patía y Telembí; en el Nevado del Cumbal avanza la pérdida de la capa de hielo, causada por los campesinos de la región que lo extraen en bloques para venderlos en la cabecera municipal; la región del Pacífico viene siendo afectada por la irracional deforestación causada por los colonos, principalmente en las áreas aledañas a los ríos Mataje, Mira, Patía, Sanquianga, Satinga y Tapaje; en las partes altas de la Laguna de La Cocha y en el Volcán Galeras. Para atender el desarrollo de planes ambientales departamentales y regionales, se creó la Corporación Autónoma Regional de Nariño (CORPONARIÑO), por medio de la ley 99 de 1993. A este problema se suma el efecto del calentamiento global y los fenómenos climáticos que deterioran el ecosistema, las formas de vida natural, vegetal y marítima, también creando en la vida humana consecuencias de desastres naturales, damnificación por las inundaciones, enfermedades respiratorias e infecciones crónicas por el ambiente contaminado.

Por otra parte la aceleración de la degradación ambiental, principalmente de los recursos suelos causado por el cultivo de ilícitos y por cultivos tradicionales y repetitivos; y el agua como causa de la tala indiscriminada, la contaminación de afluentes tóxicos, aguas negras y agroquímicos empleados en la producción agraria.

Con relación a la red vial, se conoce que la extensión total es de 6.383,93 Kilómetros, de los cuales tan sólo el 11.3% está pavimentado. El estado de las vías es el siguiente:

Cuadro 14. Infraestructura vial

Descripción Red Vial	Km. Red Pavimentada	Km. Red Afirmada	Longitud Total	Estado de la Red		
				Buena	Regular	Mala
Red vial primaria INV	626,82	141,66	768,48	475,4	227,25	65,84
Red vial secundaria departamento	94,57	1515,53	1610,10	54,17	1099,8	456,13
Red vial terciaria INVIAS	0	1507,35	1507,35	ND	ND	ND
Red vial municipal y otros entes	ND	ND	2500	ND	ND	ND
Total	721,39	3164,54	6383,93	529,57	1327,05	521,97

Fuente: Secretaria de Infraestructura y Minas

Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del Departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 Km. de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

PASTO capital del Departamento de Nariño, tiene una extensión de 1.181 Kilómetros cuadrados, de los cuales 26.4 Kilómetros cuadrados corresponden al área urbana, tiene una población estimada de 382.618 habitantes, de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituye la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 14 corregimientos del área rural. Su paisaje es montañoso, su altura es de 2.599 metros sobre el nivel del mar, tiene una temperatura promedio de 14 grados centígrados y cuenta con pisos térmicos medios, fríos y páramos.

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

El Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico – tecnológico, lo cual constituye una de las características que marcan el atraso y bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento como la Universidad de Nariño, el ICA y CORPOICA. En este sentido la agenda de Ciencia y

Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

Sin embargo, hoy existen más iniciativas institucionales, gubernamentales, particulares y diferentes actores que preocupados por la falta de investigación, innovación, progreso tecnológico, ideas de negocio, lideran proyectos y programas de desarrollo regional como PARQUE SOFT que apoya a las ideas de negocio con enfoques tecnológico y científico, COLCIENCIAS, por parte de las UNIVERSIDADES PÚBLICA Y PRIVADAS se han preocupado por una mayor calidad de la educación y en sus programas han incorporado mayor investigación y maneras de emprendimiento. La investigación en la Universidad de Nariño ha tenido un desarrollo muy significativo en los últimos años, con la creación del sistema de Investigaciones, cuantitativamente el número de investigadores y de investigaciones realizadas muestran un crecimiento exponencial, mientras en 1998 antes de la creación del sistema, estaban en marcha 10 proyectos en los que trabajaban 15 investigadores, en el 2005 se pusieron en marcha 38 grupos con varios proyectos. Desde el punto de vista cualitativo hay que destacar la constitución de grupos de investigación, que reemplazan la anterior investigación individual, y la presencia en los grupos de estudiantes investigadores.³⁸

La universidad de Nariño de tiempos atrás hasta nuestros días ha sido líder en la región para emprender y desarrollar líneas de investigación, innovación y empresarismo que contribuyen al desarrollo social y económico del Departamento y de sus habitantes, con aportes y proyecciones nacionales e internacionales.

Las áreas de investigación se reagrupan en las siguientes disciplinas (acuerdo 047 del consejo Directivo 1997): área de ciencias naturales y físico-matemáticas; área de la tecnología (Agronomía, Zootecnia e ingenierías); áreas de ciencias sociales y humanas. Además se financian proyectos donde los estudiantes pueden entrar a concursar mediante la convocatoria para el premio ALBERTO QUIJANO GUERRERO. La convocatoria tiene como objetivo crear una cultura investigativa y fomentar grupos de investigación en todos los estamentos. La Universidad también apoyó junto con el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología, con la gerencia de megaproyectos del Departamento, con la Cámara de Comercio de Pasto, organizaciones no gubernamentales y el sector Productivo en la conformación del Plan Regional de Ciencia y Tecnología de Departamento de Nariño, proceso del cual la Universidad de Nariño asumió el liderazgo y del que se desprenden varios proyectos regionales que resultaron como fruto de este trabajo interdisciplinario e interinstitucional³⁹.

³⁸ La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro. Julián Sabogal Tamayo. Octubre 2005. pág. 16

³⁹ La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro. Julián Sabogal Tamayo. Octubre 2005. pág. 37

Existe una unidad de emprendimiento llamado FONDO EMPRENDER que apoya iniciativas de negocio viables donde se incentiva a los estudiantes de universidades públicas y privadas a desarrollar proyectos innovadores y de negocio encaminados a impulsar la economía, iniciar así una cultura empresarial y de investigación, entre otras que buscan alternativas que conduzcan a la solución de esta problemática y puedan apoyar con conocimientos y estudios al desarrollo y crecimiento de las MIPYMES.

La identificación de soluciones posibles requiere de una clara orientación y visión de largo plazo, que deberá constituir un elemento permanente en la reflexión de los actores regionales, en un esfuerzo colectivo para visualizar el futuro de Nariño y así dar una mayor proyección a la región y a las empresas que nacen y desarrollan su actividad en el departamento.

En este sentido, y por medio de la ley 29 de 1990 que faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. La Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología-CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño⁴⁰.

Para lograr tal objetivo, se hace necesario aprovechar de manera adecuada los recursos naturales, la gente trabajadora, la posición geográfica, el diseño y la ejecución de proyectos de Ciencia y Tecnología existentes en nuestra región, porque las agendas temáticas a nivel nacional e internacional, los imaginarios colectivos, las formas como las personas construimos identidad y los criterios desde los cuales juzgamos la realidad, se elaboran en gran medida a partir de proyectos de investigación y ejercicios prospectivos.

El departamento de Nariño posee una rica dotación de recursos naturales, gente trabajadora, una posición geográfica privilegiada, el diseño y ejecución de proyectos de ciencia, tecnología e innovación existentes aplicados son solo algunas de las fortalezas de nuestra región, que no han sido aprovechadas de manera adecuada y urgen de inmediata atención.

La identificación de soluciones posibles requiere una clara orientación y visión de largo plazo, que deberá constituir un elemento permanente en la reflexión de los actores regionales, en un esfuerzo colectivo por visualizar el futuro del Departamento. En este sentido, la formulación de la Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación constituye un instrumento de análisis prospectivo con el cual se orienten las iniciativas de los diferentes actores comprometidos con el desarrollo de la región.

⁴⁰ Disponible en internet en: <http://www.codecytnarino.org>.

3.8 ENTORNO COMPETITIVO

La competitividad regional integra la capacidad de una economía para incrementar su producción, teniendo de base el desarrollo de la sociedad y el bienestar de su comunidad.

El documento CONPES 3439 plasma en su interior los lineamientos sobre “institucionalidad y principios rectores de la política para la 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. El 19 de octubre de 2007, se firmó el acuerdo de voluntades que reconoce a la Comisión Regional de Competitividad de Nariño; convirtiéndose en el departamento 18 en hacer parte integrante del sistema nacional de competitividad⁴¹.

Un parámetro que da cuenta de la débil situación económica de Nariño, es la posición que para los años 2000-2004 ocupaba entre el resto de Departamentos en el escalafón nacional de competitividad, situación que no ha variado sustancialmente estos años.

Cuadro 15. Ubicación de Nariño en el escalafón nacional de competitividad 2000-2004

Descripción	Año	Nariño	Primero	Ultimo
FORTA. ECONÓMICA	2000	21/22	Valle	Choco
	2004	20/22	Antioquia	Choco
FINAN. PUBLICAS	2000	9/22	Risaralda	Guajira
	2004	4/22	Antioquia	Choco
INFRAESTRU.	2000	17/22	Quindío	Choco
	2004	15/22	Valle	Choco
CAPITAL HUMANO	2000	13/22	Cundinamarca	Choco
	2004	16/22	Cundinamarca	Magdalena
CIENCIA Y TECNOLOGIA	2000	13/22	Antioquia	Guajira
	2004	18/22	Antioquia	Guajira
MEDIO AMBIENTE	2000	4/22	Choco	Valle
	2004	5/22	Choco	Valle
ESCALAFON	2000	17/22	Antioquia	Choco
	2004	20/22	Antioquia	Choco

Fuente: CEPAL, Agosto 2007. El análisis se realiza para 22 departamentos y Bogotá

⁴¹ Observatorio de la Competitividad - II Semestre de 2007. Febrero de 2008

Cuadro 16. 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 Departamentos en Colombia. Agosto de 2007

De acuerdo al estudio de competitividad para Nariño, la problemática común en casi todos los sectores y cadenas productivas se resumen en los siguientes aspectos⁴²:

1. La inseguridad se constituye en un factor limitante de la competitividad de las empresas y del avance del bienestar de la sociedad Nariñense.
2. Las limitaciones del puerto de Tumaco, de los aeropuertos, de los servicios públicos y de algunas vías estratégicas dificultan la competitividad de las empresas de bienes y servicios instalados, o que se desean instalar en el Departamento de Nariño.
3. La falta de esta inversión y el escaso desarrollo de programas de capacitación e investigación en convenios con universidades y centros internacionales, no propicia un ambiente de innovación y crecimiento.
4. Las empresas Nariñenses son muy pequeñas y el desarrollo de sociedades anónimas o cooperativas es muy restringido a pocas actividades y empresas, de tal manera que su capacidad de inversión y de penetración a los mercados mundiales resulta muy débil.
5. No hay cadenas productivas de gran envergadura, orientadas al mercado mundial, que generen economías externas y una dinámica innovadora. La competitividad depende actualmente en el departamento de los recursos productivos especialmente de los naturales los cuales no son explotados de forma eficiente y sostenible.
6. La ubicación estratégica sobre el macizo le confiere al departamento amplias vinculaciones estratégicas, subexplotadas aún, que le permitirían acceso a los mercados nacionales, mundial y latinoamericano.

Crecimiento de las MIPYMES en el departamento. La siguiente información se toma de los Anuarios Estadísticos suministrados por la Cámara de Comercio, que reflejan el crecimiento y participación de las MIPYMES para los años 2004 – 2005 – 2006.

⁴² CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL, GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Estudio de competitividad y perfiles de inversión para el Departamento de Nariño.

Cuadro 17. Empresas de pasto según actividad económica y tamaño

Total empresas - 2004

Actividad Económica	Micro No.	Partic. (%)	Pequeña No.	Partic (%)	Mediana No.	Partic. (%)	Grande No.	Partic. (%)	TOTAL	Partic. (%)
Agricultura	52	0.6	2	1.4	0	0.0	0	0.0	54	0.6
Pesca	2	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	0.0
Explotación de minas	8	0.1	2	1.4	0	0.0	0	0.0	10	0.1
Industria	837	9.6	17	11.6	1	6.3	0	0.0	855	9.7
Electricidad	6	0.1	1	0.7	1	6.3	1	100	9	0.1
Construcción	146	1.6	5	3.4	2	12.5	0	0.0	150	1.7
Comercio	4825	55.5	88	59.9	3	18.8	0	0.0	4916	55.5
Hoteles y Restaurantes	832	9.6	8	5.4	2	12.5	0	0.0	842	9.5
Transp. y Telecomunic.	487	5.6	8	5.4	0	0.0	0	0.0	495	5.6
Servicios de Intermediación Financiera	121	1.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	121	1.4
Actividad Inmobiliaria	624	7.2	8	5.4	1	6.3	0	0.0	633	7.1
Administración Pública y Defensa	3	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	0.0
Educación	114	1.3	1	0.1	0	0.0	0	0.0	115	1.3
Salud	169	1.9	2	1.4	4	25.0	0	0.0	175	2.0
Otros servicios	470	5.4	5	3.4	2	12.5	0	0.0	477	5.4
TOTAL	8693	100	147	100	16	100	1	100	8857	100

Fuente: Base de Datos de establecimientos de la Cámara de Comercio de Pasto - 2004

Cuadro 18. Empresas de pasto según actividad económica y tamaño

Total empresas - 2005

Actividad Económica	Micro No.	Partic. (%)	Pequeña No.	Partic (%)	Mediana No.	Partic. (%)	Grande No.	Partic. (%)	TOTAL	Partic. (%)
Agricultura	58	0.6	2	1.5	0	0.0	0	0.0	60	0.6
Pesca	1	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.0
Explotación de minas	13	0.1	1	0.7	0	0.0	0	0.0	14	0.1
Industria	935	9.1	15	11.0	2	14.3	0	0.0	952	9.2
Electricidad	7	0.1	0	0.0	1	7.1	1	50.0	9	0.1
Construcción	152	1.5	6	4.4	1	7.1	1	50.0	160	1.5
Comercio	5926	58.0	76	55.9	3	21.4	0	0.0	6005	57.9
Hoteles y Restaurantes	944	9.2	8	5.9	1	7.1	0	0.0	953	9.2
Transp. y Telecomunic.	527	5.2	12	8.8	0	0.0	0	0.0	539	5.2
Servicios de Intermediación Financiera	109	1.1	0	0.0	1	7.1	0	0.0	110	1.1
Actividad Inmobiliaria	787	7.7	6	4.4	1	7.1	0	0.0	794	7.7
Administración Pública y Defensa	4	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	0.0
Educación	129	1.3	2	1.5	0	0.0	0	0.0	131	1.3
Salud	164	1.6	7	5.1	2	14.3	0	0.0	173	1.7
Otros servicios	470	4.6	1	0.7	2	14.3	0	0.0	473	4.6
TOTAL	10226	100	136	100	14	100	2	100	10378	100

Fuente: Base de Datos de establecimientos de la Cámara de Comercio de Pasto - 2005

Cuadro 19. Empresas de pasto según actividad económica y tamaño

Total Empresas - 2006

Actividad Económica	Micro No.	Partic. (%)	Pequeña No.	Partic (%)	Mediana No.	Partic. (%)	Grande No.	Partic. (%)	TOTAL	Partic. (%)
Agricultura	127	0.7	56	1.3	7	0.3	0	0.0	190	0.7
Pesca	9	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	0.0
Explotación de minas	86	0.4	31	0.7	0	0.0	0	0.0	117	0.4
Industria	1949	10.1	430	9.8	29	1.1	136	6.7	2544	9.0
Electricidad	2	0.0	13	0.3	56	2.2	607	30.1	678	2.4
Construcción	302	1.6	128	2.9	46	1.8	362	18.0	838	3.0
Comercio	9319	48.2	1970	44.8	1313	51.8	502	24.9	13104	46.4
Hoteles y Restaurantes	1984	10.3	398	9.1	1	0.0	0	0.0	2383	8.4
Transp. y Telecomunic.	1635	8.5	402	9.1	37	1.5	0	0.0	2074	7.3
Servicios de Intermediación Financiera	339	1.8	115	2.6	126	5.0	278	13.0	858	3.0
Actividad Inmobiliaria	1640	8.5	497	11.3	408	16.1	15	0.7	2560	9.1
Administración Pública y Defensa	15	0.1	5	0.1	0	0.0	0	0.0	20	0.1
Educación	434	2.2	74	1.7	0	0.0	0	0.0	508	1.8
Salud	466	2.4	206	4.7	436	17.2	115	5.7	1223	4.3
Otros servicios	1013	5.2	69	1.6	77	3.0	0	0.0	1159	4.1
TOTAL	19320	100	4394	100	2536	100	2015	100	28264	100

Fuente: Base de Datos de establecimientos de la Cámara de Comercio de Pasto – 2006

3.8.1 Fuerzas De Michael Porter

3.8.1.1 Rivalidad de la competencia actual. ACOPI – Regional Nariño es una agremiación única en la región porque integra a todos los sectores productivos – económicos y por ende no tiene competencia o rivalidad directa por el contrario su razón social entra a reforzar con otras instituciones como: FENALCO, FOMIPYME, INCUBADORA DE EMPRESAS, entre otras para el mejoramiento de los servicios que se presta al crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las MIPYMES y que repercute en el desarrollo del Departamento.

FENALCO: Convoca a entidades afines a una misma actividad económica y/o afectada por un mismo marco jurídico, implementando actividades de articulación inter-institucional y/o inter-sectorial conducentes al desarrollo de cada uno de los sectores. Algunos de los convenios que adelanta FENALCO con otras instituciones son:

- SENA: Apoyo en las diferentes necesidades de las empresas dependiendo de la actividad.
- BANCO DE LA REPÚBLICA: Facilita el servicio del área cultural en capacitaciones, investigaciones y actualización de estudios económicos del Departamento de Nariño.
- CAPACITACIÓN I.F.E.L: Promueve el desarrollo personal y profesional de los afiliados y empleados a través de seminarios, diplomados y talleres.

- **EVENTOS:** Participación en eventos que benefician y promueven a las empresas afiliadas.

FOMIPYME: Es un fondo de modernización y desarrollo tecnológico de las micros, pequeñas y medianas empresas creado por la Ley 590 DE 2000 (Ley MIPYME), adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. Su objeto principal es financiar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción; FOMIPYME tiene una ejecución anual con recursos provenientes del presupuesto nacional.

Corporación incubadora de empresas de Nariño (CIEN): es una entidad sin ánimo de lucro, concebida para brindar servicios encaminados a crear empresas, mediante procesos de formación, capacitación, acompañamiento y asesoría, desde la generación de la idea de negocio hasta su materialización, consolidación e incorporación dentro de la economía.

- Convenio Alcaldía de Pasto – CIEN: Tiene por objeto aunar esfuerzos humanos, técnicos, financieros y logísticos para contribuir a la generación y fortalecimiento de empresas de Pasto mediante procesos de preincubación e incubación.
- Convenio Gobernación de Nariño – CIEN: Tiene por objeto implementar el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE).
- Convenio Andrés Bello (Convocatoria SENA – SECAB), para la transferencia del modelo de Incubación.
- Convocatoria Fondo Emprender: Fuente de financiación con capital semilla.

Barreras de Entrada

Seguridad en la región. Nariño en los últimos años ha sido uno de los departamentos más azotados por la violencia, el conflicto armado, la presencia de diferentes grupos armados lo cual ha impedido de una forma el progreso social y desarrollo económico, la falta de inversión por parte del gobierno no ha sido suficiente, sumado a esto la incertidumbre y expectativas negativas que genera la reactivación del volcán galeras, pues deteriora el comercio, coloca en peligro algunas pequeñas empresas, se alejan capitales extranjeros, etc. Por eso es importante que agremiaciones, instituciones y el gobierno consolide políticas que contrarresten efectos negativos en pro del apoyo a las empresas, al comercio, a la industria generando un ambiente propicio de negocios, con una economía en crecimiento para brindar seguridad a los inversionistas y por parte del gobierno fortalezca su política de seguridad. Ese es un obstáculo o limitación para el óptimo desarrollo de gremios e instituciones con el despliegue de proyectos a favor de; micro, pequeñas y medianas empresas de nuestra región.

Empresas multinacionales. Sin duda la presencia de empresas multinacionales no favorece la evolución de las PYMES. El gran poderío de las

multinacionales rezaga el desarrollo y funcionamiento de la endeble forma de competencia que ofrecen las pequeñas y medianas empresas de la región. La agremiación se verá vulnerable y los esfuerzos por superarlas no serán los suficientes.

Asociatividad y emprendimiento. En la región se observa una cultura empresarial y de innovación muy limitada, a pesar de los esfuerzos que han venido adelantado universidades, instituciones, gobierno municipal y departamental por crear un ambiente emprendedor, este aspecto no está en un buen nivel.

Por otro lado la falta de asociatividad para crear empresa, para unirse a gremios y a proyectos que favorezcan una mayor productividad y competitividad de las empresas, realizando trabajo conjunto y en cooperación para beneficio de todos. Este aspecto se traduce en una limitación para la consecución de objetivos de instituciones, entidades gubernamentales y gremios como ACOPI Regional Nariño que buscan un desarrollo sostenible y competitivo para las MIPYMES y por ende para la economía del Departamento de Nariño.

Limitante inversión empresarial. Empresas productivas que existen en la región no destinan recursos para investigación encaminadas al mejoramiento de sus procesos productivos que den pie a la integración y asociación de otras empresas y de instituciones que apoyen y den mayor engranaje para el alcance de excelentes resultados.

La inversión por parte del estado en cuestión de proyectos empresariales, de mejoramiento en procesos para las pequeñas y medianas empresas, en generar un ambiente propicio para el comercio y la economía regional, no es suficiente y no satisface las necesidades y expectativas de la comunidad. No hay rubros importantes que se invierta en megaproyectos de gran envergadura que refleje en una coyuntura económica favorable.

Barreras Salida

Efecto social – gremial. El papel que desempeñan los gremios en especial ACOPI Regional Nariño es a favor de los más pequeños y repercute por supuesto a una gran cantidad de personas y al bienestar económico de la sociedad.

El pertenecer a una agremiación o institución que fomente el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas significa relaciones no solo comerciales sino personales e institucionales, reconocimiento y trabajo arduo y mancomunado con los distintos sectores económicos, una relación en beneficio a la sociedad y al desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de toda una región. Esto constituye una razón importante para propiciar, crear y mantener entidades de este perfil que contribuyan cada vez más a explotar y fortalecer

las ventajas que la región tiene y a potenciar las capacidades y habilidades del capital humano.

Apoyo institucional. El gremio de ACOPI al igual que otros gremios e instituciones no realizan su papel aislado del rol que juegan otras instituciones que se identifican con la razón de ser, e incluso de gestiones que adelantan el gobierno pues se unen esfuerzos para reforzar la labor y servicio en conjunto, facilitando el intercambio de conocimientos, habilidades y experiencia y entran a ser protagonistas de una gestión en pro del mejoramiento de las MIPYMES, de liderar convenios, seminarios, ferias para el desarrollo económico de las empresas y de su región.

Convenios. Con el motivo de un beneficio mutuo, fortalecimiento de la institución y conseguir reconocimiento y posición en el mercado y en la sociedad. Consolidándose aun más las agremiaciones y no desaparecer con el tiempo.

3.8.1.4 Relaciones y/o convenios con instituciones que apoyan a la agremiación

- **CONVENIO ACOPI – SENA**

Los convenios con el SENA Nacional y Regional pretenden brindar una capacitación continua en sus diferentes modalidades (línea agrupados, colectivos e individuales) cubriendo o abarcando todos los sectores económicos mediante temas de interés general y también enfocados a cada sector; el contenido de estos convenios está relacionado con estudios del medio y acorde a las necesidades insatisfechas o por fortalecer de las empresas no solo afiliadas sino en general a todas las MIPYMES.

- **CONVENIO ACOPI – COLCIENCIAS**

Los convenios celebrados con COLCIENCIAS van encaminados a la promoción y desarrollo de innovaciones tecnológicas que permitan incrementar la competitividad de las empresas mediante un proceso de asociatividad que les permita tener una mayor proyección hacia las demás regiones y por ende les represente un beneficio tanto económico como de impacto y desarrollo en sus empresas y a nivel sectorial.

- **CONVENIO ACOPI – CINSET** (Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia)

Los convenios realizados junto con el CINSET y la KONRAD ADENHAUER son capacitaciones que su principal fin es incentivar a los empresarios y a todas las personas en general para que presenten proyectos socio – productivos o mejoras en los procesos propios de la empresa encaminados al desarrollo de la organización y de la región.

- **CONVENIO ACOPI – UNIVERSIDADES**

Los convenios con las diferentes universidades (UNIVERSIDAD DE NARIÑO, U. MARIANA, SAN MARTÍN, AUTÓNOMA DE NARIÑO, COOPERATIVA DE COLOMBIA, CESMAG) pretenden formar en el campo laboral a grandes profesionales brindándoles la oportunidad y ser una opción para que ellos realicen su práctica y/o pasantía mediante una serie de actividades encaminadas al crecimiento de los profesionales y en el aporte de información y apoyo logístico para el desarrollo de la agremiación.

Con la Universidad de Nariño se tiene un convenio de afiliación en la cual el alma mater actúa como una institución de apoyo para la agremiación en las diferentes actividades de desarrollo empresarial.

- **CONVENIO ACOPI – FOMIPYME**

Cofinanciar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

- **CONVENIO ACOPI – GOBERNACIÓN DE NARIÑO**

El objetivo de los diferentes convenios es la cooperación interinstitucional en donde se pretende aunar esfuerzos técnicos, financieros y logísticos para apoyar el desarrollo de las empresas y de la región.

- **CONVENIO ACOPI – ALCALDÍA DE PASTO**

El objetivo de los diferentes convenios entre estas dos instituciones pretende contribuir a la generación y fortalecimiento de las empresas, así como de toda la línea de servicios que presta ACOPI, mediante procesos principalmente de asociatividad, asesoría y acompañamiento.

- **CONVENIO ACOPI – CÁMARA DE COMERCIO Y FENALCO**

Estos convenios actúan como apoyo institucional, es decir, alianzas estratégicas temporales en algunos de los diferentes eventos que realicen las partes en donde se prestan los servicios con el fin de brindar las herramientas necesarias y más acertadas a las empresas que hacen uso de ellas y lograr que estas aprovechen el conocimiento para crear competitividad y desarrollo.

En general todos estos convenios con instituciones nacionales son de cooperación mutua en los que ACOPI presenta propuestas acordes a las necesidades de las empresas, los sectores y la región; sometidas a concurso en las convocatorias y se presentan cada vez que estas entidades abren convocatorias y se realizan en su totalidad bajo los parámetros que para el caso tengan efecto una vez aprobados y cumplido con las exigencias legales.

Otras actividades se realizan en conjunto como apoyo institucional al ser socios – fundadores de estas entidades como: **Incubadora de empresas, Fondo Regional de Garantías, Agencia de Desarrollo Local.**

Algunos de los convenios celebrados con estas instituciones están: Plan de acción en innovación y desarrollo tecnológico para la competitividad de las PYMES colombianas en el marco del documento CONPES 3484 de 2.007, Proyecto de fortalecimiento del grupo PRODES de alimentos y panadería de la ciudad de San Juan de Pasto, mediante el mejoramiento en los procesos de producción, comercialización e implementación de buenas prácticas de manufactura, Fortalecimiento de la capacidad asociativa de los sectores de artes gráficas, maderas y panaderías del Municipio de Pasto mediante el mejoramiento en los procesos de producción y comercialización, bajo el esquema de PRODES, entre otros⁴³.

3.8.1.5 Poder de negociación de los compradores. En este caso hacen parte las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la región tanto las afiliadas como las no afiliadas (pero que son afiliadas potenciales para ACOPI).

ACOPI Regional Nariño brinda servicios como (capacitación, asesoría y asistencia técnica, información actualizada, eventos promocionales y comerciales, apoyo logístico), que pretenden desarrollar en las empresas competitividad, satisfacción de necesidades y desarrollo en todas sus áreas.

Lo que esperan las MIPYMES de parte de ACOPI Regional Nariño es sentir el respaldo ante las nuevas proyecciones del medio y que al ser un representante gremial cumpla con ese objetivo y sea el intermediario para regular el normal actuar de las empresas, buscando siempre el respaldo que les permita asumir riesgos con el fin de crecer y entrar en mercados no solo regionales sino tener una proyección más amplia a nivel nacional e internacional.

Si bien es cierto existen muchas instituciones que apoyan a las empresas pero buscan en ACOPI Regional Nariño una serie de características como: apoyo, acompañamiento institucional, asesoría, talento humano para trabajar en sus necesidades, apoyo logístico, capacitaciones generales y sectorizadas; que les permita crecer en aspectos empresariales, administrativos, productivos y de relaciones con empresas con las que pueden realizar alianzas de apoyo y beneficio mutuo, interactuar con sectores que los afectan directa e indirectamente y poder trabajar como un gremio en busca de las mejores oportunidades para lograr su desarrollo y por ende el desarrollo de la región.

Para los afiliados a ACOPI Regional Nariño los servicios que presta la agremiación le han servido para su desarrollo, incremento de la productividad, reconocimiento en el sector; pero al mismo tiempo requieren de capacitaciones continuas en programas de su interés para el desarrollo de sus actividades

⁴³ DOCUMENTACIÓN ACOPI – REGIONAL NARIÑO. AÑOS 2005 – 2006 – 2007.

propias pero también de interés general con lo cual ellos pueden enfrentar los cambios tecnológicos, ambientales, económicos y culturales.

El acompañamiento de la agremiación a todas y cada una de las empresas afiliadas les ha servido para acceder a buenos proyectos de desarrollo y la participación en ferias dando como resultado buenas e interesantes relaciones comerciales con proyección de crecimiento para las mismas, aunque se debe reforzar este servicio y estar en un contacto más continuo para que la comunicación entre las partes sea lo más actualizada y así se puedan lograr los objetivos de la agremiación y de las empresas. (Ver anexo C)

3.8.1.6 El Gobierno. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Sin embargo el Gobierno Nacional adelanta políticas y leyes que impulsan la creación de empresas, el desarrollo y productividad de la región y el fortalecimiento de instituciones y gremios que apoyan el crecimiento y desarrollo de las empresas y del bienestar social; la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

3.9 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

3.9.1 Síntesis de los Factores del Entorno Económico

- **Mercado potencial:** el interés de la agremiación es el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. En nuestro medio las alternativas de crecimiento y desarrollo para dichas empresas se ven limitadas por la falta de recursos económicos, logísticos y una falta de actitud en materia de emprendimiento, sin embargo existe un mercado potencial de empresas no solo en Pasto sino en empresas de las ciudades más representativas como Ipiales, Tuquerres, Tumaco, Sandoná entre otras que han desarrollado oportunidades de negocios. Esta es una **OPORTUNIDAD MAYOR**, para que ACOPI busque llegar a estas empresas.
- **Incremento en la actividad comercial:** Se la considera como **OPORTUNIDAD MENOR**, debido a que los en los últimos años se ha presentado un auge en el sector comercial en la ciudad de Pasto, lo que ha

generado mayor intercambio con otras zonas del país y especialmente con la Zona Fronteriza del Ecuador, creando más movimiento comercial y haciendo que empresas fabricantes incrementen su producción y puedan estar a la vanguardia de los cambios desarrollando una mayor innovación en sus productos y servicios.

- **TLC:** ACOPI, no puede estar ajeno a este proceso de transformación económica, tecnológica y cultural que traerá consigo el tratado de libre comercio; las empresas sobretodo del Departamento de Nariño se verán perjudicadas pues no están en alto nivel de competitividad y por el contrario aumentaría la posibilidad de cierre y las ventajas que se supone encontrar con el TLC las aprovecharían empresas grandes del resto del país y del extranjero. ACOPI – Regional Nariño no se encuentra preparado para afrontar adecuadamente y sin mayores traumatismos estos acuerdos comerciales pues la llegada de nuevas empresas con proyección internacional no le permitiría cumplir a cabalidad su razón de ser ya que la competencia con estas empresas sería desigual y terminaría por absorber a las MIPYMES, este aspecto se constituye en una **AMENAZA MENOR**.

Nuestra condición de País en vía de desarrollo y las especiales circunstancias históricas que vivimos (lucha antinarcóticos, defensa del régimen democrático) justifican la existencia de preferencias arancelarias. Ejemplos de ellas son la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA), otorgada por Estados Unidos y cuya renovación y ampliación es de elemental justicia con nuestro País. Estas preferencias han favorecido en las exportaciones que Colombia, pero mas halla de la aprobación de TLC están las condiciones, las ventajas y las desventajas en que las empresas podrán sacar provecho o desaparecer del mercado.

- **Exportaciones:** se considera como una **OPORTUNIDAD MAYOR**, pues con esto empresas afiliadas a ACOPI Regional Nariño han dado a conocer sus productos de alta calidad, en el caso de las artesanías que han llegado a mercados como: Ecuador, Venezuela, Países Europeos, entre otros; fomentando mayor inversión e innovación en sus procesos.

Para aprovechar la demanda de estos productos a nivel nacional e internacional ACOPI ha implementado proyectos como el PRODES en el cual se unen empresarios que les permita en conjunto cumplir con la demanda de sus productos.

3.9.2 Síntesis de los Factores del Entorno Político

- **Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME:** establece unas normas generales que buscan promover el desarrollo integral de las MIPYMES, estimular la formación de mercados altamente competitivos, inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional, promover una mejor dotación de factores productivos y señalar criterios que orienten la acción

del estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos y de estos con el sector privado, entre otros.⁴⁴

Para ACOPI – Regional Nariño se convierte en una **OPORTUNIDAD MAYOR**, pues es un factor clave para el desarrollo y fortalecimiento de toda la agremiación y da pie para que se busquen nuevas y mejores alternativas de expansión y competitividad. Con esta ley se halla un respaldo del gobierno en el afán y preocupación por apoyar a las MIPYMES y promover un mercado y ambiente adecuado para generar altos rendimientos económicos, de empleo y estabilidad.

- **Política de Competitividad y Productividad:** el gobierno lanzó una estrategia de productividad y competitividad con tres ejes: las exportaciones, la promoción de clusters o zonas especializadas que encadenan industrias para lograr la integración y el definitivo desarrollo en la región y el Fondo Nacional de Productividad quien dispondrá de recursos económicos para fomentar la competitividad empresarial, con lo anterior el gobierno otorga el sistema de la organización mundial del comercio.

Este aspecto se constituye en una **OPORTUNIDAD MENOR**, pues las empresas buscarán apoyo y respaldo a esta política, ACOPI – Regional Nariño entraría a jugar un papel importante en la asesoría adelantando gestiones de desarrollo para la región y que a la vez incrementa su número de afiliados y por ende de su crecimiento como agremiación.

3.9.3 Síntesis de los factores del entorno social

- **Situación actual de la región:** este aspecto tiene un impacto negativo, pues las condiciones que vive Nariño no favorecen el desarrollo socioeconómico. **La violencia** que viven municipios como Tumaco, Samaniego y la mayoría que están decretados como zona roja por la presencia de grupos armados como paramilitares y guerrilla que se disputan el territorio ha generado **desplazamiento masivo**, los han expulsado de sus tierras y se han desplazado hacia la capital de Nariño, donde es el foco de recepción para las personas víctimas del trato inhumano. Aunque el gobierno departamental tiene programas para la atención al desplazado como: Unidad de Atención y Orientación a la Población Desplazada, no es suficiente la gestión y el cubrimiento a los cientos de personas que llegan diariamente a la capital, todas las instituciones tienen la obligación social de ayudar a subsanar este problema, pero ante la falta de recursos lo que crea es un caos social y una preocupación más no la solución eficaz a esta problemática.

Del conflicto resultan perjudicadas las personas más vulnerables; niños, hombres y mujeres humildes que ha padecido y han sido víctimas de las minas antipersonal, solo en el 2006 los **accidentes con minas** en el Departamento

⁴⁴ TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Op. Cit., p. 177

fueron de 47 (ver Cuadro 9). La extensión de **cultivos de coca** ha aumentado en los últimos 5 años.

Sumándole a esto la **Inseguridad**, delincuencia común y homicidios (ver cuadro 8), esta problemática representa una **AMENAZA MENOR** para ACOPI Regional Nariño.

- **Mentalidad tradicionalista por parte de los empresarios:** este aspecto es importante de analizar pues la mentalidad de la mayoría de los empresarios de Nariño ha impedido el crecimiento y desarrollo de sus empresas, su posición negativa para asumir riesgos de inversión y el marcado egoísmo ante la asociatividad le han limitado aprovechar las oportunidades de mejores condiciones para la empresa.

ACOPI Regional Nariño debe promover una cultura de cambio hacia una mentalidad abierta y positiva donde se aprovechen los nuevos mercados y entren a competir con herramientas competitivas; este aspecto se constituye en una **AMENAZA MAYOR**, por el impacto que tiene las creencias erróneas y los pensamientos que frustran cualquier oportunidad ya sea de expansión o de creación.

- **Pérdida de valores:** en la actualidad se está presentado una crisis de valores que ha empezado desde el núcleo familiar y se arraiga en comportamientos como la falta de lealtad, honestidad y ética, que repercute directamente en la empresa, muchas veces el manejo inadecuado de recursos económicos coloca en jaque la permanencia de la empresa desviando la razón de ser y el cumplimiento de objetivos y metas.

En ámbitos tanto del sector público y privado inclusive en instituciones sin ánimo de lucro se han presentado casos de conductas reprobables, gestiones administrativas que fracasan por colocar en primer plano el interés personal antes que el beneficio común y del desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Este aspecto se convierte en una **AMENAZA MENOR**.

3.9.4 Síntesis de los Factores del Entorno Cultural

- **Riqueza Cultural y Teológica:** el Departamento de Nariño tiene una invaluable riqueza cultural como legado desde sus antepasados, de la colonización de América y las expresiones socioculturales que se relacionan hasta hoy.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos, que demuestra también una riqueza histórica y artística de la región. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad de Pasto que dan fe de la cultura regional. Se considera una oportunidad menor.

3.9.5 Síntesis de los Factores del Entorno Geográfico

- **Zona Geográfica Estratégica:** Nariño es uno de los puntos estratégicos de frontera, la estratégica localización geográfica por la vinculación de la región costera nariñense con Ecuador, que será consolidada con la conclusión a corto plazo de la carretera Tumaco-Esmeraldas, cerrando el anillo Tumaco-Esmeraldas-Quito-Pasto.

Empresas existentes especialmente micro, pequeñas y medianas aprovechan la comercialización con el vecino país del Ecuador, de igual manera se crean oportunidades para ACOPI Regional Nariño y sus empresas afiliadas al contar con un puerto marítimo como el de Tumaco, favoreciendo relaciones comerciales. Se constituye así en una **OPORTUNIDAD MAYOR** para que ACOPI Regional Nariño busque nuevas formas de desarrollo, crecimiento y el reconocimiento en todo el Departamento.

- **Ubicación Zona volcánica:** el departamento de Nariño se encuentra ubicado en una zona altamente volcánica ejemplo de ello se muestra que su capital San Juan de Pasto está ubicada en cercanías al volcán Galeras, lo que se ha constituido como una **AMENAZA MAYOR**, pues con la actividad constante de este fenómeno tanto empresarios de la región como del interior del país se han visto afectados en la baja de actividad comercial y la incertidumbre hace que los empresarios no inviertan en la región por el riesgo que se corre.
- **Biodiversidad:** la presencia de tres principales ecosistemas de América Latina: Pacífico, Andino y Amazónico, con las mayores densidades de biodiversidad de mundo en algunas especies de flora y fauna y con alto grado de endemismo; la franja costera nariñense hace parte del Chocó biogeográfico, ecosistema único en el mundo y de interés nacional e internacional. Este aspecto se considera como una **OPORTUNIDAD MENOR**

3.9.6 Síntesis de los Factores del Entorno Tecnológico

- **Creación del Comité Departamental de Ciencia y Tecnología- CODECYT:** en un esfuerzo colectivo para visualizar el futuro de Nariño y así dar una mayor proyección a la región y a las empresas que nacen y desarrollan en el departamento, por medio de la ley 29 de 1990 que faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. La Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología- CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño. Se considera una OPORTUNIDAD MAYOR.

- **Escaso Desarrollo científico tecnológico y de investigación:** constituye una de las características que marcan el atraso y bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad.

Se hace necesario aprovechar de manera adecuada los recursos naturales, la gente trabajadora, el diseño y la ejecución de proyectos de Ciencia y Tecnología existentes en nuestra región, porque las agendas temáticas a nivel nacional e internacional, los imaginarios colectivos, las formas como las personas construimos identidad y los criterios desde los cuales juzgamos la realidad, se elaboran en gran medida a partir de proyectos de investigación y ejercicios prospectivos. Instituciones como La Universidad de Nariño ha venido evolucionando y desarrollando grupos de investigación en todos los ámbitos de su academia para beneficio de la economía, cultura y tecnología de la región, apoyo a iniciativas empresariales desde el Fondo Emprender, Conciencias, entre otras han generado una mejor perceptiva y han impulsado el desarrollo económico, sin embargo todavía el nivel de investigación y desarrollo científico-tecnológico es bajo. Se considera este aspecto como AMENAZA MAYOR.

3.9.7 Síntesis de los Factores del Entorno Competitivo

- **Competitividad del Departamento:** se considera **AMENAZA MAYOR** ya que la débil situación en Nariño en cuestión de competitividad no ha variado sustancialmente desde el año 2000 ocupando una regular posición entre el resto de Departamentos en el escalafón nacional de competitividad(Cuadros 15 y 16).

3.10 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO POAM

ENTORNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ENTORNO ECONÓMICO						
1. Mercado potencial	X				X	
2. Incremento en la actividad comercial		X				X
3. TLC				X		X
4. Exportaciones	X				X	
ENTORNO POLÍTICO						
1. Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME	X				X	
2. política de Productividad y Competitividad		X				X
ENTORNO SOCIAL						
1. Situación actual de la región			X			X
2. Mentalidad tradicionalista				X	X	
3. Pérdida de valores				X		X
ENTORNO CULTUAL						
1. Riqueza Cultural Y Teológica		X				X
ENTORNO GEOGRÁFICO						
1. Zona Geográfica Estratégica	X				X	
2. Zona Volcánica			X		X	
3. Biodiversidad		X			X	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
1. Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	X				X	
2. Escaso Desarrollo científico/tecnológico y de investigación			X			X
ENTORNO COMPETITIVO						
1. Escala de Competitividad del Departamento a nivel nacional			X			X

Fuente: esta investigación.

3.11 CÁLCULO DE LA MEFE Y ANÁLISIS DEL RESULTADO

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Mercado potencial	0.12	4	0.48
2. Exportaciones	0.08	4	0.32
3. Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME	0.11	4	0.44
4. Política de Productividad y Competitividad	0.10	3	0.30
5. Situación actual de la región	0.10	2	0.20
6. Mentalidad tradicionalista	0.09	1	0.09
7. Zona Geográfica Estratégica	0.11	4	0.44
8. Zona Volcánica	0.07	1	0.07
9. Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	0.09	4	0.36
10. Escaso Desarrollo científico/tecnológico y de investigación.	0.07	2	0.14
11. Escala de Competitividad del Departamento a nivel nacional	0.06	1	0.06
SUMATORIA	1		2.90

Fuente: esta investigación.

De acuerdo al resultado se obtuvo una calificación de **2.90**, superando, el ponderado de 2.5 el cual indica como la agremiación está respondiendo a las oportunidades y está contrarrestando a las amenazas existentes en su medio.

ACOPI Regional Nariño, tiene una disponibilidad importante de oportunidades que le permiten desarrollarse independientemente y le permiten su solidez, es necesario que la agremiación actúe de manera rápida para que las oportunidades de hoy no se conviertan en amenazas en el largo plazo; aunque aparecen también algunas amenazas que llegan a presentar cierto grado de riesgo, se debe prestar especial atención para que no se genere mayor impacto.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

4.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

La aplicación de la matriz **PCI** permite a la empresa analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma. Las fortalezas y debilidades identificadas están detalladas de tal manera que permitan una mejor correlación de evaluación del ambiente interno, las áreas que se utilizaron para el presente diagnóstico son: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad de Talento Humano, Capacidad Financiera, y Capacidad Tecnológica

4.1.1 Capacidad Directiva

➤ PLANEACIÓN

Establecimiento de planes de acción: ACOPI Regional Nariño establece de manera clara un plan acción anual que muestre sus objetivos, metas, proyectos pero no se hace estudio detallado y preciso sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. La agremiación tiene un portafolio de servicios donde indica su misión, visión, sus objetivos, servicios. Se considera una FORTALEZA MENOR.

Direccionamiento estratégico: La Dirección Ejecutiva reconoce la importancia de establecer de manera óptima el Direccionamiento Estratégico, existe uno, pero no se ha llevado al cumplimiento total de éste pues hay falencias en la actualidad, por eso en conjunto con su dirección y el apoyo de trabajos con universitarios y profesionales, se adelanta estudios para tomar una adecuada decisión en la importancia y requerimiento de la agremiación. Por ello se considera una DEBILIDAD MENOR.

Imagen y Cultura Corporativa: ACOPI – Regional Nariño cuenta con profesionales de alta calidad humana, con conocimiento y experiencia en las labores y actividades diarias, comprometidos con la misión de la empresa al trabajar con entusiasmo y perseverancia.

Aunque el equipo de trabajo es pequeño recibe la colaboración de estudiantes seleccionados de diferentes universidades de la región y en conjunto con sus colaboradores se realiza un esfuerzo aunado en las actividades propias de la empresa.

Por supuesto su estructura organizacional es pequeña pero se trabaja organizadamente y con el personal que existe se ejecuta y cumplen con los proyectos y actividades programadas.

El ambiente de trabajo es armonioso acoplándose a todos y cada uno de los integrantes donde se ven reflejados muchos valores como: el respeto, compañerismo, cumplimiento, tolerancia, compromiso con el trabajo, se maneja una ética profesional acorde con los buenos principios y la moral. Trabajando en pro de los objetivos y metas propuestas por ACOPI Regional Nariño

Por otra parte las relaciones interpersonales que se manejan en un ambiente favorable con integración y entendimiento a la hora de desarrollar los distintos proyectos, dando una muy buena imagen a la sociedad por la labor y trabajo adelantado.

Su imagen trasmite, quién es, qué es, qué hace. Con su trayectoria de más de 25 años en la región comunica su labor y la necesidad de seguir operando en el departamento.

Se considera una **FORTALEZA MAYOR** que representa un factor importante y decisivo a la hora de obtener resultados y proyección de una **buena imagen** en la sociedad.

Proceso Administrativo: la Dirección Ejecutiva de ACOPI Regional Nariño está desempeñada por el Doctor Andrés Mauricio Rojas, quien está autorizado para celebrar operaciones comprendidas dentro del giro de los negocios, representarle judicial y extrajudicial; posee el conocimiento necesario a cerca de las actividades, proyectos y la visión de la empresa.

Dentro del proceso administrativo ACOPI Regional Nariño tiene una *planeación* formal, es decir planes de acción por escrito que señale y enmarque la gestión a desarrollar y sirva de instrumento para la dirección y de base para la posterior evaluación de resultados y el mejoramiento continuo. Se marcan unas directrices a seguir y se ejecutan las acciones pertinentes. Además por los múltiples inconvenientes presentados en proyectos que no han culminado con éxito y por lo tanto no han logrado llegar a las metas inicialmente propuestas y de las cuales se tenía gran expectativa. En cuanto a la organización, dirección y control se ejecuta pero no de la mejor manera y con muchas carencias como se lo expone más adelante. Por ello se considera una **DEBILIDAD MENOR**.

➤ ORGANIZACIÓN

- **Manual De Funciones:** ACOPI Regional Nariño no cuenta con manual de funciones y de responsabilidades que permita conocer las competencias del equipo de trabajo, el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, requerimientos y a las personas responsables de su ejecución. Esto hace que no se tengan claras las actividades en cuanto al desarrollo de sus funciones y se realicen acciones descoordinadas e improvisadas. Se considera una **DEBILIDAD MAYOR**.

- **Estructura Organizacional:** encontramos una jerarquía de mando y decisión tradicional (lineal) y no posee una estructura orgánica definida, lo cual no permite determinar claramente las líneas de supervisión, vías de comunicación, los niveles y estratos jerárquicos, los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización lo que representa una **DEBILIDAD MAYOR**.

➤ DIRECCIÓN

Toma de decisiones: el hecho de tener una estructura tradicional o lineal limita un poco la toma de decisiones por parte de la Dirección Ejecutiva, cuando se gestionen proyectos o programas se requiere que la Junta Directiva entre a estudiar la viabilidad y puedan darle así el aval correspondiente. Sin embargo el estilo de dirección que se maneja actualmente es de manera participativa / democrática donde la opinión, las ideas y sugerencias del equipo de trabajo refuerza y ayuda en la toma de decisiones, creando una lluvia de ideas para presentar proyectos que dejen un resultado positivo para la agremiación y para los sectores a los cuales se quiere llegar.

A pesar de la limitante en la toma de decisiones se señala como una FORTALEZA MENOR.

Comunicación: En ACOPI Regional Nariño existe una comunicación de manera permanente entre todo el equipo de trabajo; se dirige de manera clara y fluida en todas las direcciones en un tiempo oportuno de manera ágil y verás esto permite que la toma de decisiones sea acertada a la hora de desarrollar las actividades en el equipo de trabajo y no se preste para malos entendidos. La Dirección Ejecutiva se preocupa por atender las necesidades de sus Acopistas, coordina con ellos junto con sus colaboradores las tareas a realizar considerándose así como una **FORTALEZA MAYOR**.

Estilo gerencial: el Director Ejecutivo se concentra en adelantar proyectos e iniciativas propias de gran envergadura, tratando de hacer un puente con el sector público, adelantando proyectos con el SENA, trabajando con la Universidad de Nariño, adelanta gestiones para una comercializadora Nacional, club de amigos Acopistas, en fin viene adelantando una gestión en pro del mejoramiento y desarrollo de la agremiación. Maneja un estilo participativo/democrático haciendo prevalecer los objetivos comunes.⁴⁵ Ese aspecto se lo considera como **FORTALEZA MAYOR**.

Trabajo en equipo: El personal de ACOPI Regional Nariño se desenvuelve muy bien, especifican las responsabilidades claramente le añaden creatividad individual y grupal en función de lo programado, existe interés por alcanzar los objetivos por parte de todo el equipo, se mantiene un clima democrático, existe participación del personal en la toma de decisiones, el personal cuenta con la

⁴⁵ Datos suministrados en la entrevista al Director Ejecutivo ACOPI Regional Nariño Dr. Andrés Mauricio Rojas

disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Se considera una **FORTALEZA MAYOR**.

Coordinación con Instituciones intermediarias financieras: se cuenta con una gran gestión por parte de la Dirección Ejecutiva con instituciones financieras como MEGABANCO, BBVA, quienes facilitan el acceso a créditos mediante convenios que se han dispuesto conjuntamente, que le han servido a las empresas afiliadas para buscar un mejoramiento y el desarrollo de la empresa; convirtiéndose para ACOPI Regional Nariño en una **FORTALEZA MENOR**.

Estimulo y motivación: gracias al buen ambiente que existe en la agremiación, el buen trato entre los trabajadores existe una buena motivación por parte de la dirección y entre los integrantes del equipo de trabajo. Se vive en un contexto armonioso, de entusiasmo y de ganas de trabajar y salir adelante con los diferentes proyectos y tareas que existen. Se considera una **FORTALEZA MENOR**.

➤ **CONTROL**

Indicadores de gestión: Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la Agremiación y el logro de los objetivos propuestos. ACOPI Regional Nariño no cuenta con este sistema para medir constantemente la gestión y alcance de los diferentes proyectos y programas que se desarrollan, con el fin de apreciar los aciertos y desaciertos en la ejecución de planes y propósitos. Por lo anterior se considera una **DEBILIDAD MENOR**.

Control administrativo y operativo: ACOPI Regional Nariño a la cabeza de su Junta Directiva y su Director Ejecutivo realizan un autocontrol y evaluación de sus acciones operativas, administrativas y financieras, no disponen de procesos claros documentados y parámetros que donde se establezcan un sistema de control interno eficiente y eficaz en las responsabilidades y funciones diarias. Es una **DEBILIDAD MENOR**.

4.1.2 Capacidad Competitiva

- **Respaldo ACOPI Presidencia (ACOPI Nacional):** ACOPI, es una agremiación formada a nivel nacional por lo cual las regionales cuentan con el respaldo de esta institución poniendo en práctica su política de fortalecimiento y respaldo Acopista que mediante sus diferentes actividades ha permitido que muchas empresas sean beneficiadas con capacitaciones y reconocimientos en el sector; de esta manera se ha convertido en una **FORTALEZA MAYOR**.

- **Portafolio de Servicios:** ACOPI, Regional Nariño tiene una variedad de servicios que se proyecta hacia diferentes sectores económicos y la satisfacción de las necesidades de empresas; micro, pequeñas y medianas,

prestando un servicio encaminado al desarrollo y fortalecimiento de las mismas.

Se realizan actividades integradas como ferias empresariales, capacitaciones para cada uno de los sectores económicos para mayor aprovechamiento de los recursos y de las oportunidades que se presentan en el medio. Se ha catalogado este factor como una **DEBILIDAD MENOR** ya que no se ha logrado cubrir muchas empresas de diferentes sectores.

- **Lealtad y satisfacción del cliente:** en los últimos años se ha notado un decrecimiento en materia de empresas asociadas por la falta de proyección e innovación en programas y proyectos que les brinden los beneficios que como Acopistas puedan acceder. A finales del año 2006 se hallaban afiliadas 55 empresas, y en la actualidad son 51 empresas(ver cuadro 1)

De acuerdo con el estudio de la aplicación de encuestas realizado a las empresas afiliadas son pocos los empresarios satisfechos con el servicio, el 42.86% de los encuestados señaló que la calidad de servicio es regular y tan solo el 16.67% de los encuestados respondió que el servicio es excelente (ver anexo C). Lo cual permite considerar este aspecto como una **DEBILIDAD MAYOR**.

- **Posicionamiento:** la trayectoria y los más de 25 años de existencia de ACOPI – Regional Nariño en San Juan de Pasto le ha permitido ser reconocido en todos los sectores económicos pues su razón de ser se encamina al desarrollo de las micro, medianas y pequeñas empresas se ha ido ganando un posicionamiento en la sociedad, participando activamente de diferentes eventos y en el acompañamiento a las empresas afiliadas y en general al desarrollo social, cultural y económico de la región. Traducidos estos aspectos en una **FORTALEZA MENOR**.

- **Investigación de mercados:** es una **DEBILIDAD MAYOR**, porque la agremiación no adelanta estudios de investigación de mercados, de investigación para refuerzo y mejoramiento de sus servicios y desarrollo de su razón de ser, estudios para conocer la situación de las empresas en cada sector económico, pues este tipo de investigación genera información permanente y renovada para diseñar estrategias de competitividad.

- **Publicidad en los medios:** ACOPI Regional Nariño no destina recursos para manejar publicidad adecuada por los medios de comunicación más atrayente y de alcance significativo para dar a conocer las bondades de la agremiación. Además debe mejorar la publicidad o difusión la que realiza con las empresas ya afiliadas y con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que ya la conocen y se tiene relación. este aspecto se considera una **DEBILIDAD MENOR**.

4.1.3 Capacidad Financiera

- **Reconocimiento dentro del sector Financiero:** existen convenios que permiten crecer en garantía y respaldo A ACOPI y especialmente a sus afiliados, otorgando créditos de fácil acceso y financiación relación que resulta benéfica y se la considera como una **FORTALEZA MAYOR**.
- **Nivel de Ingresos:** a pesar de que existe una cuota mensual de sostenimiento que pagan las empresas, el nivel de ingreso no alcanza a cubrir la labor que desempeña ACOPI, pues la falta de pago oportuno ocasiona entre otras variables déficit y la necesidad de depender de convenios como el SENA, FEDEMADERAS etc, para subsanar gastos propios de la actividad normal de la agremiación afectando notablemente el comportamiento administrativo y financiero. Su autosostenibilidad financiera es insuficiente y le hacen falta estrategias que conlleven a generar recursos propias a la agremiación. Así se convierte en una **DEBILIDAD MAYOR**.
- **Estados financieros:** de acuerdo a los estados financieros básicos (Balance General y Estados de Resultados) se determina que “ACOPI Regional Nariño tiene más del 90% de sus activos fijos depreciados, la mayor participación del activo son las cuentas por cobrar que representan más del 60% del mismo, en cuanto a los pasivos, todos son de corto plazo y superan casi en un 100% el valor de los activos, lo que refleja claramente la situación negativa del patrimonio.

La pérdida acumulada de ejercicios anteriores así como la mala rotación de la cartera a hecho que la agremiación tenga costos y gastos por pagar equivalentes al 25% del total de los pasivos, la pérdida del ejercicio se ha incrementado en un 15% incrementando un mas el déficit que se complementa con el incumplimiento de las empresas afiliadas a la hora de pagar sus cuotas⁴⁶. De acuerdo a este análisis se constituye como una **DEBILIDAD MAYOR**.

4.1.4 Capacidad Tecnológica

- **Base de datos:** ACOPI, Regional Nariño cuenta con un sistema de información interna en el desarrollo de sus actividades, de sus servicios, programas y proyectos para dar cumplimiento a sus metas. Existe una base de datos que se la actualiza con respecto a las empresas afiliadas y los datos necesarios para su fácil localización y actualización; por medio de esta sistematización se pretende estar en un continuo contacto con los empresarios Acopistas. La implementación de este sistema se ha constituido en **FORTALEZA MENOR**.

⁴⁶ INFORME ESTADOS FINANCIEROS a 31 de Diciembre de 2007. Contadora MARLENY FARINANGO - Enero 2008

- **Recursos de información especializada:** ACOPI Regional Nariño cuenta aunque no con la suficiente información documental especializada si cuenta con información y recursos como periódicos, revistas e Internet como instrumentos de especial importancia ya que le permite a la agremiación estar actualizándose de manera continua en políticas y leyes para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también para saber la dinámica de la economía del país y sus diversos sectores con el fin de tomar medidas y la dirección correcta para brindar asesoría y mirar los avances para el fomento del desarrollo empresarial. Este aspecto se considera para la agremiación como una **FORTALEZA MAYOR**.

- **Inversión tecnológica:** este aspecto se considera una **DEBILIDAD MAYOR**, puesto no se han designado recursos para invertir en instrumentos como software, computadoras modernas y las que existen no son suficientes para todo el equipo de trabajo ni están a la vanguardia de los cambios y adelantos tecnológicos, lo que limita en gran medida el trabajo a realizar.

ACOPI Regional Nariño no cuenta con un sitio Web en el Internet para conocer la plataforma y desde ahí manejar programas, cursos y eventos que la agremiación realiza. Quizá este aspecto afecta en gran medida el desarrollo, el conocimiento de la agremiación, el grado de competitividad, teniendo en cuenta que los adelantos tecnológicos y sistemáticos de la actualidad marcan una diferencia y dan ventaja entre unas organizaciones y otras, el no estar a la vanguardia de esta señala un atraso y falta de modernidad.

Por otro lado el programa contable utilizado en ACOPI Regional Nariño (HELISA Versión 4.2), se ha mantenido por mucho tiempo sin que haya una actualización que le permita agilizar y estar a la vanguardia de los cambios en materia contable.

Capacidad del Talento Humano

- **Nivel educativo:** el personal vinculado a ACOPI Regional Nariño se encuentra debidamente preparados para asumir de la mejor manera las funciones teniendo niveles educativos muy buenos y con experiencia necesaria para el adelanto de la gestión y el logro de objetivos y estrategias para el cumplimiento de las actividades y el desempeño óptimo de sus labores. El equipo de trabajo consta de 15 profesionales entre ellos: contadores, administradores de empresas, de finanzas y cuentan con suficientes conocimientos y herramientas para promover el desarrollo y aprovechar las ventajas que les brinda el medio, de este equipo de trabajo 4 son de planta y los demás son personal de apoyo como practicantes y pasantes.

Este factor le ha permitido la relación y el entendimiento a la hora de trabajar en equipo, logrando un ambiente cordial para cumplir con los objetivos propuestos y un resultado final exitoso. Esta variable se la considera para la agremiación como una **FORTALEZA MAYOR**.

- **Sentido de pertenencia:** el personal que se desempeña en ACOPI Regional Nariño maneja un grado de compromiso por querer hacer las cosas bien para el beneficio de la agremiación y de sus afiliados. Tienen un grado de pertenencia no solo por las tareas asignadas sino por la responsabilidad social que representa para la región; gracias al ambiente en el que se convive de fraternidad y compañerismo se ha logrado un trabajo eficiente dando el cien por ciento de sus capacidades por el bienestar común, así se constituye en una **FORTALEZA MAYOR**.

- **Motivación económica:** en la parte motivacional existen dos factores por una parte la dirección si se ha preocupado por fomentar ambientes adecuados aunque la monotonía hace que se disminuya el rendimiento en algunos momentos de desempeño y en el largo plazo se puede afectar el logro de los objetivos y metas propuestas y el desarrollo de las diferentes actividades. Sumado a esto un factor poco motivante en la parte económica puesto que los salarios se pagan en un lapso de tiempo largo sin que exista de manera periódica, la baja remuneración al personal. Por ello este aspecto se considera como una **DEBILIDAD MENOR**.

- **Infraestructura:** si bien es cierto que ACOPI Regional Nariño funciona en un espacio proporcionado de oficinas de acuerdo a sus necesidades, no es el más apropiado y conveniente porque no está diseñado para en encuentro de una cantidad mayor de personas, son espacios de trabajo pequeños y no muy bien distribuido lo que dificulta la movilización adecuada, el desarrollo de sus labores. Por otra parte es necesario que las oficinas se vean con facilidad o las personas y la comunidad las ubiquen a la vista. Se considera una **DEBILIDAD MENOR**.

4.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Planeación						
1. imagen y cultura corporativa	X				X	
2. Proceso Administrativo				X		X
3. Direccionamiento Estratégico				X		X
4. Establecimiento De Planes de acción		X				X
Organización						
5. Manual De Funciones			X			X
6. Estructura Organizacional			X		X	

Dirección						
7. Toma de decisiones		X				X
8. Comunicación	X				X	
9. Estilo Gerencial	X				X	
10. Trabajo En Equipo	X					X
11. Coordinación con intermediarios Financieros		X				X
12. Estimulo y motivación		X				X
Control						
13. Indicadores de gestión				X		X
14. Control administrativo y operativo				X		X
CAPACIDAD COMPETITIVA						
1. Respaldo ACOPI Nacional	X				X	
2. Portafolio de servicios				X		X
3. Lealtad y satisfacción del cliente			X		X	
4. Posicionamiento		X			X	
5. Investigación de Mercados			X		X	
6. Publicidad en los medios				X		X
CAPACIDAD FINANCIERA						
1. Reconocimiento dentro del sector financiero	X				X	
2. Nivel de Ingresos			X		X	
3. Estados Financieros			X		X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
1. Base de datos		X				X
2. Recursos de información especializada	X				X	
3. Inversión tecnológica			X		X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
1. Nivel educativo	X				X	
2. Sentido de pertenencia	X				X	
3. Motivación económica				X		X
4. Infraestructura				X		X

Fuente: esta investigación.

4.3 CÁLCULO DE LA MEFI Y ANÁLISIS DEL RESULTADO

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Imagen y Cultura corporativa	0.09	4	0.36
2. Estructura Organizacional	0.04	1	0.04
3. Establecimiento De Planes de acción	0.10	2	0.20
4. Toma de decisiones	0.07	3	0.21
5. Manual De Funciones	0.07	1	0.07
6. Lealtad y satisfacción del cliente	0.10	1	0.10
7. Posicionamiento	0.06	3	0.24
8. Trabajo En Equipo	0.09	4	0.36
9. Portafolio de servicios	0.08	2	0.16
10. Reconocimiento dentro del sector financiero	0.04	4	0.16
11. Publicidad en los medios	0.06	2	0.12
12. Nivel de Ingresos	0.11	1	0.11
13. Inversión tecnológica	0.04	1	0.04
14. Sentido de pertenencia	0.05	4	0.20
SUMATORIA	1		2.41

Fuente: esta investigación.

Análisis de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI). El resultado de **2.41** nos indica que ACOPI Regional Nariño se muestra una organización con debilidades internas más significativas que las fortalezas, sin embargo tiene unas fortalezas que le permite a la agremiación con una buena gestión contrarrestar sus debilidades y así afirmar su razón de ser. Con una buena planeación administrativa se puede sacar adelante los recursos tanto físicos, económicos necesarios para el desempeño óptimo de la organización.

5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

ACOPI Regional Nariño no tiene una competencia directa como se lo explicó en las fuerzas de Michael Porter, sin embargo es necesario realizar la matriz de perfil competitivo para ver y analizar el nivel competitivo que tiene la agremiación con respecto a otras instituciones que apoyan a las MIPYMES y entran a reforzar la labor que desempeña ACOPI Regional Nariño.

5.1 CÁLCULO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND	ACOPI – Regional Nariño		FENALCO - Nariño		FOMIPYME		INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO	
		CLASI F	TOTAL POND.	CLASI F	TOTAL POND.	CLASI F	TOTAL POND	CLASI F	TOTAL POND
Imagen Corporativa	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Oportunidad de convenios	0.17	3	0.51	3	0.51	4	0.68	2	0.34
Coordinación Intermediarios financieros	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Portafolio de servicios	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Publicidad	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Posicionamiento	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12
Capacidad Financiera	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22
Numero de beneficiarios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
SUMATORIA	1		2.42		3.35		3.39		2.22

5.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Imagen corporativa: Este factor es clave para el desarrollo y expansión porque se muestra el nombre y la trayectoria hacia la comunidad, proyectando el trabajo interno que adelantan las instituciones.

Oportunidad de convenios: es importante que estas instituciones hagan diferentes convenios de cooperación para el refuerzo de su servicio y ofrecer una constante actualización en los temas empresariales que se requieran. Este aspecto genera una ventaja competitiva pues dependiendo de la alianza o convenio se alcanzan aspectos como: mayor cobertura, reconocimiento en el sector empresarial y penetración en nuevos mercados. Las instituciones que se observan en la matriz han celebrado convenios entre ellas y con otras entidades gubernamentales y no gubernamentales demostrando así la necesidad y la importancia que tiene el firmar este tipo de acuerdos.

Coordinación con intermediarios financieros: este aspecto corresponde a la gestión que adelantan las agremiaciones como intermediarias de sus afiliados con el sector bancario con el fin de ofrecer un respaldo a la hora de requerir créditos para la inversión y confiabilidad para operaciones comerciales y bancarias.

Portafolio de servicios: este aspecto es un factor competitivo pues busca que se tenga una gran variedad de servicios para promover el desarrollo de la región y de sus empresas con los que se garantice al empresario su satisfacción y llegar a él con temas de interés que le permitan crecer y desarrollarse.

Publicidad: Al analizar la incidencia de ésta variable en cada una de las agremiaciones, se nota que ACOPI Regional Nariño, FENALCO Nariño, FOMIPYME y la CORPORACION INCUBADORA DE EMPRESAS; tienen una débil estrategia de publicidad y no se propician espacios considerables que lleguen a todo el Departamento y así posicionarse y ser reconocidos para atraer mercado potencial.

Posicionamiento: este factor muestra la incidencia de ser reconocidas en la región y que sus servicios sean indispensables en proyectos que se adelanten para el desarrollo y el fortalecimiento de las MIPYMES y por consiguiente de toda la región. se analiza que las 4 agremiaciones no están en un óptimo posicionamiento y que por ende deben establecer estrategias que aseguren y mantengan en un alto nivel de posicionamiento.

Capacidad financiera: al analizar la incidencia de este factor en cada agremiación se observa que FOMIPYME al ser respaldada por presupuesto nacional del ministerio de industria, comercio y turismo tiene mayor capacidad

financiera y esto le da mayor cobertura y confianza para sus beneficiarios. El resto de agremiaciones poseen una baja capacidad económica – competitiva.

Número de beneficiarios: el efecto de este factor se ve traducido en la cobertura de sus servicios y en la cantidad de empresas que necesitan los servicios y las que se ven beneficiadas por los adelantos y esfuerzos que se realizan en pro de ellas. FENALCO Nariño tiene un mayor número de beneficiarios y por ello su reconocimiento dentro del sector empresarial es mayor.

Según la matriz de perfil competitivo, ACOPI – Regional Nariño obtuvo un resultado de **2.42** colocándolo en la tercera posición de las cuatro agremiaciones analizadas, se puede concluir que con los pilares competitivos debe buscar un mayor desarrollo y expansión en todo el departamento; debe también reforzar su portafolio de servicios e invertir en publicidad para atraer más empresas y así consolidarse como una gran agremiación en pro del desarrollo empresarial, generando así un nivel óptimo de competitividad.

6. MATRIZ DOFA

6.1 MATRIZ DOFA – FO

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
1. Imagen y Cultura corporativa	1. Mercado potencial
2. Toma de decisiones	2. Exportaciones
3. Posicionamiento	3. Política de Productividad y Competitividad
4. Sentido de pertenencia	4. Zona Geográfica Estratégica
5. Reconocimiento dentro del sector financiero	5. Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME
6. Trabajo En Equipo	6. Comité Departamental de Ciencia y Tecnología CODECYT
ESTRATEGIAS	
F5 – O5, O6: Aprovechar que ACOPI integra el consejo superior de la ley MIPYME para fomentar créditos seguros con el sector financiero, adelantando convenios de participación y cooperación para el desarrollo del CODECYT.	
F1, F3, F6 – O1: Sacar buen provecho a la calidad de equipo de trabajo para adelantar programas de publicidad mediante medios de comunicación claves en la región y a través de las empresas afiliadas a la agremiación.	
F1 – O4: Realizar una investigación de mercados para ver las necesidades y expectativas que tienen las empresas en otras ciudades del departamento, conociendo la situación de los sectores y promoviendo con entes como las alcaldías el interés y beneficio para las empresas el estar afiliado a una agremiación.	
F3 – O2: ACOPI Regional Nariño debe aprovechar los contactos empresariales para formar una red comercial que le permita a sus empresas afiliadas dar a conocer los productos y/o servicios a otros departamentos y al Ecuador y a la vez dar a conocer a la agremiación a regionales cercanas y así abrir nuevos mercados.	
F2 – O2, O3: Diseñar programas donde se fortalezcan los sectores económicos y se tejan redes de apoyo, colaboración y asociatividad.	

Fuente: esta investigación

6.2 MATRIZ DOFA – FA

FORTALEZAS (F)	AMENAZAS (A)
1. Imagen y Cultura corporativa	1. Situación Actual de la región
2. Toma de decisiones	2. Zona volcánica
3. Posicionamiento	3. Mentalidad tradicionalista
4. Sentido de pertenencia	4. Escaso Desarrollo científico/tecnológico y de investigación.
5. Reconocimiento dentro del sector financiero	5. Escala de Competitividad del Departamento a nivel Nacional
6. Trabajo En Equipo	
ESTRATEGIAS	
<p>F1, F4 – A3: ACOPI Regional Nariño debe aprovechar las cualidades y valores de su equipo de trabajo para adelantar programas y actividades lúdicas de crecimiento y superación personal para todos los que forman parte de la agremiación y generar así una cultura de actitud positiva y cooperación entre sus empresas afiliadas y reflejarlas a las demás empresas y en general a la sociedad.</p>	
<p>F2 – A1, A2: Adelantar planes integrales de prevención contra robo y la delincuencia común mediante el uso de alarmas, refuerzo de seguridad. Además fomentar una cultura de participación ciudadana en donde ACOPI Regional Nariño lidera programas de reactivación comercial y de la agremiación, tratando de subsanar el impacto que causa la situación social y la situación volcánica en las empresas de la región.</p>	
<p>F5 – A4, A5: Manejar una línea de créditos para actualización e inversión en tecnología y en adelantos que le sirvan a las empresas para ser mas competitivas y hacer parte de convenios con instituciones líderes en investigación y adelantos tecnológicos.</p>	

Fuente: esta investigación

6.3 MATRIZ DOFA – DO

DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
1. Estructura Organizacional	1. Mercado potencial
2. Lealtad y satisfacción del cliente	2. Exportaciones
3. Nivel de ingresos	3. Política de Productividad y Competitividad
4. Estados financieros	4. Zona Geográfica Estratégica
5. Inversión tecnológica	5. Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME
6. Motivación económica (Talento Humano)	6. Comité Departamental de Ciencia y Tecnología CODECYT
7. Portafolio de servicios	
8. Establecimiento de Planes de acción	
9. Publicidad en los medios	
ESTRATEGIAS	
D3, D4 – O1: Crear programas de incentivos y motivación para empresas que aun no están afiladas y para las que ya hacen parte de la agremiación.	
D7 – O1: Diseñar un portafolio acorde a las necesidades de las empresas, donde se condensen todos los sectores a los cuales llega ACOPI así como las actividades del mercado al cual se quiere llegar.	
D3, D4 – O2, O4: Propiciar una política de expansión en ciudades claves de desarrollo empresarial implementando puntos de asesoría de ACOPI Regional Nariño para llegar a segmentos de mercados y hacer que estos formen parte de la agremiación.	
D1, D5, D6 – O3, O5: ACOPI Regional Nariño debe replantear y dar a conocer en un lugar visible en las oficinas su estructura organizacional, además invertir en el bienestar integro de su equipo de trabajo para que den lo mejor de sus capacidades y habilidades y estén en las mejores condiciones de aceptar retos y gestionar por el bien común de la agremiación.	
D8 – O6: Establecer un convenio de cooperación con el CODECYT para trabajar en investigación y desarrollo productivo con las empresas afiliadas.	

Fuente: esta investigación

6.4 MATRIZ DOFA – DA

DEBILIDADES (D)	AMENAZAS(A)
1. Estructura Organizacional	1. Situación Actual de la región
2. Lealtad y satisfacción del cliente	2. Zona volcánica
3. Nivel de ingresos	3. Mentalidad tradicionalista
4. Estados financieros	4. Escaso Desarrollo científico/tecnológico y de investigación.
5. Inversión tecnológica	5. Escala de Competitividad del Departamento a nivel Nacional
6. Motivación económica(Talento Humano)	
7. Portafolio de servicios	
8. Establecimiento de Planes operativos	
9. Publicidad en los medios	
ESTRATEGIAS	
D1, D2 – A3: Realizar foros y/o conferencias para dar a conocer la plataforma estratégica de ACOPI Regional Nariño y los beneficios de la afiliación a empresas que estén afiliadas y a la comunidad en general.	
D3 – A1: Promover con entes gubernamentales mejores condiciones de seguridad y confianza en el desarrollo de actividades empresariales mediante una planificación conjunta enfocado a un beneficio compartido.	
D9 – A4: fomentar programas y proyectos de investigación en las empresas afiliadas mediante la cooperación de estudiantes e instituciones que lideran adelantos tecnológicos, de investigación en procesos productivos y administrativos.	

Fuente: esta investigación

6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Puntuales de sobrevivencia:

- Imagen y cultura corporativa
- Nivel de ingresos
- Lealtad y satisfacción del cliente
- Toma de decisiones
- Portafolio de servicios

Convertirlos en peligro

- IMAGEN Y CULTURA CORPORATIVA: mala imagen y cultura corporativa
- NIVEL DE INGRESOS: bajo o nulo nivel de ingresos.

- LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE: deslealtad hacia ACOPI Regional Nariño, desvinculación de las empresas de la agremiación y cero satisfacción del cliente.
- TOMA DE DECISIONES: No hay un proceso en la toma de decisiones.
- PORTAFOLIO DE SERVICIOS: no se crea un portafolio de servicios.

EVALUAR CONSECUENCIAS

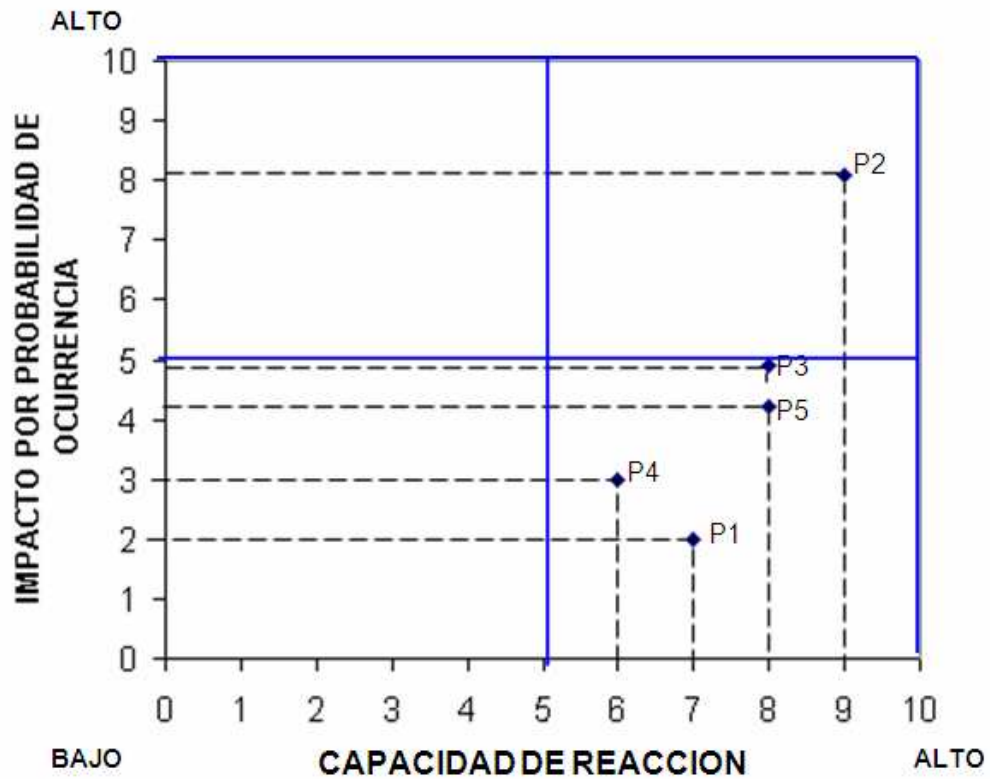
- Impresión negativa del personal que trabaja en ACOPI Regional Nariño, desconfianza de los servicios que presta.
- Disminución de la calidad de los servicios, desmotivación del personal que trabaja y crisis financiera de la agremiación.
- El retiro de empresas afiliadas, publicidad negativa hacia la agremiación, indiferencia con los programas y servicios que presta ACOPI Regional Nariño, poca afiliación de nuevas empresas, bajo reconocimiento de la agremiación en el mercado.
- Toma de decisiones inadecuada, afecta la supervivencia de la empresa, se deja de captar recursos para implementar proyectos a los diferentes sectores.
- Desconocimiento de los servicios que presta ACOPI Regional Nariño, trabajo desordenado y sin enfoque a las necesidades de sus afiliados.

VALORAR EL IMPACTO

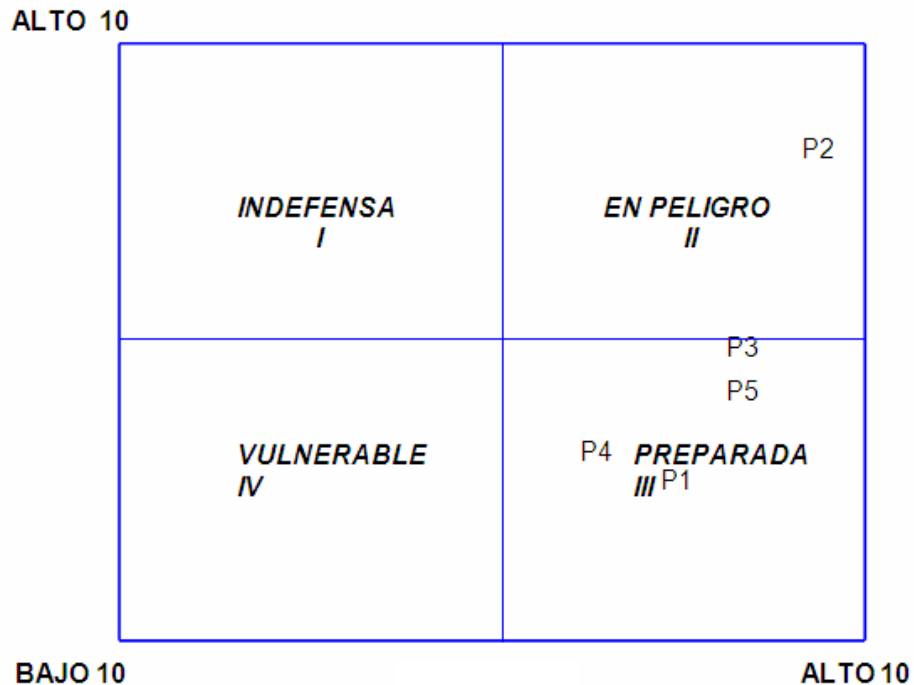
	PUNTUALES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION
P1	Imagen y cultura corporativa	5	0.4	7
P2	Nivel de ingresos	9	0.9	9
P3	Lealtad y satisfacción del cliente	7	0.7	8
P4	Toma de decisiones	6	0.5	6
P5	Portafolio de servicios	7	0.6	8

Fuente: Propias de esta investigación

6.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD



6.7 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD



La calificación que resulta en **el cuadrante I**, indica que ACOPI Regional Nariño está indefenso, por consiguiente debe emprender acciones inmediatas. **El cuadrante II**, indica que la agremiación está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que debe promover acciones que mejoren su capacidad de reacción. **En el cuadrante III**, ACOPI Regional Nariño está preparado para reaccionar ante las situaciones que se presenten en el ejercicio de su actividad. **El cuadrante IV**, indica que la agremiación es muy vulnerable a sus amenazas y no está lo suficientemente preparada para adelantar acciones que contrarresten este efecto.

En el cuadrante II, se encuentra ubicado el Puntal 2, denominado Nivel de ingresos; ACOPI – Regional Nariño deberá promover una estrategia para atraer y afiliar a empresas de los diferentes sectores incluso de aquellos en los cuales la agremiación aún no tiene presencia; también deberá gestionar convenios de cooperación con otras instituciones que le dejen un margen de utilidad suficiente para compensar todos los gastos y pagos por la ejecución de los mismos.

En el cuadrante III, se encuentran ubicados los Puntales: 1 (*Imagen y cultura corporativa*), porque se ha resaltado los valores dentro de la agremiación fomentando un ambiente democrático y de participación lo que se ve reflejado en la buena imagen de ACOPI - Regional Nariño entre las empresas y la comunidad en general; 3 (*Lealtad y satisfacción del cliente*), ACOPI - Regional Nariño se ha preocupado por hacer sondeos de opinión a sus empresas

afiliadas para tomar las medidas pertinentes en cuanto a las necesidades que estas requieran, sin embargo la agremiación deberá promover un estudio investigativo de mercadeo y publicidad el cual sirva para encontrar falencias de los servicios, de los cambios tanto internos como externos y del nivel de satisfacción que tengan las empresas afiliadas; 4 (*Toma de decisiones*), ACOPI - Regional Nariño realiza un proceso en la toma de decisiones que le ha servido para gestionar y evaluar proyectos con gran incidencia en los sectores a los cuales van dirigidos; 5 (*Portafolio de servicios*), ACOPI - Regional Nariño tiene un portafolio acorde a las necesidades y expectativas que tienen las empresas al momento de afiliarse, sin embargo debe ampliarlo y diversificarlo.

7. REDIRECCIONAMIENTO DE ACOPI – REGIONAL NARIÑO

7.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Se ha previsto para un mejor acople, mejores y visibles resultados, prever un tiempo de cuatro años, periodo comprendido entre los años 2008 – 2011; tiempo para que el plan estratégico sea desarrollado. A la vez se busca que ACOPI – Regional Nariño conciba y divulgue la nueva misión, visión y objetivos estratégicos.

Se crearán unos principios corporativos con los cuales se busca que la agremiación los acoja y les sirva para el mejoramiento interno y como guía en el desarrollo normal de sus actividades.

En cuanto a su estructura organizacional se la definirá de mejor forma para un desempeño óptimo y para que el personal interno, las empresas afiliadas y la comunidad en general la reconozcan.

7.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE ACOPI REGIONAL NARIÑO

Trabajo en equipo: El amor y la transparencia al trabajar en equipo frente a ACOPI Regional Nariño son características indispensables de esta agremiación.

Respeto: Acción y efectos de un trato justo y digno a nuestros afiliados y demás personas que se relacionan con nuestra organización.

Integridad: Es la calidad de ser íntegro, completo; nuestras actuaciones serán pródidas, honradas, con moralidad y rectitud.

Calidad: Brindar servicios en pro de la satisfacción y bienestar común.

Compromiso: Actuar de forma activa y decidida para la consecución de los objetivos de la agremiación.

Crecimiento: Entendido como el desarrollo integral de la persona brindando constante motivación e incentivando la superación personal y profesional.

7.3 VISIÓN CORPORATIVA DE ACOPI REGIONAL NARIÑO

Teniendo en cuenta el desarrollo que ha tenido ACOPI Regional Nariño desde su creación en el Departamento de Nariño y considerando las estrategias que se han extraído del estudio interno y externo de la agremiación, es necesario plantear una visión enfocada a esta regional.

No se puede descartar la visión actual que rige para todas las regionales puesto que ACOPI es la misma en todo el país pero con diferentes enfoques en cada regional y esta sirve como base y lineamiento en el desarrollo de sus actividades.

La siguiente visión está enfocada a la Regional Nariño:

“En el 2011 ser una agremiación líder que fomente el desarrollo empresarial de las MIPYMES, que esté a la vanguardia de los retos empresariales, comprometido con la excelencia en la prestación de sus servicios para lograr un reconocimiento regional y nacional”.

7.4 MISIÓN CORPORATIVA DE ACOPI REGIONAL NARIÑO

“Somos una agremiación dedicada a fomentar el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, brindando respaldo y servicios de capacitación, integración y expansión comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores y empresas afiliadas; contribuyendo al desarrollo cultural, social y económico de la región”.

7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACOPI REGIONAL NARIÑO

Consolidación institucional: Este objetivo permitirá que la agremiación se fortalezca en la región pues es necesario que toda MIPYME tenga la necesidad primordial de afiliarse a una institución que le brinde el respaldo y la seguridad para su desarrollo y vea en ACOPI Regional Nariño la agremiación líder para hacer parte de ella.

Ampliar cobertura: ACOPI Regional Nariño, se fundamenta en prestar sus servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas por lo tanto es necesario promover la participación en las diferentes actividades de la agremiación, suministrar la información necesaria a la comunidad empresarial para aumentar su cobertura y servirle a todas las MIPYMES que aún no conocen o no hacen parte de la agremiación.

Mejorar la calidad de los servicios y productos: Las empresas afiliadas son el patrimonio de ACOPI Regional Nariño, por ello es importante brindarles unos servicios acordes a los requerimientos del sector y a las expectativas que tienen de la agremiación, procurando su participación activa, resolviendo sus inquietudes y expectativas.

Asegurar una plataforma publicitaria y de mercadeo para ACOPI Regional Nariño: Este objetivo se basa en que ACOPI Regional Nariño no debe descuidar el mercado en el que se desenvuelve, por lo tanto se apoyará en el desarrollo de una investigación de mercados permanente para estar a la vanguardia de los cambios del entorno.

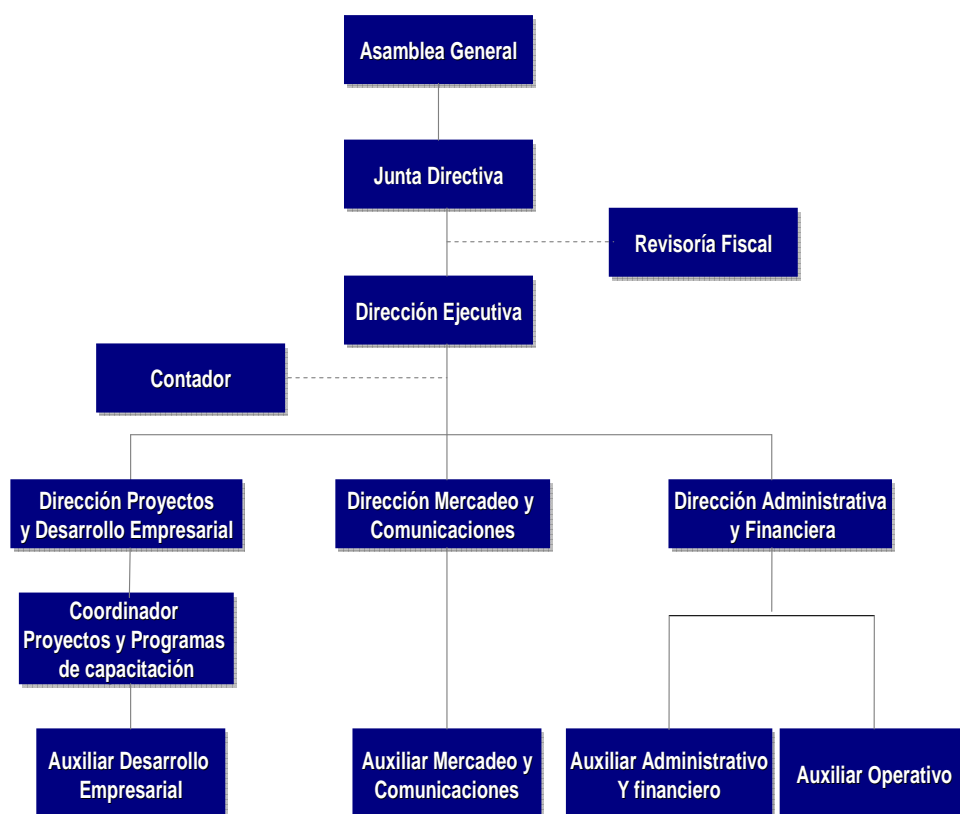
Además diseñar una estrategia publicitaria directa donde se dé a conocer de empresa a empresa el funcionamiento de la agremiación para difundir el portafolio de servicios de esa manera llegar a más segmentos de mercado.

Fortalecer el desarrollo integral y continuo del talento humano: Para que se cumplan los anteriores objetivos es importante contar con un capital humano de excelentes condiciones, motivados y preparados para afrontar los retos que la agremiación se proponga y con el propósito de mejorar la productividad, crecimiento y desarrollo de ACOPI Regional Nariño.

7.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACOPI REGIONAL NARIÑO

Debido a que ACOPI Regional Nariño no posee una estructura organizacional claramente establecida, no la ha podido dar a conocer a sus afiliados ni a la comunidad en general por lo tanto se hace un rediseño según los requerimientos de la agremiación.

Gráfico 7. Organigrama ACOPI – Regional Nariño



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACOPI – REGIONAL NARIÑO

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN”

En esta matriz se muestra un marco de cuatro cuadrantes, los cuales indican si la agremiación necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho).

Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Medio Externo (EME) y Fortaleza del Sector (FI).

El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje Y está formando por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad del medio externo (EME).

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza del sector (FS), +1 el peor y +6 el mejor
- Para la estabilidad del medio externo (EME) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	
Factores	Calificación	Factores	Calificación
Reconocimiento dentro del sector financiero	3	Política de Productividad y Competitividad	- 3
Liquidez	1	Mercado Potencial	- 2
Nivel de Ingresos	2	Violencia e inseguridad	- 4
Potencial de Ingresos	4	Fenómeno Galeras	- 3
		Zona Geográfica Estratégica	-2
		Comité Departamental de Ciencia y Tecnología CODECYT	-3
Promedio	2.5	Promedio	- 2.83
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DEL SECTOR (FS)	

Factores	Calificación	Factores	Calificación
Respaldo ACOPI - NACIONAL	- 4	Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME	3
Imagen Corporativa	- 2	Crecimiento del mercado	3
Variedad de Proyectos	- 2	Convenios de Cooperación	3
Participación activa de las empresas afiliadas	- 4	Necesidad de asociación	2
Agremiación única en la región	- 3	Desarrollo Tecnológico	1
Promedio	- 3	Promedio	2.4

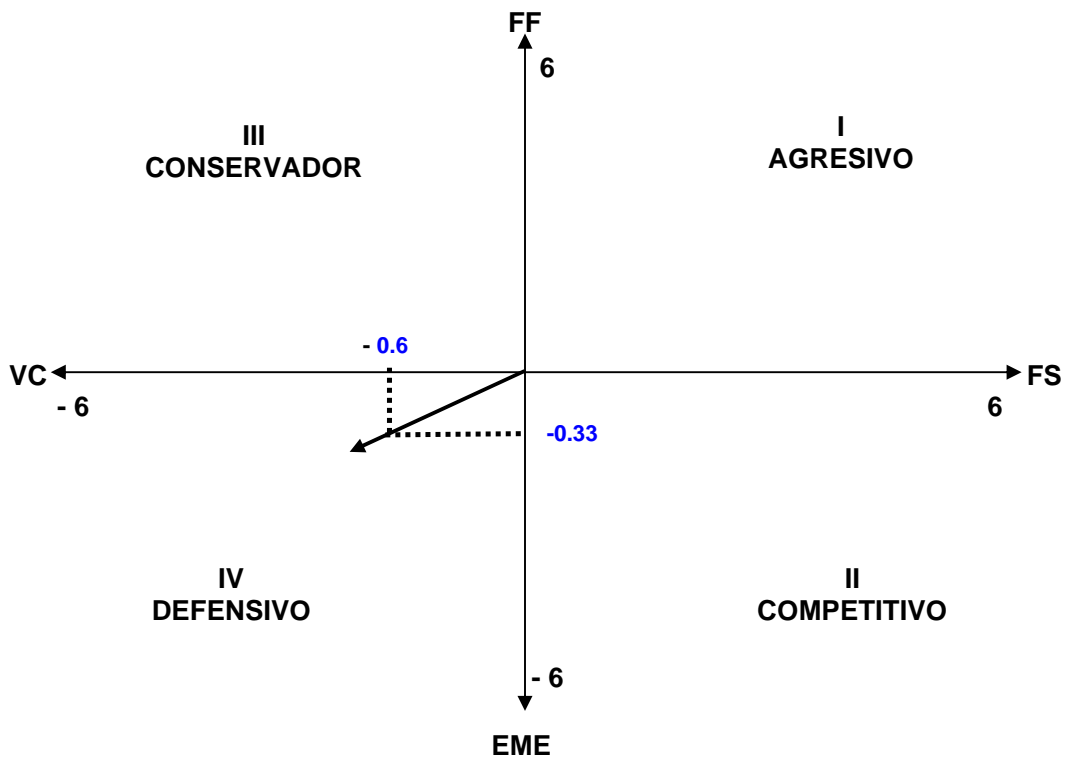
Fuente: esta Investigación.

$$\text{Eje X} = VC + FS = (- 3) + 2.4 = - 0.6$$

$$\text{Eje Y} = FF + EME = 2.5 + (- 2.83) = - 0.33$$

Punto resultante (X, Y) = **(-0.6, -0.33)**

8.1.1 Matriz PEEA O “Posición estratégica y evaluación de la acción”



Fuente: esta Investigación.

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz PEEA, se puede determinar que ACOPI Regional Nariño se encuentra ubicada en el cuadrante IV, debe adoptar estrategias defensivas esto significa que la agremiación debe fortalecerse y apoyarse en estrategias que mejoren su funcionamiento interno y que ayude a contrarrestar los efectos del medio externo. Por lo tanto se recomienda formular estrategias como: **Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo del Servicio.**

8.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así: el primer cuadrante invita a crecer, el segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a la diversificación.

Sobre el eje de las X, se ubica la estimación de posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y, se ubica el crecimiento de mercados que puede ser alto o bajo, rápido o lento.

Cuadro 20. Crecimiento de las MIPYMES 2005 – 2006

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2005		2006		VARIACIÓN	
	TOTAL	PARTIC. (%)	TOTAL	PARTIC. (%)	TOTAL	PARTIC. (%)
Agricultura	60	0.6	190	0.7	130	0.73
Pesca	1	0.0	9	0.0	8	0.04
Explotación de minas	14	0.1	117	0.4	103	0.57
Industria	952	9.2	2544	9.0	1592	8.90
Electricidad	9	0.1	678	2.4	669	3.74
Construcción	160	1.5	838	3.0	678	3.79
Comercio	6005	57.9	13104	46.4	7099	39.69
Hoteles y Restaurantes	953	9.2	2383	8.4	1430	7.99
Transp. y Telecomunic.	539	5.2	2074	7.3	1535	8.58
Servicios de Intermediación Financiera	110	1.1	858	3.0	748	4.18
Actividad Inmobiliaria	794	7.7	2560	9.1	1766	9.87
Administración Pública y Defensa	4	0.0	20	0.1	16	0.09
Educación	131	1.3	508	1.8	377	2.11
Salud	173	1.7	1223	4.3	1050	5.87
Otros servicios	473	4.6	1159	4.1	686	3.83
TOTAL	10378	100	28265	100	17887	100

FUENTE: Cámara de Comercio de Pasto – Análisis propio de esta investigación.

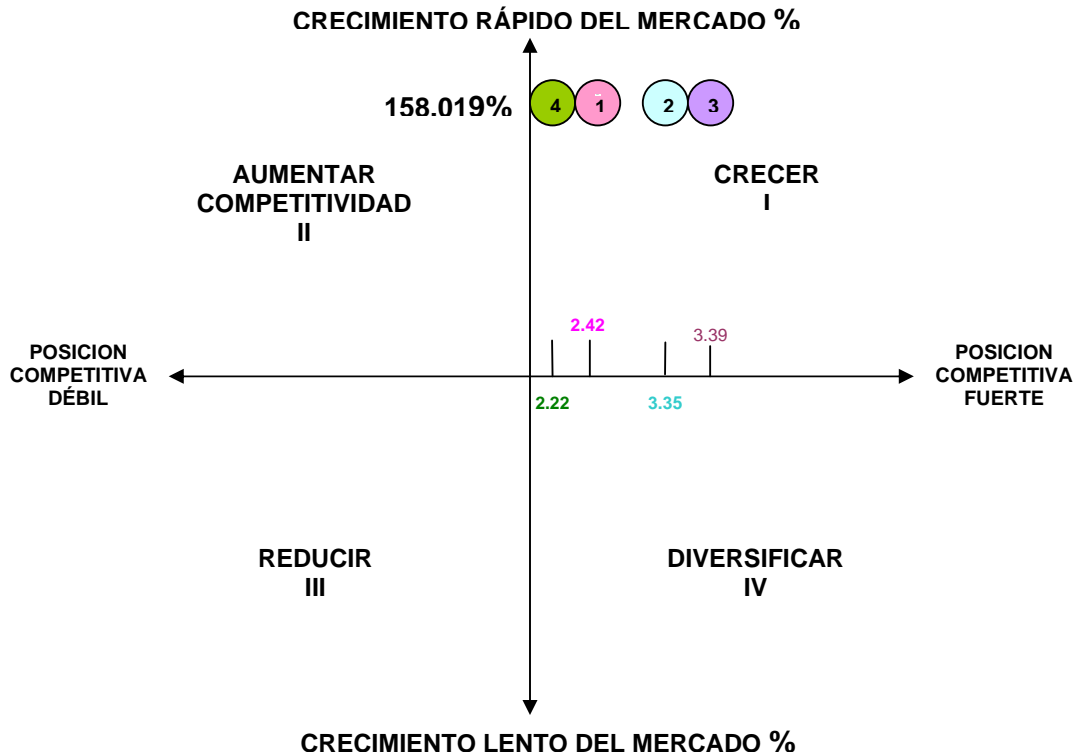
Entre los años 2005 – 2006 el número de MIPYMES aumento en 17887 empresas legalmente constituidas; correspondientes a un crecimiento del **158.019%**

Cuadro 21. Posición competitiva de las agremiaciones

No.	INSTITUCIÓN	CAPACIDAD COMPETITIVA
1	ACOPI – Regional Nariño	2.42
2	FENALCO - Regional Nariño	3.35
3	FOMIPYME	3.39
4	INCUBADORA DE EMPRESAS	2.22

FUENTE: Esta Investigación.

8.2.1 Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis.



Fuente: esta Investigación.

Penetración en el mercado: consiste en buscar mayor participación en el mercado para el servicio actual en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo y siendo más eficiente. Es decir, promocionar y realizar publicidad para ACOPI Regional Nariño

Desarrollo del mercado: que busca la necesidad de introducir el servicio actual a nuevas áreas geográficas, en municipios de gran desarrollo empresarial y aprovechar la zona de frontera con el Ecuador.

Desarrollo del servicio: buscar mayores ingresos mejorando y diversificando el servicio actual por medio de Tertulias empresariales, foros, investigación de la necesidad del servicio, firmas de nuevos convenios de cooperación y búsqueda de respaldo institucional.

8.3 MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS – EXTERNOS

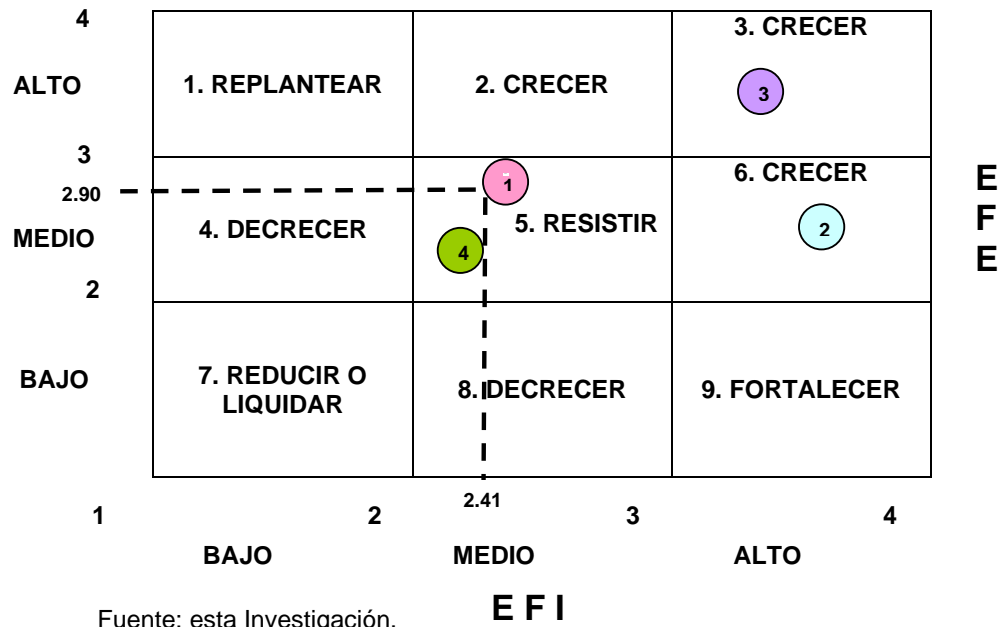
Esta matriz se la realiza en base a los resultados obtenidos en el diseño de la Matriz MEFE y MEFI; los resultados de estas instituciones excepto de ACOPI Regional Nariño están condensadas en el anexo E.

Cuadro 22. Definición factores internos y externos

No.	Institución	Factores Internos “MEFI”	Factores Externos “MEFE”
1	ACOPI – Regional Nariño	2.31	2.90
2	FENALCO – Regional Nariño	3.58	2.86
3	FOMIPYME	3.46	3.34
4	Corporación Incubadora de Empresas de Nariño	2.04	2.86

Fuente: esta Investigación

8.3.1 Factores Internos - Externos



La matriz señala que el mejor cuadrante es el 3. El cuadrante 7 es para salir del negocio, en efecto, no tiene ningún futuro; los cuadrantes 2, 3 y 6 son cuadrantes de crecimiento; los cuadrantes 4 y 8 son cuadrantes de decrecimiento y el cuadrante 5, se pueden administrar mejor con estrategias “Resista”; esto quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tengan hasta el momento.

Según la matriz Interna – Externa, ACOPI Regional Nariño se encuentra en el cuadrante **5 (RESISTIR)**. Lo que quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tienen en éste momento: en aspectos administrativo y financiero debe buscar las herramientas de planificación e incremento de sus ingresos que lleve a un mejor funcionamiento, desarrollo y crecimiento y que esto a la vez conlleve a un mejoramiento de su portafolio de servicios y a un rendimiento eficaz de sus colaboradores; en este mismo cuadrante se encuentra la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño lo que indica que también necesita mejorar su parte interna y así aprovechar las oportunidades que están presentes en el mercado, vencer y reducir las debilidades y amenazas.

En los cuadrantes **3 y 6 (CRECER)** están FOMIPYME Y FENALCO Nariño respectivamente lo que significa que están en la mejor posición y tienen a su favor importantes fortalezas que los hace competitivos y oportunidades que las pueden aprovechar para seguir desarrollándose y crecer en el mercado.

8.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Para su construcción utiliza:

Puntaje de perfil competitivo (Eje Y). Correspondiente a la capacidad competitiva.

Atractividad del mercado (Eje X). Se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1 a 5, indicando 5 más atractividad y 1 menor atractividad.

Grado de Atractividad del mercado:

- **Número de la demanda potencial del servicio:** Este factor resulta muy atractivo debido a que existen muchas empresas aún sin afiliarse y se puede conseguir una mayor participación en el mercado dando a conocer a ACOPI Regional Nariño y creando en ellas una necesidad de afiliación.

Para las demás instituciones este factor es también atractivo porque existen muchas empresas que no conocen los servicios que prestan dichas agremiaciones igualmente se promueve la creación de más empresas.

- **Apoyo del Estado para las MIPYMES:** Resulta medianamente atractiva debido a que el Estado se ha preocupado por estas empresas y esto conduce a que estas busquen el respaldo de la agremiación para acceder y hacer uso eficiente de los recursos que se brindan para estos sectores.

Resulta altamente atractivo para FOMIPYME y para la INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO, debido a que son instituciones que tienen respaldo del gobierno.

- **Mentalidad de asociación:** Tiene un grado de atraktividad muy bajo ya que en la región la mentalidad a asociarse no les genera mayor interés y tienen una errada concepción de asociatividad, es por eso que prefieren trabajar de forma individualista. Además de que el empresario Nariñense es receloso a la hora de dar a conocer su trabajo a los demás empresarios del mismo sector, generado por un pensamiento egoísta y una mentalidad cerrada.

- **Único oferente en la región:** Este factor resulta altamente atractivo, debido a que ACOPI Regional Nariño es la única agremiación que se dedica netamente a las MIPYMES Nariñenses y que da un enfoque único de respaldo y un enfoque diferente a lo que es la asociatividad, permitiendo ver las bondades de ésta generando así una cultura empresarial de cooperación y trabajo en equipo con miras al aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el medio.

- **Nacimiento de nuevas empresas:** Este factor tiene un grado medio de atraktividad, pues debido a las políticas gubernamentales y a la visión que se ha generado en las universidades de crear empresa, están surgiendo nuevas unidades de negocio, pues para ACOPI Regional Nariño es una buena oportunidad a mediano plazo para que estas hagan parte de la agremiación y que así ellas puedan acceder a los servicios.

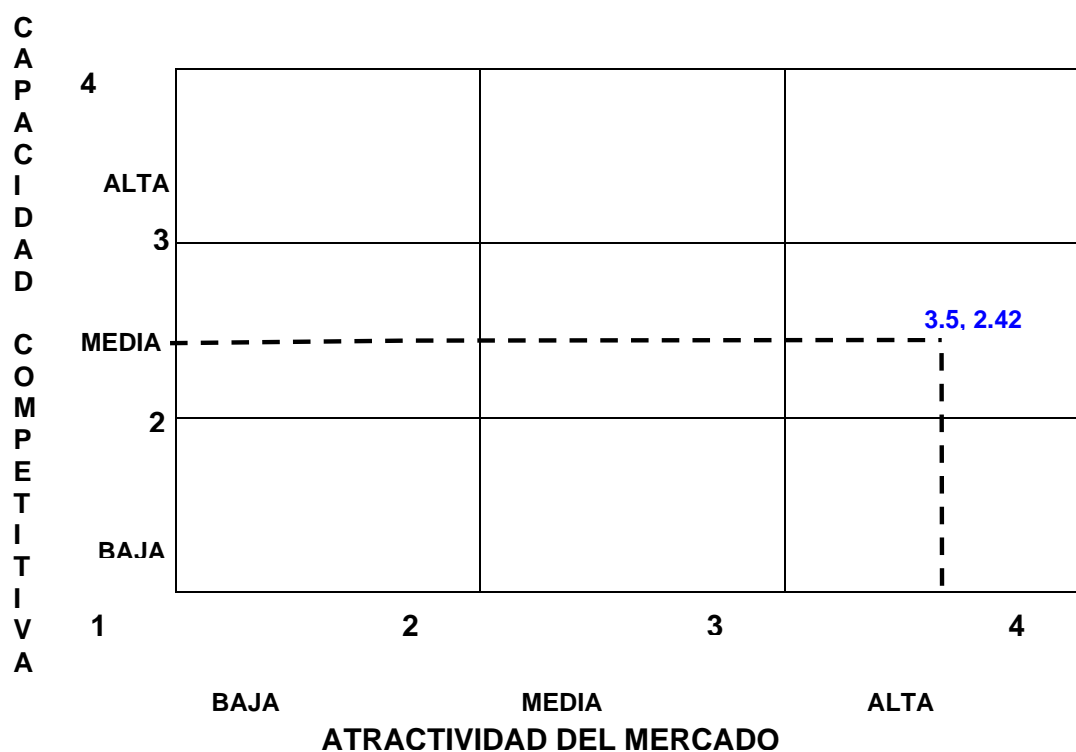
Para la Corporación Incubadora de Empresas resulta atractivo debido a la razón de ser de esta corporación y de la necesidad que haya una institución que apoye el nacimiento de un nuevo negocio.

- **Bajo potencial de utilidad:** Por tratarse de una agremiación sin ánimo de lucro para ACOPI Regional Nariño le resulta un grado de atraktividad bajo, pues la mayor parte de recursos son financiados por los mismos afiliados y en su totalidad se destinan para ellos sin que haya una retribución igual de dinero o unos dividendos a final de cada mes.

ATRACTIVO DEL MERCADO	AVALAR CRÉDITOS
▪ Número de la demanda potencial del servicio	5
▪ Apoyo del Estado para las MIPYMES	3
▪ Mentalidad de asociación	2
▪ Único oferente en la región	5
▪ Nacimiento de nuevas empresas	3
▪ Bajo potencial de utilidad	1
TOTAL	3.5

Fuente: esta investigación

8.4.1 Matriz de la Política Direccional



Fuente: esta Investigación.

La matriz indica que ACOPI Regional Nariño está ubicada en una media capacidad competitiva proveniente de factores tales como: lealtad y satisfacción del cliente, portafolio de servicios, imagen corporativa, clima organizacional, ubicación zona geográfica, publicidad y un alto grado de atractividad del mercado proveniente de ser único oferente en la región, el nacimiento de nuevas empresas, el número de la demanda potencial del servicio, apoyo por parte del Estado para las MIPYMES, mentalidad de asociación.

Para fortalecer y mantener la atractividad del mercado ACOPI Regional Nariño debe mejorar su capacidad competitiva, por lo cual es aconsejable expandirse diferenciando el servicio y mejorando su portafolio de servicios además de utilizar una estrategia de conocimiento y publicidad agresiva hacia las empresas de la región ayudando al desarrollo del mercado y de esta manera aprovechar la posición que en la actualidad tiene la agremiación.

8.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Utiliza información de entrada de la matriz de Perfil Competitivo y la matriz EFE y EFI, en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEEA, la IE y la de Gran Estrategia.

Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

El procedimiento presenta los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas tomadas directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo, las cuales son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
3. Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Formulando la siguiente pregunta ¿Tiene éste factor clave efecto sobre la selección de estrategias que se evalúan?. Si la respuesta es afirmativa específicamente, los puntajes de atracción deben asignarse de la siguiente manera: 1= la estrategia no es aceptable; 2= la estrategia es posiblemente aceptable; 3 = la estrategia es probablemente aceptable y 4 = la estrategia es muy aceptable. Por el contrario, si la respuesta es no, entonces no se asignan puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.
4. Calcular los puntajes totales de atracción, los cuales se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila.
5. Calcular la suma total de puntajes de atracción, es la sumatoria de todos los puntajes de atracción, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Cuadro 23. Alternativas estratégicas

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
FACTORES CLAVE	PON D.	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL SERVICIO	
		Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total
FACTORES INTERNOS CLAVES							
Imagen y Cultura Corporativa	0.10	4	0.40	-	-	2	0.20
Estructura Organizacional	0.07	2	0.14	-	-	2	0.22
Toma de decisiones	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Proceso administrativo	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26
Direccionamiento Estratégico	0.11	3	0.33	-	-	2	0.22
Trabajo En Equipo	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48
Indicadores de gestión	0.08	-	-	-	-	3	0.24
Control administrativo y operativo	0.04	-	-	-	-	1	0.04
Lealtad y satisfacción del cliente	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Portafolio de servicios	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Manual de Funciones	0.03	-	-	-	-	1	0.03
Nivel de Ingresos	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Sentido de pertenencia	0.06	-	-	-	-	1	0.06
Posicionamiento	0.08	4	0.32	3	0.24	-	-
Estados Financieros	0.09	-	-	-	-	-	-
Reconocimiento dentro del sector financiero	0.06	2	0.12	-	-	2	0.12
Motivación económica(Talento humano)	0.09	-	-	-	-	1	0.09
Inversión Tecnológica	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
Publicidad	0.19	4	0.76	3	0.57	3	0.57
FACTORES EXTERNOS CLAVES							
Mercado Potencial	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56
Exportaciones	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22
Ley 590 de 200 o Ley MIPYME	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Política de Productividad y Competitividad	0.13	2	0.26	4	0.56	2	0.26
Situación actual de la región	0.12	-	-	2	0.24	-	-
Mentalidad Tradicionalista	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
Zona Geográfica estratégica	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Zona Volcánica	0.07	-	-	2	0.14	-	-
Biodiversidad	0.04	-	-	1	0.04	-	-
Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Desarrollo científico/tecnológico y de investigación	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
TOTALES			6.62		5.02		6.06

Fuente: esta investigación.

Una vez calculada la suma total de las diferentes matrices de evaluación, la estrategia que obtuvo mayor puntaje de atracción es la Penetración del mercado con un puntaje de **6.62**, seguido de Desarrollo del Servicio con un puntaje de **6.06** y por último la estrategia de Desarrollo del Mercado con un puntaje de **5.02**.

8.6 OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

Como resultado de la construcción de la matriz de la Gran Estrategia para ACOPI Regional Nariño, éste se ubica en el Cuadrante I – Crecer; las estrategias recomendadas son las siguientes:

Penetración del mercado. La penetración del mercado, está relacionada con mantenerse en un mercado conocido con un producto y/ o servicio conocido, buscando mayor participación esto se puede lograr mediante diversas actividades como:

Promoción y Publicidad de ACOPI Regional Nariño, gestionar investigación de mercados para tener un mayor conocimiento de los sectores económicos y por consiguiente la identificación de las necesidades que tiene cada uno de estos. Esta actividad prioritaria, tiene como objetivo general mejorar la posición competitiva y autosostenibilidad financiera, a través de publicidad y promoción agresiva.

Las acciones relacionadas con ésta actividad son:

- Realizar mejoras en el diseño del portafolio de servicios para fortalecer la imagen de la agremiación; requiriendo el servicio de un diseñador gráfico o un publicista para tal fin.
- Realizar el requerimiento de la elaboración del plan de medios de apoyo regional (radio, televisión y prensa), para la promoción de ACOPI Regional Nariño con el fin de cubrir todos los eventos sociales y empresariales, así como también dar a conocer a la agremiación y hacer aportes a la situación de la región.
- Realización de visitas regulares a las empresas afiliadas con el fin de hacer una retroalimentación y estar más en contacto con ellos para brindarles apoyo e interés, creando en ellos una mayor participación en las actividades que se realicen por parte de la agremiación.
- Realizar visitas a las empresas no afiliadas con el fin de dar a conocer los servicios y beneficios al estar afiliados a ACOPI Regional Nariño, creando en ellos la necesidad de afiliación.

- Hacer reuniones con empresarios de diferentes municipios del departamento con el fin de dar a conocer a la agremiación, socializar el portafolio de servicios y sensibilizarlos hacia una futura afiliación.

Desarrollo del servicio. Esta estrategia busca el mejoramiento de la competitividad de ACOPI – Regional Nariño que busca generar condiciones para la satisfacción total de los afiliados.

El objetivo asociado con ésta estrategia busca garantizar la liquidez y el autocosteo de los eventos, programas y proyectos que se desarrollen en la agremiación.

Para esto se propone el diseño e implementación políticas de calidad, cuyo objetivo general es el de mejorar el portafolio de servicios, el nivel de satisfacción de los agremiados y aumentar la afiliación.

Dentro de las actividades a desarrollar se encuentran:

- Investigación de la necesidad del servicio con el fin de atender las necesidades insatisfechas y conocer los principales factores que inciden al momento de afiliarse o no a una agremiación; de esta manera realizar estrategias que conlleven a conquistar una mayor parte del mercado.
- Firmas de nuevos convenios de cooperación para que el portafolio de servicios se diversifique y se pueda prestar una mayor cantidad y mejor calidad en los servicios.
- Búsqueda de respaldo institucional para mejorar los servicios y acciones que se adelantan por parte de la agremiación.
- Diseñar políticas de calidad con indicadores que muestren un seguimiento continuo de su aplicación y cumplimiento.

Desarrollo del mercado. Esta estrategia hace referencia a impulsar el crecimiento de las empresas del Departamento por medio de los convenios con instituciones gubernamentales y gremiales que apoyen el desarrollo económico, tecnológico y de mejoramiento de sus procesos de producción y comercialización.

Dentro de las acciones a realizar están:

- Capacitación y actualización en materia de aspectos jurídicos y legales que expiden los entes gubernamentales para regular la actividad de más MIPYMES.
- Estudiar la necesidad de introducir el servicio actual a nuevas áreas geográficas, en municipios de gran desarrollo empresarial y aprovechar la zona de frontera con el Ecuador

- Crear centros de asesoría e información de la actividad de ACOPI Regional Nariño en los municipios a los cuales aún no se ha cubierto.

9. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA ACOPI REGIONAL NARIÑO.

Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la agremiación y el logro de los objetivos propuestos.

“Un **Indicador** es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la realidad de una situación, en torno a los resultados esperados”.

Cuadro 24. Definición de indicadores de gestión

ACOPI Regional Nariño

Responsable: Director Ejecutivo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	DEFINICIÓN	META	PERIODO REPORTE
Aumentar Cobertura (Afiliación)	Eficacia en Cobertura	# de Empresas Afiliadas / # de Empresas Proyectadas	Mide la Gestión en la Proyección de Cobertura	50%	Semestral
Asegurar una plataforma publicitaria y de mercadeo	Eficacia en Actividad. Promoción y Mercadotecnia	# Actividades Realizadas / # Actividades Programadas	Mide la Gestión con Relación a la Programación de Actividades	100%	Mensual
Mejorar la calidad y variedad del portafolio de servicios. Brindar una atención eficiente	Impacto en el Afiliado	# de Empresas Satisfechas / # de Empresas Afiliadas	Mide el Grado de Satisfacción del Cliente. Encuesta Opinión.	90%	Trimestral
Mantener una buena relación y activa participación con las empresas afiliadas	Lealtad de los afiliados	# de Empresas desvinculadas / # de Empresas Afiliadas	Mide el porcentaje de empresas fieles.	98%	Mensual
Asegurar un buen nivel de ingresos. Mantener el cumplimiento del pago de las cuotas.	Nivel de ingresos	Valor cuota pagada * # de empresas afiliadas	Mide el Cumplimiento en el pago y el ingreso real al mes.	100%	Mensual
Aumentar la firma de convenios	Firma de convenios	# de Convenios firmados / # de Convenios Planeados	Mide la gestión con relación convenios.	98%	Anual

10. PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN

10.1 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

	ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES ACOPI Regional Nariño	EQUIPO DE TRABAJO	Periodo: 2008 - 2011
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TIPO DE FORMACIÓN
1	ANDRES MAURICIO ROJAS	Director Ejecutivo	Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales Eficiencia en Ingles, Tecnólogo en contaduría Publica
2	MARLENY FARINANGO	Contadora	Contador Público
3	EDGAR GUERRERO	Revisor Fiscal	Contador Público
4	MARCELA MALTE OLIVA	Directora de proyectos - Auxiliar Administrativa	Profesional en Administración de Empresas
6	CARLOS BENITEZ	Auxiliar Operativo	Tecnólogo en Sistemas
7	PERSONAL DE APOYO	Diferentes áreas	Estudiantes últimos semestres

Fuente: esta investigación.



**ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES
ACOPI Regional Nariño**

**PENETRACIÓN Y
DESARROLLO DEL
MERCADO.**

**Periodo:
2008 - 2011**

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicadores de Logro
					Humanos	Físicos	Tecnolog.		
Extender la presencia de la agremiación en municipios como: Sandoná, Ipiales, Tuquerres, Tumaco para llegar a nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> * Programar visitas con los empresarios de los municipios. * Establecer acuerdos y/o convenios con las Alcaldías de estos municipios. * Crear centros de información en estos municipios. 	Lograr una participación del 20% en la región.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Director Ejecutivo Director Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Director Ejecutivo Director Comercial Personal de apoyo de las diferentes carreras 	<ul style="list-style-type: none"> Transporte terrestre Papelería Viáticos Telefonía celular y fija 	Internet	\$ 2.500.000	Número de nuevas empresas afiliadas.

Fuente: esta investigación.



**ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES
ACOPI Regional Nariño**

**PENETRACIÓN Y
DESARROLLO DEL
MERCADO.**

**Periodo:
2008 - 2011**

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicadores de Logro
					Humanos	Físicos	Tecnolog.		
Establecer una plataforma publicitaria	* Emitir un boletín informativo a los afiliados para dar a conocer las actividades que la agremiación adelantado.	Lograr un alto grado de reconocimiento de la agremiación en la región en el corto plazo.	6 meses	Director Ejecutivo Director Comercial		Papelería	Internet – Página web	\$ 1.350.000	No. De propagandas en los distintos medios de publicidad.
	* Realizar publicidad por los medios masivos que existen en la región como: radio, televisión y prensa.	Aumentar en un 50% la afiliación de nuevas empresas.			Personal de apoyo de Comunicación Social,	Pendones			No. de eventos realizados en cooperación con otras instituciones.
	*Aumentar la publicidad en eventos organizados conjuntamente con otras instituciones.	Incrementar la participación de los afiliados en la emisión de los boletines y con recomendaciones sobre la publicidad.			Diseñadores Gráficos, Ingenieros de Sistemas.	Volantes Computadores			
	*Realizar promociones especiales entre empresas Acopistas.					Telefonía celular y fija			No. de empresas afiliadas que muestran interés por el boletín informativo.

Fuente: esta investigación.



**ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES
ACOPI Regional Nariño**

**PENETRACIÓN Y
DESARROLLO DEL
MERCADO.**

**Periodo:
2008 - 2011**

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicadores de Logro
					Humanos	Físicos	Tecnolog.		
Llegar a las empresas no afiliadas del Municipio de Pasto y crearles la necesidad de afiliación al gremio.	<ul style="list-style-type: none"> * Visitas empresariales. * Brindar información acerca del portafolio que tiene ACOPI – Regional Nariño. * Realizar eventos para propiciar la afiliación de las empresas en donde se den tarifas preferenciales para propiciar la afiliación. 	Llegar a un 50% de las empresas aún no afiliadas.	4 meses	Director Ejecutivo	Personal de apoyo del área comercial.	Papelería Transporte terrestre Telefonía celular y fija	-	\$ 450.000	No. de empresas visitadas No. de empresas afiliadas

Fuente: esta investigación.



**ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES
ACOPI Regional Nariño**

**PENETRACIÓN Y
DESARROLLO DEL
MERCADO.**

**Periodo:
2008 - 2011**

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicadores de Logro
					Humanos	Físicos	Tecnolog.		
Mantener una investigación de mercados permanente para conocer los cambios que ocurren en el mercado e identificar necesidades para implementar proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> * Crear un grupo de investigación de mercados. * Implementar proyectos de desarrollo empresarial en cada uno de los sectores económicos. * Propiciar investigación con las empresas productivas y de manufactura. 	Desarrollar en un 100% proyectos de acuerdo a los resultados obtenidos de las investigaciones.	8 meses	Director Ejecutivo Director de Proyectos	Personal de apoyo de Administración de Empresas y Comercio Internacional.	Computadores Papelería Transporte terrestre	Internet Medios magnéticos Microsoft office 2007	\$ 500.000	No. de investigaciones realizadas No. de proyectos desarrollados

Fuente: esta investigación.



**ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES
ACOPI Regional Nariño**

**DESARROLLO DEL
SERVICIO.**

**Periodo: 2008
- 2011**

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicadores de Logro
					Humanos	Físicos	Tecnolog.		
Diversificar el portafolio de servicios e implementar servicios adicionales	<p>* Por medio de la investigación de mercados establecer servicios acorde a las necesidades de los sectores económicos.</p> <p>* Descuentos en servicios de salud, transporte, mediante acuerdos con empresas afiliadas.</p> <p>* Crear valor agregado a cada uno de los servicios del portafolio mediante incentivos y descuentos.</p> <p>* Invertir en tecnología para ofrecer un servicio de mejor calidad de acuerdo a las necesidades del mercado</p>	<p>Adquirir un paquete contable y un software especializado.</p> <p>Firmar 3 convenios institucionales con los afiliados.</p> <p>Incrementar 5 servicios que presta ACOPI Regional Nariño a sus afiliados.</p>	6 meses	Director Ejecutivo	Personal de apoyo de Administración y Comunicación Social	<p>Transporte terrestre</p> <p>Papelería</p> <p>Oficina</p> <p>Computador</p>	Medios magnéticos	\$ 6.000.000	<p>Funcionamiento de los convenios firmados.</p> <p>Acceso a todos los servicios del portafolio</p>

Fuente: esta investigación.



**ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES
ACOPI Regional Nariño**

**DESARROLLO DEL
SERVICIO.**

**Periodo:
2008 - 2011**

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicadores de Logro
					Humanos	Físicos	Tecnolog.		
Definición del manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de las funciones y actividades que se desarrollan en ACOPI Regional Nariño. * Estructurar los procesos y procedimientos. * Desarrollar el manual de funciones, procesos y procedimientos. * Socializar y retroalimentar con el personal interno de ACOPI Regional Nariño. 	A un corto plazo tener consolidado y poner en marcha el manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros.	6 meses	Junta Directiva	Personal interno de ACOPI Regional Nariño.	Oficina Papelería Computadores	\$ 300.000	<p>Conocimiento del Manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros por cada uno de los integrantes del personal interno de ACOPI Regional Nariño.</p> <p>No. de Manuales impresos y entregados</p>	

Fuente: esta investigación.




**ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES
ACOPI Regional Nariño**

**DESARROLLO DEL
SERVICIO.**

**Periodo:
2008 - 2011**

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicadores de Logro
					Humanos	Físicos	Tecnolog.		
Diseño e Implementación de un sistema de gestión de calidad para la certificación de los servicios	<p>* Elaboración de los términos de referencia para contratar la asesoría para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad).</p> <p>* Invitación, presentación y selección de la oferta más favorable.</p> <p>* Contratación y ejecución del sistema de gestión de calidad.</p>	A largo plazo disponer de un Sistema de Gestión de Calidad.	28 meses	Junta Directiva	Personal interno de ACOPI Regional Nariño, asesores, personal de apoyo.	Computadores Papelería Telefonía celular y fija	Internet	\$ 23.000.000	Procesos establecidos y documentación de los mismos.

Fuente: esta investigación.

	ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES ACOPI Regional Nariño	PRESUPUESTO INTEGRAL DEL PLAN DE ACCION	Periodo: 2008 - 2011
CONCEPTO		VALOR TOTAL	
Extender la presencia de la agremiación en municipios como: Sandoná, Ipiales, Tuquerres, Tumaco para llegar a nuevos mercados.		\$ 2.500.000	
Establecer una plataforma publicitaria.		\$ 1.350.000	
Llegar a las empresas no afiliadas del Municipio de Pasto y crearles la necesidad de afiliación al gremio.		\$ 450.000	
Mantener una investigación de mercados permanente para conocer los cambios que ocurren en el mercado e identificar necesidades para implementar proyectos.		\$ 500.000	
Diversificar el portafolio de servicios e implementar servicios adicionales.		\$ 6.000.000	
Definición del manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros.		\$ 300.000	
Diseño e Implementación de un sistema de gestión de calidad para la certificación de los servicios.		\$ 23.000.000	
COSTO TOTAL PRESUPUESTO INTEGRAL		\$ 34.100.000	

Fuente: esta investigación.

10.2 DIFUSIÓN DEL PLAN

La formulación y desarrollo del Plan Estratégico Corporativo ha tenido como principio rector, ser el resultado de una amplia y activa investigación, en un proceso que velará por que ACOPI Regional Nariño cuente con una plataforma estratégica para propiciar el desarrollo y competitividad de las empresas afiliadas y por ende de la región; internamente es fortalecer en esta etapa, su participación activa y protagónica como representantes de las MIPYMES, enriqueciendo este plan que posteriormente se convertirá en la carta de navegación que orientará en gran parte y como instrumento de ayuda al accionar de la administración, afiliados y demás actores en los próximos cuatro años.

Una vez terminado y aprobado el plan estratégico corporativo para ACOPI Regional Nariño; se programará una socialización en donde se integre directivas del Alma Máter, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la agremiación para dar a conocer el trabajo, seguido de una retroalimentación, permitiéndoles dar sus puntos de vista para trabajar e involucrarlos de una manera participativa en el cumplimiento del mismo.

Este plan estratégico corporativo está diseñado para cumplirse a partir del 2008 de acuerdo con previa concertación con las directivas de ACOPI – Regional Nariño; en el cual se contemplan diferentes acciones tendientes al logro de los objetivos propuestos a través de estrategias diseñadas para este fin.

Para lograr la ejecución exitosa de este plan estratégico corporativo se deberán llevar a cabo las siguientes etapas:

- Compromiso por parte de los funcionarios de ACOPI – Regional Nariño y de quienes formulan el plan estratégico corporativo.
- Coordinar todas las actividades para que se dé activa participación de los funcionarios de la agremiación.
- Realizar un seguimiento de las estrategias y objetivos propuestos.
- Darle continuidad al plan para que no solo se quede en estas metas sino por el contrario se siga mejorando y llegar a nuevos horizontes, es decir, realizar un proceso de evaluación, verificación y control continuo con el fin de realizar los cambios necesarios para que la agremiación pueda adaptarse a las reformas que presenta el medio y a las necesidades de sus empresas afiliadas.
- Además para el éxito de la ejecución del plan es primordial colocar de base los principios de honestidad, responsabilidad, cooperación y obrar en la buena fe de todo el equipo de trabajo que participe en la implementación del plan.

CONCLUSIONES

- La implementación del Plan Estratégico en ACOPI Regional Nariño, le permitirá a la Dirección Ejecutiva, evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- ACOPI Regional Nariño, actualmente cuenta con una misión y una visión, las cuales se replantearon, teniendo en cuenta que estas provenían de ACOPI Presidencia y no se contaba con las necesidades de la regional; el mejoramiento que requiere la agremiación en el departamento de Nariño para mantenerse competitiva en el mercado.
- En la actualidad ACOPI Regional Nariño presenta debilidades principalmente en su nivel de ingresos, planeación estratégica y en enfoque del portafolio de servicios a todos los sectores, para lo cual se propuso unas estrategias de fortalecimiento y desarrollo del servicio.
- Con la implementación del Plan de Acción propuesto, se pretende desarrollar las macroestrategias traducidas en actividades concretas que buscan el cumplimiento de los objetivos corporativos y la razón de ser de la agremiación.
- ACOPI Regional Nariño debe adoptar estrategias agresivas, es decir, que la agremiación está en buena condición de aprovechar sus fortalezas para enfrentar amenazas, disminuir debilidades y obtener el mejor provecho de las oportunidades que ofrece el entorno.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), la agremiación se encuentra en el cuadrante **IV, DEFENSIVO**, lo cual determina las posibilidades de penetración, mejoramiento y generación de valor agregado para lograr un alto nivel de reconocimiento y ampliación de su cobertura en el mercado regional.
- La Matriz de la Gran Estrategia, indica que ACOPI Regional Nariño se encuentra en el cuadrante I (CRECER), debido a que el actual mercado de las MIPYMES se encuentra en un nivel de crecimiento rápido con muchas empresas nacientes y otras más en desarrollo y auge, lo cual representa para la agremiación una buena oportunidad para captar nuevos afiliados y así fortalecer su razón de ser con el fin de mejorar la prestación de sus servicios y desarrollar estrategias de competitividad.
- De acuerdo al desarrollo de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, se deduce que la estrategia para adoptar por la agremiación es la de Penetración en el Mercado, debido a que se tiene como un fin primordial la afiliación de más empresas para captar una mayor parte del

mercado e igualmente trabajar en pro de la satisfacción de las expectativas y de las necesidades de los afiliados actuales y de los potenciales con miras al mejoramiento de las empresas y de la región.

- Se cuenta además con una alta atractividad en el mercado y una media capacidad competitiva, reflejada en los resultados obtenidos de la Matriz de Política Direccional, es por esto que la agremiación debe aprovechar estrategias que le permita mejorar internamente y así lograr reflejar una imagen más fuerte en los mercados a los que puede llegar y en los que ya está presente.
- Tras un estudio profundo de la situación interna y externa de ACOPI Regional Nariño se identificaron tres macroestrategias que van a permitir que la agremiación genere directrices en busca de mantener, desarrollar y mejorar las MIPYMES de la región y el autosostenimiento interno; dichas macroestrategias son: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Servicio y finalmente Desarrollo del Mercado.

RECOMENDACIONES

- Estudiar el Plan Estratégico propuesto, con la Asamblea General y sus Directivos para mirar su alcance y proyección y ahondar esfuerzos para el mejoramiento de la agremiación.
- El Plan de Acción propuesto en el estudio, deberá desarrollarse en su totalidad con la respectiva aplicación de los indicadores de gestión que permitirán monitorear, controlar y evaluar su cumplimiento.
- A nivel interno se recomienda implementar metas individuales para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo que permita evaluar el desempeño y la gestión adelantada para dar cumplimiento a los objetivos generales de la agremiación.
- Sensibilizar a todos los afiliados para que contribuyan con las actividades e ideas para la ejecución del Plan de Acción y hacer una retroalimentación para tener un proyecto integral en el que se cubran a todos los sectores que tienen presencia en ACOPI Regional Nariño.
- Realizar un análisis para la programación de visitas a los diferentes municipios del Departamento de Nariño, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los encargados de estas funciones y a los recursos financieros destinados a las mismas.
- Realizar un seguimiento de los indicadores de logro del Plan de Acción, mediante reuniones trimestrales de los funcionarios para evaluar los resultados y adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento del mismo.
- Tener en cuenta las reacciones de la Junta Directiva en cuanto a los objetivos y estrategias propuestos en el plan estratégico, para mejorar su implementación y contar con el apoyo de toda la organización para su desarrollo.
- Realizar periódicamente reuniones donde participen los funcionarios de la agremiación para informar sobre el funcionamiento de la empresa, considerar las opiniones que sirvan para la mejora del servicio y en determinados casos la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Documentación ACOPI Regional Nariño. Archivos 2005, 2006 y 2007

Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño.

Anuario Estadístico. Movimiento del registro Público 2004 – 2005 - 2006. San Juan de Pasto.

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. 9ª Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica de formación empresarial. Junio 1994.

SERNA GOMEZ, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Legis, 1994

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Cecsca. México, 1985. Capítulo 2.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión. Febrero de 1990.

SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

SERNA GOMEZ, Humberto. IMPACTO DE LA TECNOLOGIA E INNOVACIONES GERENCIALES. Universidad de los Andes.

MAYA AGUDELO, Gonzalo León. Alternativas de Desarrollo Empresarial para la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia: Un enfoque de desarrollo endógeno de cara a la Globalización. Universidad de Medellín. Medellín. 1999.

Doumer, de Cieza de León en: los Pastos. La Danza del espacio. El Tiempo Y el Poder en los Andes Septentrionales Pasto 1993.

Los Pastos. Yachaycuna Minka. 1ra Edicion. Plan Educativo Comunitario Intercultural PECl. Abril.

SABOGAL, Julián. La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro.

Observatorio de la Competitividad - II Semestre de 2007. Febrero de 2008.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL, GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Estudio de competitividad y perfiles de inversión para el Departamento de Nariño.

Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011. Alcaldía Municipal de Pasto.

Alcaldía de Pasto. Oficina Municipal de Cultura. Una Ciudad para la Memoria. Evolución Urbana. 2003

NETGRAFÍA

Disponible en internet en: <http://www.acopipresidencia.org.co>

Disponible en internet en: <http://www.mincomercio.gov.co>.

Disponible en internet en: <http://www.colombialink.com>

Disponible en internet en: <http://www.codecytnarino.org>

Disponible en internet en: <http://www.search.com>. (El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, 2004)

ANEXOS

ANEXO A.

ENCUESTA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A ACOPI REGIONAL NARIÑO

OBJETIVO: Conocer la satisfacción del servicio que presta ACOPI Regional Nariño a las empresas afiliadas.

Tamaño de la empresa:

Número de empleados (No incluye temporales)

- a. Micro 1 -10
- b. Pequeña 11 – 50
- c. Mediana 51 – 200
- d. Grande más de 200

Tiempo de creación

- a. 1 a 5 años
- b. 6 a 10 años
- c. 11 a 20 años
- d. Más de 21 años

1. ¿Hace cuanto tiempo está afiliada su empresa a ACOPI Regional Nariño?

2. Califique el servicio que presta ACOPI Regional Nariño a su empresa

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

3. ¿Considera que los programas de capacitación que brinda ACOPI Regional Nariño le han servido al desarrollo de su empresa?

SI _____ **NO** _____

Porque? _____

4. Marque con una X las ventajas que su empresa se ha beneficiado con la afiliación a ACOPI Regional Nariño.

- a. Relaciones comerciales
- b. Aumento de la producción

- c. Aumento del rendimiento de sus colaboradores
- d. Conocimiento en el mercado de sus productos y/o servicios
- e. Imagen corporativa
- f. Otra:

¿Cuál?

5. ¿Qué programas le gustaría que implementara ACOPI Regional Nariño? (Requerimientos de capacitación)

- a. Manejo de procesos productivos
- b. Logística y producción en planta
- c. Gestión de operaciones
- d. Métodos de costeo
- e. Gestión de calidad
- f. Temas de la gerencia
- g. Aspectos jurídicos
- h. Manejo financiero
- i. Exposiciones feriales
- j. Conferencias y talleres de emprendimiento
- k. Otro:

¿Cuál?

6. ¿Con qué frecuencia le gustaría se realicen estos programas y/o actividades?

- a. Mensual
- b. Bimensual
- c. Trimestral
- d. Semestral
- e. Anual

7. ¿Qué recomendaciones daría a ACOPI Regional Nariño para el mejoramiento de su servicio?

**GRACIAS POR SU
COLABORACIÓN**

Nombre del entrevistador: _____

Fecha: _____

ANEXO B.

ENTREVISTA

La siguiente entrevista va dirigida a la Dirección Ejecutiva de ACOPI Regional Nariño. Para el desarrollo se han establecido las siguientes preguntas:

1. ¿En qué condiciones encontró usted a ACOPI Regional Nariño en el momento de asumir su cargo de Director Ejecutivo?
2. ¿Qué procesos se vienen adelantando en la Asociación para la solución de problemas encontrados desde que ejerce su actual cargo?
3. ¿Cómo mira la proyección de ACOPI en la región?
4. ¿ACOPI Regional Nariño cuenta con el suficiente capital humano para adelantar todas las actividades encaminadas a cumplir su fin?
5. ¿Qué aspectos fundamentales tiene en cuenta para adelantar su gestión en ACOPI Regional Nariño?

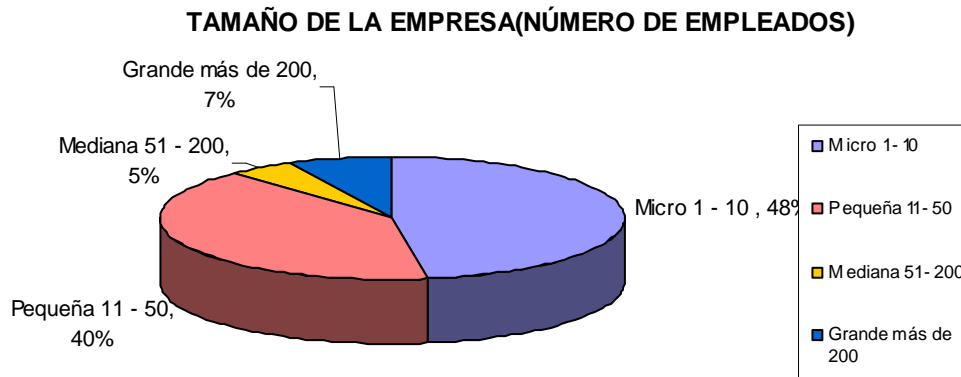
ANEXO C.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A ACOPI REGIONAL NARIÑO

- ❖ **Tamaño de la empresa:** número de empleados (no incluye temporales); se obtuvo los siguientes resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que en ACOPI Regional Nariño; las empresas afiliadas son en su mayoría las MICRO con un porcentaje de 47.62% reflejando la realidad del comercio de nuestra región que generalmente son empresas de índole familiar, el segundo sector que se destaca son las empresas PEQUEÑAS con un porcentaje de 40.48%, el resto del porcentaje se distribuye en MEDIANAS con 4.76% y en GRANDES con un 7.14%.

TAMAÑO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Micro 1 - 10	20	47,62
Pequeña 11 - 50	17	40,48
Mediana 51 - 200	2	4,76
Grande más de 200	3	7,14
TOTAL	42	100,00

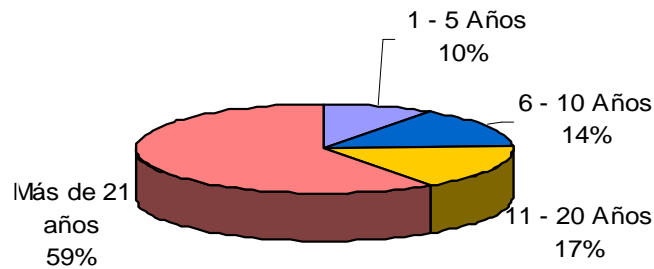


❖ **Tiempo de creación de la empresa**, se obtuvo lo siguiente:

De las 42 empresas encuestadas la mayoría de ellas se encuentran constituidas en un lapso de tiempo alto, más de 21 años es la que sobresale con un porcentaje de 59.52% lo que demuestra la tradición que tienen estas empresas en nuestra región, con un 16.67% se ubican las empresas de 11 a 20 años y finalmente se distribuye el porcentaje restante entre las empresas más jóvenes de la región con un porcentaje de 14.29% para las de 6 a 10 años y 9.52% para las empresas de 1 a 5 años.

TIEMPO DE CREACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1 - 5 Años	4	9,52
6 - 10 Años	6	14,29
11 - 20 Años	7	16,67
Más de 21 años	25	59,52
TOTAL	42	100,00

TIEMPO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA

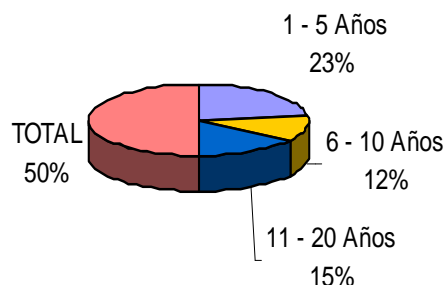


❖ **¿Hace cuanto tiempo está afiliada su empresa a ACOPI Regional Nariño?**

Para su análisis se tomaron unos rangos de tiempo en los cuales se puede ubicar a los diferentes años de afiliación desde los comienzos de ACOPI Regional Nariño hasta la fecha; la mayoría de empresas se ubican en el lapso de 1 a 5 años con un porcentaje de 45.24% seguido de las empresas que llevan entre 11 a 20 años con un porcentaje de 30.95% y finalmente se ubican con un 23.81% las empresas que llevan de 6 a 10 años.

TIEMPO DE AFILIACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1 - 5 Años	19	45,24
6 - 10 Años	10	23,81
11 - 20 Años	13	30,95
TOTAL	42	100,00

TIEMPO DE AFILIACIÓN

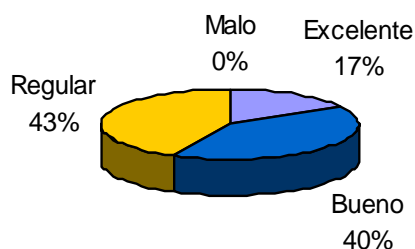


❖ **Califique el servicio que presta ACOPI Regional Nariño a su empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:**

El número total de encuestas aplicadas fue de 42, de las cuales el 16.67% consideraron que el servicio que recibe de ACOPI Regional Nariño es Excelente, el 40.48% calificó el servicio como Bueno, el 42.86% señalaron que el servicio es Regular y ninguno de los encuestados lo calificó como malo, con lo cual se puede concluir que los servicios que presta la agremiación en la región son de aceptación de sus afiliados pero que hay que seguir mejorando para tener un 100% de empresas satisfechas.

CALIDAD DEL SERVICIO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Excelente	7	16,67
Bueno	17	40,48
Regular	18	42,86
Malo	0	0,00
TOTAL	42	100,00

CALIDAD DEL SERVICIO



❖ **¿Considera que los programas de capacitación que brinda ACOPI Regional Nariño le han servido al desarrollo de su empresa?,**

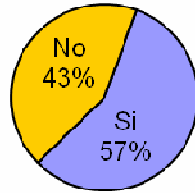
Teniendo en cuenta el contenido de los programas de capacitación que brinda la agremiación el 57.14% de los encuestados afirmaron que estos si le han servido para el desarrollo de su empresa, mientras que el 42.86% consideraron que los programas no le han servido para el desarrollo de su empresa.

Dentro del análisis realizado a las 24 empresas que respondieron “Sí” a la pregunta se tiene que: para el 41.67% los temas han sido interesantes para su sector, al 37.50% le han servido para su Mejoramiento Organizacional, para el 12.50% le han servido para capacitar a su personal en las actividades propias de su actividad y finalmente el 8.33% no dio una justificación a la pregunta.

Para las 18 empresas que respondieron que “No” las principales causas que se notaron fueron: han sido capacitaciones generales que no se han enfocado hacia el sector con un 66.67% y por tanto no han recibido ningún beneficio, con un 16.67% se encuentran que los horarios han sido el impedimento para obtener beneficios de los programas ya que no se ajustan a su disponibilidad de tiempo seguidos del 5.56% que indica que los programas de capacitación no son técnicos lo que no cumple con sus necesidades y finalmente el 11.11% no hizo ninguna alusión al tema.

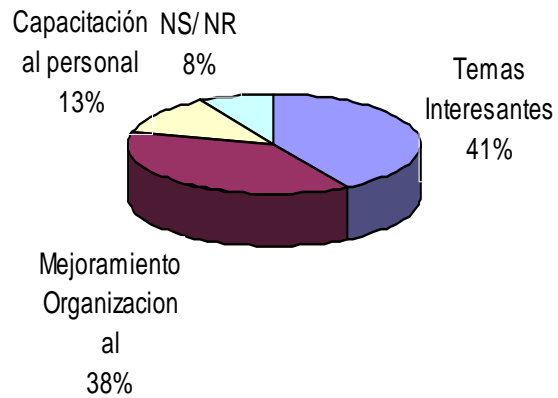
¿LE HAN SERVIDO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	24	57,14
No	18	42,86
TOTAL	42	100,00

SATISFACCIÓN DE
LOS PROGRAMAS



¿PORQUE?	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Temas Interesantes	10	41,67
Mejoramiento Organizacional	9	37,50
Capacitación al personal	3	12,50
NS/ NR	2	8,33
TOTAL	24	100,00

RESPUESTAS AL "SI"



¿PORQUE?	RESPUESTAS	PORCENTAJE
No son dirigidos al sector	12	66,67
Horarios	3	16,67
No son técnicos	1	5,56
NS/ NR	2	11,11
TOTAL	18	100,00



Marque con una X las ventajas con las que su empresa se ha beneficiado al estar afiliado a ACOPI Regional Nariño, se obtuvo los siguientes resultados:

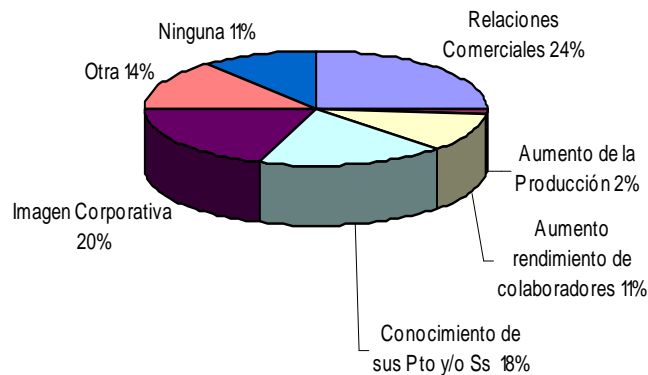
De las 42 empresas afiliadas los gerentes están de acuerdo con que las Relaciones Comerciales y la Imagen Corporativa son las ventajas más representativas con un porcentaje de 25% y 19.64% respectivamente; otras ventajas como el Conocimiento que se tenga en el mercado de sus productos y/o servicios les ha significado una buena ventaja con su afiliación con un porcentaje del 17.86%, seguida del Aumento del rendimiento de sus colaboradores con un porcentaje de 10.71% y finalmente se encuentran las ventajas en cuanto a incremento en la producción con un 1.79%; entre las respuestas de los empresarios el 10.71% considera que no han tenido ventajas.

El porcentaje correspondiente al 14.29% pertenece a la respuesta de otras ventajas en la que los empresarios dijeron: el aumento de relaciones personales, acceso a préstamos bancarios y finalmente la seguridad de los

empresarios en cuanto al respaldo de ACOPI frente a las entidades gubernamentales.

VENTAJAS DE AFILIACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Relaciones Comerciales	14	25,00
Aumento de la Producción	1	1,79
Aumento del rendimiento de sus colaboradores	6	10,71
Conocimiento en el mercado de sus productos y/o servicios	10	17,86
Imagen Corporativa	11	19,64
Otra	8	14,29
Ninguna	6	10,71

VENTAJAS DE AFILIACIÓN



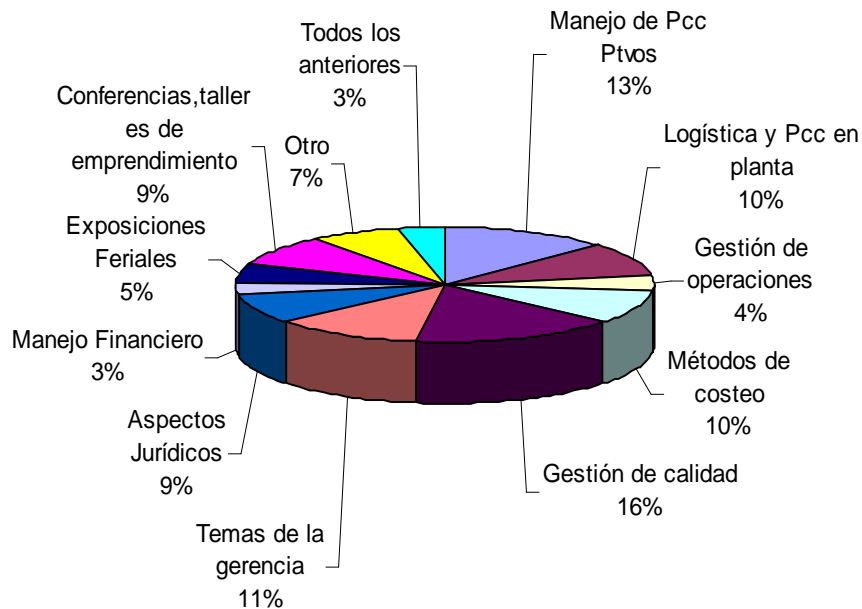
¿Qué programas le gustaría que implementara ACOPI Regional Nariño? (Requerimientos de capacitación):

Todos los requerimientos de capacitación ya sea para uno o más de los empresarios son de su interés, sin embargo entre los requerimientos de capacitación más representativos están: Gestión de Calidad, Manejo de

procesos productivos, Logística y producción en planta y Temas de Gerencia con un porcentaje de 15.65%, 13.04%, 9.57%, 11.30% respectivamente.

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Manejo de procesos productivos	15	13,04
Logística y producción en planta	11	9,57
Gestión de operaciones	5	4,35
Métodos de costeo	11	9,57
Gestión de calidad	18	15,65
Temas de la gerencia	13	11,30
Aspectos Jurídicos	10	8,70
Manejo Financiero	4	3,48
Exposiciones Feriales	6	5,22
Conferencias y talleres de emprendimiento	10	8,70
Otro	8	6,96
Todos los anteriores	4	3,48
TOTAL	115	100,00

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

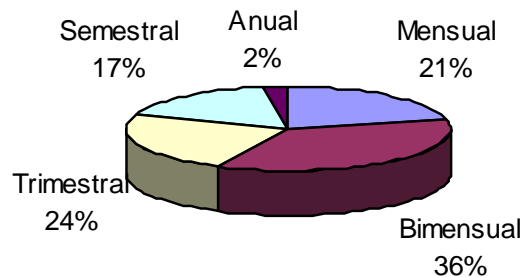


¿Con qué frecuencia le gustaría se realicen estos programas y/o actividades?, se obtuvo los siguientes resultados:

Otro aspecto que hace parte de la evaluación es la frecuencia que le gustaría que tuvieran los programas y/o capacitaciones brindados por parte de ACOPI Regional Nariño a los cuales respondieron: el 35.71% le gustaría que fueran bimensuales ya que lo consideran el tiempo prudente para acceder a estos cursos, al 21.43% de los encuestados les gustaría que los cursos se dictaran cada mes ya que los cambios del medio los obligan a estar constantemente actualizándose, mientras que a el 23.81% le gustaría que fueran trimestrales dependiendo ello principalmente del costo para acceder a ellos, al 16.67% le gustaría que fueran semestrales ya que hay muchos temas que no sufren cambios tan constantes y por los cuales no asistirían, y por último podemos concluir que con un porcentaje mínimo de 2.38 optó por un lapso anual indicando que con un buen curso al año es suficiente para aprender o actualizarse en los temas de interés.

FRECUENCIA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mensual	9	21,43
Bimensual	15	35,71
Trimestral	10	23,81
Semestral	7	16,67
Anual	1	2,38
TOTAL	42	100,00

FRECUENCIA EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN



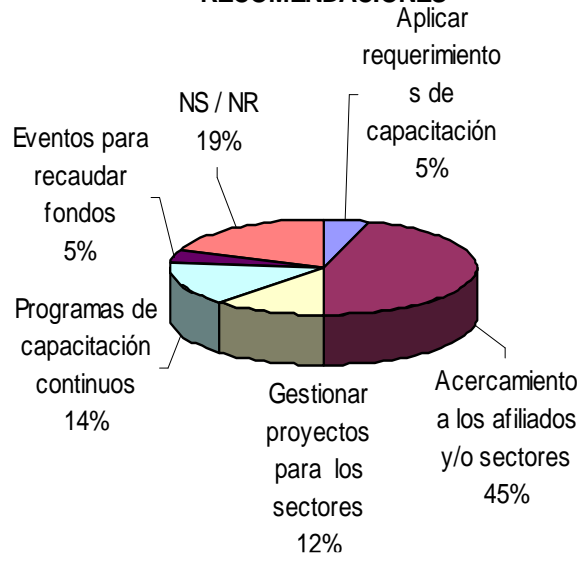
¿Qué recomendaciones daría a ACOPI Regional Nariño para el mejoramiento de su servicio?

Finalmente se encuentran las recomendaciones que los afiliados a ACOPI Regional Nariño quieren que se tengan presentes con el fin de que los servicios mejoren en pro de la agremiación y de todas y cada una de sus empresas afiliadas así como también poder llegar al mercado potencial y afiliar a muchas más empresas; de ello se obtuvo que para un 45.24% es muy importante que la agremiación tome en cuenta el acercamiento a los sectores en su conjunto y a cada una de las empresas que lo componen, para un 14.29% es importante que se brinden capacitaciones continuas siempre enfocándose a las necesidades de cada sector, mientras que para el 4.76% se encuentra que se debe tener en cuenta la aplicación de todos los requerimientos de capacitación, Gestionar más proyectos para todos los sectores y hacer más eventos para recaudar fondos para la agremiación y con ello poder brindar más capacitaciones con un porcentaje de 11.90% y 4.76% respectivamente; finalmente el 19.05% de los encuestados no dan ninguna recomendación o simplemente no responden a esta pregunta.

Con estas cifras se puede determinar que la gestión de la Asociación fue buena y se logró una importante participación, la interacción de los empresarios y la motivación para formular estrategias encaminadas para hacer de sus empresas organizaciones excelentes.

RECOMENDACIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Aplicar requerimientos de capacitación	2	4,76
Acercamiento a los afiliados y/o sectores	19	45,24
Gestionar más proyectos para todos los sectores	5	11,90
Programas de capacitación continuos	6	14,29
Eventos para recaudar fondos	2	4,76
NS / NR	8	19,05
TOTAL	42	100,00

RECOMENDACIONES



ANEXO D.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE ACOPI REGIONAL NARIÑO.

La siguiente entrevista fue dirigida al Director Ejecutivo de ACOPI Regional Nariño. Doctor: Andrés Mauricio Rojas.

1. *¿En qué condiciones encontró usted a ACOPI en el momento de asumir su cargo de Director Ejecutivo?*

R/ No es la mejor. Sin embargo se encuentran grandes iniciativas propias para asumir nuevos retos, fortalecimiento de la asociatividad, y la integración con sectores públicos y privados.

Principalmente falta acompañamiento y relaciones entre afiliados, así como también entre las diferentes instituciones que existen en el Municipio que brindar servicios similares a los de la agremiación.

Se necesita identificar necesidades, canalizarlas y darles solución sin dejar de lado el acompañamiento, es decir, hacer un seguimiento continuo a las capacitaciones que se realizan y con ello cubrir de manera total las necesidades que se presentan.

2. *¿Qué actividades se vienen adelantando en la Asociación para el mejoramiento de la misma desde que ejerce su actual cargo?*

R/ Directrices distintas proyectos staff, la implementación de la comercializadora nacional ACOPI, creación del Club de Amigos Acopistas, canalizar recursos que se otorgan desde el sector público para incrementar la competitividad, mediante alianzas estratégicas con Cámara de Comercio y FENALCO, desarrollar promoción y divulgación de tres eventos feriales que se van a desarrollar en el año.

3. *¿Cómo mira la proyección de ACOPI en la región?*

R/ Buena, con muchas expectativas, demasiadas cosas para hacer por parte de los gremios focalizados en el desarrollo del Municipio de Pasto pero que también en los diferentes municipios del Departamento que generan producción tales como: La Unión, Sandoná, Tumaco, Ipiales, de esta manera que ACOPI – Regional Nariño haga presencia en estos municipios.

4. *¿ACOPI Regional Nariño cuenta con el suficiente capital humano para adelantar todas las actividades encaminadas a cumplir su fin?*

R/ Si, actualmente se cuenta con cerca de 15 personas idóneas para realizar las funciones y actividades, son profesionales entre ellos: Contadores Públicos, Financieros, Administradores de Empresas, y además se cuenta con un grupo de estudiantes universitarios que cursan últimos semestres que están realizando Pasantía o Practica Ingenieros de Sistemas; Diseñadores Gráficos, Comunicadores Sociales.

5. *¿Qué aspectos fundamentales tiene en cuenta para adelantar su gestión en ACOPI Regional Nariño?*

R/ Principalmente se trabaja en la Afiliación de nuevas empresas, la construcción del Club de Amigos Acopistas, la implementación de la comercializadora nacional, el manejo de la asociatividad, fortalecimiento institucional, formación continua, trabajar convenios con entidades para fortalecer la cooperación con entidades como el CINSET, SENA, entre otras.

6. *Recomendaciones.*

Que el actual trabajo no se quede en un estudio, por el contrario darlo a conocer y aplicarlo de manera que sea real, concienciar y que finalmente se de por sentuado para dar un direccionamiento durante los próximos años.

ANEXO E.

ANÁLISIS FACTORES INTERNOS FENALCO Nariño – FOMIPYME – INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO

FACTORES INTERNOS CLAVES	POND	FENALCO Nariño		FOMIPYME		INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO	
		CLASIF	TOTAL POND.	CLASIF	TOTAL POND	CLASIF	TOTAL POND
Imagen Corporativa	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36
Clima Organizacional	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Estructura Organizacional	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24
Portafolio de servicios	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Publicidad	0.19	4	0.76	3	0.57	3	0.57
Capacidad Financiera	0.16	3	0.57	4	0.64	2	0.32
SUMATORIA	1		3.58		3.46		2.04

Fuente: esta investigación

Análisis de los resultados. De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de factores internos se observa que FENALCO NARIÑO es fuerte en su parte interna, tiene fortalezas muy representativas que lo hace competitiva frente a las demás instituciones; tuvo como resultado un ponderado de **3,58**.

Para FOMIPYME se obtuvo un resultado de **3.46**; lo que significa que también tiene importantes fortalezas internas a la hora de entrar a competir y ofrecer sus diferentes servicios.

Por último se encuentra la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño con un ponderado de **2.04**, que está por debajo del promedio y haciendo que sea débil ante su competencia y que tenga muchas debilidades.

**ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS FENALCO Nariño – FOMIPYME –
INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	POND	FENALCO Nariño		FOMIPYME		INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO	
		CLASIF	TOTAL POND.	CLASIF	TOTAL POND	CLASIF	TOTAL POND
Mercado Potencial	0.17	3	0.51	4	0.68	3	0.51
Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Política de Productividad y Competitividad	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Situación actual de la región	0.16	1	0.16	2	0.32	1	0.16
Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Zona Geográfica Estratégica	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57
SUMATORIA	1		2.86		3.34		2.86

Fuente: esta investigación

Análisis de los resultados. Después de haber realizado la matriz de factores externos se obtuvo los siguientes resultados:

Para FENALCO Nariño y la Incubadora de Empresas de Nariño existen igual nivel de oportunidades que las pueden aprovechar para desarrollarse, crecer y ser competitivos en el mercado; su ponderación para las dos instituciones es de **2.86**.

FOMIPYME obtuvo una ponderación de **3.34** lo que significa que tiene mayores oportunidades en el medio y debe aprovechar para sacar el mayor provecho que posteriormente se verá reflejado en las empresas que utilicen sus servicios.