

**DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO
ADMINISTRATIVO PARA EL SERVICIO DE PROMOTORIA COMERCIAL DE
LA CORPORACION NARIÑO EMPRESA Y FUTURO CONTACTAR**

**DIANA DE LA PORTILLA PORTILLO
JORGE ANDRES PATIÑO ROSERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINITRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2002

**DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO
ADMINISTRATIVO PARA EL SERVICIO DE PROMOTORIA COMERCIAL DE
LA CORPORACION NARIÑO EMPRESA Y FUTURO CONTACTAR**

**DIANA DE LA PORTILLA PORTILLO
JORGE ANDRES PATIÑO ROSERO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de empresas**

Director

EFRAIN CABRERA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINITRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2002

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pasto, 21 de febrero de 2002

A Dios, por darme
inspiración y fortaleza
En mi desarrollo personal
y profesional.

A mi hijo David
Alejandro por las dulces
sonrisas que aliviaron mis
preocupaciones y me
dieron el valor necesario
para seguir adelante.

A mis padres por todo el
cariño y apoyo
incondicional que siempre
me han brindado.

Diana

Dios y mi familia por la
vida y la esencia.

A Diana y David
Alejandro por el amor y
la eternidad.

Jorge Andrés

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Efraín Cabrera, Ingeniero Industrial y Director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones.

Gloria Bustos Chaves, Directora Ejecutiva Contactar, por su apoyo incondicional y su cuota de confianza en nuestra capacidad profesional.

Gloria Pérez Rosero, Coordinadora Área de Promotoría Comercial Contactar, cuya enriquecedora experiencia en el sector microempresarial, nos fortaleció tanto como su amistad sincera.

Herney Mora Caicedo, por su inagotable paciencia y su valiosa colaboración.

A todo el personal de Contactar, cuyas opiniones fueron importantes para la estructuración de la investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. DEFINICION DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACION	24
2.1 JUSTIFICACION TEORICA	24
2.2 JUSTIFICACION PRACTICA	25
3. OBJETIVOS	27
3.1 OBJETIVO GENERAL	27
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	27
4. MARCO REFERENCIAL	28
5. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS DE TRABAJO	32
5.1 HIPOTESIS GENERAL	32
5.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS	32
6. PLANTEAMIENTO DE VARIABLES	33
6.1 VARIABLES INDEPENDIENTES	33
6.2 VARIABLES DEPENDIENTES	33

7. ASPECTOS METODOLOGICOS	35
7.1 TIPO DE INVESTIGACION	35
7.2 METODOS DE INVESTIGACION	36
7.3 POBLACION Y MUESTRA	36
7.4 FUENTES DE INFORMACION	39
7.4.1 Fuentes primarias	39
7.4.2 Fuentes secundarias	40
7.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	40
7.6 FASES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACION	41
8 FASE DE DIAGNOSTICO	44
8.1 DESCRIPCION DE CONTACTAR Y DEL AREA DE PROMOTORIA COMERCIAL	44
8.1.1 De Contactar	44
8.1.2 Del Area De Promotoría Comercial	54
8.2 ANALISIS DE MACROAMBIENTE	63
8.2.1 Estudio De Entornos	63
8.2.1.1 Entorno económico	63
8.2.1.2 Entorno socio cultural	79
8.2.1.3 Entorno político	86
8.2.1.4 Entorno jurídico	89
8.2.1.5 Entorno tecnológico	95
8.2.1.6 Entorno ambiental	99
8.2.1.7 Entorno demográfico	102

8.2.2	Perfil de Oportunidades y Amenazas P.O.A.M	104
8.2.3	Factores claves externos	105
8.2.4	Formulación de la Matriz E.F.E	106
8.2.4.1	Principales conclusiones de la Matriz de E.F.E	108
8.3	ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	108
8.3.1	Caracterización del mercado atendido por el área	109
8.3.2	Caracterización el mercado atendido por al competencia	111
8.3.3	Análisis de la capacidad competitiva	112
8.3.4	Formulación de la matriz de perfil competitivo	120
8.3.4.1	Principales conclusiones de la matriz de perfil competitivo	122
8.4	ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	123
8.4.1	De Contactar	123
8.4.1.1	Gestión administrativa	123
8.4.1.2	Gestión financiera	134
8.4.1.3	Gestión de mercadeo	135
8.4.1.4	Gestión de talento humano	136
8.4.2	Del área de promotoría comercial	139
8.4.2.1	Gestión administrativa	139
8.4.2.2	Gestión financiera	146
8.4.2.3	Gestión de mercadeo	147
8.4.2.4	Gestión de talento humano	147
8.4.3	Perfil de Capacidad Interno P.C.I	148
8.4.4	Factores claves internos	151

8.4.5	Formulación de la Matriz E.F.I	154
8.4.5.1	Principales conclusiones	155
9	FASE DE ESTUDIO DIRIGIDA A LA MICROEMPRESA	157
9.1	USUARIOS POTENCIALES	157
9.1.1	Identificación de las microempresas	157
9.1.2	Caracterización del empresario	164
9.1.3	Producto y comercialización	166
9.1.3.1	Estudio del producto	166
9.1.3.2	Estudio del consumidor	168
9.1.3.3	Comercialización	170
9.1.4	Sobre el servicio de promotoría comercial	174
9.2	USUARIOS ACTUALES	178
9.2.1	Identificación de las microempresas	178
9.2.2	Caracterización del empresario	183
9.2.3	Capacitación tecnológica y productiva	186
9.2.3.1	Nivel de capacitación	186
9.2.3.2	Capacidad tecnológica	187
9.2.3.3	Capacidad productiva	188
9.2.4	Capacidad administrativa	192
9.2.5	Producto y comercialización	194
9.2.5.1	Estudio del producto	194
9.2.5.2	Estudio del consumidor	195
9.2.5.3	Comercialización	197

9.2.6 Sobre el servicio de promotoría comercial	200
10 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	201
10.1 ESTRUCTURACION DE LOS NUEVOS SERVICIOS	201
11 ESTUDIO FINANCIERO DE LA PROPUESTA	208
11.1 PROYECCION DE LA DEMANDA	208
11.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	210
11.1.1 Análisis del precio	210
11.1.2 Inversiones	211
11.1.3 Presupuesto de ingresos anuales	211
11.1.4 Presupuesto de egresos anuales	212
12 CONCLUSIONES	214
13 RECOMENDACIONES	220
BIBLIOGRAFIA	223
ANEXOS	228

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Muestra poblacional	39
Cuadro 2. Índice de precios al consumidor por niveles de ingreso	66
Cuadro 3. P.I.B, distribución del gasto, variación porcentual 95 – 00	70
Cuadro 4. Tasas de cambio en la frontera Colombo – Ecuatoriana	74
Cuadro 5. Tasas de interés reales efectivas del stock de créditos	75
Cuadro 6. Tasas de interés promedio del stock de créditos	75
Cuadro 7. Principales variables macroeconómicas 1997 - 2002	78
Cuadro 8. Pasto, indicadores del mercado laboral 1999 – 2000	81
Cuadro 9. Total del empleo registrado en Pasto año 2000	82
Cuadro 10. Proyección de la población por área Pasto 96 -05	103
Cuadro 11. Perfil de Oportunidades y Amenazas P.O.A.M	104
Cuadro 12. Matriz de Evaluación del Factor Externo E.F.E	107
Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo	122
Cuadro 14. Diagnostico interno P.C.I para Contactar	148
Cuadro 15. Diagnostico interno P.C.I para el Área De Promotoría	150
Cuadro 16. Matriz de E.F.I para Contactar	154

Cuadro 17. Matriz de Evaluación del Factor Interno para el Area	155
Cuadro 18. Razón social	157
Cuadro 19 A.Tiempo de funcionamiento microempresas de calzado	158
Cuadro 19 B.Tiempo de funcionamiento microempresas de marroquinería	158
Cuadro 19 C.Tiempo de funcionamiento microempresas de artesanías	158
Cuadro 20. Tipo de empresa	159
Cuadro 21. Lugar de funcionamiento	160
Cuadro 22 A.Nivel de activos microempresas de calzado	160
Cuadro 22 B.Nivel de activos microempresas de marroquinería	160
Cuadro 22C. Nivel de activos microempresas de Artesanías	161
Cuadro 23. Sistema de pago de proveedores	162
Cuadro 23 A.Plazo otorgado por los proveedores	162
Cuadro 24. Numero de trabajadores	163
Cuadro 25. Tipo De Contrato	163
Cuadro 26 A.Edad empresarios de calzado	164
Cuadro 26 B.Edad empresarios de marroquinería	164
Cuadro 26 C.Edad empresarios de artesanías	164
Cuadro 27. Distribución de empresarios por sexo	164
Cuadro 28. Personas a cargo	165
Cuadro 29. Dependencia económica de la microempresa	165
Cuadro 30. Tipo De Capacitación Recibida	165
Cuadro 31. Conocimiento técnico sobre el negocio	166
Cuadro 32. Factores de imagen de la empresa	167

Cuadro 33.	Factores diferenciación la competencia	167
Cuadro 34.	Compradores actuales y potenciales	168
Cuadro 35.	Comportamiento del mercado	169
Cuadro 36.	Segmentación del mercado	169
Cuadro 37.	Canales De Distribución	170
Cuadro 38.	Publicidad	171
Cuadro 39.	Valor Agregado Del Producto	171
Cuadro 40.	Política Comercial	171
Cuadro 41.	Fijación de metas mensuales de ventas	172
Cuadro 42.	Problemas para el mercadeo de productos	172
Cuadro 43.	Evaluación de la competencia	173
Cuadro 44.	Medios de comercialización comúnmente utilizados	173
Cuadro 45.	Conocimiento de los servicios prestados por Contactar	174
Cuadro 46.	Accesibilidad Al Servicio	174
Cuadro 47.	Opinión sobre el servicio	175
Cuadro 48.	Expectativas comerciales de los empresarios	175
Cuadro 49.	Disposición empresarios para cancelar margen	177
Cuadro 50.	Disposición para implementar control	178
Cuadro 51.	Razón Social	178
Cuadro 52 A.	Tiempo de funcionamiento microempresas de calzado	179
Cuadro 52 A.	Tiempo funcionamiento microempresas Marroquinería	179
Cuadro 52 C.	Tiempo De Funcionamiento Microempresas De Artesanías	180
Cuadro 53.	Tipo de empresa	180

Cuadro 54. Lugar de funcionamiento	181
Cuadro 55 A.Nivel de activos microempresas de calzado	181
Cuadro 55 B.Nivel de activos microempresas de marroquinería	181
Cuadro 55 C.Nivel de activos microempresas de artesanías	181
Cuadro 56. Sistema De Pago De Proveedores	182
Cuadro 56 A.Plazo otorgado por los proveedores	182
Cuadro 57. Numero de trabajadores	183
Cuadro 58 A.Edad Empresarios De Calzado	183
Cuadro 58 B.Edad empresarios marroquinería	184
Cuadro 58 C.Empresarios De Artesanías	184
Cuadro 59. Distribución De Empresarios Por Sexo	184
Cuadro 60. Personas a cargo	184
Cuadro 61. Escolaridad Del Empresario	185
Cuadro 62. Dependencia económica de la microempresa	185
Cuadro 63 . Tipo De Capacitación Recibida	186
Cuadro 64. Razones para buscar la capacitación	187
Cuadro 65. Tipo de maquinaria empleada	187
Cuadro 66. Capacidad tecnológica de las microempresas	188
Cuadro 67. Programación y control de la producción	188
Cuadro 68. Distribución de planta	189
Cuadro 69. Producción Mensual Microempresas de Calzado	190
Cuadro 70. Producción Mensual Microempresas de Marroquinería	190
Cuadro 71. Producción mensual microempresas de artesanías	191

Cuadro 72.	Producción mensual microempresas de calzado	191
Cuadro 73.	Producción mensual microempresas de marroquinería	191
Cuadro 74.	Producción mensual microempresas de artesanías	192
Cuadro 75.	Capacidad Productiva Utilizada	192
Cuadro 76.	Implementación de elementos administrativos en la empresa	193
Cuadro 77.	Implementación de sistema contable en la microempresa	193
Cuadro 78.	Procedimiento utilizado establecimiento precio de venta	193
Cuadro 79.	Capacidad de generación de empleo	194
Cuadro 80.	Factores de imagen de la empresa	194
Cuadro 81.	Factores de diferenciación competencia	195
Cuadro 82.	Compradores actuales y potenciales	195
Cuadro 83.	Comportamiento del mercado	195
Cuadro 84.	Segmentación del mercado	196
Cuadro 85.	Canales de distribución	196
Cuadro 86.	Publicidad	197
Cuadro 87.	Valor agregado del producto	197
Cuadro 88.	Política comercial	197
Cuadro 89.	Fijación de metas mensuales de ventas	198
Cuadro 90.	Problemas para el mercadeo de productos	198
Cuadro 91.	Evaluación De La Competencia	199
Cuadro 92.	Medios De Comercialización Comúnmente Utilizados	199
Cuadro 93.	Tiempo de vinculación de la entidad	200
Cuadro 94.	Servicios Utilizados	200

Cuadro 95. Opinión Sobre El Servicio	201
Cuadro 96. Nivel De Satisfacción Con El Servicio	201
Cuadro 97. Matriz de Despliegue de Estrategias	204
Cuadro 98. Proyección de la demanda de los nuevos servicios	208
Cuadro 99. Matriz de precios	210
Cuadro 100. Costo de la inversión	211
Cuadro 101. Ingresos anuales por prestación de los Nuevos servicios. Años 2002 - 2004	211
Cuadro 102. Egresos anuales por prestación de los Nuevos servicios. Años 2002 - 2004	212

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de Contactar	52
Figura 2. Índice de Precios al Consumidor. Variación Diciembre 1989 – 2000	65
Figura 3. Producto Interno Bruto. Primer trimestre de 1999 – Primer trimestre de 2000	69
Figura 4. Desempleo en América Latina (%) Año 2000	79
Figura 5. Tasa global de participación, de ocupación Y de desempleo por ciudad y área Metropolitana. Junio de 2000	80

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cronograma de actividades	229
Anexo B. Presupuesto de la investigación	230
Anexo C. Encuesta aplicada a usuarios potenciales	231
Anexo D. Encuesta aplicada a usuarios actuales	235
Anexo E. Encuesta aplicada al personal de Contactar	238

**DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE PROMOTORIA COMERCIAL DE LA
CORPORACION NARIÑO EMPRESA Y FUTURO CONTACTAR**

RESUMEN EJECUTIVO

Con el objeto de generar espacios de crecimiento empresarial y acceso a los mercados, la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR, entidad de fomento de la microempresa, líder en esta zona del país, implementó una línea de servicios en el Area de Promotoria Comercial orientadas al fortalecimiento de la base productiva y de mercados de las empresas a pequeña escala vinculadas al proceso. De este modo, el servicio busca llenar los vacíos que en capacidad técnica, organizacional y de mercadeo, tienen las microempresas en los sectores de Calzado, Marroquinería y Artesanías.

No obstante, el Area de Promotoria Comercial funciona gracias a los recursos provenientes de Entes Estatales como la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, entre otras, y en el evento de que estos recursos dejaran de inyectarse; el proceso se truncaría y se verían afectados, además del empresario

involucrado, la razón de ser de Contactar, que tiene que ver con el fomento y desarrollo del sector en este ámbito por encima del servicio financiero.

Por lo tanto, es imprescindible proponer alternativas reales que promuevan el funcionamiento autónomo del Area, mediante estrategias de servicio con un componente de ingreso financiero.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Diseñar un modelo de desarrollo y mejoramiento administrativo del área e promotoria comercial de contactar en la ciudad de Pasto, que permita satisfacer eficientemente las necesidades de comercialización de los productos del sector microempresarial vinculado al área y favorezca el cumplimiento de los objetivos institucionales de apoyo y fomento de la microempresa establecidos en la entidad.

FASES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACION

FASE DE DIAGNOSTICO

Incluye el estudio tanto de La corporación a nivel integral como del Area de Promotoria Comercial en especifico, involucrando aspectos como reseña histórica, misión y visión, objetivos, criterios de operación, estrategias implementadas en el pasado, productos y servicios, estructura, funcionalidad y expectativas creadas.

Se formula el análisis de macroambiente y se diseñan un perfil de oportunidades y amenazas P.O.A.M y la matriz de evaluación del factor externo E.F.E mediante la metodología de David Fred.

Igualmente, se realiza un análisis del perfil competitivo del servicio (organización de eventos comerciales, diseño de imagen corporativa y capacitación) teniendo en cuenta la caracterización del mercado atendido por el área y por la competencia (sena, Cámara de Comercio y empresas publicitarias particulares) teniendo en cuenta variables como fuerza del servicio, lealtad y satisfacción del cliente, participación en el mercado, competitividad en el precio de los servicios y la ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado. Este análisis se resume en la matriz de Perfil Competitivo.

El análisis situacional interno para Contactar y para el área involucra la gestión administrativa, financiera, de mercadeo y de talento humano, cuyos factores claves se relacionan en el Diagnostico Interno PCI y la matriz de Evaluación del Factor Interno EFI.

FASE DIRIGIDA A LA MICROEMPRESA

Esta fase se divide en dos estudios: el análisis de las microempresas identificadas como usuarios potenciales del servicio y el estudio de los usuarios actuales que

son empresas que vienen haciendo parte del proceso de Promotoria Comercial de Contactar. En el primer caso se analizó una muestra de 197 microempresas de un total de 405 identificadas. En el segundo caso se visitaron 45 empresas que actualmente reciben el servicio.

Se analizan variables como caracterización de la empresa, del empresario, producto y comercialización, capacidad tecnológica, administrativa y productiva y la percepción en los dos tipos de usuario acerca del servicio de Promotoria Comercial.

Se busca identificar el posicionamiento del servicio en la mente del empresario, su disposición para cancelar un margen económico a cambio del servicio que presta el área con el objeto de autofinanciarla y para establecer las diferencias entre las empresas que están involucradas con el proceso y aquellas con las que aun no se ha dado ninguna iniciativa.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Con el objeto de buscar autosostenimiento financiero para el Area, y de ofrecer otras alternativas de apoyo al sector microempresarial, se plantean actividades estratégicas reflejadas en nuevos servicios para posicionar las actividades del área y hacer de la misma una herramienta de acceso al mercado. Estas acciones se presentan en la matriz de despliegue de estrategia donde se relacionan las

actividades a seguir, las personas involucradas, el periodo de ejecución, su costo y los indicadores que permitirán medir el proceso.

En esta relación se destaca el montaje de la pagina web de la entidad como un portal donde el empresario podrá exhibir su producción mediante fotocatalogos, en este caso, se identifican los factores económicos y de mercado que apoyan la propuesta y los beneficios para la entidad y las empresas incluidas en este servicio.

Finalmente, en el estudio financiero de la propuesta se realiza la proyección de la demanda para los nuevos servicios, se identifican los precios para cada uno de ellos mediante una matriz y se define el costo total del montaje de la propuesta, involucrando tanto el mejoramiento a nivel interno como la implementación de las nuevas estrategias. Se relacionan el monto de ingresos y egresos para los años 2002 a 2004 donde se concluye que el proyecto no genera utilidades a la entidad pero si asegura su funcionamiento.

Este resultado atiende el objeto del área que no tiene que ver con la búsqueda de lucro sino con el fortalecimiento de la gestión comercial de las empresas involucradas al proceso.

ABSTRACT

DESIGN OF A DEVELOPMENT AND ADMINISTRATIVE IMPROVEMENT MODELOF THE COMMERCIAL ADVANCEMENT SERVICE IN THE NARIÑO COMPANY AND FUTURE CONTACTAR CORPORATION

EXECUTIVE SUMMARIZE

In order to generating spaces of managerial growth and the market´ access , the Nariño Company and Future CONTACTAR Corporation, a micro – companies development´ entity , leader in this area of the country, implemented a line of services in the Commercial Advancement´ area guided to the invigoration of the productive and marketing base of the companies to small scale linked to the process. This way, the service looks for to fill the holes that in technical, organizational capacity and marketing´ research, the micro – companies have in the Footwear, leather products and Craftmanships´ sectors.

Nevertheless, the Commercial advancement area works thanks to the resources coming from State Entities as the Micro – companies Development Corporation, among other, and in the event that these resources stopped to be injected; the process would be truncated and they would be affected, besides the involved

manager, the being reason of the Contactar Corporation has to do with the marketing level development of the sector, above the financial service.

Therefore, it is indispensable to propose a real alternative that promote the autonomous operation of the Area, by means of service´ strategies with a financial profits component.

PROJECT OBJETIVE:

To design a development and administrative improvement model in the Commercial advancement Area of the Contactar Corporation in the city of Pasto that allows to satisfy the commercialization´ necessities of the micro – companies products linked to the area and favor the institutional objetives´ execution of support and development of the micro – companies settled down in the entity.

PHASES OF THE INVESTIGATION´ STUDY

DIAGNOSTIC´ PHASE

It includes the study from the corporation to integral level as of the Commercial Advancement Area in I specify, involving aspects like historical review, mission and vision, objectives, operation approaches, strategies implemented in the past, products and services, it structures, functionality and created expectations.

The macro - environment analysis is formulated and a opportunities and threats´ profile P.O.A.M and the Evaluation of the external factor´ womb E.F.E is designed by means of the David Fred´ methodology

Equally, is carried out an competitive profile analysis of the service (commercial events´ organization, corporate image´ design and training) keeping in mind the characterization of the market assisted by the area and for the competition (sign, Chamber of Commerce and companies advertising matters) keeping in mind variables as force of the service, loyalty and the client's satisfaction, market´ participation, competitiveness in the price of the services and the taken out advantage of the market growth´ potential . This analysis is summarized in the Competitive Profile´ womb.

The situational intern analysis to Contactar Corporation and for the area it involves the organization, financial, market administration, and of human talent, whose key factors are related in the Internal´ Diagnostic PCI and the Evaluation of the Internal Factor´ womb EFI.

DIRECTED PHASE TO THE MICRO - COMPANY

This phase is divided in two studies: the analysis of the identified micro - companies as potential users of the service and the study of the current users that are companies that come making part of the process of Commercial Advancement

of Contactar. In the first case a sample of 197 microempresas of an identified total of 405 was analyzed. In the second case they visited one another 45 companies that at the moment receive the service.

Variables are analyzed as company´ characterization , management, product and commercialization, technological, administrative and productive capacity and the perception in the two user types about the service of Commercial advancement.

It is looked for to identify the positioning of the service in the manager's mind, their disposition to cancel an economic margin in exchange for the service that he lends the area in order to self-financing it and to establish the differences among the companies that are involved with the process and those with those that not yet no initiative has been given.

PROPOSAL OF IMPROVEMENT

In order to looking for financial autonomous operation for the Area, and of offering other support alternatives to the sector , they think about strategic activities reflected in new services to position the area´ activities and to make of the same one an market´ access tool. These actions are presented in the strategy unfolding´ womb where they are related the activities to continue, involved people, the execution´ period , their cost and the indicators that will allow to measure the process.

In this relationship stands out the assembly of Contactar Corporation web´ page like a portal where the manager will be able to exhibit his production by means of fotocatalogues, in this case, the economic and marketing factors are identified that support the proposal and the benefits for the entity and the companies included in this service.

Finally, in the financial study of the proposal is carried out the demand´ projection for the new services, the prices are identified for each one of them by means of a womb and is defined the total assembly´ cost of the proposal, involving the internal level improvement as the new strategies´ implementation . They are related the amount of revenues and expenditures for the years 2002 at 2004 where you concludes that the project doesn't generate utilities to the entity but if it assures its operation.

This result assists the object of the area that doesn't have to do with the search of lucre but with the invigoration of the commercial administration of the companies involved to the process.

INTRODUCCION

Con el objeto de generar espacios de aprendizaje, crecimiento empresarial y acceso a los mercados, como medios efectivos de desarrollo de las microempresas en la región, la Corporación Nariño Empresa y Futuro Contactar, entidad de fomento microempresarial líder en esta zona del país, implementó una línea de servicios en el área de Promotoría Comercial orientados al fortalecimiento de la base productiva y de mercados de las empresas vinculadas a la institución y a la consolidación de estos negocios como organizaciones internas sólidas para lograr la autogestión de su desarrollo a nivel operativo y comercial, entendiendo que estas, conforman la base de la dinámica económica del Departamento.

Este documento, busca apoyar el enfoque de las acciones emprendidas por Contactar, fortaleciendo el proceso de ajuste de los servicios del Area de Promotoría Comercial a las nuevas condiciones, promoviendo la capacidad de innovación y el desarrollo de actitudes, actividades y programas basados en la calidad permanente en el servicio y en el resultado final esperado: el crecimiento sostenible del sector microempresarial involucrado en el proceso.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta su naturaleza productiva, las microempresas de la región, vinculadas comercialmente a Contactar, manejan una serie de factores de competitividad muy positivos, que son comunes a las características estructurales del sector microempresarial en el departamento, como la disponibilidad de recursos naturales, su ubicación geográfica en zona de frontera, su flexibilidad tecnológica, las políticas gubernamentales de apoyo a la microempresa y la baja inversión para su funcionamiento. Sin embargo, enfrentan directamente condiciones organizacionales, financieras y comerciales que les impide acoplarse en forma equitativa y práctica a la economía global:

El contrabando, la situación económica y social del país, la competencia con productos de mejor calidad, la inestabilidad del mercado, las limitaciones de tipo administrativo y técnico, sumadas a la baja capacidad financiera que manejan, han creado necesidades latentes de mejoramiento del producto que garanticen una buena distribución y comercialización.

Las deficiencias comerciales más comunes en este medio obedecen en mayor grado a la falta de competitividad en cuanto a calidad, precio y métodos de promoción, situación crítica si se tiene en cuenta el gusto del consumidor cada vez más exigente. Dichas deficiencias han sido mejoradas poco a poco gracias a la gestión tecnológica y comercial de instituciones como Contactar que a través de

los servicios prestados por el área de promotoría comercial, ha adaptado la experiencia de los empresarios a las nuevas tecnologías y formas de promoción.

El área de promotoría comercial existe gracias a los recursos financieros provenientes de entes gubernamentales como la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, pero es evidente que en el momento que esta Corporación deje de proporcionar proyectos a Contactar, el área dejaría de prestar sus servicios al sector microempresarial.

De este modo y teniendo en cuenta los avances que se han logrado en cuanto a organización administrativa y financiera, diseño de productos, imagen corporativa y métodos de promoción de las microempresas vinculadas, se hace indispensable crear alternativas de ingreso para el funcionamiento permanente del área.

2. JUSTIFICACION

2.1 JUSTIFICACION TEORICA

Para tener éxito comercial en los mercados locales y extranjeros, caracterizados por un crecimiento lento y una fuerte competencia, se debe realizar una excelente labor en todas las áreas de la empresa.

Estudios recientes realizados por Charles Schewe han demostrado que la clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento y satisfacción de los clientes con ofertas competitivas superiores a través de la mercadotecnia, que se constituye en la mejor forma de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

La mercadotecnia tiene su origen en el hecho de que los seres humanos son personas con necesidades, deseos y expectativas, los cuales dan lugar a un estado de inconformidad, que se resuelve mediante la adquisición de productos para satisfacer dichas necesidades y deseos. Puesto que muchos productos pueden satisfacer una determinada necesidad, la elección de este se guía por el concepto de valor, costo y satisfacción.

Además, el concepto de venta afirma que los consumidores no adquirirán suficientes productos de la empresa, a no ser que se les estimule a través de estrategias de ventas y promoción, por lo cual es indispensable el esfuerzo que en materia comercial puedan realizar las empresas.¹

2.2 JUSTIFICACION PRACTICA

Diferentes entidades de apoyo al sector microempresarial han gestado proyectos para mejorar la competitividad de los microempresarios de la región, pues los resultados de gestiones comerciales desarrolladas en el pasado han empezado a dar frutos, sobretodo en el cambio de visión de los pequeños empresarios y en la imagen de los productos de la microempresa nariñense.

Una de las instituciones pioneras en este campo es Contactar cuya gestión técnica, comercial y financiera se ve reflejada en pequeñas empresas con demanda de productos en mercados anteriormente no explorados. El empresario ha logrado identificar esta demanda a través de la participación en eventos comerciales de gran aceptación en el medio como el Leather Show (sector cuero) y Expoartesanías (sector artesanías). Los contactos comerciales efectivos, han sido posibles gracias al mejoramiento que por medio de asesorías técnicas, comerciales, administrativas y financieras se ven materializadas en la calidad de los productos microempresariales.

¹ SCHEWE, Charles D. Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones. Bogotá. Editorial McGraw Hill,

Estos resultados son los que motivan a que las instituciones sigan encaminando esfuerzos hacia el mejoramiento integral de las microempresas que juegan un papel importante en el desarrollo económico de la región y del país.

No obstante, la gestión que se realice al interior de la microempresa debe tener continuidad por parte de la institución que la realice, de lo contrario cualquier esfuerzo será en vano, ya que la actitud inicial de la mayoría de los empresarios es renuente al cambio y requiere de tiempo para que se ajuste a un proceso de organización empresarial que necesita dedicación e interés en actividades anteriormente no realizadas por el empresario en su rutina de trabajo diaria y consideradas por ellos mismos como improductivas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de desarrollo y mejoramiento administrativo del área de promotoría comercial de Contactar en la ciudad de Pasto, que permita satisfacer eficientemente las necesidades de comercialización de los productos del sector microempresarial vinculado al área y favorezca el cumplimiento de los objetivos institucionales de apoyo y fomento de la microempresa establecidos en la entidad.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico de tallado del área de promotoría comercial de la entidad, estableciendo las necesidades y los factores claves que inciden en la prestación eficiente del servicio.
2. Proponer alternativas de mejoramiento de los actuales procedimientos administrativos desarrollados en el área, para optimizar los recursos asignados a su funcionamiento.
3. Establecer estrategias de información y promoción para agregar valor al servicio de promotoría comercial.
4. Desarrollar estrategias de prestación de nuevos servicios que generen ingresos al área para su mantenimiento y optimización del impacto del servicio.

4. MARCO REFERENCIAL

Se relacionan a continuación, una serie de estudios que infieren en la problemática comercial que enfrentan las microempresas, dadas sus características y las condiciones socioeconómicas de la región.

ARTEAGA ARTEAGA Silvia, MARTINEZ VITERY Ana Rocio. Incidencia de las Microempresas de Calzado en el Desarrollo Económico de Pasto. San Juan de Pasto, 1995., p. 45-51. Trabajo de grado (Administrador Financiero). Centro De Estudios Superiores María Goretti CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

La investigación trata de precisar el efecto real que ha tenido la inserción de la microempresa de calzado a nivel de fabricación, venta, distribución de materias primas y servicios relacionados con el mismo, en la economía del departamento de Nariño y su contribución al desarrollo regional como ente dinamizador del mismo.

BARRERO José Ricardo, GUDIÑO Carmen, ROMAN Alfonso. Modelo para el Montaje de la Comercializadora de Tejidos Nariño Limitada. San Juan de Pasto, 1992., p. 123-140. Trabajo de grado (Administrador Financiero). Centro De Estudios Superiores María Goretti CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

A través de esta investigación se presenta una propuesta de comercialización, determinando demanda actual y potencial de acuerdo a las exigencias del consumidor final. Se esboza un estudio técnico, cuyo objeto es ser ampliado en un estudio posterior.

BUCHELY MELO Yadira, LANDAZURY LANDAZURY Gelhilouth. Estudio de factibilidad para el montaje de una empresa productora y comercializadora de artículos de cuero en la ciudad de San Juan de Pasto. San Juan de Pasto 1998., p. 23-28. Trabajo de grado (Administrador Financiero). Centro De Estudios Superiores María Goretti CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

Contiene un estudio de mercado que identifica necesidades de producción y comercialización indispensables para demostrar la viabilidad del proyecto, como también un estudio técnico que permite identificar variables como localización e infraestructura.

COLOMBIA. COMITÉ REGIONAL DE APOYO A LA MICROEMPRESA. Dimensionamiento de oferta y demanda microempresarial. Programa de Mercadeo Para Microempresas de Nariño. San Juan de Pasto., 1991.

La investigación financiada por la Corporación Andina De Fomento CAF en convenio con CORPONARIÑO, dimensiona la oferta microempresarial así como el nivel tecnológico de los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo en

el departamento de Nariño, como son: marroquinería, calzado, tejidos, maderas y metalmecánica, analizando también su demanda actual y potencial.

NARVAEZ Lesther. Estudio del decremento de la demanda para los productores de la Cooperativa Casa del Barniz de la ciudad de Pasto. San Juan de Pasto, 1990., p. 103-110. Trabajo de grado (Administrador Financiero). Centro De Estudios Superiores María Goretti CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

El estudio analiza las variaciones de la oferta y la demanda de artesanías en la ciudad de Pasto, con la finalidad de detectar los problemas que han conllevado al decremento de las ventas para diseñar una propuesta administrativa dirigida a la reestructuración de herramientas administrativas aplicadas en la Cooperativa.

RIVERA GUZMAN Adriana, RIVERA GUZMAN Diego, VILLAREAL HIDALGO Patricia. Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Calzado Para Dama. San Juan de Pasto, 1998., p. 13-20. Trabajo de grado (Administrador Financiero). Centro De Estudios Superiores María Goretti CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

El estudio pretende dar respuesta a los interrogantes relacionados con aspectos de mercado, técnicos, financieros y administrativos, con los cuales se enfrenta el sector calzado en la ciudad de Pasto. Se inicia con un diagnóstico económico de

las empresas de este tipo, considerando sus limitaciones y estableciendo las bases para potenciar el desarrollo de su actividad.

ROSERO CAICEDO Mario, SARASTY MONTALVO Lenin, TROYA Orlando. La Comercialización de Artesanías en Pasto, Situación y Perspectivas. San Juan de Pasto, 1987., p. 32-38. Trabajo de grado (Administrador Financiero). Centro De Estudios Superiores María Goretti CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

La investigación señala las características principalmente relevantes relacionadas con la producción, el mercadeo y el consumo de artesanías de madera en Pasto. Analiza las tendencias de producción y comercialización de artesanías, se identifican los factores endógenos y exógenos que afectan su desarrollo económico y se propone sobre la base de su estructura, alternativas y políticas de mejoramiento.

5. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS DE TRABAJO

5.1 HIPOTESIS GENERAL

El diseño de un modelo de mejoramiento y desarrollo administrativo del servicio de promotoría comercial de Contactar, generará ingresos para su normal funcionamiento y asegurará la continuidad de los programas de apoyo comercial y capacitación al sector microempresarial involucrado.

5.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS

1. La elaboración de un diagnóstico completo del servicio de promotoría comercial, proporcionará una visión amplia y detallada de los principales factores que contribuyen a optimizar el servicio y ampliar su capacidad de atención a la demanda.
2. La organización y documentación de herramientas administrativas al interior del área proporcionará mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias.
3. El servicio de promotoría comercial de Contactar, fortalecerá su función e impacto social en el sector microempresarial a través del establecimiento de estrategias de información y promoción comercial propuestas en este estudio.
5. Los nuevos servicios propuestos en este estudio generarán ingresos al área de promotoría comercial que garanticen su normal funcionamiento.

6. PLANTEAMIENTO DE VARIABLES

6.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

1. Desempeño administrativo del área de promotoría comercial.
2. Sectores microempresariales involucrados en el proceso.
3. Mercadeo

6.2 VARIABLES DEPENDIENTES

Desempeño Administrativo Del Área De Promotoría Comercial

1. Estructura y funcionalidad del servicio de promotoría comercial.
2. Indicadores de gestión comercial del servicio prestado.
3. Alternativas administrativas y comerciales de mejoramiento.
4. Estrategias de promoción utilizadas.

Sectores microempresariales involucrados en el proceso.

1. Productividad de las microempresas involucradas en el proceso.
2. Caracterización de los productos comercializados.
3. Estrategias de comercialización utilizadas.

4. Ventajas y desventajas competitivas.
5. Gestión actual de comercialización.
6. Disposición real del empresario para incorporarse al proceso.

MERCADEO

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción

7. ASPECTOS METODOLOGICOS

7.1 TIPO DE INVESTIGACION

Se pretende establecer en la presente investigación, un estudio analítico - descriptivo - correlacional, ya que se busca definir y caracterizar el servicio de Promotoría Comercial prestado por Contactar; se medirán y calificarán diferentes aspectos relacionados, se dimensionarán los componentes funcionales pertinentes y se identificarán las necesidades de los empresarios y la problemática situacional real del servicio en estudio, de acuerdo al comportamiento del mercado y a sus perspectivas económicas.

Igualmente se planteará de modo específico la relación existente entre las variables microempresa - servicio de Promotoría Comercial - mercado - desarrollo organizacional. Al medir estos factores, se establecerá coherentemente la situación de correlación que se da entre ellas, con el objeto de conocer como un fenómeno, concepto o variable es influenciado cuando se determina el comportamiento e impacto de otros factores relacionados con las actividades en análisis.

7.2 METODO DE INVESTIGACION

Se plantea para la presente investigación la aplicación de un método de estudio inductivo - deductivo atendiendo a la naturaleza de investigación científica que tiene el presente estudio. Este método permitirá identificar elementos individuales y específicos en el entorno general del análisis, es decir, se partirá de las situaciones de tipo universal para establecer las particularidades de modo explícito.

Así mismo, esas situaciones particulares determinadas facilitarán la proposición de nuevas premisas que optimicen el análisis e identificación clara de conclusiones, alternativas y fenómenos relacionados con el servicio de Promotoría Comercial prestado por la entidad, objeto de esta investigación.

7.3 POBLACION Y MUESTRA

Para el desarrollo de esta investigación, se tomo como área de estudio la ciudad de Pasto y como elemento de estudio a los empresarios pertenecientes a los sectores de marroquinería, calzado y artesanías, ya que son estos sectores los que forman parte de los proyectos del área de Promotoría Comercial de la Corporación.

Según información obtenida en PLANEACION MUNICIPAL, en Pasto existen alrededor de 405 microempresas en los sectores involucrados, distribuidas de la siguiente manera:

1. Sector calzado:	150
2. Sector marroquinería:	125
3. Sector artesanías:	130
3.1 Barniz de pasto:	70
3.2 Tamo:	35
3.3 Talla en madera:	25

Tomando como referencia esta cifra se procederá al cálculo estadístico para determinar el número exacto de encuestas a realizar a los microempresarios de la ciudad de Pasto. Entonces:

$$n = \frac{(N * Z^2) * (p * q)}{E^2 (N-1) + Z^2 * (p * q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Coeficiente de confiabilidad (95%)

E = Error estimado (5%)

Reemplazando se tiene:

$$n = \frac{(405) (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (404) + (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{1556 * 0.25}{1.01 + 0.9604}$$

$$n = \frac{389}{1.9704}$$

$$n = 197$$

Es necesario aclarar que el área de Promotoría Comercial trabaja actualmente con 45 microempresarios distribuidos así:

Sector calzado: 15

Sector marroquinería: 15

Sector artesanías: 15

Por lo tanto se aplicarán 242 encuestas dirigidas a clientes actuales (45) y potenciales (197) para los cuales se diseñarán dos tipos de formato diferentes.

Teniendo en cuenta la igualdad de proporción para todas las variables¹, se desagrega a continuación la información del número de microempresas en cada sector.

Cuadro 1. Muestra Poblacional

Sector	Población	Participación Porcentual	Muestra
Calzado	150	37	73
Marroquinería	125	31	61
Artesanías	130	32	63
Total	405	100	197

FUENTE: Esta investigación

7.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se utilizará información de tipo cualitativo y cuantitativo, la cual se clasificará en fuentes primarias y secundarias obteniendo así las medidas necesarias para realizar esta investigación.

7.4.1 Fuentes Primarias

La principal herramienta de recolección de información que se empleará es la encuesta que se aplicará a los microempresarios de la ciudad de Pasto, así mismo se realizarán entrevistas principalmente al personal de CONTACTAR encargado del área de Promotoría Comercial cuyo testimonio es de vital

¹LIPF CHUTZ, Seymour. "Probabilidad, Teoría y 500 Problemas Resueltos". Serie de

importancia para esta investigación puesto que proporciona elementos y parámetros que se constituyen en marco direccional del uso de la información. A través de la observación directa se obtendrá información valiosa permitiendo la confirmación de diversos hechos independientemente de influencia externa.

7.4.2 Fuentes Secundarias

Este tipo de fuentes es de gran utilidad para recopilar información básica la cual se obtendrá a través de trabajos de grado relacionados con el tema de estudio; textos, revistas y documentos donde se traten aspectos como microempresa y mercadeo e información obtenida en distintas instituciones tales como: Cámara de Comercio, Planeación Municipal, Acopi, Contactar, Universidad de Nariño, Universidad Cooperativa, Cesmag y demás entes universitarios de la ciudad de Pasto.

7.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

La información de los microempresarios será recolectada a través de encuestas diseñadas para las empresas que ya están vinculadas a la entidad a través del servicio de Promotoría Comercial y para las empresas que potencialmente pueden hacer uso del servicio en análisis (ver anexos). La encuesta facilitará establecer cuales son las motivaciones, actitudes, expectativas y puntos de vista de los

individuos consultados con relación al tema de investigación; lógicamente, se tendrá en cuenta un margen de error para el análisis de dicha información.

Igualmente se analizará la información actualizada disponible sobre las opciones de mercado encontradas en los estudios de mercado contratados por Contactar con el objeto de relacionar las posibilidades comerciales de los empresarios y la entidad en el entorno comercial.

Los procedimientos mencionados exigen el uso de herramientas de codificación y tabulación de la información obtenida, sometiendo toda la información a un proceso de análisis estadístico que será posteriormente organizado a través de la representación tabular.

7.6 FASES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

I. FASE DE DIAGNOSTICO

1. Descripción de CONTACTAR y del área de Promotoría Comercial de la entidad
2. Etapas de desarrollo del área
3. Direccionamiento estratégico actual
4. Productos y/o servicios ofrecidos
5. Estructura y funcionalidad
6. Expectativas
7. Análisis del Macroambiente

- 7.1 Estudio de entornos que afectan a CONTACTAR
- 7.2 Formulación matriz EFE del área de Promotoría Comercial de CONTACTAR
- 7.3 Comentarios y conclusiones
- 8. Análisis del Perfil Competitivo
 - 8.1 Caracterización de los Competidores Directos
 - 8.2 Formulación de la Matriz del Perfil Competitivo
 - 8.3 Análisis de la matriz, comentarios y conclusiones
- 9. Análisis Situacional Interno de CONTACTAR y el área de Promotoría Comercial
 - 9.1 Formulación de la Matriz de Factores Internos
 - 9.2 Diagnostico del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)
 - 9.3 Perfil de Capacidad Interna PCI

II. FASE DE ESTUDIO DIRIGIDA A MICROEMPRESARIOS

- 1. Identificación de las Microempresas
- 2. Caracterización de las Microempresas
- 3. Caracterización de la Capacidad productiva
- 4. Caracterización del Producto
- 5. Análisis de factores Competitivos
- 6. Estrategias, Opciones y Alternativas de Comercialización
- 7. Expectativas de Desarrollo Comercial

8. Conocimiento y Relación con el Servicio de Promotoría Comercial de Contactar
9. Disposición y Capacidad para el Desarrollo de Estrategias Comerciales Conjuntas
10. Comentarios y Conclusiones

III. FASE DE FORMULACION, ANALISIS Y SELECCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

1. Comparación y análisis de la problemática situacional de las variables servicio de Promotoría Comercial - microempresas involucradas y mercado.
2. Formulación y selección de estrategias para la función organizacional del área.
3. Plan Operativo
4. Comentarios y Conclusiones

8. FASE DE DIAGNOSTICO

8.1 DESCRIPCION DE CONTACTAR Y DEL AREA DE PROMOTORIA COMERCIAL

8.1.1 De Contactar

RESEÑA HISTÓRICA

En 1980, el gobierno nacional da comienzo al Plan Nacional de Apoyo a la Microempresa (PNDM), el cual induce a las entidades gubernamentales a buscar ayuda extranjera para tal fin.

Es cuando CORPONARIÑO inicia una serie de gestiones en el exterior que conducirán, posteriormente, a efectuar un convenio con la Corporación Técnica Alemana GTZ, la cual se encargaría de prestar asistencia técnica financiera.

Nace entonces en 1984 el FF-PLAFAM, adscrito a CORPONARIÑO, con el objetivo de otorgar líneas de crédito de fomento al sector microempresarial y asesoría en investigación y planificación del sector.

Posteriormente, como respuesta a la problemática de comercialización, surge la idea de establecer un ente que responda a las necesidades de los microempresarios de tener un medio de comercialización hacia mercados nacionales e internacionales.

Dando origen a que en septiembre de 1991 se constituya la CORPORACIÓN NARIÑO EMPRESA Y FUTURO CONTACTAR y emprenda sus actividades de comercialización en 1992, con la continua participación de GTZ y diversas entidades nacionales y regionales.

Paralelamente, aparece la concepción del proyecto tecnológico, con el establecimiento de un Centro de Desarrollo Productivo (C.D.P) para calzado y marroquinería.

Sin embargo, se observa, que la eficacia de este programa debe estar enmarcado dentro de un concepto de integralidad, donde confluyan servicios de crédito, capacitación, asesoría, asistencia técnica, organización empresarial, información e innovación comercial y tecnológica, llevando a que a finales de 1994 haya una reestructuración de la Corporación donde se incluyan la comercializadora, el Centro de Desarrollo Productivo de Calzado y Marroquinería y se de comienzo en 1995 al servicio de crédito a través de Contactar Financiero.

Actualmente, CONTACTAR se levanta en la región como una ONG de enfoque alternativo donde sus actividades se determinan y miden por la generación de ganancias por satisfacción del empresario a pequeña escala.³

MISIÓN

“Mejorar el nivel social y económico de los empresarios a pequeña escala”.⁴

VISIÓN

“Nuestra empresa se fundamenta en la prestación de un servicio integral al sector microempresarial sustentado en el conocimiento del mercado, en la participación especializada de las instituciones, en el suministro de servicios tecnológicos y apoyo con la financiación de capital de trabajo y adquisición de activos fijos.

Las metas para nuestros asociados son, lograr el reconocimiento público en el ámbito institucional y contribuir a la consolidación de sus propósitos; para nuestros empleados buscamos una política de personal, basada en estabilidad laboral, ingresos adecuados, ambiente propicio de trabajo; y para la sociedad, mejorar la competitividad del producto nariñense.

³ Plegable institucional CONTACTAR. 1999., p 2

Nuestro trabajo y conducta social se basan en el desarrollo de la participación, la concertación y la coordinación con responsabilidad y eficiencia”.⁵

OBJETIVOS

1. Promover y facilitar el uso de tecnología adecuada.
2. Impulsar y buscar nuevos mecanismos de financiación.
3. Promover la formación de organizaciones gremiales sólidas por sectores económicos.
4. Trabajar en forma conjunta y concertada con las otras instituciones que atienden el sector empresarial a pequeña escala.
5. Elaborar el Plan de Mercadeo y coordinación interinstitucional para llevar a cabo su ejecución.⁶

CRITERIOS DE OPERACIÓN

1. Desarrollo de los sectores económicos dinámicos de Nariño.
2. Integralidad en que se intervenga en forma coordinada sobre todas las áreas vitales para las empresas, mercadeo y comercialización, tecnología y finanzas y otras que se relacionen con el cumplimiento del objetivo antes señalado.

⁴ Ibid., p 2

⁵ Ibid., p 2

⁶ Ibid., p 3

3. Integralidad en que se actúe con todos los servicios o acciones disponibles: capacitación, asesoría, crédito y organización.
4. Coordinación interinstitucional con el fin de lograr mejores y mayores proyectos que causen impacto regional.⁷

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR CONTACTAR EN EL PASADO⁸

Hasta el año de 1998, las estrategias implementadas por CONTACTAR comercializadora fueron las siguientes:

1. **Orientación hacia el producto:** el microempresario entrega muestras de sus productos y fija los precios de venta a la comercializadora que luego de negociar el precio trata de conseguir mercado para dichos productos.
2. **Márgenes bajos de comercialización y volumen alto de actividades:** **estrategia** que no dio los resultados esperados pues se trabajaba con márgenes bajos pero también bajas cantidades comercializadas, lo que condujo a resultados económicos negativos.
3. Se trabajó con mayor énfasis el subsector calzado por no encontrarse intermediarios; los subsectores marroquinería y artesanías fueron trabajados con menor intensidad por encontrarse intermediarios que además de conocer

⁷ Ibid., p 4

⁸ CHAVEZ Jairo y otros, Evaluación de las estrategias de comercialización de los productos del sector microempresarial. DNP. Bogotá: 1997. P 32

muy bien el mercado, hacen el pedido en firme y pagan inmediatamente o en un plazo muy corto.

4. CONTACTAR no comercializaba productos en la ciudad de Pasto puesto que se trataba de dar a conocer los productos de los microempresarios en otras regiones a nivel regional, nacional e internacional (Tumaco, Ipiales, Putumayo, Santanderes, Costa Atlántica, Pereira, Manizales, Quito, Tulleres).
5. Se vendía básicamente a comerciantes con varios puntos de venta. Se procuró no vender a pequeños almacenes por las dificultades de recaudo.
6. Debido a las características de los productos comercializados (bajos niveles de calidad y poco valor agregado) y por los mercados a los que se llegaba, se trabajaba con márgenes brutos bajos que van del 11% al 25% sobre el precio fijado por el microempresario.
7. Ubicación de clientes mediante vendedores contratados por CONTACTAR.
8. Licitación ante instituciones y empresas para dotación del personal.
9. Cualificar la oferta del producto de la microempresa.
10. Atender integralmente a las microempresas con mayor potencial comercial.

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS⁹

CONTACTAR presta actualmente los servicios de información, capacitación administrativa, asistencia financiera y formación para la organización de los sectores del cuero, madera, metalmecánica, comercio y agroindustria.

En cuanto a la asistencia financiera se presta el servicio de Crediempresa que consiste en otorgar créditos para capital de trabajo y activos fijos a microempresarios de los sectores: marroquinería, calzado, artesanías, maderas, metalmecánica, agroindustria, confecciones, comercio y servicios. El plazo de pago depende del destino del crédito: para capital de trabajo máximo 24 meses; para activos fijos máximo 36 meses.

Las garantías dependen de los montos y de las posibilidades del empresario a pequeña escala. Estas pueden ser:

- ❖ Personal o solidaria
- ❖ Real (pignoración o hipoteca)
- ❖ Fondo de Garantías

ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD

Con relación a la estructura, la Asamblea General de Socios está conformada por: CORPONARIÑO, FUNDACION SOCIAL, CORFAS, ARTESANIAS DE COLOMBIA, GTZ (asesor)

La Junta Directiva está representada por:

⁹ CONTACTAR, Op. Cit., p. 4.

FUNDACION SOCIAL, CORPONARIÑO, SENA, un representante del sector maderas, un representante del sector artesanías y GTZ (Corporación Técnica Alemana) como entidad asesora.

En el ámbito operativo, CONTACTAR está dividida en dos componentes:

- ❖ Subdirección administrativa-financiera
- ❖ Unidad de servicios tecnológicos y comerciales: donde se maneja todo lo referente a gestión tecnológica y gestión comercial (Promotoría Comercial)

La Promotoría de Servicios y el Auxiliar de Servicios son cargos básicamente administrativos que se encuentran en dependencia directa de la Dirección Ejecutiva.

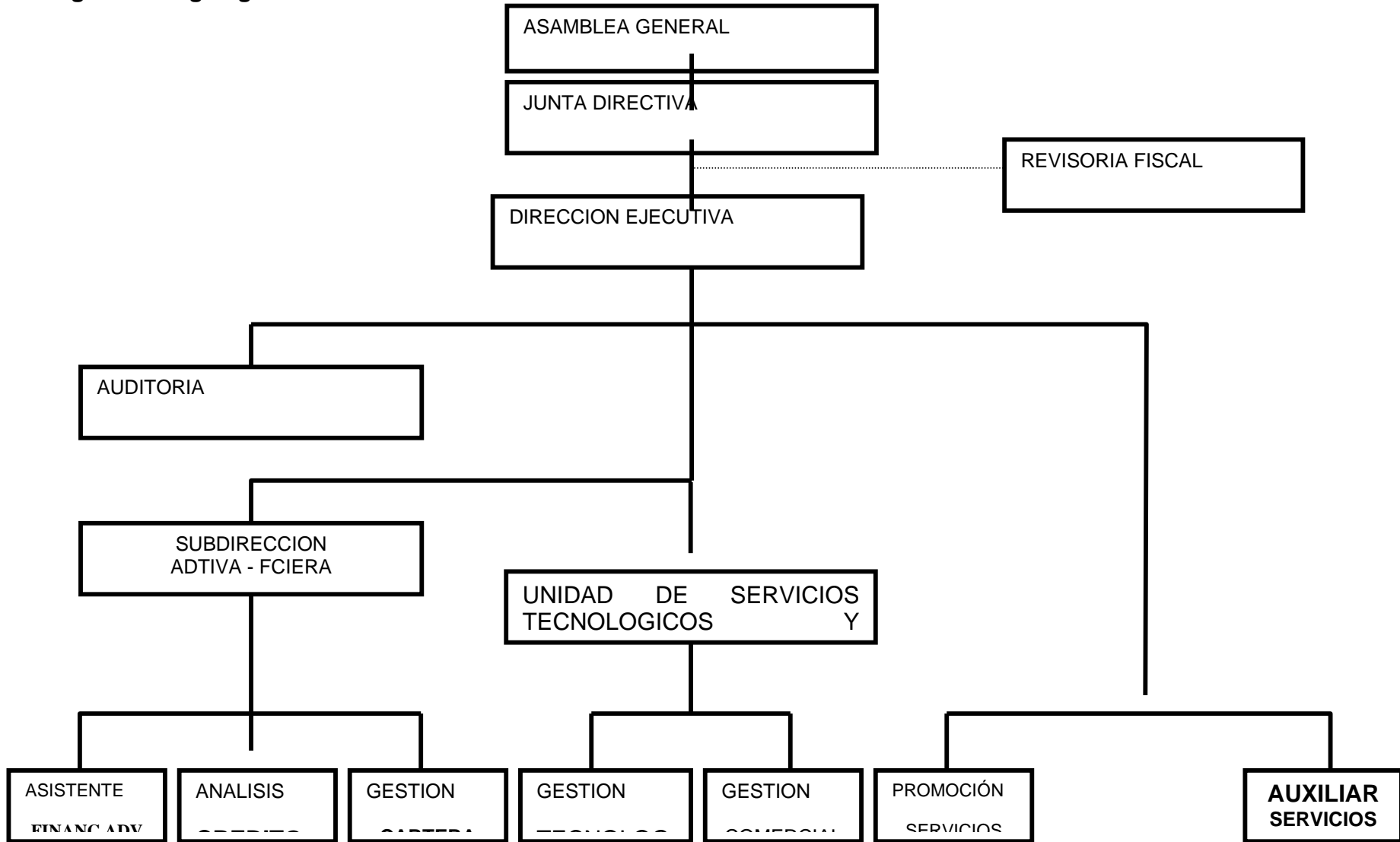
Los recursos que financian los proyectos provienen de diversas fuentes:

- ❖ Los socios y la Junta Directiva
- ❖ Convenios: CORPONARIÑO, GTZ, Banco de la República, SEDECOM, Departamento Nacional de Planeación, Plan Nacional para las Microempresas (Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa y Cía.)¹⁰

(Véase figura 1)

¹⁰ Ibid., p. 4.

Figura 1. Organigrama de Contactar



EXPECTATIVAS DE CONTACTAR CON RESPECTO AL SERVICIO DE PROMOTORIA COMERCIAL

De acuerdo con la opinión de la Directora Ejecutiva de la entidad Gloria Bustos Chávez, la principal expectativa de la empresa para con el servicio de Promotoría Comercial es desarrollar una estrategia eficiente y eficaz que permita a los pequeños empresarios involucrados en el proceso, acceder con productos de calidad a mercados importantes que generen un valor agregado que satisfaga las necesidades y expectativas de los mismos, fortaleciendo a la vez el programa de Promotoría Comercial y permitiendo la ampliación de la cobertura y acciones de la empresa.

Otra de las expectativas fundamentales es continuar prestando un servicio integral de Promotoría Comercial que logre mejorar los niveles de desarrollo de la microempresa dando respuesta a las condiciones de producción y competitividad exigidas actualmente por los mercados local, regional, nacional e internacional.

La sistematización de un modelo de Promotoría Comercial que pueda ser adquirido e implementado por empresas afines a CONTACTAR se constituye en una expectativa que en el largo plazo puede generarle al área su autosostenibilidad y supervivencia, sobretodo si se tiene en cuenta que la comercialización de productos es una de las necesidades más sentidas de los microempresarios.

8.1.2 Del Area De Promotoria Comercial

RESEÑA HISTÓRICA

Inicialmente, el área de Promotoría Comercial ejercía sus funciones como comercializadora es decir con el capital de trabajo existente se adquiría productos a los microempresarios de calzado y marroquinería que luego se vendían a clientes regionales y nacionales sin que el empresario tuviera algún contacto con el cliente final ni la responsabilidad sobre la calidad de los productos y la transacción comercial realizada.

Los precios que manejaba la comercializadora no eran competitivos ya que se debía incrementar un porcentaje al valor del producto para cubrir los excesivos costos de funcionamiento generados: arrendamiento de local y bodega, costos de envío de la mercancía, pago de impuestos, pago de salarios para una planta de personal demasiado amplia donde algunos cargos no justificaban su existencia.

Además, la comercializadora otorgaba crédito de 30 y 60 días a los clientes finales quienes incumplían sus pagos generando problemas de liquidez a CONTACTAR que manejaba con los microempresarios el mismo plazo para cancelar el valor de los pedidos. Por esta razón los empresarios decidieron incluir un porcentaje más en el precio de venta para reducir en cierta medida la descapitalización que enfrentaban por el incumplimiento de CONTACTAR en los pagos, perjudicando aún más la competitividad del precio y la realización de negociaciones futuras

sumadas a la sensación de inseguridad y desconfianza de los empresarios hacia el servicio.

Otro de los problemas que enfrentó la comercializadora fue la imposibilidad de garantizar calidad óptima de los productos exigida por el cliente final. Estos productos presentaban problemas en el acabado y de exclusividad y calidad en las materias primas. Por esta razón CONTACTAR empezó a acumular inventarios de productos defectuosos asumiendo a su vez el costo de las devoluciones y el mantenimiento de dichos inventarios.

En estas circunstancias era imposible mantener el servicio de comercialización por lo cual a partir de 1998 se implementó la estrategia de Promotoría Comercial con el objeto de optimizar los recursos disponibles mediante la reestructuración del servicio y la reducción de costos operacionales fortaleciendo a la vez el compromiso del empresario con la calidad de su producto y el cumplimiento en la negociación haciendo más eficiente la relación entre el microempresario y el cliente final.

Se contrataron dos personas encargadas de la prestación del servicio de promotoría comercial cuya función principal era la identificación de oportunidades comerciales, clientes y necesidades en el mercado nacional y regional a través de la participación en eventos como ferias, rondas de negocios, muestras comerciales y correrías, realizando a su vez recomendaciones a las características de los productos.

Sin embargo, su desempeño no fue el esperado pues se incurrió en antiguos errores de comercialización al no llevar a cabo correctamente la estrategia planteada.

Las promotoras comerciales no ejercieron sus funciones de promoción sino de comercialización ya que se realizaban pedidos a algunos empresarios con ciertas condiciones de pago que fueron incumplidas en la mayoría de los casos.

Con otros empresarios interesados en el servicio, no se logró realizar contacto comercial alguno, por lo cual las muestras que enviaron a la entidad se devolvían meses más tarde sin ningún resultado, generando malestar en el microempresario por la inversión que debió realizar en ellas.

Además, para la realización de ferias y eventos comerciales, se solicitaban muestras a ciertos empresarios quienes las enviaron confiando en que las personas encargadas de la promotoría comercial de Contactar se harían responsables por el trato a la mercancía, pero estas muestras se devolvían después del evento en mal estado por lo cual se presentaron problemas para la comercialización posterior en el punto de venta de los empresarios.

Por estas razones las relaciones entre la coordinación del área y la promotoría no eran las mejores, los canales de comunicación se obstaculizaban permanentemente, los conductos regulares se obviaban, se eliminó casi en su

totalidad la comunicación informal, existían diferencias entre lo que esperaba la empresa y lo que en realidad se realizaba, en general, el ambiente de trabajo estaba rodeado por la desconfianza, la falta de cooperación y de trabajo en equipo, generando bajo rendimiento y mala calidad en el servicio.

Finalmente, a comienzos del año 2001, las promotoras comerciales fueron reemplazadas por dos promotores quienes ya habían trabajado anteriormente con la Corporación y quienes conocen el sector microempresarial, lo cual facilita la gestión actual del área de promotoría comercial.

MISION

“Contribuir al mejoramiento comercial de las empresas a pequeña escala vinculadas al programa”

VISION

El área de Promotoría Comercial no ha definido claramente una visión propia por lo cual se ha adoptado la misma visión de la entidad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar actividades tendentes a mejorar los canales de comercialización para lograr el posicionamiento en el mercado regional, nacional e internacional de los productos de calzado, marroquinería y artesanías elaborados por los empresarios a pequeña escala de Nariño a través del servicio de Promotoría Comercial.

Objetivos Específicos

1. Promover la autogestión de los empresarios en aspectos de mercadeo y comercialización.
2. Explorar oportunidades comerciales a través de la investigación de mercados.
3. Desarrollar estrategias de comercialización con base en las características de los productos regionales y las necesidades del mercado.

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR EL ÁREA DE PROMOTORÍA COMERCIAL

La estrategia utilizada actualmente es la misma que dio origen al área, es decir el servicio de Promotoría Comercial cuya funcionalidad se explicará detalladamente en la parte correspondiente a productos y servicios ofrecidos.

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS

Actualmente se prestan los siguientes servicios:

- ❖ **Asesoría Técnica:** en cada uno de los procesos de producción (modelaje, corte, guarnición, aprovechamiento y utilización óptima de materia prima, montaje y producto terminado)
- ❖ **Promotoria Comercial:** este servicio consiste básicamente en promover a través de contactos la comercialización de los productos de los microempresarios de los sectores de calzado, marroquinería y artesanías vinculados al servicio con clientes potenciales a nivel local, regional y nacional que son localizados a través de estudios de mercado y la participación en eventos como: ferias, show rooms, muestras comerciales entre otros.

Otros servicios prestados son:

- ❖ Elaboración de catálogos sobre los productos de la microempresa vinculadas al proceso.
- ❖ Orientación al empresario sobre demanda y características del mercado.
- ❖ Exhibición de los productos de la microempresa.
- ❖ Banco de información sobre proveedores de materias primas, microempresas oferentes y clientes.
- ❖ Trabajo concertado con instituciones y organizaciones de microempresa.
- ❖ Realización de eventos como semanas tecnológicas y muestras comerciales.

ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD

Actualmente está conformada por tres personas dedicadas de tiempo completo y por asesores externos que se contratan de acuerdo a las necesidades de cada proyecto. Los cargos y funciones se relacionan a continuación:

1. Cargo: Coordinadora del área de Promotoría Comercial

Funciones:

- ❖ Orientar, supervisar y ejecutar las actividades relacionadas con la Promotoría Comercial con el fin de garantizar el desarrollo coordinado de las actividades programadas.
- ❖ Programar el trabajo del personal a su cargo, evaluar su ejecución y proponer metas de mejoramiento.
- ❖ Coordinar los estudios e investigaciones de mercado que se adelanten en el área.

2. Cargo: Promotores Comerciales

Funciones:

- ❖ Identificar oportunidades comerciales, clientes y necesidades en el mercado regional a través de la participación en eventos como ferias, rondas de negocios y muestras comerciales, realizando a su vez recomendaciones a las características de los productos.
- ❖ Orientar al empresario sobre demanda y características del mercado.
- ❖ Manejar el banco de información microempresarial.
- ❖ Apoyar la realización de eventos programados por el área de promotoría comercial.

3. Cargo: Asesores Externos

Funciones:

- ❖ Asesorar técnica, financiera y administrativamente a los empresarios involucrados en los proyectos adelantados por el área de promotoría comercial.
- ❖ Elaborar catálogos a los empresarios vinculados al área de promotoría comercial de acuerdo a las necesidades comerciales de los mismos.

EXPECTATIVAS DEL AREA DE PROMOTORIA COMERCIAL

Según la opinión de Gloria Pérez, Coordinadora del área, la principal expectativa con respecto al servicio es contar con un fondo de servicios de comercialización que permita acceder a los microempresarios involucrados en el proceso a recursos productivos y técnicos necesarios para elaborar productos de calidad que puedan ser fácilmente comercializados en los mercados local, regional, nacional e internacional.

8.2 ANALISIS DE MACROAMBIENTE

8.2.1 Estudio De Entornos

8.2.1.1 Entorno Económico

❖ Crecimiento Económico:

Esta variable económica está determinada por elementos que se relacionan directamente con la actividad de la comercialización, tales como la inversión en capital humano que se refleja en mejoras en la calidad de mano de obra, las medidas que promueven el ahorro y la inversión de los sectores público y privado, la creación de un ambiente amigable para los negocios y la garantía en la promoción de la tecnología.

Sin embargo se puede observar como la economía colombiana ha perdido dinámica luego de haber crecido a una tasa anual promedio de 4.6% entre 1991 y 1995, bajó a 2.3% entre 1996 y 1999. Por ello, el Plan de Desarrollo del gobierno de Andrés Pastrana se planteó dos retos: remontar las bajas en las tasas de crecimiento y volver a crecer e incrementar dicha tasa en forma que hacia el futuro la economía crezca a tasas anuales superiores al 5%.¹¹

Esta política de saneamiento macroeconómico es necesaria para que el crecimiento retorne a su tendencia histórica. No obstante, las posibilidades de crecimiento de la economía dentro del escenario macroeconómico actual no son las mejores pues las variables de demanda tales como el aumento en el consumo, la inversión y las exportaciones no han crecido conforme a los niveles esperados restringiendo las proyecciones de crecimiento en Colombia.

En Nariño, el panorama no es distinto, de acuerdo a información del Daño, durante el período Enero – Septiembre de 2000, las exportaciones en el departamento de Nariño sumaron US\$16.511.912, lo que representa una disminución de 28% respecto a igual período del año anterior el cual sumó US\$22.947.958.

El descenso en el ritmo de crecimiento de la economía es una amenaza para el área de Promotoría Comercial ya que disminuye la inversión y el nivel de

¹¹ PASTRANA, Andrés. Plan Nacional de Desarrollo 1998 – 2002 “Cambio para construir la paz”. P. 2

exportaciones dificultando el alcance de sus metas relacionadas con la incursión en nuevos mercados.

❖ **Indice de Precios al Consumidor IPC:**

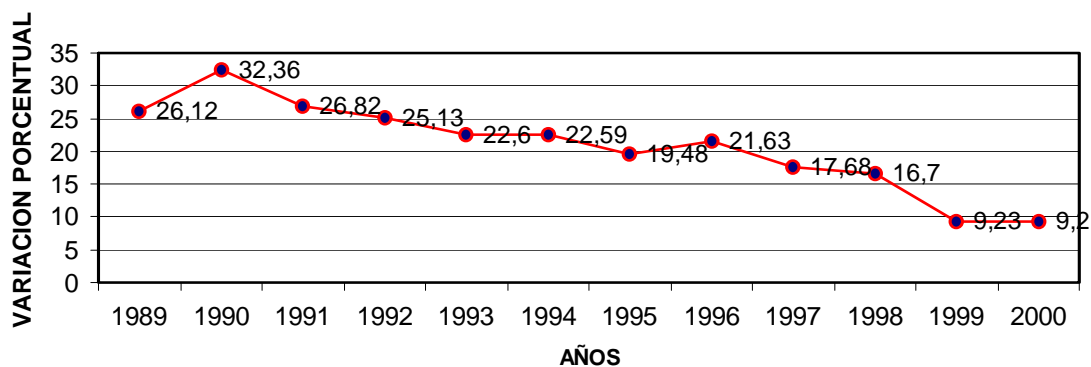
Según información del DANE y del Banco de la República, entre los años 1998 y 1999, la inflación experimentó una disminución de 4.64 puntos porcentuales al pasar de 13.3% en el primer año a 8.66% en el segundo año. El Índice de precios al Productor IPP en estos años también disminuyó y pasó del 13.8% en 1998 al 12% en 1999.

A nivel nacional el incremento del IPC de Diciembre de 1999 fue de 0.53%, inferior en 0.38 puntos porcentuales al registrado en Diciembre del año pasado (0.91%). Para noviembre de 2000, el IPC fue de 0.33%, inferior en 0.20 puntos porcentuales al registrado en noviembre de 1999. Esta es el alza más moderada presentada en diciembre en los últimos 16 años después de 1983 (0.49%).

El aumento de precios del año 2000 se explica por el menor ritmo de crecimiento de los precios en los ocho grupos de bienes y servicios de la canasta familiar (transporte, alimentos, vivienda, gastos varios, salud, educación, vestuario y esparcimiento), principalmente en los alimentos y la vivienda. La tasa de 1999 es la más baja de los últimos 29 años después de la de 1970 (6.58%).

(Veáse figura 2)

Figura 2. IPC Variación Diciembre 1989 – Diciembre 2000



Fuente: DANE

En el cuadro 2, se presenta el I.P.C por nivel de ingresos durante el primer trimestre del año 2000 en comparación con el primer trimestre del año 2001 en el país.

Nivel de ingresos	2000	2001	Disminuc.
Grupo de ingresos bajos	5,73	5,58	0,15
Grupo de ingresos medios	5,16	4,36	0,8
Grupo de ingresos altos	5,4	3,71	1,69
TOTAL	5,39	4,49	

Fuente: Dane

Para la ciudad de Pasto, hasta septiembre de 2000, la variación anualizada del IPC fue de 9.54% resultando inferior en 2.33 puntos al registrado en septiembre de 1999 (11.87%). Con relación a la inflación total nacional (9.20%), es superior

en 0.34 puntos. Al igual que en el ámbito nacional, en Pasto, los precios de casi todos los grupos de bienes y servicios evolucionaron con bajos crecimientos.

Por grupo de bienes y servicios, el I.P.C anual (Septiembre 1999 – Septiembre 2000) a nivel local, con respecto a los sectores calzado y artesanías (este último ubicado en el grupo de artículos culturales y otros), no tuvieron un crecimiento superior al promedio del total, logrando variaciones del 4.49% y 7.13% respectivamente.

La disminución presentada en el IPC de 1999 a 2000 a nivel nacional y local representa para la comercialización de productos, ventajas y oportunidades, puesto que amplía la capacidad de compra de los demandantes y la capacidad productiva de los oferentes.

En cuanto a la inflación por niveles de ingreso, hasta el 2000 en la ciudad de Pasto se tiene que el grupo de ingresos bajos acumuló una inflación de 9.48% frente a un 8.86% del de ingresos medios. El grupo de ingresos altos experimentó una inflación de 11.54%¹²

El crecimiento del índice por niveles de ingresos tiene menor impacto en los grupos de ingresos altos y medios, los cuales constituyen el mercado meta de los productos del sector cuero y artesanías, comercializados por CONTACTAR,

¹² DANE. Indicadores económicos para Nariño tercer trimestre de 2000

representando de esta manera otra de las ventajas para adquirir o vender artículos a precios competitivos que favorezcan la economía de los compradores y la productividad de las empresas

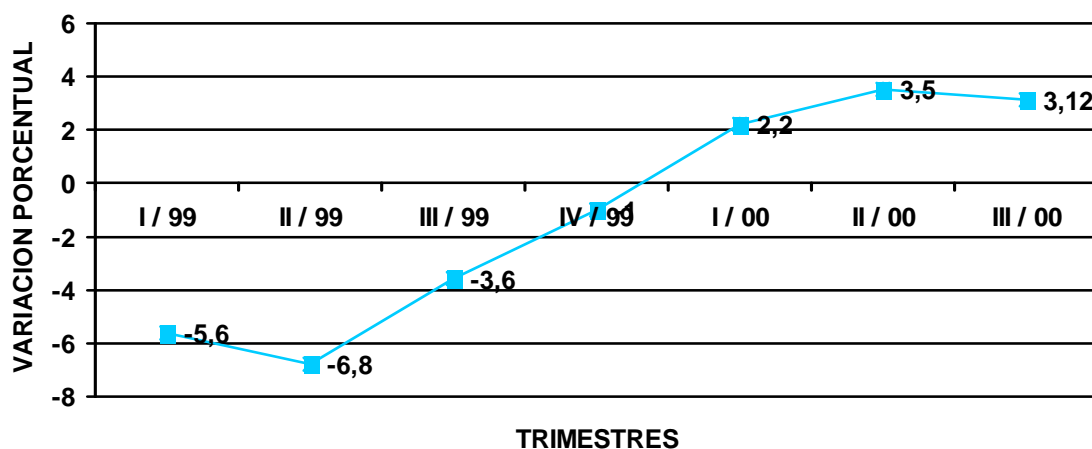
El programa macroeconómico de Pastrana contempla dentro de su Plan de Desarrollo, mantener la tendencia de los últimos años apoyada en la mejoría de la situación fiscal cambiaria y en el aumento de la competitividad del sector productivo.

El objetivo que se persigue dentro del Plan de Desarrollo es mantener una inflación de un dígito para el 2002 que asegure un crecimiento de la demanda de productos y servicios que conlleva a una mayor dinámica de la economía colombiana.

❖ **Producto Interno Bruto PIB:**

De acuerdo a información del DANE, a diciembre del año 2000, el PIB alcanzó un crecimiento real del 3% cumpliendo con la meta propuesta por el gobierno nacional en su Plan de Desarrollo.

Figura 3. PIB Primer trimestre de 1999 – Tercer trimestre de 2000



Fuente: DANE D.N.P

Las metas macroeconómicas para los años 2001 y 2002 establecidas en el Plan de Desarrollo son llegar a un crecimiento real del PIB de 3.8% y 4.8% respectivamente, metas que pueden llegar a cumplirse si la industria continúa su ritmo positivo en las exportaciones.

Cuadro3. PIB – Distribución del gasto. Variación porcentual 1995 – 2000

Concepto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total consumo	5,8	5,2	4	0,9	-3,7	1,6
Total inversión	7,3	23,9	4,6	0,9	2	-4
Exportaciones	3,6	9,6	7,7	7,3	5,7	8,3
Importaciones	7,3	2,3	9,1	-2	-19,9	9,6
PIB	5,2	2,06	3,24	0,39	-3,5	3

Fuente: DNP Dane

Esta situación es positiva para el movimiento de la economía nacional y la reactivación del comercio en general, por esta razón es importante para el área de Promotoría Comercial que el PIB siga en alza.

❖ **Ajuste Fiscal:**

El excesivo gasto público de los últimos cuatro años, gestó un elevado déficit del gobierno central que alcanzó el 4.6% del PIB.

En el año 2000, con la modificación al sistema tributario del país, el gobierno presentó también un proyecto de ajuste fiscal que dinamizó el crecimiento real del producto al proyectarse para el final del período una tasa de crecimiento del 5.1%.

Estas políticas de ajuste fiscal favorecen la dinámica de la economía colombiana y su impacto se ve reflejado en todos los movimientos y transacciones comerciales realizadas en nuestro país, por lo tanto le facilitará al área de Promotoría Comercial de CONTACTAR el cumplimiento de sus metas de comercialización al encontrar una economía más estable que permita el crecimiento y desarrollo empresarial.

❖ **Financiación de la Mipyme:¹³**

En los análisis efectuados sobre el desempeño de las microempresas en los países en vía de desarrollo se ha detectado que la dificultad en el acceso al crédito, como mecanismo externo de financiación empresarial ha sido uno de los principales factores que han impedido su normal desarrollo. No obstante en

¹³ Micro, pequeña y mediana empresa .

Colombia, estas políticas de crédito se han manejado desde 1975 cuando se otorgaban créditos a ONGs que tuvieran programas de apoyo a las microempresas y fueron mejoradas en el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, el cual sigue vigente con reformas que han contribuido a su flexibilización hasta un punto tal, que actualmente las microempresas pueden acceder a créditos de capital de trabajo y adquisición de activos fijos de forma rápida y oportuna y cuyo monto depende del respaldo financiero que avale al empresario.

En la ciudad de Pasto, el gobierno actual a través de la Ley Mipyme¹⁴ fortalece aún más estas políticas de financiación a los pequeños empresarios apropiando recursos que permitan desarrollar también programas de capacitación y asistencia técnica.

CONTACTAR es una de las ONGs líderes en el apoyo al sector microempresarial en Nariño, pues a través de los recursos financieros facilitados, los pequeños empresarios han podido desarrollar su actividad económica y mejorar sus condiciones de vida. Estos servicios financieros se complementan con los de Promotoría Comercial que prestan un servicio integral, por lo tanto, todas las acciones que emprenda el gobierno para apoyar al microempresario financiera o comercialmente representan oportunidades que aprovecha el área de Promotoría Comercial para optimizar su servicio.

¹⁴ Ley No. 590 del 10 de julio de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las Mipymes”

❖ Comercio Exterior:

El Plan de Desarrollo de Pastrana tiene como uno de sus objetivos principales el fomento de las exportaciones pues se conoce que el mercado internacional tiene gran potencialidad para la comercialización de productos nacionales.

El diseño de esta política de comercio exterior favorece la adaptación del sector empresarial colombiano a los retos que se derivan de los nuevos esquemas de organización industrial y al mayor grado de competitividad que debe alcanzar en el contexto internacional.

Bajo esta perspectiva, además de un uso articulado de los instrumentos tradicionales de promoción de exportaciones, el gobierno nacional apoya el fortalecimiento productivo de las regiones costeras y fronterizas, mediante la realización de proyectos concertados con el sector privado.

Con relación a la microempresa, la Ley Mipyme tiene como prioridad mejorar su competitividad para cubrir mercados internacionales. De esta ley se desprende el “Convenio Regional de Competitividad Exportadora Cadena de Cuero y Calzado en los municipios de Pasto y Belén, a través del cual se presentan buenas oportunidades de crecimiento económico.

❖ Política Cambiaria:

La dolarización del Ecuador ha hecho que el comercio Colombiano en la frontera (IpiALES) se reactive, pues de acuerdo con la Cámara de Comercio de IpiALES en el último trimestre del año 2000, los trámites para apertura de nuevos negocios se incrementaron en un 25%.

La dolarización del sucre trae consigo ventajas para la comercialización de productos de Colombia hacia el Ecuador que pueden ser aprovechadas a través del servicio de Promotoría Comercial de CONTACTAR para expandir el mercado de la producción microempresarial hacia el país vecino, incrementando de esta manera el porcentaje de exportaciones del Departamento y ampliando las expectativas de crecimiento económico y productivo de las microempresas que hagan parte del proceso.

Cuadro 4. Tasas de cambio en la frontera Colombo – Ecuatoriana

1993 – 2000. Promedios mensuales

Periodo	Suces / peso		Suces / dólar	
	Mercado libre Tulcán		Mercado libre quito	
	Valor	Variación %	Valor	Variación %
1993	2,5	5,9	1.883.76	20,9
1994	2,73	9,2	2.169.89	15,2
1995	2,83	3,7	2.503.83	15,4
1996	3,05	7,8	3.114.86	24,4
1997	3,6	18	3.943.63	26,6
1998	3,91	8,6	5.377.76	36,4
1999	6,54	67,3	11.401.92	112
1999	5,89 *	(- -)	9483.11 **	(- -)
2000	12,92	119,4	24.934.03	162,93

Fuente: Estudios económicos, Banco de la República, sucursal Ipiales

*Promedio enero – agosto

**Promedio enero – septiembre

❖ Tasas de Interés:

En el Plan de Desarrollo de Pastrana se ha fijado como meta financiera que la tasa de interés real efectiva pueda caer por debajo del 14% al final del cuatrienio. Esto como resultado de las medidas de disminución adoptadas por el emisor y el aumento de la competencia en el sistema financiero que debe redundar en un menor margen de intermediación financiera.

La disminución en las tasas de interés cobradas por las entidades financieras benefician a las empresas vinculadas al servicio de Promotoría Comercial, puesto que los costos financieros son menores. A través de dichos créditos los microempresarios pueden acceder a tecnología y procesos de producción de mayor calidad, mejorando así su capacidad productiva y facilitando la gestión del

área de Promotoría Comercial de CONTACTAR en el evento en que se puedan satisfacer pedidos grandes.

Cuadro 5. Tasas De Interés Reales Efectivas Del Stock De Créditos

Junio De 2000

COMERCIAL

CONSUMO

Entidad Financiera	Tasa fija Promedio	Tasa variable Promedio	Tasa fija Promedio	Puntos / DTF Promedio
Bancos	14.03	14.6	18.14	17.34
Corporac. Financieras	12.57	13.85	17.26	15.4
Cías. Fto. Comercial	19.87	16.91	21.53	18.73

Fuente: Asociación Bancaria

Cuadro 6. Tasas De Interés Promedio Del Stock De Créditos

Junio De 2000

COMERCIAL

CONSUMO

Entidad Financiera	Tasa fija Promedio	Tasa variable Promedio	Tasa fija Promedio	Puntos / DTF Promedio
Bancos	23.71	7.3	27.82	10.04
Corporac. Financieras	22.25	6.55	26.94	8.1
Cías Fto. Comercial	29.55	9.61	31.21	11.43

Fuente: Asociación Bancaria

❖ Reforma Tributaria:

El 15 de Septiembre del 2000, el gobierno nacional presentó al Congreso de la República el proyecto de reforma tributaria con la que aspiraba desmontar la mayor parte de las exenciones que existen en Colombia. Esta iniciativa pretendía recoger más de cuatro billones de pesos en su primer año de vigencia para corregir el pronunciado déficit de las finanzas públicas y ampliar la inversión.

El proyecto también contó con las rentas laborales que bajaban la exención del 30% que actualmente cubre a los salarios a una entre el 20 y 15%, en otras palabras, la escala a partir de la cual se empieza a aplicar retención bajaría para cubrir a un mayor número de Colombianos asalariados, limitando la capacidad de compra.

- ❖ Medidas adoptadas por el gobierno para controlar el contrabando de cuero en la frontera Colombo - Ecuatoriana

El fenómeno del contrabando perjudica la actividad productiva y comercial del país en todos los niveles, tanto a los productores, a los proveedores de materias primas e insumos, los comercializadores e intermediarios y los clientes o demandantes.

El ingreso ilegal de mercancías sin ningún tipo de control en la calidad de las materias primas, los procesos productivos, los precios y los canales de comercialización, ocasiona entre otros problemas, la parálisis de la economía local, la disminución en los pedidos realizados a los empresarios, dado el acceso del consumidor final a los productos de contrabando que lógicamente, se consiguen a un precio mucho menor; y obliga a las unidades productivas a disminuir o suspender definitivamente sus procesos de producción, generando situaciones de desempleo y pobreza crecientes.

Dada la situación del Departamento de Nariño como zona de frontera que lo convierte en parte fundamental en la problemática del contrabando, se hace indispensable la búsqueda de alternativas de gestión que combatan este flagelo.

El convenio firmado en el tercer encuentro para la productividad y la competitividad “Colombia compite” llevado a cabo en San Andrés, estableció medidas para controlar la salida irregular de cuero crudo del país a través de la Provincia de Obando y municipios fronterizos con el Ecuador y evitar además, el reingreso de mercancías de contrabando fabricadas con materiales Colombianos.

En el cuadro 7, se presentan las principales variables económicas desde 1997 hasta las proyecciones para el año 2002 extraídas del Plan Nacional de Desarrollo, que resume el análisis realizado en el entorno económico.

Cuadro 7. Principales Variables Macroeconómicas 1997 – 2002

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Crecimiento Real Del PIB (%)	3,1	0,6	-3,5	3	3,8	4,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO NOMINAL						
Miles de millones de pesos	121,7	142,54	153,46	176,2	198,99	223,14
Millones de dólares	106,7	99,927	87,227	85,99	87,061	87,998
TASA DE INTERES PROMEDIO *						
DTF nominal	27	32,6	27,6	22	19,3	17,2
DTF real	4,8	11,7	10	7,5	7,5	7
Activa nominal	35,1	42,3	37	30,8	27,7	24,8
Activa real	14	19,9	18,1	15,2	15	14
Diferencial de intereses (nominales)	8,1	9,7	9,4	8,8	8,4	7,6
TASA DE CAMBIO NOMINAL						

Promedio período (pesos por dólar)*	1,141	1,427	1.759.4	2.049.5	2.285.7	2.535.8
Devaluación promedio (%)	10,1	25,1	23,3	16,5	11,5	10,9
INDICE DE TIPO DE CAMBIO REAL						
Indice promedio *	89,3	93,9	110,3	118,1	123	130,3
Devaluación real promedio (%)*	-5,2	5,3	12,1	7	4,2	5,9
INFLACION ANUAL						
Indice de precios al consumidor	17,7	16,7	11	10	8	6
Indice de precios al productor	17,5	13,5	8	10	8	6
DEFICIT DEL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO (%PIB)**	-3,6	-3,4	-6,3	-3,6	-2,5	-1,6
DEFICIT DEL GOBIERNO NACIONAL CENTRAL (%PIB)**	-3,9	-4,6	-7,1	-5	-4,2	-3,2
CUENTA CORRIENTE DE LA BALANZA DE PAGOS (%PIB)	-5,9	-6,6	-1,3	-2,4	-3,1	-3,1
EXPORTACIONES TOTALES (US\$ millones)	11,68	11,062	12,579	13,64	14,457	15,756

Fuente: Umacro, DNP, Ministerio de Hacienda

*Promedios anuales

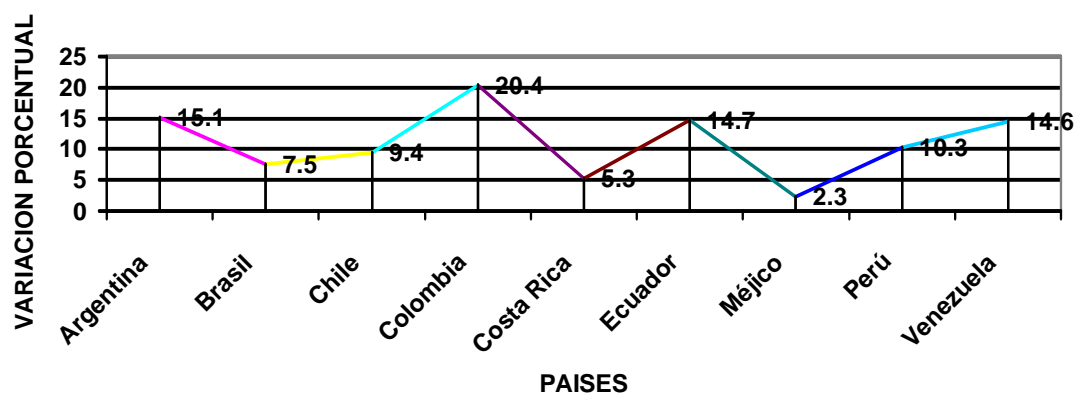
**Ajustado con la metodología FMI

Entorno Sociocultural

❖ Dinámica del Empleo:

Según información del DANE, en el año 2000, la tasa de desempleo para el conjunto de las siete áreas metropolitanas del país fue 20.4%, superior en 0.5 puntos a la observada en 1999 (18.1%). Esta tasa de desempleo es la más alta a nivel de América Latina

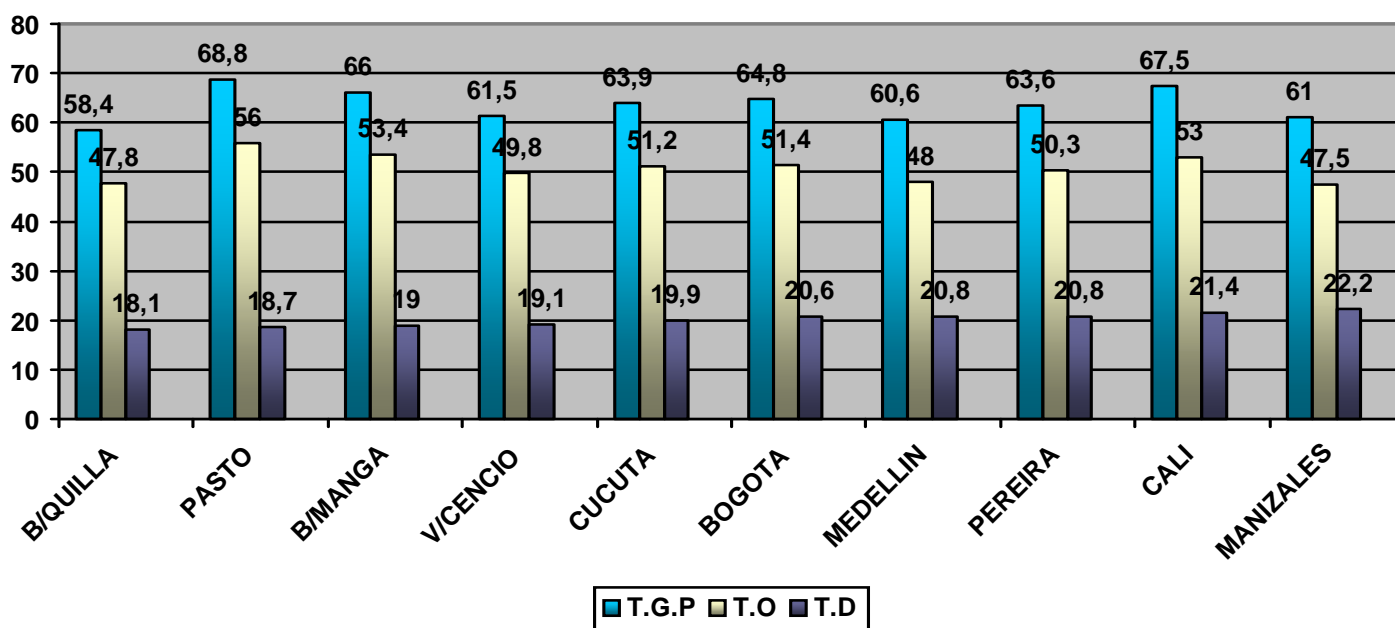
Figura 4. Desempleo En América Latina (%). Año 2000



Fuente: DANE DNP

Entre el 2000 y el 2001, la tasa de desempleo del total del país, pasó de 16.8% a 15.3% (disminución de 1.5 puntos) con lo cual el número de desocupados se redujo en 332.000 personas al pasar de 3.286.000 a 2.954.000 personas. (Véase figura 5)

Figura 5. Tasa Global De Participación (T.G.P), De Ocupación (T.O) Y De Desempleo (T.D) Por Ciudad Y Area Metropolitana. Junio De 2000



Fuente: DANE

La tasa de desempleo en Pasto fue de 21.3% en el 2000, superior en 0.8 puntos porcentuales a la tasa registrada a nivel nacional (20.5%) y en 0.3 puntos a la registrada en 1999. De esta manera, Pasto ocupa el tercer lugar, con mayor

índice de desempleo entre las trece ciudades más importantes del país, después de Barranquilla y Cartagena.

Cuadro 8. Pasto. Indicadores del mercado laboral 1999 – 2000

Concepto	1999	2000
Porcentaje de población en edad de trabajar	77,7	76,6
Tasa global de participación porcentual TGP%	66,7	69,9
Tasa de ocupación TO	52,7	55
Tasa de desocupación TD	21	21,3
Población total	334.896	342.000
Población en edad de trabajar	260.125	262.000
Población económicamente activa PEA	173.490	183.000
Ocupados	137.175	144.000
Desocupados	36.401	39.000
Inactivos	85.549	79.000

Fuente: DANE

Además del aumento del desempleo, en los últimos cuatro años se ha presentado un deterioro importante en la calidad del empleo. La tasa de subempleo casi duplicó al pasar de 12.2% a 20.7%, entre 1995 y 1998 y la informalidad tuvo un crecimiento significativo. Este fenómeno tiene un impacto negativo en la remuneración que reciben los trabajadores colombianos.

Teniendo en cuenta que las Mipymes contribuyen con más del 50% del empleo en la industria, porcentaje que a aumentado más de tres puntos entre 1991 y 1998, el gobierno nacional ha buscado nuevos mecanismos destinados a aumentar las oportunidades de mercado de las Mipymes a través del acceso a crédito y tecnología que incrementa su productividad y competitividad, permitiéndole

además participar en el mercado nacional e internacional, por medio del establecimiento de la Ley Mipyme.

Según informe de la Cámara de Comercio en la ciudad de Pasto, la mayor participación en generación de empleo en 2000 fue para las microempresas con un 57.8%; el segundo lugar lo ocuparon las pequeñas empresas con un 22% seguidas por las grandes y medianas empresas, las cuales en conjunto aportaron el 19.3% del total.

En el sector manufacturero, la microempresa aportó el 13.6% de los empleos, la pequeña el 18.5% y la grande el 13.3%.

Cuadro 9. Total empleo registrado en Pasto. Enero – Diciembre 2000

ECONOMICA	MICRO	Partic	PEQ.	Partic	MED.	Partic	GDE.	Partic	TOTAL	Partic
	No.	(%)	No.	(%)	No.	(%)	No.	(%)	No.	(%)
Agricultura	101	0,79	21	0,41	0	0	0	0	122	0,55
Minas	67	0,52	5	0,1	0	0	0	0	72	0,32
Industria	1,743	13,61	941	18,56	0	0	536	13,31	3,22	14,53
Electricidad	27	0,21	93	1,83	0	0	52	16,19	772	3,48
Construcción	356	2,78	353	6,96	0	0	1,477	36,68	2,186	9,86

Comercio	5,391	42,09	1,719	33,9	170	66,93	303	7,52	7,583	34,22
Transp. Y Comunicac.	670	5,23	330	6,51	0	0	559	13,88	1,559	7,04
Finanzas	1,202	9,38	906	17,87	8	3,15	86	2,14	2,202	9,94
Servicios	3,251	25,38	703	13,86	76	29,92	414	10,28	4,444	20,05
TOTAL	12,808	100	5,071	100	254	100	4,027	100	22,16	100

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

Sin embargo, el empleo que proporciona la microempresa, dado su carácter de informalidad es inestable y carece de legalidad, pues no les reconocen a los empleados las prestaciones sociales de ley a las que tienen derecho.

El desempleo afecta al área de Promotoría Comercial de CONTACTAR, puesto que este factor incide directamente en la tasa de consumo y la capacidad de compra de los colombianos. Por esta razón se constituye en una amenaza para la comercialización de sus productos por lo menos hasta que se vean los efectos positivos de las políticas tomadas por el gobierno acerca del empleo.

❖ Educación microempresarial

La falta de conocimientos académicos conlleva a la carencia de una organización administrativa interna fuerte constituyéndose, en uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de este sector, en la medida en que el microempresario se ve enfrentado a un sinnúmero de problemas como la falta de planificación, escasa organización, problemas de liderazgo y dirección y deficientes sistemas de control, dificultando la producción, la competitividad, el manejo de personal, el cumplimiento de metas y la comercialización. Los microempresarios vinculados

comercialmente a Contactar no son ajenos a esta problemática, sin embargo, el gobierno se propone impulsar programas educativos para Mipymes estableciendo diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión, cátedras especiales para las Mipymes.

Por esta razón, las universidades de la ciudad han comenzado a establecer programas de educación para las Mipymes, como por ejemplo el “Diplomado de Marroquinería” aprobado por el Consejo de la Universidad de Nariño y que se dictará a partir del segundo semestre de 2001.

Estos programas educativos se constituyen en una oportunidad para el área de promotoría comercial porque permiten mejorar la productividad y competitividad de las microempresas vinculadas en sus proyectos. No obstante, solamente se convertirán en verdaderas oportunidades en la medida en que los empresarios estén dispuestos a mejorar sus condiciones productivas actuales.

❖ Cultura:

El Plan de Desarrollo de Pastrana ha definido políticas culturales con el criterio de lograr una mayor participación y compromiso de la sociedad civil mejorando la equidad en el acceso a la cultura y a los bienes culturales.

El turismo cultural como parte de la “Política turística para una sociedad que construye la paz” recibirá una serie de incentivos orientados a la reactivación del

sector favoreciendo la demanda de productos manufactureros como los derivados del cuero y las artesanías.

❖ Política Salarial:

Los proyectos de reforma tributaria de los dos últimos años han desmejorado la calidad de vida de los colombianos, pues cada vez son mayores las deducciones sobre los salarios de los colombianos.¹⁵

Como se presenta en otros aspectos de tipo económico la disminución de los salarios, afectará los ingresos familiares y su capacidad adquisitiva, constituyendo una amenaza para la gestión del área de Promotoría Comercial, teniendo en cuenta que el número de demandantes de los productos promocionados por el servicio disminuirá.

❖ Crisis del Proceso de Paz:

La inestabilidad del proceso de paz afecta la imagen del país en el exterior y la realización exitosa de negociaciones tanto con países amigos como con multinacionales que pueden impulsar las actividades productivas en Colombia, ha desestabilizado el comportamiento del país en todos los niveles, perjudicando

¹⁵ NOGUERA Ivan. Proyecto de Reforma Tributaria. En: Portafolio, Santafé de Bogotá. (13 de Septiembre de 2000, pg. 10.

como es lógico, el desarrollo del sector empresarial y limitando sus posibilidades de crecimiento en el corto plazo.

Las dificultades para conseguir nuevos clientes, incursionar masivamente a nivel nacional, iniciar en firme el proceso a nivel internacional y optimizar la función del área de Promotoría Comercial de CONTACTAR están directamente relacionadas con la problemática de orden público en el país.

La escasez de materias primas provenientes de las regiones convertidas hoy en zonas de conflicto, los problemas de inseguridad en las carreteras que han afectado el transporte de mercancías y productos de todo tipo (generando el incumplimiento de pedidos), la baja dramática en la industria turística, y la persecución permanente, el boletéo y secuestro extorsivo a industriales y comerciantes que se han visto obligados a cerrar sus negocios y a abandonar el territorio nacional, son entre otros, los fenómenos que amenazan las expectativas de supervivencia empresarial y las iniciativas de las organizaciones que como CONTACTAR, tienen su razón de ser en el fomento de este sector.

Entorno Político

❖ Plan Nacional de Desarrollo 1998 - 2000:

En este Plan se promueven políticas de apoyo a las Mipymes orientadas a levantar la discriminación existente en contra de dichas empresas en materia de costos de transacción, barreras de entrada, contratación y garantías, entre otras.

Así mismo, el gobierno nacional diseñó un subsidio tributario dirigido a empresarios que generen nuevos empleos y está realizando una completa reestructuración del Plan Nacional para el Desarrollo de las Microempresas.

Las decisiones tomadas en el Plan con respecto a la microempresa garantizan oportunidades mayores para su iniciativa y ejercicio empresarial.

Lamentablemente, la iniciativa empresarial de los microempresarios nariñenses es mínima y se ve en desventaja con relación a las microempresas nacionales. No obstante, los planes de gobierno, en la medida que se cumplan, representan una oportunidad que favorece al área de Promotoría Comercial, dado el mejoramiento en el entorno institucional de la microempresa colombiana.

❖ **Credibilidad en los Planes y Políticas del Estado:**

“Debido al último proyecto de reforma tributaria presentada por el gobierno nacional al Congreso de la República, los industriales, comerciantes y los trabajadores consideran que la economía está apenas superando el proceso recesivo y una demanda de la naturaleza del proyecto podría alterar las metas macroeconómicas del gobierno e incluso, la meta de crecimiento del 3% que se está proyectando para el cierre del año.

Por su parte, los dirigentes sindicales del país declararon que al afectar la renta de los trabajadores se deprimiría la capacidad adquisitiva y por ende la demanda y el consumo”.¹⁶

Esta reforma tributaria unida a los recientes escándalos por corrupción administrativa en el Congreso y a la situación general del país ha hecho que los colombianos pierdan credibilidad en los planes y políticas del gobierno, aún cuando la economía esté experimentando una reactivación generada por el incremento en las exportaciones.

La microempresa nariñense ha sido uno de los sectores más discriminados por los distintos gobiernos en la historia del país, puesto que su baja capacidad productiva no le ha permitido contribuir de modo importante al crecimiento económico.

La desinformación con respecto a las nuevas medidas que se han tomado a favor de la Mipyme y las características particulares que les impide formar parte de las mismas, hace que el nivel de confianza de los microempresarios nariñenses en los planes de gobierno sea muy bajo. Esta percepción negativa, es muy difícil de cambiar a corto plazo, situación que dificulta los planes que pueda tener el área de Promotoría Comercial para aprovechar las nuevas ventajas gubernamentales en materia microempresarial.

¹⁶ Ibid., p. 10.

❖ **Apoyo Institucional:**

El gobierno de Pastrana a través de la Ley Mipyme se compromete a apoyar a la microempresa para que pueda desarrollarse y mejorar sus condiciones de trabajo; para esto ha involucrado a varias instituciones del orden nacional, regional, departamental y municipal.

A nivel regional, las entidades comprometidas con la microempresa son: SENA Regional Nariño, Corponariño, Gobernación de Nariño, Alcaldía Municipal, FRG, DIAN Regional, ACOPI, UDENAR, CONTACTAR, Cámara de Comercio, Asociación Emanar, Coartesanal, FUCIE y Banco Agrario.

El apoyo institucional es una oportunidad si se trabaja coordinadamente, favoreciendo las políticas microempresariales a nivel general y al área de Promotoría Comercial a nivel particular.

Entorno Jurídico

❖ Ley No. 590 de Julio 10 de 2000 Mipyme

La Ley Mipyme fue creada para brindarle un espacio y un impulso decidido al desarrollo de un sector que ha demostrado a través de la historia sus bondades en la generación de riqueza, empleo, exportaciones, participación dentro del PIB y contribución al desarrollo económico y social de nuestro país.

Con esta nueva Ley, se da un paso fundamental al reconocer al sector como un actor principal en el desarrollo del país y se logra el objetivo de entregar un instrumento esencial tanto para la reactivación de la economía nacional en el corto plazo como para el establecimiento de una verdadera política de estado que le permitirá al sector su fortalecimiento, proyección y permanencia en el mediano y largo plazo.

La nueva Ley, que con iniciativa del Ministerio de Desarrollo fue presentada a consideración del Congreso de la República y aprobada en el lapso de los últimos ocho meses contempla instrumentos fundamentales para el desarrollo tecnológico, para la formación del recurso humano de las Mipymes, para el acceso a mecanismos novedosos de financiación, incentivos tributarios adecuados e igualmente, para el impulso de la promoción de las exportaciones del sector.

El proyecto pretende 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, la ampliación y diversificación de la oferta exportable, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y de la capacidad empresarial de los Colombianos; busca estimular la formación de mercados altamente competidos mediante la permanente creación y el funcionamiento de muchas Mipymes; inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de empresas.

La ley se orienta a proveerles una más favorable dotación de factores de producción como el capital humano, la modernización y desarrollo tecnológico y mejores condiciones de acceso a los mercados financieros institucionales; desea promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables a su desarrollo; y 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 mencionado tipo de empresas.

Al analizar los rangos principales y propuestas fundamentales de la Ley, se destaca la importancia que se le da a la función de comercialización y a la necesidad de las Mypimes de generar rentabilidad a través de este instrumento.

El proyecto plantea opciones adicionales para que este fin se cumpla y presenta propuestas relacionadas con los medios que toda empresa requiere para el cumplimiento de sus fines, tales como personal idóneo, alternativas tecnológicas apropiadas y financiamiento suficiente en términos de cantidad, oportunidad y costo.

Todas estas estrategias pueden apoyar la gestión de CONTACTAR mediante el apoyo al servicio de Promotoría Comercial y proyectar en el tiempo, las posibilidades de crecimiento en el respaldo, la estructura, la cobertura y la calidad en el servicio prestado por la entidad.

❖ **Ley de Fronteras:**

Teniendo en cuenta la ubicación geográfica del departamento de Nariño y las posibilidades de influencia en la región que pueden presentarse para el área de Promotoría Comercial en análisis, el aporte institucional a través de la implementación y ejecución integral de la Ley de fronteras orientada a mejorar la situación económica, social, política y cultural de las zonas de frontera (que incluyen áreas metropolitanas, municipios, áreas indígenas, regiones de negritudes y corregimientos) mediante programas de apoyo financiero, educativo y de capacitación.

Esta iniciativa se constituye en una herramienta importante de estímulo al sector microempresarial que desarrolla su actividad productiva en estas zonas y a las entidades, que como a CONTACTAR, respaldan y promueven su mantenimiento.

❖ **Legalización de la Microempresa:**

La contribución del sector microempresarial en su conjunto a la generación de ingresos para una considerable proporción de la población, particularmente a nivel urbano, ha llevado al estado a reconocer su importancia dentro del desarrollo económico y social del país. Producto de ese proceso y de la evidencia empírica de su magnitud, se presenta como una necesidad imperiosa e inaplazable, encontrar para la microempresa, un

lugar en el orden jurídico que normatice su actividad de acuerdo con sus posibilidades.

Se puede observar que la ilegalidad es una condición inherente a las microempresas dado su carácter de informalidad, pero esta situación se debe a la falta de reconocimiento dentro del derecho, tanto de su existencia como de sus características particulares.

En efecto, dentro de la legislación vigente existe explícitamente un régimen especial para las empresas que operan a nivel micro en lo que a obligaciones con el estado y los trabajadores se refiere. Estas empresas o personas jurídicas que se dedican a una actividad mercantil, para ser reconocidas por el estado, deben estar debidamente registradas cumpliendo con requisitos de tipo laboral, tributario, comercial y de funcionamiento.

Según el censo empresarial y comercial realizado por la Cámara de Comercio entre el 10 de Mayo y el 30 de Julio de 1999, existen 655 industrias manufactureras (textiles, cerámicas, repuestos, calzado, marroquinería, artesanías) se obtuvieron los siguientes resultados relacionados con la situación jurídica y legal de estas unidades productivas:

❖ Empresas que tienen registro mercantil	35%
❖ Empresas que pagan impuesto de Ind. y comercio	23%
❖ Empresas con certificado de uso del suelo	8%
❖ Empresas que tienen concepto técnico de Bomberos	16%

- ❖ Empresas inscritas ante la DIAN 22%
- ❖ Empresas que pagan derechos de Sayco - Acinpro 6%

Además, tomando como indicador simple los resultados de una encuesta realizada por CONTACTAR entre 100 empresarios vinculados financieramente con la entidad en el año de 1999 se tiene que el 81% de los microempresarios no paga prestaciones sociales, el 12% paga algún tipo de bonificación mientras que apenas el 8% restante cancela las prestaciones sociales establecidas por la ley.

La problemática sobre la legalidad de las microempresas afecta el servicio de Promotoría Comercial de CONTACTAR teniendo en cuenta que no se tienen datos ciertos sobre las microempresas que pueden tener acceso al servicio, no se puede establecer la capacidad comercial real del entorno.

- ❖ Convenio Interinstitucional celebrado entre Artesanías de Colombia y la Cámara de Comercio de Pasto en 1994:

A través de este convenio se creó el “Laboratorio Colombiano de Diseño para el Desarrollo de la Artesanía y la Pequeña Empresa”, cuyo objeto es contribuir a la integración de los procesos actuales de desarrollo económico y social al sector productivo artesanal de Colombia mediante el perfeccionamiento de la calidad y competitividad de sus productos con el fortalecimiento del diseño.

El área de Promotoría Comercial ejecuta proyectos conjuntos con el laboratorio de diseño mejorando la calidad técnica de las artesanías comercializadas por el área;

por esta razón la creación del Laboratorio Colombiano de Diseño se constituye en una oportunidad para ampliar el impacto social de la gestión comercial de CONTACTAR.

Entorno Tecnológico

- ❖ Programas gubernamentales orientadas hacia el desarrollo tecnológico en la Mipyme:

En la Ley Mipyme promulgada por el gobierno, se establece la creación del “Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes FOMIPYME”. Los recursos de dicho fondo que serán de \$20.000 millones de pesos anuales por diez años, provenientes del Presupuesto Nacional, estarán dirigidos a la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Estos mecanismos favorecen a los microempresarios vinculados al área de Promotoría Comercial porque facilita su acceso a la tecnología, elemento fundamental para el desarrollo de cualquier actividad productiva; estas ventajas se transmiten directamente a la comercialización de productos de CONTACTAR.

- ❖ Programa de Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de la Cadena de Cuero para los municipios de Pasto y Belén:

A través del convenio regional de competitividad exportadora se estableció la implementación de éste programa.

Gracias a esta gestión, los empresarios de marroquinería y artesanías de la ciudad de Pasto han aprovechado esta oportunidad de crecimiento y expansión comercial hacia el exterior, lo cual beneficia directamente la gestión del área de promotoría comercial que ha apoyado administrativa, técnica y comercialmente a muchos de los empresarios que forman parte de este convenio.

❖ Inversión Tecnológica en la Mipyme:

El principal objetivo de la inversión tecnológica en la Mipyme es el mejoramiento de las operaciones de producción. “Sin embargo se sabe que a menor tamaño de las empresas hay una mayor tendencia a la no inversión y, a menor porcentaje de profesionales en las Mipymes existe menor demanda de tecnología.”¹⁷

Si se relaciona esta información con las características individuales de los microempresarios vinculados comercialmente con CONTACTAR se obtiene como resultado un panorama poco favorable para la inversión tecnológica, pues en realidad el tamaño de estas microempresas de subsistencia es muy pequeño (5 trabajadores en promedio) y la gran mayoría de los empresarios no terminaron el bachillerato.

¹⁷ CORDOBA LEON, Angel María. Comportamiento tecnológico de la Mipyme. Bogotá: Tercer mundo editores, 1988. P. 62

Estos pequeños empresarios desarrollan su proceso productivo con maquinaria tradicional y artesanal que limitan la capacidad de producción, generando poca o ninguna acumulación, por esa subsisten por años en el mismo nivel con que fueron creadas inicialmente y con maquinaria cada vez más envejecida. La poca inversión en tecnología se constituye entonces en una amenaza para su crecimiento y desarrollo y para los planes del área de Promotoría Comercial.

Conocimiento o Know How:

“El conocimiento desarrollado por técnicos, profesionales y obreros es la variable más calificante en la actitud del pequeño y mediano empresario para su adaptación hacia nuevas tecnologías.”¹⁸

Desafortunadamente el Know How en las microempresas es prácticamente inexistente y se ve afectado por la falta de creatividad de los empresarios que se limitan a copiar diseños de marcas reconocidas nacional e internacionalmente o a imitar los pocos diseños que algunos microempresarios realizan para sus productos. Como consecuencia, se obtienen productos con falta de originalidad que son poco aceptados en un mercado cada vez más exigente, afectando la gestión comercial de CONTACTAR.

¹⁸ Ibid., p. 50

❖ Comunicación e Información Tecnológica:

En la medida en que los sistemas de información y las relaciones con el exterior tienden a crecer, el comportamiento tecnológico es positivo en cuanto al proceso de absorción y asimilación tecnológica por parte de la Mipyme.

Los pequeños empresarios tienen acceso a información tecnológica sobre su negocio en instituciones tales como Acopi, Colciencias, DANE e Icontec que cuentan con bibliotecas. El área de Promotoría Comercial cuenta también con sistemas de información para los microempresarios vinculados a ella, que se complementan con servicios como el Internet.

Sin embargo, los empresarios se muestran apáticos al utilizar estas fuentes de información, debido a que desconocen su manejo; su mayor fuente de información es el intercambio de técnicas y conocimientos con microempresas similares a la suya y en menor intensidad, los cursos, conferencias y reuniones que entidades como CONTACTAR promueve.

Entorno Ambiental

- ❖ Apoyo gubernamental para disminuir el impacto ambiental de la producción de cuero

El análisis de este entorno se relaciona primordialmente con el sector cuero, pues su proceso de producción es contaminante debido a la utilización del cromo y otros químicos y metales, además de que los desechos de los elementos que se emplean en el proceso van a parar a ríos y quebradas, éste demanda grandes volúmenes de agua.

A nivel regional, las políticas con respecto al impacto ambiental de la producción del cuero se ven expresadas en el “Convenio regional de competitividad exportadora para la cadena de cuero, productos de cuero y calzado en los municipios de Pasto y Belén”, a través del cual, el Ministerio del Medio Ambiente se compromete a apoyar a Corponariño y al sector productivo de la región en la elaboración e implementación del convenio de producción más limpio para la gestión ambiental sostenible del subsector en Pasto y Belén y apoyar al sector productivo en la elaboración de la guía ambiental específica.

La Comisión Nacional de Regalías se compromete a tramitar los proyectos ambientales que presenten los municipios de Belén y Pasto en el Departamento de Nariño, en coordinación con Corponariño, para ser estudiados y viabilizados por los ministerios respectivos y someterlos a consideración de la Comisión.

Al área de Promotoría Comercial le favorece trabajar con empresarios que cumplan con la normatividad ambiental correspondiente, ya que pueden acceder a líneas de redescuento para la adopción de tecnologías limpias que optimicen el proceso productivo y la calidad en las materias primas utilizadas, ampliando de esta manera el mercado potencial existente para los productos comercializados mediante el servicio.

❖ Sellos verdes y ecoetiquetado

Este es el reto del nuevo Mercado Verde que se define como el nicho o proporción del mercado global de un bien o servicio que se caracteriza por transar los productos que se destacan por sus consideraciones ambientales, tanto en la fase de obtención de materias primas como en la producción e incluso en el consumo y post consumo de los mismos.

El Proyecto Colectivo Ambiental del Gobierno contempla entre los objetivos específicos, contribuir con la sostenibilidad de los sectores productivos.

Este propósito se estableció también en el Convenio Regional de Competitividad Exportadora de la Cadena de Cuero a través de la conformación de un grupo técnico que divulgue y propicie la utilización de tecnologías limpias, permitiendo el acceso de los microempresarios a mercados externos como el europeo, por medio del cumplimiento de los requisitos impuestos por dichos mercados tales como los

sellos verdes y utilizando herramientas de reconocimiento como es el caso del ecoetiquetado o certificación ambiental.

El ecoetiquetado requiere usar materias primas que sean menos nocivas para el medio ambiente, usar menos cantidad de energía o utilizar energías alternativas no contaminantes. El producto debe ser menos dañino para el medio ambiente y desarrollar y usar nuevos procesos o tecnologías más limpias.

Los sellos verdes y el ecoetiquetado se constituyen en una oportunidad para el área de promotoría comercial porque considera formas innovadoras para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, la demanda de este tipo de productos está creciendo más rápido que la demanda de productos tradicionales, contribuyendo a reducir el impacto ambiental de las actividades productivas tradicionales.

Los mercados verdes se perfilan como oportunidades para el área porque mejoran la competitividad del sector productivo y expanden la base exportadora a través de cooperación y posibilidades del Eco sello para acuerdos limitados.

Entorno Demográfico

❖ Crecimiento poblacional

Los análisis socio demográficos adelantados a partir de la información del Censo de 1993, permiten establecer que las transformaciones demográficas, sociales y económicas del país, han llevado a un acelerado proceso de urbanización, metropolización y en líneas generales de redistribución espacial de la población.

Para el área de promotoría comercial, es necesario visualizar el crecimiento demográfico como una alternativa de mejoramiento de la demanda de productos complementarios del vestuario como el calzado y de productos decorativos y accesorios de vestuario como las artesanías y los productos marroquineros, dada la creación de nuevas y más numerosas necesidades en las zonas urbanísticas cada vez más crecientes.

Este crecimiento demográfico en las zonas urbanísticas del país, representa para el área una oportunidad por el incremento del mercado potencial que se proyecta para los empresarios dedicados a la producción de dichos artículos, facilitando la identificación de oportunidades comerciales adelantada por la misma.

Cuadro 10. Proyección De La Población Por Area Municipio De Pasto

1996 – 2005

Año	Total	Cabecera	Resto
1996	343,861	300,195	43,666
1997	361,142	316,172	44,971
1998	369,829	324,234	45,595
1999	378,606	332,396	46,211
2000	387,263	340,474	46,789
2001	396,007	348,651	47,357
2002	404,779	356,817	47,907
2003	413,557	365,121	48,436
2004	423,351	373,405	48,945
2005	431,144	381,712	49,432

Fuente: DANE

8.2.2 Perfil de oportunidades y amenazas (P.O.A.M)

Cuadro 11. Perfil De Oportunidades Y Amenazas

Factor	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICO									
Crecimiento económico					X			X	
Indice de precios al consumidor (I.P.C)		X						X	
Inflación		X					X		
Producto interno bruto (P.I.B)			X						X
Ajuste fiscal			X						X
Financiación de la Mipyme	X						X		
Comercio exterior		X						X	
Política cambiaria	X						X		
Tasas de interés		X						X	
Reforma tributaria					X			X	
Medidas gobierno control contrabando Cuero en frontera con Ecuador	X						X		
SOCIOCULTURAL									
Dinámica del empleo					X			X	

Educación		X						X	
Cultura		X						X	
Política salarial					X			X	
Crisis del proceso de paz					X			X	
POLITICO									
Plan Nacional de Desarrollo 1998 – 2002	X						X		
Credibilidad en planes y políticas del Estado				X			X		
Apoyo institucional	X						X		
JURIDICO									
Ley 590 de julio de 2000 Mipyme	X					X			
Ley de fronteras		X					X		
Legalización de la microempresa				X			X		
Convenio interinstitucional Art. De Col. y Cámara de Comercio de Pasto 1994		X						X	
TECNOLOGICO									
Programas desarrollo tecnol. Mipyme	X						X		
Programas de mejoramiento de la Productividad y competitividad cadena Cuero Pasto y Belén	X						X		
Inversión tecnológica en la Mipyme				X			X		
Conocimiento o Know How					X		X		
Conocimiento o inf. tecnológica			X					X	
AMBIENTAL									
Apoyo gubernamental para disminuir el impacto ambiental en la producción de cuero	X							X	
Sellos verdes y ecoetiquetado	X							X	
DEMOGRAFICO									
Crecimiento poblacional		X						X	

Fuente: Esta Investigación

De acuerdo a los resultados del P.O.A.M se detectan más oportunidades que amenazas en el medio ambiente externo para los proyectos del área de promotoría comercial de Contactar. Estos resultados se apreciarán con mayor claridad en la Matriz de Evaluación del Factor Externo.

8.2.3 Factores claves externos

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, se tomaron variables decisivas del perfil de oportunidades y amenazas P.O.A.M y también se tomó en cuenta la opinión de la Coordinación del área de promotoría comercial y la Dirección Ejecutiva de Contactar:

Amenazas (altas de impacto alto)

- ❖ Credibilidad en los planes y políticas de Estado
- ❖ Legalización de la microempresa
- ❖ Inversión tecnológica en la Mipyme

Oportunidades (altas de impacto alto)

- ❖ Financiación de la Mipyme
- ❖ Política cambiaria
- ❖ Medidas del Gobierno para controlar el contrabando de cuero en la frontera ecuatoriana
- ❖ Plan Nacional de Desarrollo 1998 – 2002
- ❖ Apoyo institucional
- ❖ Ley 590 de julio de 2000 Mipyme
- ❖ Programas de desarrollo tecnológico en la Mipyme
- ❖ Programa de mejoramiento de productividad y competitividad de la cadena de cuero para los municipios de Pasto y Belén

8.2.4 Formulación de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (E.F.E)

La elaboración de la matriz E.F.E orienta acertadamente la estructuración del diseño de desarrollo y mejoramiento administrativo para el área de promotoría comercial de Contactar, objetivo de esta investigación.

Para su formulación se tuvieron en cuenta los siguientes pasos, según la metodología de David Fred:

1. Identificación de las oportunidades y amenazas que más influyen en el desempeño del área, discriminándolas en cada entorno;
2. Asignación de una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (de gran importancia) a cada factor;
3. Clasificación de oportunidades y amenazas de la siguiente manera:
 - ❖ Amenaza mayor: 1
 - ❖ Oportunidad mayor: 4
 - ❖ Amenaza menor: 2
 - ❖ Oportunidad menor: 3
4. Establecimiento del resultado ponderado para cada variable, el cual se obtiene multiplicando la ponderación de cada uno por su respectiva clasificación;
5. Establecimiento del resultado total ponderado a través de la sumatoria de los resultados de cada factor.

Es necesario señalar que para la formulación de esta matriz se consideraron los factores de mayor incidencia en el desarrollo de los planes establecidos por el área de promotoría comercial al igual que las subvariables.

Cuadro 12. Matriz De Evaluación Del Factor Externo

Factores externos	Ponderación	Clasificación	Resultado
ECONOMICO			
Financiación de la Mipyme	0.1	4	0.4
Política cambiaria	0.06	3	0.18
Medidas de control de contrabando	0.05	3	0.15
POLITICO			
Plan Nacional de Desarrollo 1998 - 2002	0.06	3	0.18
Credibilidad en los planes y políticas	0.09	1	0.09
Apoyo institucional	0.05	3	0.15
JURIDICO			
Ley Mipyme	0.2	4	0.8
Legalización de la microempresa	0.04	2	0.08
TECNOLOGICO			
Programas desarrollo tecn. Mipyme	0.04	3	0.12
Programa prod. y comp. cadena cuero	0.2	4	0.8
Inversión tecnol. en la Mipyme	0.05	1	0.05
TOTAL	1		3.18

Fuente: Esta investigación

8.2.4.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA MATRIZ E.F.E

Los factores del medio ambiente externo analizados ofrecen más oportunidades que amenazas para los servicios de promotoría comercial pues el resultado final arrojado por la matriz fue 3.18 (0.68 puntos por encima del promedio, establecido como 2.5).

De acuerdo a los resultados, el factor económico es el que representa el mayor número de oportunidades debido a las medidas que se han tomado en este frente para favorecer la actividad microempresarial. Por el contrario, el factor sociocultural es el que menor cantidad de oportunidades brinda a la Corporación (solamente presenta dos oportunidades de impacto medio), pues de este factor forman parte variables tan importantes como la dinámica del empleo y la política

salarial, que, como es bien sabido se constituyen en los principales obstáculos para el crecimiento y desarrollo económico del país.

8.3 ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

Este análisis se realizará únicamente para aquellos servicios prestados por el área de promotoría comercial que tienen competencia en la ciudad de Pasto. Estos servicios son:

- ❖ Asesoría técnica, administrativa y financiera
- ❖ Elaboración de catálogos
- ❖ Realización de eventos como semanas tecnológicas y muestras comerciales

Los demás componentes del portafolio de servicios, no tienen competencia actualmente.

8.3.1 Caracterización del mercado atendido por el área de promotoría comercial

- ❖ Usuarios actuales: el área de promotoría comercial ha definido el grupo de beneficiarios de calzado y marroquinería de acuerdo a la base de datos que se manejaba en el antiguo Centro de Desarrollo Productivo C.D.P, constituida por usuarios de los servicios que allí se prestaban. Los empresarios de artesanías,

se han seleccionado a través de información proveniente del Laboratorio Colombiano de Diseño.

La coordinación del área, selecciona su grupo de empresarios de acuerdo a las características particulares de la microempresa y a las características personales del empresario.

En el primer caso, se analiza su capacidad productiva, la calidad del producto que elabora, el nivel de organización del negocio y su capacidad financiera.

En el segundo caso, se analiza la visión empresarial, el espíritu empresarial, la mentalidad de crecimiento y desarrollo, el nivel de aceptación y participación con respecto a la capacitación; en otras palabras, la necesidad sentida de mejorar técnica, administrativa, financiera y comercialmente de los empresarios y de su negocio.

No obstante, en algunas ocasiones se ha extendido el apoyo a microempresas que no cumplen con estas características, por lo cual los proyectos ejecutados no han tenido el éxito esperado.

- ❖ Usuarios potenciales: se maneja un listado de empresarios que posiblemente podrían participar en proyectos futuros, seminarios, talleres, charlas o ciclos de conferencias programados por Contactar. Esta lista está constituida por empresarios con buen manejo de crédito en la entidad y por empresarios

particulares que conocen los servicios de fomento y han expresado su deseo de vincularse a ellos.

- ❖ Competidores existentes: con respecto a los servicios de asesorías, el principal competidor en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En cuanto a la realización de eventos, la competencia está representada por la Cámara de Comercio de Pasto y para la elaboración de catálogos, se encuentran las empresas particulares de artes gráficas y publicidad.

8.3.2 Caracterización del mercado atendido por la competencia

1. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Regional Nariño

SERVICIO: asesoría técnica, administrativa y financiera microempresarial.

- ❖ Usuarios: los servicios de desarrollo empresarial están dirigidos hacia la población microempresarial de las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco. Los requisitos necesarios para formar parte del grupo asesorado son simplemente la necesidad y el deseo de superación personal de los empresarios y de crecimiento y organización de su negocio.

- ❖ Usuarios potenciales: este grupo está compuesto por la población microempresarial que aún no ha recibido capacitación empresarial y por aquellos empresarios que piensen constituir su negocio con bases teóricas fundamentales.

2. Cámara de Comercio de Pasto

SERVICIO: realización de eventos como semanas tecnológicas y muestras comerciales de productos microempresariales.

- ❖ Usuarios: este servicio se presta exclusivamente a los pequeños empresarios que hayan registrado su negocio en la Cámara de Comercio y que estén interesados en dar a conocer sus productos, en realizar contactos comerciales o en conocer posibles proveedores de materia prima, maquinaria y equipo.
- ❖ Usuarios potenciales: forman parte de este grupo los pequeños empresarios de la ciudad de Pasto que aún no han registrado su negocio y que deseen participar en este tipo de eventos.

3. Empresas particulares de publicidad y artes gráficas

SERVICIO: elaboración de catálogos.

- ❖ Clientes: el grupo de clientes está representado por empresarios interesados en mejorar la imagen corporativa de su negocio, con niveles de producción que

permiten cubrir una mayor demanda en el momento dado de realizar publicidad. Estos empresarios, cuentan recursos financieros necesarios para cubrir estos gastos administrativos a través de un incremento en las ventas.

- ❖ Clientes potenciales: los clientes potenciales de estas empresas son los propietarios de pequeñas y medianas empresas que deseen comercializar sus productos a través de catálogos u otros servicios de imagen corporativa.

8.3.3 Análisis de la capacidad competitiva

Con el fin de identificar fortalezas y debilidades, se tomaron como parámetros las variables más importantes en cuanto a caracterización de la capacidad competitiva, para cada uno de los servicios y de los entes considerados como competencia.

SERVICIOS PRESTADOS POR EL ÁREA DE PROMOTORÍA COMERCIAL

- ❖ Fuerza del servicio: Las capacitaciones tienen una duración promedio de 13 hrs. / empresario por cada modulo. Con respecto a los servicios de capacitación y elaboración de catálogos, la principal ventaja competitiva de Contactar es la forma en que se prestan, pues estos son personalizados.

La programación y diseño de cada uno se ajusta a las necesidades particulares de cada empresario y cada negocio, se llevan a cabo en el lugar de trabajo del

empresario y en el horario escogido por él, lo cual se constituye en una fortaleza muy importante en relación a la competencia.

Por el contrario, la realización de eventos comerciales, presenta debilidades con respecto a la competencia, ya que esta programa los eventos periódicamente mientras que Contactar los organiza esporádicamente.

- ❖ Lealtad y satisfacción del cliente: debido a los resultados obtenidos en experiencias anteriores, los empresarios están siempre dispuestos a participar en los nuevos proyectos que el área planea ejecutar, sobretodo porque contribuyen a fortalecer varias debilidades de la microempresa en las áreas de producción, mercadeo, ventas, administración y organización.

La lealtad y satisfacción del cliente, se constituye en una fortaleza porque permite el mejoramiento integral de las microempresas atendidas, pues cada proyecto está enfocado hacia el fortalecimiento de un área en particular; por lo tanto, si el empresario está interesado en participar en todos los proyectos, podrá optimizar todos los procesos productivos y administrativos de su negocio.

Con respecto a la realización de eventos comerciales, la satisfacción del cliente es baja principalmente por los pocos eventos que programa el área de promotoría comercial, lo cual se constituye en una debilidad para la prestación de este servicio.

- ❖ Participación en el mercado: el porcentaje de empresarios atendidos por el área es bajo en comparación al mercado potencial existente, debilidad importante si se tiene en cuenta los beneficios que su ampliación traería para el desarrollo y mejoramiento de la productividad y competitividad de la microempresa en la ciudad.

- ❖ Competitividad en el precio de los servicios: los servicios de capacitación técnica, administrativa y financiera se prestan gratuitamente al igual que la realización de eventos o muestras comerciales. Para la elaboración de catálogos, el empresario debe cubrir los costos correspondientes a materiales; los honorarios de los asesores son cancelados por Contactar. De esta manera, el precio de los servicios de promotoría comercial se constituye en una fortaleza porque permiten el mejoramiento productivo y comercial del empresario a un costo económico muy bajo.

- ❖ Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado: esta variable se constituye en una debilidad porque, como se ha dicho a lo largo de la investigación, la capacidad de los servicios de promotoría comercial para atender la demanda es muy baja.

- ❖ Fuerza del servicio: el servicio de capacitación prestado por esta entidad no es personalizado, ya que se sigue una programación a lo largo de todo el período de tiempo estimado para desarrollar todos los temas (en promedio 20 hrs., según la programación de cursos 2001), sin tener en cuenta las necesidades específicas de cada empresario.

Esta forma de capacitación, deja muchas dudas en los empresarios y espacios vacíos en cuanto a conocimiento y aplicabilidad, lo cual se constituye en una debilidad frente al servicio ofrecido por Contactar.

- ❖ Lealtad y satisfacción del cliente: de acuerdo a entrevistas sostenidas con empresarios de calzado, marroquinería y artesanías que han realizado capacitaciones en el SENA, el 75% de ellos no volvieron a participar en otras capacitaciones programadas en esa institución, principalmente por el bajo nivel de conocimientos nuevos que fueron aplicables a sus negocios. Por esta razón, se considera como una debilidad la variable analizada.

- ❖ Participación en el mercado: a través de esta investigación, no fue posible conocer con exactitud el porcentaje de participación del SENA en el mercado de la capacitación microempresarial. Sin embargo, de acuerdo a la caracterización del mercado atendido por esta entidad, el porcentaje de participación es mucho más alto que el de Contactar, por lo cual se constituye en una fortaleza.

- ❖ Competitividad en el precio de los servicios: los servicios de capacitación técnica, administrativa y financiera se prestan gratuitamente, al igual que los servicios de Contactar.

- ❖ Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado: esta variable se constituye en una debilidad porque, según el anuario estadístico 1999 de la Cámara de Comercio, en la ciudad de Pasto existían 6.679 microempresas con una participación del 94.5% en la actividad empresarial; si se compara con la población microempresarial atendida por el SENA (para el año 2001 se programaron cursos con cupo máximo de 25 personas, es decir que la población máxima que se atenderá es de 625 microempresas), la capacidad de atención de la demanda es baja (9%).

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

- ❖ Fuerza del servicio: los eventos y muestras comerciales programados por la Cámara de Comercio de Pasto se realizan periódicamente y en ellas participan sectores productivos como calzado, marroquinería, artesanías, maderas, agroindustria, confecciones y metalmecánica; lo cual se constituye en una ventaja frente a los servicios de promotoría comercial donde solamente se trabaja con los tres primeros sectores y con una programación esporádica.

- ❖ Lealtad y satisfacción del cliente: de acuerdo a los resultados de la entrevista sostenida con los empresarios de los sectores de calzado, marroquinería y

artesanías que han participado en muestras comerciales programadas por la Cámara de Comercio, se puede establecer que el porcentaje de lealtad y satisfacción es baja, pues solamente el 25% manifiesta estar dispuesto a participar en futuros eventos.

El porcentaje restante no volvería a hacerlo por los regulares resultados obtenidos ya que los contactos comerciales gestionados por la Cámara de Comercio visitan las exposiciones en muy pocas ocasiones y los pedidos que les realizan a los participantes son mínimos.

Además, el porcentaje de particulares que asisten a estas exposiciones es muy bajo y en la mayoría de ocasiones lo hacen solamente por curiosidad, sin ningún interés comercial.

En otras palabras, es mayor el desgaste de los empresarios por adecuar el sitio donde se llevará a cabo el evento que los resultados comerciales que se obtienen. Por lo tanto esta variable se constituye en una debilidad.

- ❖ Participación en el mercado: se desconoce el porcentaje de participación de la Cámara de Comercio en la realización de este tipo de eventos. Sin embargo, esta institución es la que apoya al sector microempresarial con mayor impacto en este tipo de servicio lo cual se constituye en una fortaleza.
- ❖ Competitividad en el precio de los servicios: para la realización de eventos, se envían invitaciones a los empresarios quienes se encargan de adecuar el

lugar de la exposición. La Cámara de Comercio, tiene bajo su responsabilidad la realización de contactos comerciales efectivos, quienes son invitados a observar el evento y a efectuar pedidos. Las instalaciones se prestan gratuitamente y el servicio en general no tiene ningún costo para el empresario, por lo cual se considera una fortaleza.

- ❖ Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado: debido al espacio físico donde se llevan a cabo las exposiciones y muestras comerciales, no es posible la participación de más de 10 empresarios de los diferentes sectores en cada evento. Sin embargo, se considera como una debilidad menor porque cada vez es mayor el número de microempresas organizada y con potencial productivo que se registran en la Cámara de Comercio.

EMPRESAS PARTICULARES DE PUBLICIDAD Y ARTES GRAFICAS

- ❖ Fuerza del servicio: los catálogos elaborados por este tipo de empresas se adecuan a los requerimientos del cliente, pero su calidad depende del precio que se pague por ellos, por lo cual en muchas ocasiones estos catálogos carecen de creatividad y no cumplen con el objetivo para el que fueron creados, pues en ellos no se logra apreciar realmente todas las características físicas y diseños de los productos. Por lo tanto esta variable se considera como una debilidad.

Lealtad y satisfacción del cliente: generalmente los empresarios solicitan este tipo de servicios en pocas ocasiones (solamente lo hacen una vez y es mínimo el número de empresarios que lo renuevan cuando desarrollan productos nuevos), por lo tanto no se puede establecer una relación de lealtad del cliente.

En cuanto a la satisfacción con el trabajo, estas empresas manifiestan tener bajos niveles de reclamo con los trabajos entregados. Sin embargo, como se dijo anteriormente, estos catálogos no muestran con claridad las características físicas y diseños de los productos. Por estas razones, se considera esta variable como una debilidad.

- ❖ Participación en el mercado: no se tiene conocimiento preciso de l porcentaje de participación de estas empresas en el mercado en el que se desenvuelven. No obstante, para la gran mayoría de microempresarios, la única manera de tener catálogos en su negocio es a través de empresas particulares. Por lo tanto, esta variable se constituye en una fortaleza.

- ❖ Competitividad en el precio de los servicios: el costo por la elaboración de estos catálogos depende de ciertas especificaciones técnicas de diseño y del número de productos que se van a incluir en el. Estos costos no tienen capacidad para competir con los costos de catálogos elaborados por Contactar, por lo cual se considera una debilidad.

- ❖ Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado: debido al creciente número de microempresas que se crean en la ciudad y a la exigencia de los clientes mayoristas para adquirir productos a la microempresa, la demanda de este tipo de servicios es cada vez mayor, por lo cual se considera esta variable como una fortaleza.

8.3.4 Formulación de la Matriz De Perfil Competitivo

Para desarrollar esta matriz, se siguió la metodología de David Fred cuyo procedimiento es el siguiente:

1. Identificación de los factores decisivos de éxito en la prestación de los servicios en estudio;
2. Asignación de ponderación a cada factor decisivo de éxito, con el objeto de indicar su importancia relativa en la prestación de los servicios. Esta ponderación varía entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante);
3. Clasificación de debilidades y fortalezas de la siguiente manera:
 - ❖ Debilidad grave: 1
 - ❖ Debilidad menor: 2
 - ❖ Fortaleza importante: 4
 - ❖ Fortaleza menor: 3

4. Determinación del resultado ponderado total para lo cual se multiplica la ponderación por la clasificación correspondiente a cada competidor. Este resultado indica a fortaleza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito;

5. Determinación del resultado ponderado total para cada entidad y/o empresa competidora, para lo cual se suma la columna de resultados ponderados para cada competidor. El total ponderado en cada entidad competidora se compara con el obtenido por los servicios de promotoría comercial para conocer que tan débil o que tan fuerte se encuentra frente a la competencia.

Es importante mencionar que la matriz se realizó con el fin de conocer el nivel competitivo de los tres servicios estudiados en esta parte frente a los prestados por el SENA, Cámara de Comercio de Pasto y empresas particulares de publicidad y artes gráficas. Por lo tanto no se conocerá cual es el más fuerte competidor sino cual de los tres servicios de promotoría comercial presenta mayores ventajas competitivas y cual el que menos.

Cuadro 13. Matriz De Perfil Competitivo

Factores De éxito	Pond.	Servicios de promotoría comercial De contactar						SENA Regional Nariño		Cámara de Comercio		Empresas Publicidad	
		Cap. Técnica Adva. y Financiera		Realización Eventos Y Muestras Comerciales		Elaboración de catálogos		Cap. Técnica Adva. y Financiera		Realización Eventos Y Muestras Comerciales		Elaboración De Catálogos	
		Prom.	Clas.	Parc.	Clas.	Parc.	Clas.	Parc.	Clas.	Parc.	Clas.	Parc.	Clas.
Fuerza del servicio	0,25	4	1	2	0,50	4	1,00	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Lealtad y satisfacción cliente	0,15	3	0,45	1	0,15	4	0,60	2	0,3	1	0,15	2	0,3
Participación en el mercado	0,2	1	0,2	2	0,40	1	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Competitividad en el precio del servicio	0,2	4	0,8	4	0,80	4	0,80	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Ventaja sacada del potencial de M/do.	0,2	1	0,2	1	0,20	1	0,20	2	0,4	2	0,4	4	0,8
TOTAL	1		2,65		2,05		2,8		2,6		2,7		2,6

Fuente: Esta Investigación

8.3.4.1 Principales conclusiones de la Matriz De Perfil Competitivo

La realización de eventos y muestras comerciales, es el servicio que presenta mayores debilidades frente a la competencia ya que estos se realizan esporádicamente, lo cual trae como consecuencia inmediata la insatisfacción de los empresarios.

Además, su competencia contrarresta las ventajas de Contactar al ofrecer el servicio sin costo para el pequeño empresario y al cubrir una mayor parte del mercado microempresarial que incluye también otros sectores no atendidos por

el área de promotoría comercial como son agroindustria, metalmecánica, confecciones y maderas.

Por el contrario, el servicio de promotoría comercial con mayores ventajas competitivas es la elaboración de catálogos; su principal fortaleza frente a la competencia es la prestación del servicio con una baja inversión por parte del microempresario; este servicio se presta con calidad en el diseño y presentación y no depende del precio como en el caso de las empresas publicitarias.

Los servicios de capacitación técnica, administrativa y financiera de Contactar, presentan una ligera ventaja sobre la competencia en lo relacionado a la fuerza del servicio, pues esta capacitación es personalizada, lo cual genera lealtad y satisfacción del cliente.

En las demás variables analizadas, los servicios de promotoría comercial y del SENA presentan similitudes.

8.4 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

8.4.1 De Contactar

8.4.1.1 Gestión administrativa

PLANEACION

- ❖ Planificación estratégica actual: los responsables de realizar la planeación estratégica para Contactar son la Dirección Ejecutiva, la Subdirección Administrativa Financiera y la Coordinación del área de promotoría comercial.

Se realiza un plan estratégico y un plan de acción a tres años en los cuales se tiene en cuenta los principios administrativos, lo cual ha permitido un cumplimiento de metas por encima de lo programado. (Fortaleza Mayor).

- ❖ Políticas institucionales: las políticas de planeación de la empresa, se diseñaron inicialmente considerando los parámetros dados por el CONPES de la Microempresa establecido por el Departamento de Planeación Nacional.

Actualmente, existen políticas institucionales definidas y por escrito que se establecieron por consenso y cuya importancia radica en su contribución al desarrollo de planes, en el fortalecimiento a la autonomía de las áreas, en la solución de posibles conflictos y problemas que puedan presentarse, en la contribución a la ejecución de estrategias, sirviendo de base a la construcción de criterios organizacionales y al control de las metas fundamentales de la dirección.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la entidad (véase anexo 2), el 72% de los empleados conocen las políticas de la corporación, por lo cual se considera como fortaleza mayor.

- ❖ Evaluación y pronóstico del medio: en la corporación existen estudios de evaluación del medio tales como: “Evaluación De Estrategias De Comercialización De Los Productos Del Sector Microempresarial” (1996), “Evaluación De Experiencias En Comercialización De Productos De La Microempresa En San Juan De Pasto” (1997); además, se realizan periódicamente informes de evaluación del impacto del crédito para conocer la situación financiera de la empresa antes y después del crédito.

La información sobre pronóstico del medio se obtiene principalmente de medios de comunicación masivos como radio, televisión, prensa e Internet así como también comunicados del sector y políticas gubernamentales.

Sin embargo, no se realizan estudios profundos de análisis del medio ambiente externo los cuales podrían proporcionar información valiosa que contribuiría a mejorar la toma de decisiones en la empresa. (Debilidad menor)

- ❖ Formulación de la misión y la visión: la estructuración administrativa inicial de Contactar no estaba direccionada con la formulación de una visión y

misión, factores determinantes para la planeación y para la obtención de una posición ventajosa en el medio.

Esta situación afectó la creación y diseño de programas al carecer de una planeación estratégica adecuada que desvió los objetivos de comercialización y financiación en 1994 originando también incumplimiento de metas para este año.

En 1995, los costos y gastos representaron el 133.3% de las ventas¹⁹, resultado de una deficiente planeación estratégica inicial.

Actualmente, Contactar ha definido su misión en base a los usuarios a quienes atiende; así, la entidad está en el negocio del mejoramiento socioeconómico microempresarial. Sin embargo, el servicio de promotoría comercial no se especifica como tal dentro del paquete de servicios enunciados en la misión, proporcionando información incompleta de los servicios. (Debilidad Mayor)

- ❖ Establecimiento de objetivos: al igual que la misión y la visión, para los primeros años, los objetivos no estaban bien establecidos.

¹⁹ CHAVES, Evaluación De Las Estrategias De Comercialización De Los Productos Del Sector Microempresarial, Op. Cit., p. 34

Actualmente, se han planteado objetivos estratégicos donde se establecen los resultados específicos que se quieren lograr y los recursos a utilizar, además, se pueden evaluar cuantitativamente.

Según la encuesta aplicada al personal, los objetivos son conocidos por el 72% de los empleados. (Fortaleza menor)

- ❖ Implementación de estrategias: las estrategias corporativas implementadas contribuyen a mejorar las condiciones financieras de los microempresarios vinculados a la entidad y favorecen el logro de objetivos institucionales.

A nivel de servicios tecnológicos, se implementó la estrategia de promotoría comercial, la cual se ampliará en el análisis situacional interno del área de promotoría comercial. (Fortaleza Menor)

- ❖ Planes y proyectos: estos se realizan teniendo en cuenta la misión institucional de Contactar, conduciendo todas las acciones hacia su realización efectiva. (Fortaleza Menor)
- ❖ Presupuesto: el presupuesto anual de Contactar esta a cargo de la Subdirección Financiera Administrativa y se presenta a consideración de la Junta Directiva quien toma la última decisión. El manejo de los recursos

financieros en los últimos años ha sido eficiente para el fondo financiero pero no cubre los servicios tecnológicos. (Debilidad Menor)

DIRECCION

- ❖ Imagen corporativa: en los informes de evaluación del impacto del crédito se incluye un sondeo de opinión sobre los servicios de la entidad. En el último informe (año 2000) se observó que el 97% de los encuestados tiene una imagen positiva de Contactar. Además, el 83% de los empresarios manifiestan preferencia por los servicios financieros de la entidad por encima de otras instituciones financieras. (Fortaleza Mayor)
- ❖ Responsabilidad social: Contactar realiza una importante gestión de apoyo financiero, tecnológico y comercial con los microempresarios, mejorando su nivel social y económico. (Fortaleza Menor)
- ❖ Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes: los servicios prestados por la entidad cambian constantemente de acuerdo a las necesidades del mercado. Esta flexibilidad es posible gracias a la disponibilidad de todos los recursos de la Corporación. (Fortaleza Mayor)
- ❖ Proceso de Toma de Decisiones: el proceso es participativo cuando la decisión a tomar abarca el trabajo funcional. Según la encuesta aplicada, el

64% de los empleados considera que su opinión se tiene en cuenta cuando la decisión se relaciona con funciones específicas que desempeñan y el 36% manifiesta que su opinión es importante para las decisiones corporativas. (Fortaleza Menor)

- ❖ Comunicación y Control Gerencial: la comunicación interna se realiza a través de charlas, informes, memorandos, reuniones en grupo y carteleras; fluye en cuatro direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal, de manera formal e informal.

Se mantiene comunicación externa con diversas entidades del orden microempresarial, estatal, financiero e institucional con el fin de conocer los cambios, oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el medio ambiente externo. Con los empresarios la comunicación es permanente.

Sin embargo, los resultados de la encuesta aplicada a los empleados manifiestan debilidades en este aspecto, pues para el 100% de ellos la comunicación no es la más adecuada. (Debilidad Mayor)

- ❖ Clima Organizacional: de acuerdo a los resultados de la encuesta, el clima organizacional de Contactar es negativo pues el 73% considera que no existe un alto grado de interacción y cooperación entre compañeros, lo cual afecta directamente el trabajo en equipo. Esta situación se agrava aún

más cuando se conoce que para el 90% de los empleados, estas labores se llevan a cabo en un ambiente de trabajo donde reina la desconfianza y la falta de sinceridad. (Debilidad Mayor)

- ❖ Perfil del Gerente: de acuerdo a la entrevista realizada con la Directora Ejecutiva de la Corporación y a la opinión de los empleados sobre la administración de la entidad, se puede establecer que la Directora cumple con los requisitos exigidos por el perfil del cargo. (Fortaleza Mayor)

- ❖ Evaluación de Gestión: esta evaluación se realiza en base a los cinco objetivos institucionales establecidos y se resume en el informe de gestión y resultados que se presenta semestralmente. Para el año 2000, los resultados de la evaluación de gestión financiera, administrativa y humana, muestran el cumplimiento de metas por encima de lo programado pese a la difícil situación que vivió el departamento de Nariño en este año. (Fortaleza Mayor)

ORGANIZACIÓN

- ❖ Organigrama: por su fin, el organigrama de Contactar es de tipo informativo ya que pretende proporcionar una visión general de la estructura de la entidad; por su extensión es general debido a que refleja la estructura de toda la entidad; por su contenido es estructural porque únicamente

representa las unidades y su relación entre ellas y por su forma, puede establecerse como un organigrama de tipo horizontal.

De este análisis se deduce que los controles son estrechos, modelo derivado de la estructuración jerarquizada que limita la flexibilidad organizacional de la empresa y por ende el cambio. (Debilidad Mayor)

- ❖ **Métodos De Trabajo En La Empresa:** en la Corporación se han definido normas y procedimientos con el fin de unificar procesos que se constituyen en una guía para el desarrollo del trabajo diario. Existe en la entidad un formato general de normas y procedimientos para el fondo financiero; para las demás operaciones administrativas este formato es inexistente. (Debilidad Menor)

- ❖ **Criterio Decisorio De La Organización:** de acuerdo al comportamiento organizacional de Contactar, se conjugan criterios de centralización y descentralización en las actividades: se centraliza para facilitar la dirección personal de las actividades realizadas para fomentar la uniformidad de las acciones y para fortalecer la integración del recurso humano. Por otro lado se descentraliza para flexibilizar la estructura y actuar con mayor rapidez de acción. (Fortaleza mayor)

- ❖ Organización de Oficinas: las oficinas de Contactar están distribuidas en dos plantas; en el primer nivel se ubican las oficinas donde se presta el servicio financiero, que por lo general tienen mayor afluencia de público; en el segundo nivel se encuentra el área administrativa y la oficina donde se presta el servicio de promotoría comercial. La planta física en general cuenta con buena iluminación, ventilación, no tiene problemas de ruido o de contaminación. (Fortaleza Menor)

- ❖ Manual de Funciones: el manual de funciones de la corporación utilizado como herramienta organizacional, presenta deficiencias de estructura, orden, cobertura y actualización, tales como:
 1. En el manual no se relacionan las funciones del personal encargados de los servicios tecnológicos y comerciales.
 2. El documento se ha definido como manual de funciones y procedimientos, sin tener en cuenta la clara diferencia existente entre los dos.
 3. El manual define únicamente el cargo y las funciones, pasando por alto la dependencia, jefe inmediato y requisitos para el cargo.
 4. Las funciones se encuentran desactualizadas y son limitadas en su descripción, dando lugar a confusiones. (Debilidad Menor)

CONTROL

❖ Políticas de Control: con el fin de evitar la presencia de conflictos en la entidad, se han establecido patrones de medida, comprobación de resultados y adopción de medidas correctivas en todas las áreas, así:

1. Financiero: estructura financiera, política financiera, de crédito, de rotación y colocación de capital.
2. Comercial: clientes, prestación de servicios, rendimiento comercial y política comercial.
3. Técnico: actividad técnica, calidad del servicio, innovación
4. Gastos: salarios y sueldos, impuestos, gastos financieros y cargas comerciales.

La definición de estas políticas, los campos de aplicación y el tipo de control a implementar, permiten ajustar los planes de acción y formular acciones correctivas oportunas. (Fortaleza Mayor)

❖ Objetivos de Control: se han definido los siguientes:

1. Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la organización
2. Verificar la racionalidad y confiabilidad de los informes contables
3. Promover la eficiencia de las operaciones
4. Inculcar la cultura del autocontrol
5. Lograr la adhesión de todos los empleados para implementar las políticas de la organización.

(Fortaleza Mayor)

❖ Procedimientos De Control Y Monitoreo: existe un sistema adecuado para la autorización de transacciones financieras así como también una efectiva y profesional unidad de auditoria interna, herramienta importante para verificar el cumplimiento de las políticas en todos los ámbitos de la entidad.
(Fortaleza Mayor)

❖ Plan De Seguimiento Y Control Fondo Financiero: a nivel de control de la gestión financiera, el plan de seguimiento contiene objetivos y áreas de aplicación.

En el área de cartera, se han establecido procedimientos donde:

1. Se verifican datos y operaciones
2. Se identifican clientes
3. Se realizan procesos de cobro
4. Se hace recuperación de cartera y manejo de efectivo
5. Se controla la cartera vencida

Además, se han definido procesos de evaluación basados ítems o indicadores de eficiencia y eficacia.

En el área de crédito, se establecen normas que regulan el funcionamiento,
como son:

1. Normas y procedimientos administrativos y financieros
2. Manual financiero
3. Convenios y contratos
4. Estándares sugeridos

5. Indicadores de desempeño
6. Items de control
7. Items de verificación

Este plan de seguimiento es importante pero se establece como fortaleza menor porque no abarca todas las áreas de la entidad.

8.4.1.2 Gestión financiera

- ❖ **Acceso a capital: según** el informe de gestión y resultados año 2000 el principal obstáculo de Contactar para acceder a otras fuentes de fondeo o para recibir recursos de redescuento por parte del IFI, es que la entidad no está regulada por la Superintendencia Bancaria. (Debilidad Mayor)

- ❖ **Gestión financiera: de** acuerdo al informe de gestión y resultados año 2000, la evaluación financiera fue positiva ya que se lograron metas por encima de lo programado. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Capacidad para satisfacer la demanda:** en los dos últimos meses del año se dificulta la prestación del servicio crediticio debido a la demanda creciente del servicio y al agotamiento de los recursos del fondo financiero. (Debilidad Menor)

8.4.1.3 Gestión de mercadeo

- ❖ **Mercado objetivo:** la Corporación ha definido claramente el mercado objetivo hacia el cual están dirigidos sus servicios. Este mercado es bastante amplio, pues se atiende a pequeños empresarios de las ciudades de Pasto e Ipiales y municipios aledaños como El Encano, Chachagui, Río Bobo, El Tambo y Tumaco. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Investigación de mercados:** esta actividad se llevó a cabo recientemente en la ciudad de Ipiales a través de la cual se detectó un mercado potencial importante. Actualmente Contactar posee una sucursal en esta ciudad. (Fortaleza Menor)

- ❖ **Publicidad:** se realiza a través de medios radiales y por difusión que realizan clientes actuales. (Fortaleza Menor)

- ❖ **Distribución y métodos de venta:** se utiliza el método de venta directa, la cual está a cargo de los asesores financieros. (Fortaleza Menor)

- ❖ **Posicionamiento:** se desconoce el porcentaje de participación de Contactar en el mercado del crédito microempresarial en las ciudades de Pasto e Ipiales y municipios aledaños. Sin embargo, a través de

investigación informal, se sabe que la Corporación tiene un buen posicionamiento. (Debilidad Menor)

8.4.1.4 Gestión de talento humano

❖ **Directrices Gerenciales:** las líneas directrices de la gerencia de la entidad hacia el recurso humano, se dan en el sentido de la concientización (el porque y para que del trabajo, la empresa, el área y los puestos), la participación (posibilidad real de influir en el autodesarrollo del personal y la organización), el salario justo (equidad interna y competitividad, incentivos, productividad y beneficios) y el estilo de dirección (trabajo en equipo y liderazgo participativo). De este modo se entiende que el desempeño de la empresa gira en torno a las variables personas, unida y organización. (Fortaleza Menor)

❖ **Políticas De Talento Humano:** estas políticas definen que la gente de esta empresa debe tener:

1. Una misión
2. Un conjunto de objetivos: que hacer y porque hacerlo
3. Oportunidad de participación
4. Reglas de conducta que señalen el actuar correcto
5. Un sistema de seguimiento y evaluación permanente de resultados en el que se generen reconocimientos

Estas políticas generales constituyen un proceso de construcción de un medio de desarrollo humano integral que complementa las metas generales de la empresa. (Fortaleza Menor)

❖ **Liderazgo:** este liderazgo esta en manos de la directora ejecutiva el cual se ha llevado a cabo a través de:

1. Infundir al equipo de trabajo objetivos y valores con los que las personas se identifican
2. Crear un ambiente en el cual se estimule a la gente para optimizar el logro de objetivos
3. Desarrollar la creatividad y propiciar la participación de los empleados (Fortaleza Mayor)

❖ **Plan Estratégico Corporativo De Gestión Humana:** este plan abarca las siguientes variables, de acuerdo a las directrices de la entidad:

1. Visión
2. Misión
3. Valores de gestión humana
4. Diagnóstico
5. Administración de talento humano y sus componentes
6. Cultura organizacional
7. Clima organizacional
8. Productividad

(Fortaleza Menor)

- ❖ **Selección e inducción de personal:** para adecuar los procesos de selección e inducción de personal, se han establecido metas estratégicas donde se atienden indicadores como rendimiento, visión anticipada y realista de los cargos y selecciones previas, aptitudes de comunicación, actitudes interpersonales, capacidad para resolver problemas, entre otros. Sin embargo estos procesos aún no se encuentran bien estructurados en la entidad. (Debilidad Mayor)

- ❖ **Capacitación de personal:** la capacitación se realiza continuamente en todos los niveles y áreas de la empresa. La capacitación en Contactar se realiza con el fin de prevenir problemas de desempeño, mejorar capacidades y perfeccionar la carrera del personal. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Análisis de Cargos:** se diseñó una herramienta de administración de personal llamada Procesos Integrados de Cargo "P.I.C" para todas las dependencias de la entidad. Esta herramienta permite consultar los diferentes procesos de administración de personal en busca de su mejoramiento.

Además, sirve de evaluación del desarrollo y ejecución del trabajo que lleva a cabo cada persona dentro de la entidad, determinada como base que se

someterá a revisión periódica por parte de los participantes en el cargo, por sus jefes inmediatos y por el equipo directivo de la entidad.

Este instrumento, abarca perfil y requisitos del cargo, ubicación del cargo en la estructura de la entidad, posibles riesgos en la ejecución del cargo, manual de indicadores de gestión manual de toma de decisiones, manual de distribución del tiempo y manual básico de procedimientos.

No obstante, estas herramientas aún no se han aplicado dada la baja rotación de personal. (Fortaleza Menor)

8.4.2 Del Area De Promotoria Comercial

8.4.2.1 Gestión administrativa

PLANEACION

- ❖ **Planificación Estratégica:** es realizada por la Directora Ejecutiva y por la Coordinadora Del Área De Promotoria Comercial. Esta planeación ofrece un marco para la toma de decisiones funcionales a través del análisis del ambiente externo que incluye consideraciones sobre las principales implicaciones en los planes del área, permitiendo la formulación oportuna de estrategias que se evalúan y controlan permanentemente facilitando la corrección de cursos de acción. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Políticas Funcionales:** no existen políticas definidas consignadas en los registros del área. (Debilidad Menor)

- ❖ **Evaluación Y Pronóstico Del Medio:** los estudios sobre evaluación y pronóstico del medio se llevan a cabo a través de trabajos de grado. Al igual que la Corporación, el Área De Promotoria Comercial tiene como fuente principal de información los medios de comunicación, políticas gubernamentales y comunicados interinstitucionales. (Fortaleza Menor)

- ❖ **Aporte Del Área Al Cumplimiento De La Misión Y La Visión Organizacional:** a través del cumplimiento de sus objetivos funcionales, el Área De Promotoria Comercial aporta de manera significativa al logro de la misión organizacional en lo referente a la prestación de paquetes tecnológicos y comerciales.

El suministro de servicios tecnológicos especializados y el conocimiento del mercado han logrado mejorar la calidad de la oferta microempresarial, ampliando de este mismo modo la cobertura de su mercado y haciendo que los productos de cuero y artesanías sean cada vez más conocidos a nivel nacional. Este es el principal aporte del área al logro de la visión de Contactar que tiene la pretensión de posicionar Nariño entre los primeros oferentes de dichos productos en el país. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Establecimiento De Objetivos:** con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones de competitividad y productividad de los empresarios, el Área De Promotoria Comercial ejecuta cursos de acción utilizando racionalmente los recursos provenientes de convenios que permiten la realización de estudios de mercado y la identificación de oportunidades comerciales. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Implementación De Estrategias:** cada estrategia esta asociada con un objetivo funcional, lo cual orienta la ejecución de actividades hacia un fin específico. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Planes y Proyectos:** los proyectos para el próximo año, persiguen el mismo fin que dio origen al área, mejorar la competitividad y productividad de los pequeños empresarios vinculados con la misma. (Fortaleza Menor)

- ❖ **Presupuesto:** esta es la principal debilidad del área, pues su funcionamiento depende de la intermediación de recursos provenientes de diferentes proyectos interinstitucionales, por lo cual su supervivencia se halla sujeta a la existencia o no de dichos proyectos, haciendo imposible la planeación a largo plazo. (Debilidad Mayor)

DIRECCION

- ❖ **Responsabilidad Social:** los servicios prestados por el Área De Promotoria Comercial conllevan un alto contenido social por los beneficios que ha proporcionado desde su creación al sector microempresarial del cuero y las artesanías en la región. (Fortaleza Mayor)
- ❖ **Capacidad De Respuesta A Condiciones Cambiantes:** esta capacidad se constituye en una necesidad para su funcionamiento debido al medio inestable en el cual se desenvuelve; los servicios ofrecidos cambian continuamente de acuerdo al proyecto en ejecución, se trabaja con un sector vulnerable como el microempresarial en el cual las políticas y programas cambian constantemente, exigiendo una revisión permanente de la planeación al interior del área. (Fortaleza Mayor)
- ❖ **Proceso De Toma De Decisiones:** en el Área De Promotoria Comercial, existe cierto grado de autonomía para la toma de decisiones: las decisiones operativas se toman autónomamente y las decisiones referentes a

distribución de recursos se toman concertadamente con la Dirección Ejecutiva de la entidad. Es importante aclarar que la coordinación del área tiene poder decisorio en la ejecución de proyectos y manejo de recursos. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Comunicación Y Control Gerencial:** los empleados del área se mantienen informados sobre la puesta en marcha de cada proyecto y la coordinación se encarga de darles a conocer las metas que deben alcanzar y la forma de llevarlas a cabo. La comunicación al interior del área es buena ya que ha mejorado el desempeño de la gestión comercial. (Fortaleza Mayor)
- ❖ **Clima Organizacional:** como consecuencia de la fluidez comunicacional entre los niveles administrativos y operativos, se genera la interior del área un ambiente propicio para el buen desempeño laboral, dando lugar a la cooperación, al trabajo en equipo, fortaleciendo el sentido de unidad y de misión – compromiso. (Fortaleza Mayor)
- ❖ **Perfil De La Coordinación:** la coordinadora del área se ha desempeñado satisfactoriamente en su cargo gracias al grado de conocimiento del sector microempresarial, que unido a sus cualidades y habilidades administrativas le ha permitido cumplir eficientemente las metas de la gestión encomendada. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Evaluación De Gestión:** según el informe de gestión y resultados, los resultados alcanzados en el último año fueron positivos y de impacto para el sector microempresarial del cuero y las artesanías. (Fortaleza Menor)

ORGANIZACIÓN

- ❖ **Herramientas Administrativas:** Debe tenerse en cuenta que el área de promotoría comercial, en razón del número de personas involucradas en la prestación del servicio, no maneja herramientas básicas como organigrama. El plan existente para la comercializadora, donde se identifican procesos y objetivos, entre otras variables, es inoperante por el cambio en la estrategia, dejando al área carente de este tipo de organización administrativa. (Debilidad Mayor)
- ❖ **Tipo de Estructura:** el tipo de estructura del área, pese a su tamaño, busca coincidir con el modelo general de la corporación, exceptuando por obvias razones, la organización de comités de trabajo. Se facilita el rango de responsabilidad y la identificación de la línea de dependencia entre coordinador y subordinados. El área se adapta al modelo de línea staff, dado el permanente apoyo de asesores externos. (Fortaleza Menor)
- ❖ **Relaciones de Organización:** el área maneja relaciones de línea y funcionales de modo directo y permanente entre coordinadora y subordinados y se maneja dentro de una línea de autoridad más flexible

dado el grado de comunicación más cercano, pero que mantiene la formalidad en los procesos decisorios y de asignación de tareas.

El tamaño del área favorece el grado de autoridad de línea dentro de su estructura, pero está aislado de las demás áreas; no se ha definido una política de comunicación de los servicios prestados frente a las demás dependencias de la organización, situación que obstaculiza y limita el apoyo operativo entre ellas. (Debilidad Mayor)

- ❖ Criterio Decisorio: teniendo en cuenta el volumen de actividades, se maneja una descentralización que ha fortalecido la flexibilidad de la estructura, ha mejorado el conocimiento del talento humano y ha disminuido la carga laboral para la coordinación del área en ciertas actividades operativas específicas. (Fortaleza Mayor)

- ❖ Organización de Oficinas: la organización física del área ha fortalecido la comunicación entre los miembros. En el circuito de trabajo existe espacio físico para cada puesto de trabajo y se manejan condiciones técnicas de iluminación, ventilación y limpieza adecuadas, carece de problemas de ruido y contaminación. (Fortaleza Menor)

- ❖ Distribución Física: si se tienen en cuenta las actividades de fomento comercial ejecutadas por el área, la necesidad de convocar al sector

microempresarial involucrado es permanente y para ello no se cuenta con el espacio físico adecuado y suficiente para desarrollar este tipo de reuniones.

(Debilidad Mayor)

- ❖ Manual de Funciones: no existen herramientas de este tipo ya que todo se basa en un orden de actividades y responsabilidades que no se encuentran registradas en documentos, aunque su inexistencia no ha generado mayores dificultades dados los niveles de comunicación y flexibilidad en los procesos decisorios. No obstante, como elemento organizacional del área, es básico documentar las funciones de cada miembro de la misma.

(Debilidad Menor)

CONTROL

- ❖ Control de Gestión: el control en el área se da a nivel operativo en el que se mide la gestión realizada mediante informes puntuales donde se relacionan los resultados alcanzados en términos de acciones ejecutadas y empresarios atendidos. Se manejan metas de cumplimiento mensurables aunque se carece de ítems de control y verificación. (Fortaleza Menor)

- ❖ Objetivos de Control: existen objetivos comunes de control en relación a los objetivos generales de la entidad, relacionados con la promoción de la eficiencia de las operaciones y la promulgación de una política de

autocontrol que busca medir el real impacto del servicio y su utilidad como parte de un paquete ofrecido por Contactar. (Fortaleza Menor)

- ❖ Políticas de Control: no existen políticas de control documentadas. (Debilidad Mayor)

8.4.2.2 Gestión financiera

- ❖ **Acceso A Capital:** depende de proyectos limitando su capacidad de atención a la demanda y disminuyendo su impacto potencial. (Debilidad Mayor)
- ❖ **Capacidad Para Satisfacer La Demanda:** los recursos limitados no permiten apoyar comercialmente a otros sectores productivos ni prestar servicios integrales a los empresarios vinculados al área. (Debilidad Mayor)

8.4.2.3 Gestión de mercadeo

- ❖ **Mercado Objetivo:** debido al presupuesto que maneja el Área De Promotoria Comercial, el mercado atendido es muy pequeño lo cual se constituye en una debilidad al orientar los buenos proyectos que maneja hacia pocos empresarios. (Debilidad Menor)

- ❖ **Investigación De Mercados:** esta actividad se dirige fundamentalmente hacia los sectores microempresaria les atendidos más que al área en si. Estos estudios han permitido detectar buenas oportunidades comerciales para los empresarios. (Fortaleza Menor)

8.4.2.4 Gestión de talento humano

- ❖ **Desempeño Laboral:** el personal involucrado en el desempeño del área, por el objeto del servicio y el tamaño del área, conoce adecuadamente su trabajo, metas y alcance, permitiendo la participación activa en el diseño de estrategias y desarrollo de actividades puntuales en el área; igualmente, las relaciones positivas existentes entre la dirección del área y la dirección de la corporación han fortalecido el desempeño individual y el desarrollo del talento humano en las actividades diarias. (Fortaleza Mayor)
- ❖ **Desarrollo del Talento Humano:** las políticas de la dirección de la entidad son congruentes con las estrategias que informalmente se han definido en el área en cuanto a desarrollo del talento humano. Se destacan en este sentido, el conjunto de objetivos del área por la oportunidad que tiene el personal para participar en su diseño y aplicación y los métodos de seguimiento y evaluación permanente de resultados. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Liderazgo:** el liderazgo de la coordinadora ha permitido que el trabajo al interior del área, se lleve a cabo con responsabilidad, cooperación, trabajo en equipo, eficiencia y cumplimiento, dando origen a una visión compartida por todos los miembros, contribuyendo de esta forma al logro de objetivos y metas establecidas. (Fortaleza Mayor)

- ❖ **Capacitación del Personal:** el área cuenta con personal profesional que complementa sus conocimientos con el trabajo diario, mejorando cada vez más los resultados que se pretenden lograr. Sin embargo, en el último año no se ha realizado capacitación para sus miembros. (Debilidad Menor)

8.4.3 Perfil De Capacidad Interna

Cuadro 14. Diagnostico interno P.C.I para Contactar

Variable	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
PLANEACION									
❖ Planeación estratégica actual	X						X		
❖ Políticas institucionales		X						X	
❖ Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
❖ Formulación de la misión y la visión				X			X		
❖ Establecimiento de objetivos		X						X	
❖ Implementación de estrategias		X						X	
❖ Planes y proyectos		X						X	
❖ Presupuesto					X			X	
DIRECCION									
❖ Imagen corporativa	X						X		
❖ Responsabilidad social		X						X	
❖ Cap. Respuesta a condiciones cambiantes	X						X		
❖ Proceso de toma de decisiones		X						X	

❖ Comunicación y control gerencial				X			X		
❖ Clima organizacional				X			X		
❖ Perfil del gerente	X						X		
❖ Evaluación de gestión	X						X		
ORGANIZACIÓN									
❖ Organigrama				X			X		
❖ Métodos de trabajo en la empresa						X			X
❖ Criterio decisorio de la organización	X						X		
❖ Organización de oficinas			X						X
❖ Manual de funciones					X				
CONTROL									
❖ Políticas de control	X						X		
❖ Objetivos de control	X						X		
❖ Procedimientos de control y monitoreo	X						X		
❖ Plan de seguimiento y control fondo financ.		X							X
CAPACIDAD FINANCIERA									
❖ Acceso a capital				X			X		
❖ Gestión financiera	X						X		
❖ Capacidad para satisfacer la demanda					X				X
CAPACIDAD DE MERCADEO									
❖ Mercado objetivo	X						X		
❖ Investigación de mercados		X							X
❖ Publicidad		X							X
❖ Distribución y métodos de venta		X							X
❖ Posicionamiento					X				X
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
❖ Directrices gerenciales		X							X
❖ Políticas de talento humano		X							X
❖ Liderazgo	X						X		
❖ Plan estratégico corporativo de T.H			X						X
❖ Selección e inducción de personal				X			X		
❖ Capacitación de personal	X						X		
❖ Análisis de cargos		X							X

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 15. Diagnostico interno P.C.I para el Area De Promotoría

Comercial

Variable	Fortaleza						Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
PLANEACION									
❖ Planeación estratégica	X								
❖ Políticas institucionales					X				
❖ Evaluación y pronóstico del medio		X							
❖ Aporte al cumplimiento de misión y visión	X								
❖ Establecimiento de objetivos		X							
❖ Implementación de estrategias		X							
❖ Planes y proyectos		X							
❖ Presupuesto				X					
DIRECCION									
❖ Responsabilidad social	X								
❖ Cap. Respuesta a condiciones cambiantes	X								
❖ Proceso de toma de decisiones	X								
❖ Comunicación y control gerencial	X								
❖ Clima organizacional	X								
❖ Perfil del gerente	X								
❖ Evaluación de gestión		X							
ORGANIZACIÓN									
❖ Herramientas administrativas				X			X		
❖ Tipo de estructura			X						X
❖ Relaciones de organización				X			X		

❖ Criterio decisorio	X						X		
❖ Organización de oficinas			X						X
❖ Distribución física				X			X		
❖ Manual de funciones						X			X
CONTROL									
❖ Control de gestión			X						X
❖ Objetivos de control			X						X
❖ Políticas de control				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
❖ Acceso a capital				X					
❖ Capacidad para satisfacer la demanda				X					
CAPACIDAD DE MERCADEO									
❖ Mercado objetivo					X				
❖ Investigación de mercados		X							
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
❖ Desempeño laboral	X						X		
❖ Desarrollo de talento humano	X						X		
❖ Liderazgo	X						X		
❖ Capacitación del personal					X			X	

8.4.4 Factores claves internos

Para la elaboración de la Matriz De Evaluación De Factores Internos (E.F.I), se tomaron variables decisivas del perfil de capacidad interna P.C.I y también se tomó en cuenta la opinión de la Directora Ejecutiva y de la Coordinadora del Area De Promotoría Comercial de Contactar.

FACTORES CLAVES INTERNOS PARA CONTACTAR

Debilidades (Altas de alto impacto)

Capacidad administrativa

- ❖ Formulación de la misión y la visión
- ❖ Comunicación y control gerencial
- ❖ Clima organizacional

- ❖ Organigrama

Capacidad financiera

- ❖ Acceso a capital

Capacidad de talento humano

- ❖ Selección e inducción de personal

Fortalezas (Altas de alto impacto)

Capacidad Administrativa

- ❖ Planeación estratégica actual
- ❖ Políticas institucionales
- ❖ Imagen corporativa
- ❖ Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes
- ❖ Perfil del gerente
- ❖ Evaluación de gestión
- ❖ Criterio decisorio de la organización
- ❖ Políticas de control
- ❖ Objetivos de control
- ❖ Procedimientos de control y monitoreo

Capacidad financiera

- ❖ Gestión financiera

Capacidad de mercadeo

- ❖ Mercado objetivo

Capacidad de talento humano

- ❖ Liderazgo

- ❖ Capacitación de personal

FACTORES CLAVES INTERNOS PARA EL AREA DE PROMOTORIA COMERCIAL

Debilidades (Altas de alto impacto)

Capacidad administrativa

- ❖ Presupuesto
- ❖ Herramientas administrativas
- ❖ Distribución física
- ❖ Políticas de control

Capacidad financiera

- ❖ Acceso a capital
- ❖ Capacidad para atender la demanda

Fortalezas (Altas de alto impacto)

Capacidad Administrativa

- ❖ Planeación estratégica
- ❖ Misión y visión
- ❖ Establecimiento de objetivos
- ❖ Implementación de estrategias
- ❖ Responsabilidad social
- ❖ Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes
- ❖ Proceso de toma de decisiones

- ❖ Comunicación y control gerencial
- ❖ Clima organizacional
- ❖ Perfil del gerente
- ❖ Evaluación de gestión
- ❖ Criterio decisorio

Capacidad financiera

- ❖ Acceso a capital
- ❖ Capacidad para satisfacer la demanda

Capacidad de talento humano

- ❖ Desempeño laboral
- ❖ Desarrollo de talento humano
- ❖ Liderazgo

8.4.5 Formulación de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (E.F.I)

Se realizaron dos matrices diferentes tanto para el Area De Promotoría Comercial como para Contactar, las cuales pueden observarse en los cuadros 16 y 17. Para su formulación se siguieron los pasos descritos en la matriz EFE.

Cuadro 16. Matriz de Evaluación Factor Interno para Contactar

Factores internos	Ponderación	Clasificación	Resultado
Capacidad administrativa			
❖ Formulación de la misión y la visión	0,1	1	0,1
❖ Comunicación y control gerencial	0,04	1	0,04
❖ Clima organizacional	0,1	1	0,1
❖ Planeación estratégica actual	0,05	3	0,15
❖ Políticas institucionales	0,04	3	0,12
❖ Imagen corporativa	0,04	4	0,16
❖ Capacidad de cambio	0,04	3	0,12
❖ Perfil del gerente	0,05	4	0,2
❖ Evaluación de gestión	0,06	4	0,24
❖ Organigrama	0,02	2	0,04
❖ Criterio decisorio de la organización	0,04	4	0,16
❖ Políticas de control	0,04	3	0,12
❖ Objetivos de control	0,04	3	0,12
❖ Procedimientos de control	0,04	4	0,16
Capacidad financiera			
❖ Acceso a capital	0,04	2	0,08
❖ Gestión financiera	0,04	4	0,16
Capacidad de mercadeo			
❖ Mercado objetivo	0,06	3	0,18
Capacidad de talento humano			
❖ Liderazgo	0,1	4	0,4
❖ Selección e inducción de personal	0,03	1	0,03
❖ Capacitación de personal	0,03	4	0,12
TOTAL	1		2,8

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 17. Matriz de Evaluación Factor Interno para el Area De Promotoría Comercial

Factores internos	Ponderación	Clasificación	Resultado
Capacidad administrativa			

❖ Formulación de la misión y la visión	0,05	4	0,2
❖ Comunicación y control gerencial	0,04	4	0,16
❖ Clima organizacional	0,07	4	0,28
❖ Planeación estratégica	0,05	3	0,15
❖ Establecimiento de objetivos	0,04	3	0,12
❖ Implementación de estrategias	0,04	3	0,12
❖ Capacidad de cambio	0,08	4	0,32
❖ Responsabilidad social	0,05	3	0,15
❖ Proceso de toma de decisiones	0,05	3	0,15
❖ Presupuesto	0,08	1	0,08
❖ Perfil del gerente	0,04	4	0,16
❖ Evaluación de gestión	0,04	4	0,16
❖ Herramientas administrativas	0,02	1	0,02
❖ Relaciones de organización	0,06	2	0,12
❖ Criterio decisorio	0,02	3	0,06
❖ Distribución física	0,02	1	0,02
❖ Políticas de control	0,02	1	0,02
Capacidad financiera			0
❖ Acceso a capital	0,06	1	0,06
❖ Capacidad para satisfacer la demanda	0,06	1	0,06
Capacidad de talento humano			0
❖ Desempeño laboral	0,03	4	0,12
❖ Desarrollo de talento humano	0,03	3	0,09
❖ Liderazgo	0,05	4	0,2
TOTAL	1		2,82

Fuente: Esta Investigación

8.4.5.1 Principales conclusiones

El análisis interno realizado a Contactar y al área de promotoría comercial es positivo, ya que en ambos casos la puntuación final fue superior al promedio (2.5).

Como puede observarse, la variable financiera para el área de promotoría comercial, se constituye en el punto más débil a nivel de funcionamiento

interno, como consecuencia de la baja capacidad del área para generar recursos propios. Otras debilidades encontradas tiene que ver con la inexistencia de documentación administrativa y distribución física insuficiente.

9. FASE DE ESTUDIO DIRIGIDA A LA MICROEMPRESA

Esta fase de estudio se realizó tanto para los usuarios actuales como para los usuarios potenciales que desean hacer parte de los servicios de promotoría comercial de Contactar.

9.1 USUARIOS POTENCIALES

9.1.1 Identificación de las microempresas

Cuadro 18. Razón social

Sector	Si		No	
	No.	%	No.	%
Calzado	29	40%	44	60%
Marroquinería	25	41%	36	59%
Artesanías	24	38%	39	62%
TOTAL	78	40%	119	60%

Fuente: Esta Investigación

Debe tenerse en cuenta que para la investigación es indiferente el alto número de empresas sin razón social porque esta se considera como característica común en la microempresa nariñense.

Cuadro 19 A. Tiempo de funcionamiento microempresas de calzado

Años	f	h (%)	F	H (%)	X	Xf
2 – 7	58	79	58	79	5	290
8 – 13	8	11	66	90	11	88
14 – 19	5	7	71	97	17	85
20 – 26	2	3	73	100	23	46
TOTAL	73	100				509

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 19 B. Tiempo de funcionamiento microempresas de marroquinería

Años	F	h (%)	F	H (%)	X	Xf
1 – 4	11	18	11	18	3	33
5 – 8	25	41	36	59	7	175
9 – 12	18	30	54	88	11	198
13 – 17	7	11	61	100	15	105
TOTAL	61	100				511

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 19 C. Tiempo De Funcionamiento Microempresas De Artesanías

Años	F	H	F	H	X	Xf
2 – 12	35	56%	35	56%	7,5	262,5
13 – 23	8	13%	43	69%	18,5	148
24 – 34	12	19%	55	88%	29,5	354
35 – 46	8	13%	63	100%	40,5	324
TOTAL	63	100%				1088,5

Fuente: Esta Investigación

- f: Frecuencia H: Frecuencia Relativa Acumulada
 h: Frecuencia Relativa X: Marca De Clase
 F: Frecuencia Acumulada

La mayor antigüedad se presenta en el sector artesanías con microempresas creadas hace más de 35 años; éstas siguen una tradición familiar y aunque presentan ciertos niveles productivos no han logrado desarrollarse como deberían haberlo hecho en largo tiempo de funcionamiento que poseen. El sector calzado presenta la menor antigüedad que corresponde a empresas con períodos de funcionamiento inferiores a 8 años (80%).

La antigüedad promedio de las empresas de calzado, marroquinería y artesanías es de 7, 8 y 17 años respectivamente.

Es evidente la superioridad porcentual del número de empresas nuevas sobre las antiguas (75% contra 25%); los propietarios de las microempresas de reciente creación tomaron esta opción ante las escasas oportunidades de empleo existentes en la región.

Cuadro 20. Tipo de empresa

Sector	Individual		Familiar		Sociedad	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	15	21%	0	0
Marroquinería	46	75%	15	25%	0	0
Artesanías	32	51%	24	38%	7	11%
TOTAL	136	69%	54	27%	7	4%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 21. Lugar de funcionamiento

Sector	Propio		Arrendado	
	No.	%	No.	%
Calzado	22	30%	51	70%
Marroquinería	32	52%	29	48%
Artesanías	31	49%	32	51%
TOTAL	85	43%	112	57%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 22 A. Nivel de activos microempresas de calzado

Miles de pesos	f	H	F	H
1000 – 5750	7	10%	7	10%
5751 – 10500	55	75%	62	85%
10501 – 15250	7	10%	69	95%
15251 – 20000	4	5%	73	100%
TOTAL	73	100%		

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 22 B. Nivel de activos microempresas de marroquinería

Miles de pesos	f	H	F	H
2000 – 9000	18	30%	18	30%
9001 – 16000	29	48%	47	78%
16001 – 23000	7	11%	54	89%
23001 – 30000	7	11%	61	100%
TOTAL	61	100%		

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 22C. Nivel de activos microempresas de Artesanías

MILES DE PESOS	F	H	F	H
1000 – 4500	28	44%	28	44%
4501 – 8000	16	25%	44	69%
8001 – 11500	3	5%	47	74%
11501 – 15000	16	25%	63	100%
TOTAL	63	100%		

Fuente: Esta Investigación

Del total de activos de las microempresas del sector cuero, el 65% corresponde a propiedad, planta y equipo y el 35% a activo corriente. Dentro de propiedad, planta y equipo el 85% esta representado por maquinaria y equipo y el 15% a muebles y enseres. El porcentaje de inversión en edificaciones, equipo de oficina, equipo de computación, flota y equipo de transporte es muy bajo.

Para los artesanos que trabajan con la técnica de aplicación en tamo o barniz, el nivel de activos esta compuesto en un 85% por activos corrientes y en un 15% por propiedad, planta y equipo.

Para los artesanos que trabajan madera en torno, la inversión más alta se presenta en propiedad, planta y equipo (70%); el porcentaje restante corresponde a activo corriente.

Para el levantamiento de esta información fue necesario elaborar con el empresario estados financieros con aproximaciones en la información contable ya que la gran mayoría desconoce la forma de desarrollarlos y llevar un sistema de información confiable. Por lo tanto, los resultados estadísticos aquí planteados son aproximados.

Cuadro 23. Sistema de pago de proveedores

Sector	Contado		Crédito		Las dos	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	0	0%	73	100%
Marroquinería	15	25%	0	0%	46	75%

Artesanías	32	51%	0	0%	31	49%
TOTAL	47	24%	0	0%	150	76%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 23 A. Plazo otorgado por los proveedores

Sector	30 días		60 días	
	No.	%	No.	%
Calzado	73	100%	0	0%
Marroquinería	51	84%	10	16%
Artesanías	63	100%	0	0%
TOTAL	187	95%	10	5%

Fuente: Esta Investigación

El primer sistema de pago empleado por los empresarios para la adquisición de materia prima incluye el pago de contado y crédito (76%); generalmente los materiales directos principales (tales como cuero o madera) se adquieren a crédito y los materiales directos secundarios o indirectos se adquieren de contado.

Las compras de contado son utilizadas por los empresarios que manejan un nivel de efectivo y productividad superior.

Las peleterías son los proveedores preferidos por los microempresarios de los tres sectores en estudio así como también las curtiembres.

Cuadro 24. Numero de trabajadores

Número	f	h	F	H	x	Xf
1 – 3	140	71%	140	71%	2	280
4 – 5	41	21%	181	92%	4	164
6 – 7	6	3%	187	95%	6	36

8 – 9	10	5%	197	100%	8	80
TOTAL	197	100%				560

Fuente: Esta Investigación

En la variable número de trabajadores, se presentaron resultados similares para los tres sectores, por esta razón no se realizó diferenciación sectorial.

Cuadro 25. Tipo De Contrato

Sector	Calzado		Marroq.		Artesan.		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Trabaja solo	0	0%	0	0%	7	11%	7	4%
Termino fijo	0	0%	4	7%	0	0%	4	2%
Semanal	15	21%	0	0%	4	6%	19	10%
Por obra	43	59%	46	75%	48	76%	137	70%
Al destajo	15	21%	11	18%	4	6%	30	15%
TOTAL	73	100%	61	100%	63	100%	197	100%

Fuente: Esta Investigación

En general, las microempresas visitadas poseen una baja inversión de capital y una alta participación de mano de obra, carecen de sistemas de incentivos, programas de capacitación, contratos de trabajo por escrito y prestaciones sociales.

9.1.2 Caracterización del empresario

Cuadro 26 A. Edad empresarios de calzado

Edad	F	h	F	H	x	xf
30 – 34	18	25%	18	25%	32	576
35 – 38	15	21%	33	46%	36	540
39 – 42	18	25%	51	70%	40	720
43 – 46	22	30%	73	100%	44	968
TOTAL	73	100%				2804

Fuente: Esta investigación

Cuadro 26 B. Edad empresarios de marroquinería

Edad	f	h	F	H	x	xf
28 – 34	15	25%	15	25%	31	465
35 – 40	18	30%	33	55%	37	666
41 – 46	7	11%	40	66%	43	301
47 – 52	21	34%	61	100%	49	1029
TOTAL	61	100%				2461

Fuente: Esta investigación

Cuadro 26 C. Edad empresarios de artesanías

Edad	F	h	F	H	x	xf
26 – 35	12	19%	12	19%	30,5	366
36 – 44	35	56%	47	75%	39,5	1383
45 – 53	4	6%	51	81%	48,5	194
54 – 62	12	19%	63	100%	57,5	690
TOTAL	63	100%				2633

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 27. Distribución de empresarios por sexo

Sector	Femenino		Masculino	
	No.	%	No.	%
Calzado	9	12%	64	88%
Marroquinería	15	25%	46	75%
Artesanías	20	32%	43	68%
TOTAL	44	22%	153	78%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 28. Personas a cargo

No. Pers.	f	h	F	H	x	xf
1 – 4	157	80%	157	80%	2,5	392,5
5 – 7	26	13%	183	93%	5,5	143
8 – 10	4	2%	187	95%	8,5	34
11 – 13	10	5%	197	100%	11,5	115
TOTAL	197	100%				684,5

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 29. Dependencia económica de la microempresa y capacitación Empresarial

Sector	Dependencia Económica				Capacitación Empresarial			
	Si		No		Si		No	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	73	100%	0	0%	58	79%	15	21%
Marroquinería	43	70%	18	30%	36	59%	25	41%
Artesanías	47	75%	16	25%	47	75%	16	25%
TOTAL	163	83%	34	17%	141	72%	56	28%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 30. Tipo De Capacitación Recibida

Sector	Técnica		Contable		Adva.		Comercial		Téc/cial		Cont/adva	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	19	26%	18	25%	0	0%	18	25%	18	25%	0	0%
Marroquinería	31	51%	6	10%	12	20%	0	0%	12	20%	0	0%
Artesanías	27	43%	0	0%	5	8%	0	0%	26	41%	5	8%
TOTAL	77	39%	24	12%	17	9%	18	9%	56	28%	5	3%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 31. Conocimiento técnico sobre el negocio

Sector	Alto		Medio		Bajo		Total	
	No.	%	No.	No.	%	%	No.	%
Calzado	30	41%	43	0	0%	59%	73	100%
Marroquinería	25	41%	32	4	7%	52%	61	100%
Artesanías	16	25%	43	4	6%	68%	63	100%
TOTAL	71	36%	118	8	4%	60%	197	100%

Fuente: Esta investigación

Las capacitaciones técnicas realizadas por los empresarios se dirigen al fortalecimiento del diseño y modelaje. La capacitación técnica relacionada con administración de la producción se deja al azar sin posibilidad de generar planes de acción para provocar cambios en el comportamiento productivo de las microempresas visitadas.

Pese a esta situación, el 36% de los empresarios manifiesta poseer un alto nivel de conocimiento técnico en su negocio y un 60% consideró que sus conocimientos técnicos son de nivel medio.

9.1.3 Producto y comercialización

9.1.3.1 Estudio del producto

Cuadro 32. Factores de imagen de la empresa

Sector	Calidad		Presentación		Precio		Cal/presentación		Los tres		Cal/precio	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	15	21%	0	0%	0	0%	28	38%	15	21%	15	21%
Marroquinería	15	25%	4	7%	7	11%	4	7%	11	18%	22	36%
Artesanías	12	19%	3	5%	4	6%	12	19%	16	25%	16	25%
TOTAL	42	21%	7	4%	11	6%	44	22%	42	21%	53	27%

Fuente: Esta investigación

Según la opinión de los empresarios, los principales factores para determinar la imagen de la empresa son la calidad (apariencia y materiales utilizados) y el precio.

Ningún empresario consideró el servicio, la innovación y el cumplimiento como factores decisivos para la buena imagen de su empresa, pues el 100% presenta debilidades en éstos.

Cuadro 33. Factores de diferenciación de productos con respecto a

La competencia

Sector	Calidad		Precio		Presentac.		Disponib.		Los 4		Pre/pres.		Cal/prec.	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	15	21%
Marroquinería	15	24%	11	18%	7	11%	4	7%	0	0%	7	11%	17	28%
Artesanías	23	38%	12	19%	12	19%	4	6%	4	6%	0	0%	8	13%
TOTAL	96	49%	23	12%	19	10%	8	4%	4	2%	7	4%	40	20%

Fuente: Esta investigación

9.1.3.2 Estudio del consumidor

Cuadro 34. Compradores actuales y potenciales

Sector	Local		Regional		Nacional		Internal.		Loc./ nac.		Reg/ nal.		Loc./ reg.	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	15	21%
Marroquinería	7	11%	4	7%	15	25%	6	10%	24	39%	0	0%	4	7%
Artesanías	28	44%	0	0%	8	13%	8	13%	12	19%	4	6%	4	6%
TOTAL	93	47%	4	2%	23	12%	14	7%	36	18%	4	2%	23	12%

Fuente: Esta investigación

Los empresarios visitados manejan principalmente el mercado local (47%). El 7% de ellos han tenido acceso al mercado internacional a través de intermediarios. Actualmente, se han llevado a cabo programas de exportación para microempresarios nariñenses de los sectores artesanías y cuero promovidos por institucionales nacionales como Proexport y regionales como la Cámara de Comercio de Pasto y Contactar.

Se espera que los planes exportadores desarrollados en el 2001 arrojen los resultados esperados en los tres años siguientes, con lo cual el porcentaje de exportadores encontrados en este estudio se incrementará notablemente con exportaciones directas.

Cuadro 35. Comportamiento del mercado

Sector	Expansión		Estable		Disminución	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	15	21%	58	79%	0	0%
Marroquinería	15	25%	18	30%	29	48%
Artesanías	12	19%	28	44%	23	37%

TOTAL	42	21%	104	53%	52	26%
--------------	-----------	------------	------------	------------	-----------	------------

Fuente: Esta investigación

Cuadro 36. Segmentación del mercado

Sector	Segmento Medio		Seg. Medio Alto		Segmento Alto	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	73	100%	0	0%	0	0%
Marroquinería	46	75%	11	18%	4	7%
Artesanías	16	25%	28	44%	19	30%
TOTAL	135	69%	39	20%	23	12%

Fuente: Esta investigación

Para tipificar el segmento de mercado de los productos de artesanías y cuero se tomó la variable nivel de ingresos; además se realizó una segmentación a través de la clasificación proporcionada por el Teorema De La Pirámide Estirada, denominada así porque determina el segmento social a medida que sube o baja el nivel de ingresos de una persona.

Cabe mencionar que para los empresarios el nivel socioeconómico está dado principalmente por el precio del producto antes que por las características de un segmento socioeconómico específico.

Por estas razones ninguno de los empresarios manifestó comercializar sus productos en el segmento bajo – alto, constituido por trabajadores de fábricas y empleados semicalificados; y en el segmento medio – bajo donde se ubican personas dedicadas al comercio, que como puede observarse es el mercado que realmente manejan.

Cuadro 37. Canales De Distribución

Sector	Intermediarios		Directamente		Todos los Anteriores	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	58	79%	15	21%
Marroquinería	7	11%	25	41%	29	48%
Artesanías	27	43%	19	30%	17	27%
TOTAL	34	17%	102	52%	61	31%

Fuente: Esta investigación

Los detallistas son el tipo de consumidor final preferido por los microempresarios, en principio por la concordancia entre volúmenes de demanda y oferta. Los mayoristas tienen cierta preferencia por los artesanos y marroquineros que exportan a través de intermediarios.

9.1.3.3 Comercialización

Cuadro 38. Publicidad

Sector	Si		No		Radio		Televisión		Tarjetas	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	73	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Marroquinería	4	7%	57	93%	0	0%	0	0%	4	100%
Artesanías	28	44%	35	56%	5	18%	5	18%	18	64%
TOTAL	32	16%	165	84%	5	16%	5	16%	22	69%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 39. Valor Agregado Del Producto

Sector	Si		No		Empaque		Garantía	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	15	21%	0	0%	58	100%
Marroquinería	43	70%	18	30%	4	9%	39	91%
Artesanías	48	76%	15	24%	11	23%	37	77%
TOTAL	149	76%	48	24%	15	10%	134	90%

Fuente: Esta investigación

El 76% de los empresarios proporciona a sus clientes algún tipo de valor agregado en la comercialización de sus productos, de los cuales, la garantía ocupa el primer lugar (92%). El empresario toma la garantía como el cambio de mercancía en mal estado (para artesanías) o el arreglo de productos defectuosos como descosido de costuras y despegue de plantas (para calzado y marroquinería).

Cuadro 40. Política Comercial

Sector	Contado		Crédito		Contado/ Crédito		30 días		60 días	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	73	100%	0	0%	73	100%	0	0%
Marroquinería	0	0%	61	100%	0	0%	57	93%	4	7%
Artesanías	15	24%	0	0%	48	76%	63	100%	0	0%
TOTAL	15	8%	134	68%	48	24%	193	98%	4	2%

Fuente: Esta investigación

La venta a crédito se constituye en la principal modalidad de pago sobretodo para las ventas al por mayor. Esta política comercial afecta en gran medida el flujo de caja de las microempresas que se ven en apuros para cancelar pasivos a corto plazo, adquirir materia prima y pagar nómina.

Cuadro 41. Fijación de metas mensuales de ventas

Sector	Fija metas de ventas				Pueden cumplirse			
	SI		NO		SI		NO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	73	100%	0	0%	0	0%
Marroquinería	7	11%	54	89%	4	57%	3	43%

Artesanías	0	0%	63	100%	0	0%	0	0%
TOTAL	7	4%	190	96%	4	57%	3	43%

Fuente: Esta investigación

El 96% de los empresarios no fijan metas mensuales de ventas principalmente porque trabajan sobre pedido dado la escasez de capital de trabajo que presentan las microempresas visitadas.

Cuadro 42. Problemas para el mercadeo de productos

Sector	Precio		Cliente		Competencia		Forma de Distribución		Escasez Mat. Prima		Escasez Cap. Trab.	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	15	21%	0	0%	0	0%	43	59%	15	21%	0	0%
Marroquinería	3	5%	7	11%	18	30%	11	18%	15	25%	7	11%
Artesanías	3	5%	12	19%	32	51%	16	25%	0	0%	0	0%
TOTAL	21	11%	19	10%	50	25%	70	36%	30	15%	7	4%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 43. Evaluación de la competencia

Sector	Si		No	
	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	15	21%
Marroquinería	29	48%	32	52%
Artesanías	55	87%	8	13%
TOTAL	142	72%	55	28%

Fuente: Esta investigación

De los empresarios visitados, el 72% evalúa las condiciones de comercialización de la competencia. El principal factor de evaluación es la calidad basada en la observación visual para realizar comparaciones de

materiales y presentación del producto, sin la utilización de otros mecanismos más confiables.

Otro factor es el precio, observado como la oportunidad de generar un determinado producto a precios más competitivos.

En conclusión, el empresario no tiene en cuenta factores de evaluación que puedan aportarle verdaderas ventajas competitivas tales como servicio, imagen de marca, promoción, entre otros.

Cuadro 44. Medios de comercialización comúnmente utilizados

Sector	Muestras		Ferias		Punto de Venta		M. Ciales/ Ferias	
	Comerciales		No.	%	No.	%	No.	%
	No.	%						
Calzado	0	0%	29	40%	29	40%	15	21%
Marroquinería	4	7%	7	11%	29	48%	21	34%
Artesanías	3	5%	16	25%	16	25%	28	44%
TOTAL	7	4%	52	26%	74	38%	64	32%

Fuente: Esta investigación

9.1.4 Sobre El Servicio De Promotoría Comercial

Cuadro 45. Conocimiento de los empresarios sobre los servicios prestados por Contactar

Sector	Conoce los servicios financieros de contactar				Conoce los servicios de promotoría de contactar			
	SI		NO		SI		NO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	15	21%	30	41%	43	59%

Marroquinería	43	70%	18	30%	21	34%	40	66%
Artesanías	51	81%	12	19%	24	38%	39	62%
TOTAL	152	77%	45	23%	75	38%	122	62%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 46. Accesibilidad Al Servicio

Sector	Crédito		Asesoría Técnica		Crédito/ As. Técnica		Ninguno	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	43	59%	0	0%	30	41%	0	0%
Marroquinería	43	70%	11	18%	7	11%	0	0%
Artesanías	24	38%	4	6%	16	25%	19	30%
TOTAL	110	56%	15	8%	53	27%	19	10%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 47. Opinión sobre el servicio

Sector	Buena		Regular		Mala		No opina	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	0	0%	15	21%	0	0%
Marroquinería	57	93%	4	7%	0	0%	0	0%
Artesanías	39	62%	4	6%	0	0%	20	32%
TOTAL	154	78%	8	4%	15	8%	20	10%

Fuente: Esta investigación

Es necesario aclarar que el porcentaje de opinión regular y mala, corresponde al servicio financiero. El sector artesanías presenta la más baja proporción de opinión buena porque el 20% de ellos no ha tenido acceso a ningún servicio.

Cuadro 48. Expectativas comerciales de los empresarios

Sector	Mantener Mercado		Incrementar Mercado		Incursionar En otros		Otras	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	73	100%	0	0%	0	0%

Marroquinería	7	11%	39	64%	11	18%	4	7%
Artesanías	8	13%	39	62%	12	19%	4	6%
TOTAL	15	8%	151	77%	23	12%	8	4%

Fuente: Esta investigación

Identificación De Necesidades Y Disposición De Los Empresarios Para Utilizar Los Servicios De Promotoría Comercial

A través de la investigación pudo observarse una gran disposición de los empresarios hacia la utilización de los servicios de promotoría comercial, así mismo, se identificaron necesidades de comercialización insatisfechas.

Como se sabe, una de las principales dificultades que enfrentan los microempresarios de Nariño es la comercialización, pues esta se lleva a cabo informalmente al pasar por alto aspectos importantes como la investigación de mercados, la elaboración del perfil del consumidor final, la evaluación de la competencia, criterios para el desarrollo de nuevos productos, políticas de precios, segmentación del mercado, canales de distribución, publicidad y/o promoción, lo cual conlleva a una toma de decisiones comerciales basada en la experiencia.

La investigación permite establecer que el empresario es consciente de esta situación y de las carencias que enfrenta su actual sistema de comercialización, de aquí su disposición para participar en proyectos de apoyo comercial. Sin embargo, debido a la ineficiente gestión de las instituciones gubernamentales en este aspecto, el empresario se muestra incrédulo ante las propuestas de mejoramiento formuladas por las entidades.

Cuando se indagó acerca de la disposición para cancelar un margen económico por los servicios de promotoría comercial de Contactar, el 88% respondió afirmativamente, no obstante, esta decisión depende de varios factores, entre ellos:

- ❖ El tipo de promoción de sus productos
- ❖ El volumen de pedidos que se generen
- ❖ Del número de clientes que se contacten
- ❖ El seguimiento al comportamiento de ventas
- ❖ El tipo de cliente que se consiga
- ❖ La incidencia económica que proporcione el mejoramiento del sistema comercial y la imagen corporativa de la microempresa, reflejado en utilidades.

Es importante conocer que el 86% de los encuestados estaría dispuesto a implementar mecanismos de control para conocer el impacto de la gestión comercial, siempre y cuando se le capacite adecuadamente para ello.

Los resultados estadísticos de estas variables pueden observarse en los siguientes cuadros:

Cuadro 49. Disposición de los empresarios para cancelar margen económico

Sector	Está dispuesto		No está dispuesto	
	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	15	21%
Marroquinería	57	93%	4	7%
Artesanías	59	94%	4	6%
TOTAL	174	88%	23	12%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 50. Disposición de los empresarios para implementar mecanismos de control de gestión comercial

Sector	Está dispuesto a implementar		No está dispuesto a implementar	
	No.	%	No.	%
Calzado	58	79%	15	21%
Marroquinería	58	95%	3	5%
Artesanías	55	87%	8	13%
TOTAL	171	87%	26	13%

9.2 USUARIOS ACTUALES

9.2.1 Identificación de las microempresas

Cuadro 51. Razón Social

Sector	Si		No	
	No.	%	No.	%
Calzado	12	80%	3	20%
Marroquinería	12	86%	2	14%
Artesanías	11	69%	5	31%

TOTAL	35	78%	10	22%
--------------	-----------	------------	-----------	------------

Fuente: Esta investigación

Se presenta un incremento significativo con respecto a los usuarios potenciales donde el porcentaje de empresarios que identifican su negocio con razón social equivale al 39% es decir, la mitad del porcentaje de empresarios actuales.

Estos resultados se deben a la concientización de los empresarios sobre la importancia de la imagen corporativa, fruto del trabajo llevado a cabo por el área de promotoría comercial de Contactar. No obstante, es necesario aunar esfuerzos para lograr que el 100% de los empresarios se interesen más en este aspecto.

Cuadro 52 A. Tiempo de funcionamiento microempresas de calzado

Años	F	h	F	H	X	Xf
5 – 14	14	93%	14	93%	9,5	133
15 – 23	0	0%	14	93%	18,5	0
24 – 32	0	0%	14	93%	27,5	0
33 – 41	1	7%	15	100	36,5	36,5
TOTAL	15	100				170

Fuente: Esta investigación

Cuadro 52 A. Tiempo de funcionamiento microempresas de Marroquinería

Años	F	H	F	H	X	Xf
3 – 5	2	14%	2	14%	4	8
6 – 7	6	43%	8	57%	6	36
8 – 9	1	7%	9	64%	8	8

10 – 11	5	36%	14	100	10	50
	14	100%				100%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 52 C. Tiempo De Funcionamiento Microempresas De Artesanías

Años	f	H	F	H	X	Xf
2 – 9	6	37,5%	6	38%	5,5	33
10 – 16	6	38%	12	75%	12,5	75
17 – 23	1	6%	13	81%	19,5	19,5
24 – 32	3	19%	16	100%	27,5	82,5
TOTAL	16	100%				210

Fuente: Esta investigación

Marroquinería se constituye como el sector con el mayor número de empresas jóvenes pues el 100% no sobrepasan los once años de funcionamiento; las más antiguas pertenecen al sector artesanal.

El desarrollo logrado por los usuarios actuales en sus microempresas es mayor que el alcanzado por los usuarios potenciales que los aventajan en tiempo de funcionamiento, debido a la asesoría comercial que han encontrado en entidades de apoyo al sector como Contactar.

Cuadro 53. Tipo de empresa

Sector	Individual		Familiar		Sociedad	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	15	100%	0	0%	0	0%
Marroquinería	10	71%	4	29%	0	0%
Artesanías	13	81%	3	19%	0	0%
TOTAL	38	84%	7	16%	0	0%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 54. Lugar de funcionamiento

Sector	Propio		Arrendado	
	No.	%	No.	%
Calzado	5	33%	10	67%
Marroquinería	8	57%	6	43%
Artesanías	4	25%	12	75%
TOTAL	17	38%	28	62%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 55 A. Nivel de activos microempresas de calzado

Miles de pesos	F	h	F	H
7000 – 23000	8	53%	8	53%
23001 - 39000	1	7%	9	60%
39001 - 55000	3	20%	12	80%
55001 - 71000	3	20%	15	100%
TOTAL	15	100%		

Fuente: Esta investigación

Cuadro 55 B. Nivel de activos microempresas de marroquinería

Miles De Pesos	F	H	F	H
5000 – 40000	10	71%	10	71%
40001 – 75000	2	14%	12	85%
75001 – 110000	1	7%	13	92%
110001– 145000	1	7%	14	100%
TOTAL	14	100%		

Fuente: Esta investigación

Cuadro 55 C. Nivel de activos microempresas de artesanías

MILES DE PESOS	F	H	F	H
1000 – 26000	28	44%	28	44%
26001 – 51000	16	25%	44	69%
51001 – 76000	3	5%	47	74%
76001 – 101000	16	25%	63	100%
TOTAL	63	100%		

Fuente: Esta investigación

Esta información se obtuvo por medio de estados financieros presentados por los microempresarios, los cuales fueron elaborados con la asesoría financiera prestada por el área de promotoría comercial. La organización de esta información se constituye en la principal diferencia con los empresarios visitados que no hacen parte del servicio.

El sector marroquinería presenta las microempresas con mayor nivel de activos, pues el 15% posee activos superiores a \$75.000.000.

Cuadro 56. Sistema De Pago De Proveedores

Sector	Contado		Crédito		Las dos	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	9	60%	0	0%	6	40%
Marroquinería	6	43%	0	0%	8	57%
Artesanías	10	63%	0	0%	6	38%
TOTAL	25	56%	0	0%	20	44%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 56 A. Plazo otorgado por los proveedores

Sector	30 días		60 días	
	No.	%	No.	%
Calzado	15	100%	0	0%
Marroquinería	14	84%	0	0%
Artesanías	16	100%	0	0%
TOTAL	187	95%	0	0%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 57. Numero de trabajadores

Número	f	h	F	H	X	Xf
1 - 3	19	42%	19	42%	2	38
4 - 5	21	47%	40	89%	4	84
6 - 7	2	4%	42	93%	6	12
8 - 9	3	7%	45	100%	8	24
TOTAL	45	100%				158

Fuente: Esta investigación

A pesar de los esfuerzos realizados por el área de promotoría comercial por cambiar la mentalidad del empresario en cuanto a la vinculación de empleados, el 100% de ellos sigue desarrollando esta actividad informalmente a través del pago a destajo, ya que por medio de este tipo de vinculación, el empresario no esta obligado a cancelar prestaciones.

9.2.2 Caracterización del empresario

Cuadro 58 A. Edad Empresarios De Calzado

Edad	f	H	F	H	x	xf
26 - 34	4	27%	4	27%	30	120
35 - 42	8	53%	12	80%	38	304
43 - 50	2	13%	14	94%	46	92
51 - 58	1	7%	15	100%	54	54
TOTAL	15	100%				570

Fuente: Esta investigación

Cuadro 58 B. Edad empresarios marroquinería

Edad	f	h	F	H	x	xf
26 - 31	1	7%	1	7%	28,5	28,5
32 - 36	4	29%	5	36%	33,5	134
37 - 41	6	43%	11	78%	38,5	231
42 - 46	3	21%	14	100%	43,5	130,5
TOTAL	14	100%				524

Fuente: Esta investigación

Cuadro 58 C. Empresarios De Artesanías

Edad	f	h	F	H	X	xf
26 – 35	3	19%	3	19%	25,5	76,5
36 – 44	7	44%	10	63%	34,5	241,5
45 – 53	3	19%	13	82%	43,5	130,5
54 – 62	3	19%	16	100%	52,5	157,5
TOTAL	16	100%				606

Fuente: Esta investigación

Cuadro 59. Distribución De Empresarios Por Sexo

Sector	Femenino		Masculino	
	No.	%	No.	%
Calzado	1	7%	14	93%
Marroquinería	2	14%	12	86%
Artesanías	2	13%	14	88%
TOTAL	5	11%	40	89%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 60. Personas a cargo

No. Personas	F	H	F	H	x	xf
0 – 2	5	11%	5	11%	1	5
3 – 4	28	62%	33	73%	3	84
5 – 6	10	22%	43	95%	5	50
7 – 8	2	4%	45	100%	7	14
TOTAL	45	100%				153

Fuente: Esta investigación

Debido a la indiferencia en la incidencia de resultados para cada sector en esta variable, no se presentan resultados sectoriales sino generalizados.

Cuadro 61. Escolaridad Del Empresario

Sector	Primaria				Secundaria				Universitaria			
	Completa		Incompleta		Completa		Incompleta		Completa		Incompleta	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	4	26,7%	1	6,7%	6	40,0%	3	20,0%	0	0,0%	1	6,7%
Marroquinería	2	14%	2	14%	0	0%	6	43%	4	29%	0	0%
Artesanías	1	6%	0	0%	8	50%	4	25%	2	13%	1	6%
TOTAL	7	16%	3	7%	14	31%	13	29%	6	13%	2	4%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 62. Dependencia económica de la microempresa y capacidad de asociación

SECTOR	Dependencia Económica				Capacidad de Asociación			
	SI		NO		SI		NO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%
Marroquinería	11	79%	3	21%	4	29%	10	71%
Artesanías	16	100%	0	0%	3	19%	13	81%
TOTAL	42	93%	3	7%	7	16%	38	84%

Fuente: Esta investigación

El sector marroquinería presenta el mayor número de empresarios miembros de asociaciones, la totalidad pertenecen a la Asociación De Empresarios De Marroquinería De Nariño "EMANAR"; los artesanos pertenecen a la Casa del Barniz de Pasto". En el sector calzado no se encontró asociación alguna.

9.2.3 Capacitación tecnológica y productiva

9.2.3.1 Nivel de capacitación

El 100% de los empresarios visitados han recibido capacitación en entidades como Contactar, SENA, Laboratorio Colombiano de Diseño y Cámara de Comercio. El tipo de capacitación realizada se presenta en el Cuadro 63

Cuadro 63. Tipo De Capacitación Recibida

Sector	Técnica		Contable		Técnica/ Contable		Todas las Anteriores	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	2	3%	1	1%	2	3%	10	14%
Marroquinería	0	0%	0	0%	2	3%	12	20%
Artesanías	2	3%	1	2%	6	10%	7	11%
TOTAL	4	9%	2	4%	10	22%	29	64%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 64. Razones para buscar la capacitación

Sector	Organización Del negocio		Incrementar La producción		Incrementar Conocimientos		Todas las Anteriores	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	2	3%	1	1%	2	3%	10	14%
Marroquinería	0	0%	0	0%	2	3%	12	20%
Artesanías	2	3%	1	2%	6	10%	7	11%
TOTAL	4	9%	2	4%	10	22%	29	64%

Fuente: Esta investigación

9.2.3.2 Capacidad tecnológica

Cuadro 65. Tipo de maquinaria empleada

Sector	Manual		Mecánica		Los dos tipos	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	4	27%	11	73%
Marroquinería	0	0%	8	57%	6	43%
Artesanías	9	56%	0	0%	7	44%
TOTAL	9	20%	12	27%	24	53%

Fuente: Esta investigación

Para el sector artesanías, se incluyó en esta variable únicamente los artesanos que trabajan madera en torno, pues los decoradores no poseen maquinaria.

Al realizar las visitas, en cada uno de los talleres se observó una baja modernización de la tecnología utilizada ya que estos sectores son intensivos en mano de obra. No obstante, en los talleres de calzado se encontró maquinaria con algún grado de modernización como máquinas pegadoras de suelas e insumos que optimizan la presentación del producto.

Las máquinas más comunes encontradas en el sector cuero son las guarnecedoras y desvastadoras.

Cuadro 66. Capacidad tecnológica de las microempresas

VARIABLE	SECTOR	ALTO		MEDIO		BAJO	
		No.	%	No.	%	No.	%
Nivel de conocimiento técnico del negocio	Calzado	10	38%	5	26%	0	0%
	Marroquinería	8	31%	6	32%	0	0%
	Artesanías	8	31%	8	42%	0	0%
TOTAL		26	58%	19	42%	0	0%
Nivel técnico y productivo de la maquinaria	Calzado	10	40%	5	26%	0	0%
	Marroquinería	4	16%	6	32%	0	0%
	Artesanías	11	44%	8	42%	1	6%

TOTAL		25	56%	19	42%	1	2%
Capacidad de aprovechamiento de las condiciones técnicas	Calzado	10	31%	5	38%	0	0%
	Marroquinería	8	25%	6	46%	0	0%
	Artesanías	14	44%	2	15%	0	0%
TOTAL		32	71%	13	29%	0	0%

Fuente: Esta investigación

9.2.3.3 Capacidad productiva

Cuadro 67. Programación y control de la producción

Sector	Maneja producción en serie				Lleva registros de producción			
	Si		No		SI		NO	
Calzado	9	60%	6	40%	6	40%	9	60%
Marroquinería	12	86%	2	14%	6	43%	8	57%
Artesanías	11	69%	5	31%	5	31%	11	69%
TOTAL	32	71%	13	29%	17	38%	28	62%

Fuente: Esta investigación

La programación de la producción se hace por pedidos en el 100% de las microempresas visitadas, los empresarios argumentan que no existe el capital de trabajo necesario para mantener mercancía en inventario.

Para el control de la producción, el método más utilizado consiste en llevar el registro de las unidades producidas y el seguimiento de las diferentes etapas del proceso, pues aunque a través de las asesorías de Contactar han recibido capacitación para controlar la producción con otros métodos más efectivos como el análisis de costos y el control de tiempos, no se ha logrado establecer prácticas como continuas.

Cuadro 68. Distribución de planta

Sector	Adecuada		Poco adecuada	
	No.	%	No.	%
Calzado	9	60%	6	40%
Marroquinería	8	57%	6	43%
Artesanías	6	38%	10	63%
TOTAL	23	51%	22	49%

Fuente: Esta investigación

Producción Mensual De Las Microempresas Visitadas

Para el proceso de evaluación de esta variable se solicitó información que permitiera conocer el nivel productivo de la microempresa.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas visitadas, el registro de esta información es nulo, pues aunque a través de la asesoría brindada por Contactar, los empresarios están capacitados para manejar dichos registros, el descuido y la falta de control de la producción hacen que esta información sea inexistente o este sesgada por el escaso control.

Por lo tanto, los resultados de esta variable se basan en promedios empíricos, realizados por los empresarios al momento de la visita.

Cuadro 69. Producción Mensual Microempresas de Calzado

No. De Pares Por Mes	f	h	F	H	x	xf
60 – 295	9	60%	9	60%	177,5	1597,5
296 – 530	3	20%	12	80%	412,5	1237,5
531 – 765	1	7%	13	87%	647,5	647,5
766 – 1000	2	13%	15	100%	882,5	1765
TOTAL	15	100%				5248

Fuente: Esta investigación

Cuadro 70. Producción Mensual Microempresas de Marroquinería

No. De Unidades Por Mes	f	H	F	H	x	xf
50 – 363	3	21%	3	21%	206,5	619,5
364 – 676	5	36%	8	57%	519,5	2597,5
677 – 989	2	14%	10	71%	832,5	1665
990 – 1302	4	29%	14	100%	1145,5	4582
TOTAL	14	100%				9464

Fuente: Esta investigación

Cuadro 71. Producción mensual microempresas de artesanías

No. De Unidades Por Mes	f	h	F	H	x	xf
40 - 655	14	88%	14	88%	347,5	4865
656 - 1270	0	0%	14	88%	962,5	0
1271 - 1885	0	0%	14	88%	1577,5	0
1886 - 2500	2	13%	16	101%	2192,5	4385
TOTAL	16	100%				9250

Fuente: Esta investigación

Cuadro 72. Producción mensual microempresas de calzado

Miles de Pesos	f	h	F	H	x	xf
1500 – 8875	10	66%	10	66%	5187,5	51875
8876 – 16250	1	7%	11	73%	12562,5	12562,5
16251 – 23625	1	7%	12	79%	19937,5	19937,5
23626 – 31000	3	20%	15	99%	27312,5	81937,5
TOTAL	15	99%				166313

Fuente: Esta investigación

Cuadro 73. Producción mensual microempresas de marroquinería

Miles de Pesos	f	h	F	H	x	xf
1000 – 8150	3	21%	3	21%	4575	13725
8151 – 15300	5	36%	8	57%	11725	58625
15301 – 22450	2	14%	10	71%	18875	37750
22451 – 29600	4	29%	14	100%	26025	104100
TOTAL	14	100%				214200

Fuente: Esta investigación

Cuadro 74. Producción mensual microempresas de artesanías

Miles de Pesos	f	h	F	H	x	xf
600 – 6700	12	75%	12	75%	3650	43800
6701 – 12800	2	13%	14	88%	9750	19500
12801 – 18900	1	6%	15	94%	15850	15850
18901 – 25000	1	6%	16	100%	21950	21950
TOTAL	16	100%				101100

Fuente: Esta investigación

Cuadro 75. Capacidad Productiva Utilizada

Capacidad productiva	Calzado		Marroquinería		Artesanías	
	No.	%	No.	%	No.	%
0 - 20	0	0%	1	7%	0	0%
21 - 40	1	7%	2	14%	6	38%
41 - 60	1	7%	1	7%	3	19%
61 - 80	10	67%	8	57%	4	25%
81 - 100	3	20%	2	14%	3	19%
TOTAL	15	100%	14	100%	16	100%

Fuente: Esta investigación

9.2.4 Capacidad administrativa

La organización administrativa es una de las principales debilidades encontradas en las microempresas visitadas. Sin embargo, gracias a las asesorías brindadas por Contactar, el número de empresarios que empiezan a implementar elementos organizacionales se ha incrementado, pasando de porcentajes nulos en años pasados a un 33% para el presente año.

Cuadro 76. Implementación de elementos administrativos en la empresa

Sector	Implementados		No Implementados	
	No.	%	No.	%
Calzado	6	40%	9	60%
Marroquinería	4	29%	10	71%
Artesanías	5	31%	11	69%
TOTAL	15	33%	30	67%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 77. Implementación de sistema contable en la microempresa

Sector	Implementado		No Implementado	
	No.	%	No.	%
Calzado	7	47%	8	53%
Marroquinería	6	43%	8	57%
Artesanías	7	44%	9	56%
TOTAL	20	44%	25	56%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 78. Procedimiento utilizado para el establecimiento de precio de Venta

SECTOR	Por Costos		Mercado y Costos	
	No.	%	No.	%
Calzado	13	87%	2	13%
Marroquinería	14	100%	0	0%
Artesanías	6	37,5%	10	62,5%
TOTAL	33	73%	12	27%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 79. Capacidad de generación de empleo

Sector	Existe Capacidad		No Existe Capacidad	
	No.	%	No.	%
Calzado	13	87%	2	13%
Marroquinería	12	86%	2	14%
Artesanías	11	69%	5	31%
TOTAL	36	80%	9	20%

Fuente: Esta investigación

9.2.5 Producto y comercialización

9.2.5.1 Estudio del producto

Cuadro 80. Factores de imagen de la empresa

Sector	Calidad		Calidad / Presentac.		Calidad / precio		Todos		Otros	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	2	13%	3	20%	3	20%	7	47%	0	0%
Marroquinería	4	29%	4	29%	2	14%	4	29%	0	0%
Artesanías	4	25%	5	31%	2	13%	3	19%	2	13%
TOTAL	10	22%	12	27%	7	16%	14	31%	2	4%

Fuente: Esta investigación

A diferencia del primer grupo analizado, en este grupo se toman en cuenta aspectos importantes como la innovación y el servicio post venta en la imagen de la empresa, aunque este porcentaje es aún muy bajo (7%)

Cuadro 81. Factores de diferenciación de productos con respecto a la Competencia

Sector	Calidad		Calidad / Presentac.		Calidad / precio		Calidad / Disponib.		Otros		Todos	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	3	20%	1	7%	0	0%	5	33%	5	33%	1	7%
Marroquinería	3	21%	9	64%	2	14%	0	0%	0	0%	0	0%
Artesanías	3	19%	4	25%	3	19%	2	13%	2	13%	2	13%
TOTAL	9	20%	14	31%	5	11%	7	16%	7	16%	3	7%

Fuente: Esta investigación

9.2.5.2 Estudio del consumidor

Cuadro 82. Compradores actuales y potenciales

SECTOR	LOCAL		REGIONAL		NACIONAL		INTERNAL		LOC/NAC.		REG/NAL.		LOC/REG.	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	7	47%	0	0%	3	20%	2	13%	1	7%	1	7%	1	7%
Marroquinería	0	0%	2	14%	4	29%	2	14%	6	43%	0	0%	0	0%
Artesanías	4	25%	5	31%	1	6%	2	13%	2	13%	2	13%	0	0%
TOTAL	11	24%	7	16%	8	18%	6	13%	9	20%	3	7%	1	2%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 83. Comportamiento del mercado

SECTOR	EXPANSION		ESTABLE		DISMINUCION	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	10	67%	4	5%	1	1%
Marroquinería	6	43%	8	13%	0	0%
Artesanías	7	44%	4	6%	5	8%
TOTAL	23	51%	16	36%	6	13%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 84. Segmentación del mercado

Sector	Segmento Medio - bajo		Segmento medio		Segmento Medio - alto		Segmento Alto	
	No.	%	No.	%	%	No.	%	%
Calzado	0	0%	14	93%	1	7%	0	0%
Marroquinería	0	0%	7	50%	6	43%	1	7%
Artesanías	1	6%	8	50%	6	38%	1	6%
TOTAL	1	2%	29	64%	13	29%	2	4%

Fuente: Esta investigación

Para tipificar el segmento de mercado de los productos de artesanías y cuero se tomaron las mismas variables y parámetros que los presentados en el primer grupo analizado.

Los resultados obtenidos son semejantes al primer grupo, puesto que los empresarios presentan las mismas dificultades de apreciación en cuanto al segmento del mercado que manejan.

Cuadro 85. Canales de distribución

Sector	Intermediarios		Directamente		Todos los Anteriores	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	5	33%	10	67%
Marroquinería	3	21%	3	21%	8	57%
Artesanías	6	38%	4	25%	6	38%
TOTAL	9	20%	12	27%	24	53%

Fuente: Esta investigación

9.2.5.2 Comercialización

Cuadro 86. Publicidad

Sector	Si		No		Radio		Tarjetas		Otros	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	3	20%	12	80%	0	0%	3	100%	0	0%
Marroquinería	6	43%	8	57%	1	7%	5	83%	0	0%
Artesanías	4	25%	12	75%	0	0%	1	25%	3	75%
TOTAL	13	29%	32	71%	1	8%	9	69%	3	23%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 87. Valor agregado del producto

Sector	Si		No		Empaque		Garantía	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	15	100%	0	0%	7	47%	8	53%
Marroquinería	14	100%	0	0%	14	100%	0	0%
Artesanías	12	75%	4	25%	10	83%	2	17%
TOTAL	41	91%	4	9%	31	76%	10	24%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 88. Política comercial

Sector	Contado		Contado/ Crédito		30 días	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	3	20%	12	80%	15	100%
Marroquinería	0	0%	14	100%	14	100%
Artesanías	5	31%	11	69%	16	100%
TOTAL	8	18%	37	82%	45	100%

Fuente: Esta investigación

En las empresas visitas se observó un mejor flujo de efectivo debido a que manejan un mayor porcentaje de ventas al contado.

Cuadro 89. Fijación de metas mensuales de ventas

Sector	Fija metas de ventas				Pueden cumplirse			
	Si		No		SI		NO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	4	27%	11	73%	3	75%	1	25%
Marroquinería	2	14%	12	86%	2	100%	0	0%
Artesanías	3	19%	13	81%	2	67%	1	33%
TOTAL	9	20%	36	80%	7	78%	2	22%

Fuente: Esta investigación

El porcentaje de empresarios que fijan metas mensuales de ventas es más alto que el encontrado en el primer grupo; sin embargo, aún existe un amplio porcentaje de empresarios que ponen en marcha el proceso productivo sin una planeación previa.

Cuadro 90. Problemas para el mercadeo de productos

Sector	Precio		Cliente		Competencia		Forma de Distribución		Escasez Mat. Prima	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	1	7%	4	27%	4	27%	4	27%	2	13%
Marroquinería	2	14%	2	14%	6	43%	2	14%	2	14%
Artesanías	4	25%	2	13%	3	19%	4	25%	3	19%
TOTAL	7	16%	8	18%	13	29%	10	22%	7	16%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 91. Evaluación De La Competencia

Sector	Si		No	
	No.	%	No.	%
Calzado	5	33%	10	67%
Marroquinería	9	64%	5	36%
Artesanías	5	31%	11	69%
TOTAL	19	42%	26	58%

Los factores de evaluación empleados por este grupo de empresarios no difieren de los utilizados por el primer grupo a pesar de las asesorías brindadas por Contactar.

Cuadro 92. Medios De Comercialización Comúnmente Utilizados

Sector	Muestras		Ferias		M. Ciales/ Ferias		Punto de venta/ferias	
	Comerciales		No.	%	No.	%	No.	%
	No.	%						
Calzado	0	0%	5	33%	8	53%	2	13%
Marroquinería	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%
Artesanías	3	19%	5	31%	7	44%	1	6%
TOTAL	3	7%	18	40%	21	47%	3	7%

Fuente: Esta investigación

Las muestras comerciales organizadas por Contactar han venido mejorando año tras año, proporcionando a los empresarios un medio atractivo para la comercialización de los productos, que con el apoyo tecnológico de la entidad mejoran en diseño, calidad y presentación.

Gracias al apoyo de Contactar, en noviembre de 2001 se llevó a cabo una misión comercial a la ciudad de Caracas con los empresarios marroquinos quienes tuvieron la oportunidad de conocer directamente el mercado al cual desean exportar sus productos a partir del año 2002.

9.2.6 Sobre el servicio de promotoría comercial

Cuadro 93. Tiempo de vinculación de la entidad

Años	Calzado		Marroquinería		Artesanías	
	No.	%	No.	%	No.	%
Inferior a un año	1	7%	2	14%	2	13%
1 – 3	3	20%	0	0%	7	44%
4 – 5	8	53%	4	29%	6	38%
6 – 7	3	20%	8	57%	1	6%
TOTAL	15	100%	14	100%	16	100%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 94. Servicios Utilizados

Sector	Asesoría Técnica		Asesoría Contable		A. Técnica/ Contable		Crédito/a. Contable		Todos los Servicios	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	0	0%	0	0%	2	13%	0	0%	13	87%
Marroquinería	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	13	93%
Artesanías	2	13%	1	6%	4	25%	2	13%	7	44%
TOTAL	3	7%	1	2%	6	13%	2	4%	33	73%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 95. Opinión Sobre El Servicio

Sector	Buena		Regular		Mala	
	No.	%	No.	%	No.	%
Calzado	11	73%	2	13%	2	13%
Marroquinería	8	57%	5	36%	1	7%
Artesanías	14	88%	1	6%	1	6%
TOTAL	33	73%	8	18%	4	9%

Fuente: Esta investigación

El porcentaje de opinión regular y mala, corresponde al servicio de comercialización como se venía manejando anteriormente pues según la opinión

de los empresarios se observaban preferencias por algunas empresas y se realizaban contactos comerciales de poca importancia.

Cuadro 96. Nivel De Satisfacción Con El Servicio

Sector	Esta satisfecho con el servicio			
	SI		NO	
	No.	%	No.	%
Calzado	11	73%	4	27%
Marroquinería	8	57%	6	43%
Artesanías	14	88%	2	13%
TOTAL	33	73%	12	27%

Fuente: Esta investigación

Servicios Complementarios Propuestos Por Los Empresarios

Al indagar a los empresarios acerca del tipo de servicio que debería implementar el área de promotoría comercial para optimizar su desempeño, los usuarios se inclinaron hacia la permanencia de las asesorías técnicas y administrativas para mejorar su nivel de eficiencia.

Así mismo la capacitación en exportaciones, se plantea como una necesidad latente cuando se requiere acceder a mercados internacionales.

La decisión de cancelar un margen económico a la entidad, depende del tipo de promoción que se haga de sus productos, el volumen de pedido generado, el número de clientes contactados y el precio al que se consiga negociar.

El 100% de los empresarios están dispuestos a implementar procedimientos de control de gestión comercial en su microempresa.

10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Con el objeto de buscar autosostenimiento financiero para el área de promotoría comercial y de ofrecer otras alternativas de servicio al sector microempresarial, se plantearon actividades estratégicas reflejadas en nuevos servicios para posicionar el servicio prestado y para hacer del mismo una herramienta de acceso al mercado.

Estas actividades se estructuraron teniendo en cuenta el diagnóstico de Contactar, del área de promotoría comercial y del sector microempresarial realizado en este estudio y se resumen en la Matriz De Despliegue De Estrategias (Cuadro 97).

10.1 ESTRUCTURACION DE LOS NUEVOS SERVICIOS

- ❖ **Asesorías Administrativas, Financieras, Técnicas y de Comercio Exterior:**
las asesorías son personalizadas. El servicio se presta en las instalaciones de la microempresa para facilitar el desarrollo de las asesorías tanto para el empresario como para Contactar.

❖ **Búsqueda De Contactos Comerciales A Través De Internet:** este servicio se plantea como complementario del actual Servicio De Orientación Tecnológica SOT, por lo cual no se incluye en la matriz precio. Consiste en publicitar la información comercial de los microempresarios a través del E-mail de cada microempresa en directorios comerciales gratuitos como por ejemplo: www.amazon.com, www.tips.org.uy, www.infocomercial.com, www.sice.oas.org/defaults.asp y www.mercadoglobal.com; entre otros.

❖ **Empresa Virtual:** entre las principales razones²⁰ que justifican la implementación de la página Web como un nuevo servicio para los empresarios se encuentran:

Extensión de su mercado

Se establece como ventaja competitiva

Reducción de costos de ventas

Es un medio publicitario las 24 horas del día, los 365 días del año

Es una herramienta de marketing, ya que a través de ella se puede establecer contactos comerciales y comprar - vender en mercados especializados

Optimiza el servicio al cliente

Se eliminan intermediarios

Se exhiben los productos a través de catálogos

Sirve para buscar nuevos socios y alianzas estratégicas

El servicio consiste en publicar los foto catálogos de los empresarios que a través de las asesorías anteriores lo hayan desarrollado; la publicación

²⁰PEÑA, Víctor Alberto. Módulo Empresa Virtual E – Bussines. Pontificia Universidad Javeriana Cali. Educación Continuada. Expopyme. Agosto De 2001. p. 1

contiene también los contactos comerciales de cada microempresa con sus respectivos datos.

Inicialmente, la demanda del servicio estaría compuesta por 30 empresarios del sector artesanías, 14 marroquinos y 17 empresarios del sector calzado quienes han participado en la asesoría de imagen corporativa donde se incluye el desarrollo de foto catálogo.

11. ESTUDIO FINANCIERO DE LA PROPUESTA

11.1 PROYECCION DE LA DEMANDA

Esta proyección se realizó con el método de tendencia histórica, tomando como datos informativos el número de empresarios vinculados al área de promotoría comercial a través de los diferentes proyectos desde 1998.

Cuadro 98. Proyección De La Demanda De Los Nuevos Servicios

AÑO	X	No. EMPRESARIOS (Y)	XY	X ²
1998	1	10	10	1
1999	2	30	60	4
2000	3	45	135	9
2001	4	60	240	16
TOTAL	10	145	445	30

Fuente: Esta Investigación

$$b = \frac{n * \text{sumatoria } xy - \text{sumatoria } x * \text{sumatoria } y}{n * \text{sumatoria } x^2 - (\text{sumatoria } x)^2}$$

$$b = \frac{4 * 445 - 10 * 145}{4 * 30 - (10)^2}$$

$$b = \frac{330}{20}$$

$$b = 16.5$$

$$a = \text{promedio } y - b * \text{promedio } x$$

$$a = 36.25 - 16.5 * 2.5$$

$$a = -5$$

$$y = a + b * x$$

$$y = -5 + 16.5 * 5$$

$$y = 77.5 \text{ (año 2002)}$$

$$y = -5 + 16.5 * 6$$

$$y = 94 \text{ (año 2003)}$$

$$y = -5 + 16.5 * 7$$

$$y = 110.5 \text{ (año 2004)}$$

La proyección de la demanda no incluye el servicio de empresa virtual ya que el número de empresarios identificados como clientes potenciales corresponde a los empresarios que posean foto catálogo.

11.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

11.2.1 Análisis Del Precio

Cuadro 99. Matriz De Precios

Para realizar el análisis de precios comprendido en esta parte de la investigación, se hace necesario recordar la estructuración de los nuevos

servicios, resumida en la Matriz de Despliegue de Estrategias (Capítulo 10), con la cual se da mayor claridad a la Matriz de Precios.

Cuadro 99. Matriz de Precios

Servicio	Temas	Honorarios asesores	Aporte destinado al área	Total	Duración
Asesoría Administrativa Financiera	1. Implementación de sistema contable en la microempresa.	\$40.000	\$10.000	\$50.000	8 horas
	2. Preparación de estados financieros.	\$20.000	\$5.000	\$25.000	4 horas
	3. Organización administrativa	\$40.000	\$10.000	\$50.000	8 horas
Asesoría Técnica	1. Imagen gráfica.	\$40.000	\$10.000	\$50.000	8 horas
	2. Técnicas de producción.	\$40.000	\$10.000	\$50.000	8 horas
	3. Asesoría en diseño (sector artesanías).	\$40.000	\$10.000	\$50.000	8 horas
	4. Asesoría en diseño (sector calzado).	\$80.000	\$20.000	\$100.000	8 horas
	5. Escalado de series (5 series promedio)	\$15.000	\$5.000	\$20.000	Depende No. Series
	6. Escalado de series (5 series promedio)	\$15.000	\$5.000	\$20.000	Depende No. Series
	7. Moldes en lámina (5 series promedio)	\$12.500	\$5.000	\$17.500	Depende No. Series
	8. Asesoría en diseño (sector marroq.).	\$80.000	\$20.000	\$100.000	4 horas

Fuente: Esta Investigación

Servicio	Actividad	Honorarios	Aporte destinado área	Gastos Internet	Total	Duración
Asesoría En Comercio Internacional	1. Diseño del plan exportador.	\$1.600.000	\$263.000	\$137.000	2.000.000	4 meses

Fuente: Esta Investigación

Servicio	Actividad	Costo del servicio	Aporte destinado área	Total	Duración
Empresa virtual	1. Comercio electrónico a través de catálogos virtuales.	\$10.000	\$8.000	\$10.000	1 mes

Fuente: Esta Investigación

11.2.2 Inversiones

Cuadro 100. Costo De La Inversión

Concepto	Detalle Inversiones	Valor
❖ Empresa Virtual	❖ Diseño de página Web	❖ \$2.640.000
❖ Reorganización administrativa del área.	❖ Honorarios asesor externo	❖ \$500.000
TOTAL		\$3.140.000

Fuente: Esta Investigación

11.2.3 Presupuesto De Ingresos Anuales

Cuadro 101. Ingresos Anuales Por Prestación De Nuevos Servicios

Años 2002 – 2004

Servicio	Año 2002		Año 2003		Año 2004	
	Demanda	Ingreso Anual	Demanda	Ingreso Anual	Demanda	Ingreso Anual
Asesoría Administrativa Financiera	77	9.625.000	94	11.750.000	110	13.750.000
Asesoría Técnica	77	31.377.500	94	38.305.000	110	44.825.000
Asesoría En Comercio Internacional	77	154.000.000	94	188.000.000	110	220.000.000
Empresa Virtual	61	7.320.000	61	7.320.000	61	7.320.000
TOTAL		202.322.500		245.375.000		285.895.000

Fuente: Esta Investigación

11.2.4 Presupuesto De Egresos Anuales

Cuadro102. Egresos Anuales Por Prestación De Nuevos Servicios

Años 2002 – 2004

CONCEPTO	2002	2003	2004
Sueldo Básico Coordinación Area	16,308,000	17,694,180	17,775,720
Carga Prestacional	8,154,000	8,847,090	8,887,860
Honorarios Promotores	6,000,000	6,510,000	6,540,000
Honorarios Asesores Externos	155.732.500	190.115.000	222.475.000
Arrendamiento Oficina	2,400,000	2,640,000	2,880,000
Servicios Públicos	360,000	390,600	392,400
Gastos Administrativos Oficina	1,200,000	1,302,000	1.308.000
Gastos Internet Asesoría Comercio Internacional	10.549.000	12.878.000	15.070.000
Servicio de Internet	417.600	453.096	455.184
Consumo telefónico	1.200.000	1.302.000	1.308.000
Otros gastos	1.400	3.380.530	10.256.420
TOTAL	\$202,322,500	\$245,375,000	\$285,895,000

Fuente: Esta Investigación

El propósito de la propuesta descrita a lo largo de este estudio es generar mejoramiento al interior de la misma y para con los empresarios. El objeto social del área de promotoría comercial no persigue lucro alguno, por lo cual, la propuesta desarrollada no genera utilidad, solamente se obtienen ingresos para su mantenimiento en retribución por los servicios de comercialización microempresarial prestados.

12. CONCLUSIONES

- ❖ El proceso histórico del área de Promotoria Comercial donde se pasa de la prestación de un tipo de servicio basado en la comercialización específica a la Implementación de estrategias de servicio mas integrales y complementarias, permitió experimentar en la practica, la evolución de un modelo administrativo caracterizado por dificultades de tipo operativo y funcional a un sistema de prestación de servicios mas flexible y que enfatiza el esfuerzo funcional y el uso de los recursos hacia el objetivo real del área, relacionado con el mejoramiento de los canales de comercialización y el posicionamiento de la producción microempresarial en mercados mas amplios.

- ❖ Las expectativas generadas en el área de Promotoria Comercial orientadas hacia la consecución de recursos de tipo productivo y técnico para las microempresa, que posibiliten la opción de manejar unas condiciones de productividad que las hagan competitivas frente a las exigencias del mercado se enmarcan en la filosofía de Contactar y se fortalecen permanentemente con el acceso de los empresarios a información en mercados específicos, asesorías técnicas, financieras y de promoción comercial.

- ❖ Las políticas del Estado en materia de fortalecimiento del comercio exterior han favorecido el proceso de adaptación del sector empresarial al contexto de la globalización. Bajo esta perspectiva, instrumentos como la Ley Mipyme, cuya prioridad es el mejoramiento de la competitividad para el cubrimiento de mercados internacionales, ha impulsado en la región, iniciativas como el “Convenio Regional de Competitividad Exportadora Cadena del Cuero y Calzado” en los Municipios de Pasto y Belén” alternativas que fortalecen las posibilidades de organización del sector y optimizan, en términos reales, el impacto que Contactar, mediante el servicio de Promoción Comercial, puede conseguir.

- ❖ Las acciones adelantadas por el Area de promotoria Comercial de Contactar, relacionadas con el mejoramiento de las opciones comerciales de las microempresas y el alcance de una autogestión productiva y económica para estas organizaciones, apoyan la base de la Economía del Departamento a nivel productivo y de generación de ingresos y empleos. Que se concentran en su gran mayoría, según la información estadística recogida en esta investigación, en las actividades del sector microempresarial.

- ❖ Elementos de tipo económico, como las alternativas de financiación de la Mypime, las políticas cambiarias o las medidas de control al fenómeno del contrabando se visualizan como oportunidades para favorecer las actividades del sector microempresarial en el corto y mediano plazo. No obstante, factores como la dinámica del empleo y las políticas salariales que

afectan directamente la capacidad de compra de los consumidores se constituyen en limitantes para el eventual desarrollo de las actividades microempresariales a nivel local.

Así mismo, en el ámbito interno, se experimentan dificultades a nivel de cobertura del servicio en tamaño y tipo de mercado y en la continuidad de algunas estrategias de servicio como la realización de eventos de promoción comercial que por razones de logística y costo, necesariamente se organiza de modo esporádico. En todo caso, elementos como la asesoría personalizada basada en ítems de calidad permanente y el acceso al servicio con una muy baja inversión para el empresario son un punto muy fuerte en la prestación de los servicios que generan lealtad en el cliente y satisfacción por el resultado alcanzado.

- ❖ A nivel funcional, las condiciones tanto en Contactar como en el Area específica objeto de esta investigación, son favorables y se basan principalmente en la capacidad y el perfil profesional de las personas vinculadas en cada dependencia, las estrategias desarrolladas se orientan a la calidad y se ejecutan procedimientos operativos consecuentes con la política general de la empresa, sin embargo, la dependencia financiera del área de promotoria comercial de agentes externos, dificulta su gestión y limita sus posibilidades al apoyo permanente de terceros.

- ❖ Las empresas vinculadas a Contactar mediante el servicio de promotoria comercial y en general, a la institución, manejan características y

condiciones comunes a nivel operativo, de recursos financieros y tecnológicos limitados y relaciones laborales, de estructura y de comunicación informales, donde los conocimientos se dan de modo empírico y la capacitación es mínima o inexistente y orientada únicamente a lo productivo, con mecanismos de comercialización simples y sin base de información de mercados confiable para la toma de decisiones, desarrollados en medio de una competencia desleal basada en la guerra de precios, sin protección de la propiedad intelectual sobre diseños y desarrollo de productos y donde las expectativas económicas, muchas veces, se limitan a la subsistencia.

Estas condiciones, que por definición caracterizan a la microempresa, plantean el reto a nivel de apoyo y fomento al sector para Contactar y justifican la labor adelantada en el área de promotoría comercial en el fortalecimiento de las posibilidades de mercado para estas organizaciones cuyo potencial productivo y de crecimiento es visible, mucho mas, cuando la disposición del sector para participar y acceder al servicio es muy alta, tanto en empresarios que eventualmente han hecho uso del servicio como para los que esta iniciativa les ha sido planteada por primera vez. Este resultado se da teniendo en cuenta los nuevos servicios que puedan implementarse y que se relacionan en esta propuesta.

- ❖ El despliegue de estrategias propuesto para el mejoramiento del área de promotoría comercial de Contactar que contempla acciones de reorganización administrativa, posicionamiento y valoración de los servicios

prestados dentro de la entidad y su difusión en el entorno, así como el fortalecimiento de la gestión de servicio actual, buscan en el corto plazo, fortalecer la proyección del servicio en el medio como una opción estratégica de información y apoyo técnico básico para el sector microempresarial que tenga como objetivo, el desarrollo constante de su negocio y el alcance de un nivel competitivo adecuado a las condiciones del mercado, fundamentado en asistencia profesional continua y en la disponibilidad de información comercial y medios efectivos de promoción de su producción.

- ❖ Entendiendo las razones que hacen indispensable el acceso que debe tener el microempresario a los medios de información accesibles mediante la Internet como son la extensión de su mercado, la publicidad económica y permanente para sus productos y la eliminación de distancias geográficas en el eventual contacto con clientes potenciales y actuales consumidores, sin contar la disponibilidad de información permanente a cerca de tendencias y comportamiento de los mercados en todo el mundo y en cualquier momento; el diseño de la página Web de Contactar, se plantea como el elemento clave de la propuesta, por su alcance y por el beneficio potencial para los usuarios oferentes y demandantes y por que se constituye en una alternativa financieramente viable y de resultados garantizados para Contactar y para los microempresarios que mediante la exhibición de sus productos hagan uso de ella.

- ❖ Tanto los resultados económicos obtenidos en el estudio financiero de la propuesta como la Implementación misma de los nuevos servicios atienden la razón de ser de la Corporación Nariño Empresa y Futuro Contactar relacionada con el fomento de la actividad microempresarial en el Departamento y persigue los parámetros del Area de promotoria Comercial , de no buscar un objetivo diferente al de constituirse en la mejor alternativa, en términos de rentabilidad, oportunidad y efectividad, para el desarrollo del sector microempresarial a nivel comercial y tecnológico que asegure su autogestión y su competitividad en el mercado.

13. RECOMENDACIONES

- ❖ Las instituciones de apoyo al sector microempresarial cumplen un papel importante para la organización de este. Sin embargo, son muy pocas las que han planeado y desarrollado actividades y programas tendientes a este objetivo, situación que obedece no solo a las políticas de diferentes entidades , sino a otras circunstancias que limitan su acción en estos procesos organizativos.

En este orden de cosas, Contactar debe generar espacios de formación para la organización como mecanismos de desarrollo del sector microempresarial y contribuir a que los empresarios aprendan a decidir con una base de información sólida en torno a su problemática y sus potencialidades reales. El aporte que el servicio de promotoria comercial puede hacer a este proceso es consolidar una organización interna sólida en cada microempresa mediante el apoyo comercial y tecnológico con miras a que el empresario planee, dirija y controle las acciones previstas para el desarrollo de su negocio.

- ❖ La dinámica del mercado mundial y el proceso de internacionalización de la economía Colombiana, iniciado hace algunos años con la apertura económica y la modernización del Estado, obligan a las empresas

nacionales, sin importar su naturaleza o tamaño, a diseñar estrategias que permitan a sus productos competir con aquellos traídos del exterior y que posibiliten su salida a mercados foráneos.

Las nuevas circunstancias enfrentadas desde entonces por la economía y por los microempresarios, presentan dificultades y oportunidades. Aunque para muchos sólo las grandes empresas pueden enfrentar el impacto de la apertura, dado que en la economía Colombiana existe un muy importante número de microempresas; estas deben adaptarse a las nuevas circunstancias so pena de desaparecer.

El servicio de promotoria comercial, cuya estrategia gira en torno al acceso del microempresario a la información en términos de tecnología y mercados, debe enfocarse hacia el objetivo común en muchas empresas en el país: la internacionalización de la producción microempresarial y su posicionamiento en el contexto mundial.

BIBLIOGRAFIA

ACOPI FONDO COLOMBIANO DE INVESTIGACION CIENTIFICA Y PROYECTOS ESPECIALES FRANCISCO JOSE DE CALDAS COLCIENCIAS, Comportamiento tecnológico de las Pymes: Tercer Mundo editores, 1ª edición, 1988, 365 p.

ARBOLEDA, José Urbenel, Una misión posible, políticas y programas de apoyo a la microempresa en Colombia: SEDECOM, 1997, 175 p.

ARELLANO, Ramos Alexandra, Identificación del perfil de los microempresarios de calzado y marroquinería de la ciudad de Pasto: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 1998. 196 p.

ARGOTY, Ana Cristina, El reto de la microempresa frente al proceso de apertura económica en Pasto e Ipiales: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 1993, 245 p.

CAMARA DE COMERCIO, Censo empresarial y comercial: Pasto, 1999.

CAMARA DE COMERCIO, Anuario estadístico: Pasto, 1999.

CAMARA DE COMERCIO, Diagnóstico mercado laboral en Pasto: Pasto, 2000.

CARO, Blanca Lilia, Análisis de la legalización de la microempresa: INSTITUTO SER DE INVESTIGACION, Ed. Guadalupe, 1986, 325 p.

CEBALLOS, Omar, El sector microempresarial en Nariño en el marco de la internacionalización de la economía, el caso de la madera y el cuero: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 1994, 231 p.

CORPORACION PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERIA, Serie de cartillas técnico – pedagógicas para la producción del calzado: ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI ONU, Cartillas 7 y 10, 1998.

CHAVEZ, Jairo Luis y otros, evaluación de las estrategias de comercialización de los productos del sector microempresarial: CONTACTAR, 1997.

CHAVEZ, Jairo, Plan estratégico de mercadeo de la empresa Contactar en el subsector calzado para la ciudad de Pasto: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 1998, 242 p.

FIGUEROA, Flavio, Diagnostico del sector microempresarial de Pasto en maderas, confecciones y cuero con énfasis en comercialización: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 1988, 211 p.

FORERO, Edgar, Microempresa, una metodología de investigación: FUNDACION SOCIAL, 1987, 176 p.

FUNDACION SEDECOM, serie programa de mercadeo: cartilla No. 2, 1995.

MARTINEZ, Patricia, Diagnostico y perspectivas del sector manufacturero microempresarial en Pasto: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 1987, 220 p.

MARTINEZ, Oscar, Análisis de la problemática de la microempresa en Pasto y posibles soluciones: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 1987, 236 p.

MONTOYA, Augusto, Curso básico de administración de empresas: Ed. Norma Tomo II, 1988, 356 p.

MOTTA, Paulo Roberto, La ciencia y el arte de ser dirigente: Ediciones UNIANDES, 1994, 236 p.

NAVARRETE, Clemencia y otros, evaluación de Contactar Mayo 1992 – Septiembre 1994: convenio VIPRI ESAP, Pasto, 1995.

PALOMINO, teodosio, El derecho del trabajo, la automatización y el desempleo: Editorial del Profesional, 1987, 312 p.

PARRA, Ernesto, Microempresa y desarrollo: SENA UNICEF, 1984, 260 p.

QUINTERO, Víctor Manuel, Alternativa microempresarial: FUNDACION CARVAJAL, 1989, 162 p.

RAMIREZ, Carlos Arturo, evaluación de las experiencias de comercialización de productos de la microempresa en la ciudad de Pasto: DNP, 1996.

GLOSARIO

- ❖ **Canal de Distribución:** camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

- ❖ **Capacidad de producción:** capacidad del ofertante para satisfacer los requerimientos de volúmenes actuales y pronosticados de ventas.

- ❖ **Código de barras:** conjunto de espacios blancos y negros, de anchos variables, múltiplos de un modulo dado que al ser interpretados por un vector, dan información a cerca de la industria, el comercio, el mercado financiero, la salud, etc. para conocer el estado de los procesos productivos, materias primas y productos intermedios y/o terminados, en forma segura, precisa y oportuna

- ❖ **Comerciante:** persona u organización que compra o tiene en depósito las mercancías que vende.

- ❖ **Comisionista:** intermediario con estatuto de comerciante, que contrata en nombre propio o en el del comitente. Posee las mercancías, fija el precio y vende el producto en el mejor momento posible, cobra el importe de las mercancías vendidas y deduce su comisión y los gastos en que incurre.

- ❖ **Competencia:** consideración que da la empresa a otras que ofrecen productos similares o sustitutivos al mismo mercado.

- ❖ **Demanda:** requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos.

- ❖ **Demanda potencial:** tomada por todos los consumidores que tienen algún interés por el producto o servicio en particular, y que es posible alcanzar en una utilización intensiva de los instrumentos del mercadeo por parte de todos los competidores.

- ❖ **Estrategia de desarrollo de mercadeo:** estrategias de expansión que implican hacer cosas nuevas y buscar nuevas aplicaciones para el producto actual, que capten a nuevos segmentos de mercado, también pueden constituirse, al utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

- ❖ **Feria comercial:** manifestación comercial periódica de corta duración, en la que los fabricantes, suministradores y distribuidores de una determinada industria, relacionados, exponen sus productos, proporcionan información y toman pedidos a los compradores potenciales.

- ❖ **Identificación del producto:** diferenciación formal, se realiza mediante la marca y el modelo y en algunos casos mediante el envase.

- ❖ **Intermediario:** persona u organización que esta entre el productor y el consumidor y que facilita la distribución del producto

- ❖ **Línea de producto:** conjunto de productos homogéneos.

- ❖ **Mercado:** formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos o tener la capacidad para realizar un intercambio, para satisfacer así; su necesidad o deseo.

- ❖ **Mercadotecnia:** **proceso** social y administrativo mediante el cual, grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valor con otros.

- ❖ **Participación en el Mercado:** proporción de las ventas totales de un producto, durante un periodo establecido, en un mercado específico que ha sido capturado por una sola empresa.

- ❖ **Potencial del mercado:** volumen total de las ventas que pudieran lograr, bajo condiciones ideales, todas las empresas o personas que venden un producto, durante un periodo determinado en un mercado específico.

- ❖ **Promoción:** conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y persuadir al mercado objetivo de lo que

compre, a quien lo ofrece. Es una combinación de venta personal, propaganda, relaciones públicas y promoción de ventas.

- ❖ **Promotoría Comercial:** encargada de facilitar y llevar a cabo el asesoramiento y apoyo comercial de promoción para los productos ofertados en el mercado. La promotoría es dirección del mercadeo si se apoya en el concepto actual de mercadeo. Es decir, si tiene el mercado como centro de sus decisiones.

- ❖ **Publicidad:** es una forma pagada de comunicación no personal que se transmite por un medio de comunicación masivo como televisión, prensa, radio, correo directo, Internet, vehículos de transporte, etc.

- ❖ **Servicio post – venta:** fase posterior a la venta, en las que se establecen relaciones con el cliente para fomentar la fidelidad, favorecer futuras ventas y conseguir un eficaz proscriptor del producto; pueden ser créditos, asesorías, mantenimiento, garantía, instalación gratuita, capacitación, etc.