

**ASESORIA EN GESTION COMERCIAL DEL PROYECTO
"FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE LAS UNIDADES ARTESANALES
URBANAS DEL MUNICIPIO DE PASTO" SECTORES BARNIZ DE PASTO Y
ENCHAPADO EN TAMO.**

WILLIAM ORLANDO NARVÁEZ MIER

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO**

2003

**ASESORIA EN GESTION COMERCIAL DEL PROYECTO
"FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE LAS UNIDADES ARTESANALES
URBANAS DEL MUNICIPIO DE PASTO" SECTORES BARNIZ DE PASTO Y
ENCHAPADO EN TAMO.**

WILLIAM ORLANDO NARVÁEZ MIER

**PROYECTO DE PASANTIA PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
AL TITULO DE ECONOMISTA**

ASESOR UNIVERSIDAD ALCIRA DUEÑAS

ASESOR INSTITUCIONAL DARIO SOLARTE

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO**

2003

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.	
1. REFRENTE INSTITUCIONAL	16
1.1 MISIÓN Y VISIÓN	17
1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	18
1.3 CRITERIOS DE OPERACIÓN	18
1.4 SERVICIOS	19
1.4.1 Financieros	19
1.4.2 Tecnológicos	19
1.4.3 Gestión de mercadeo y comercialización	19
1.5 MARCO INSTITUCIONAL	19
1.5.1 Entidad Ejecutora	20
1.5.2 Entidades Participantes	20
1.6 SERVICIOS TECNOLÓGICOS	21
2 OBJETIVOS.	22

2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3 DIAGNÓSTICO DE LAS UNIDADES ARTESANALES	23
3.1 OBJETIVO	23
3.2 ACTIVIDADES	24
3.2.1 Desarrollo de la norma única de diagnóstico	24
3.2.2 Informe de diagnóstico	25
3.2.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas para Barniz de Pasto	29
3.2.4 Análisis de la estrategia competitiva, cadena de valor y recomendaciones	36
3.2.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas para enchapado en tamo	48
3.2.6 Análisis de la estrategia competitiva, cadena de valor y recomendaciones	54
4 INTELIGENCIA DE MERCADOS	68
4.1 OBJETIVO	68
4.2 ACTIVIDADES	68
4.2.1 Identificación del producto potencial en cada uno de los talleres	68
4.2.2 Clasificación arancelaria	70
4.2.3 Informe de preselección	71
4.2.4 Matriz del país objetivo	77
5 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	81
5.1 OBJETIVO	81
5.2 ACTIVIDADES	81
5.2.1 Capacitación sobre desarrollo del plan de acción	81

5.2.2	Plan de acción, estrategias y establecimiento de metas por taller	82
5.2.3	Entrega de planes de acción e informes consolidados	85
6	IMPACTO	86
	CONCLUSIONES	88
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	91
	BIBLIOGRAFÍA	92
	ANEXOS	95

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Listado de productos seleccionados en Barniz de Pasto	69
Cuadro 2. Listado de productos seleccionados en enchapado en tamo	69
Cuadro 3. Productos seleccionados en Barniz de Pasto por clasificación arancelaria	70
Cuadro 4. Productos seleccionados en enchapado en tamo por clasificación arancelaria	71
Cuadro 5. Países potenciales para la partida 44.19.00.00.00	74
Cuadro 6. Países potenciales para la partida 44.20.10.00.00	74
Cuadro 7. Países potenciales para la partida 44.20.90.00.00	75
Cuadro 8. Países potenciales para la partida 44.21.90.90.00	75
Cuadro 9. Países potenciales para la partida 97.01.90.00.00	75
Cuadro 10. Países estudiados para la técnica de Barniz de Pasto	76
Cuadro 11. Países estudiados para la técnica de enchapado en tamo	77

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Norma Única de Diagnóstico	96
Anexo B. Ficha de selección del producto potencial	146
Anexo C. Matriz de selección de mercado objetivo	147
Anexo D. Reglas generales de calificación y elaboración de la matriz de selección de mercado	152

GLOSARIO

COMPETITIVIDAD: incremento gradual y permanente de todos los factores productivos de una organización, aprovechando al máximo los recursos de la empresa con el fin de destacarse en un sector determinado.

DIAGNÓSTICO: informe resultante de la aplicación de unas herramientas que determinan la situación actual de la empresa, ya sea financiera, productiva o globalmente.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: son las acciones defensivas u ofensivas que realiza una empresa para crear o mantener una posición en un mercado o sector.

NORMA ÚNICA DE DIAGNÓSTICO: herramienta en forma de diagnostico que se aplica a las PYMES del proyecto para evaluar su situación actual.

PLAN DE ACCIÓN: son las estrategias por medio de las cuales voy a desarrollar el Plan Exportador.

VENTAJA COMPETITIVA: valor que una empresa puede agregar a sus productos y generar valor agregado para los clientes. Puede darse por liderazgo en costos, diferenciación de productos o enfoque del segmento.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la modalidad de pasantía, la cual se ejecutó en la institución CORPORACIÓN NARIÑO EMPRESA Y FUTURO - CONTACTAR, en lo concerniente al fortalecimiento comercial de las unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto. El informe consta de tres objetivos que se mencionan a continuación.

El primer objetivo es el diagnóstico de las unidades artesanales. Es un diagnóstico que se realizó a las empresas tanto interna como externamente mediante el uso del análisis DOFA, que permitió determinar el nivel competitivo en el cual se encontraba cada uno de las empresas. Con base en la información suministrada se realizó una serie de recomendaciones a cada una de ellas.

El segundo objetivo es la inteligencia de mercados, es el eje fundamental del proceso con el cual se determinó cómo, dónde cuánto y quién puede comprar a nivel internacional los productos seleccionados con anterioridad con los empresarios y los asesores. Además, implementar las estrategias competitivas a seguir en el país seleccionado.

Por último, se desarrolla el plan de acción, el cual es un plan estratégico de mercado cuyo propósito es establecer y priorizar las actividades a realizar y proyectar inversiones necesarias a futuro.

Finalmente, el desarrollo de este trabajo permitió una concientización dentro de la población involucrada sobre la manera de organizarse como empresa para enfrentar un mercado difícil y competitivo que permanentemente exige calidad e innovación de los productos artesanales.

ABSTRACT

The present work was accomplished in the internship modality, the one which is I executed in the institution CORPORACIÓN NARIÑO COMPANY AND FUTURE - TO CONTACT, in what is concerning to the commercial strengthening of the units artesanales urban of the Grass municipality. The report consists of objective three that is mentioned below .

The first objective is the diagnosis of the units artesanales. It is a diagnosis that was accomplished to the companies internal so much as externally through the use of the analysis DOFA, that permitted to determine the competitive level in the one which were found each one of the companies. Based on the supplied information was accomplished a series of recommendations to each one of the companies.

The objective second is the markets intelligence, it is the fundamental shaft of the process with the one which is I determined how, where how much and who can buy at international level the products selected with precedence with the entrepreneurs and the advisors. Furthermore, to implement the competitive strategies to follow in the country selected.

Finally, it is developed the action plan, the one which is a strategic market plan whose purposes to establish and priorizar the activities to accomplish and project necessary

investments to future. The development of this work permitted a concientización within the population involved on the way of be organized as company to face a difficult and competitive market that permanently demands quality and innovation of the products artesanales.

INTRODUCCIÓN

Como una empresa generadora de proyectos con impacto en la comunidad, CONTACTAR esta desarrollando el proyecto de FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE LAS UNIDADES ARTESANALES URBANAS DEL MUNICIPIO DE PASTO, el cual consta de diferentes servicios de asesoría que permitan mejorar las condiciones actuales de los artesanos adscritos al mismo, requiriendo de personas idóneas que generen alternativas de comercialización nacional e internacional a través de metodologías y conocimientos que lleven a buen término la realización del proyecto y a la vez garantice la calidad de los resultados y su impacto sobre la población objetivo.

Teniendo en cuenta esto, el proyecto anteriormente mencionado ha desarrollado una etapa de investigación de los talleres artesanales inscritos en el, con el fin de formular recomendaciones para el mejoramiento en los ámbitos administrativo, productivo y comercial, que permita fortalecerlos y volverlos más competitivos en el medio artesanal tanto, nacional como internacional.

Partiendo del desarrollo de la Norma Única de Diagnóstico, se genera una evaluación de los diferentes talleres que permite realizar un análisis DOFA de cada una de las actividades que generan valor dentro del taller, con base en esta investigación se efectuó una serie de recomendaciones a cada uno de los talleres.

Además de esto, se inicio con el proceso de Inteligencia de Mercados, eje fundamental del proceso, con el cual se cristaliza un investigación pormenorizada de las mejores opciones existentes en el mercado internacional para el tipo de productos que se desarrollan en los talleres. Para emprender esta actividad se tomo en cuenta el producto con mejores condiciones dentro de la empresa con características competitivas favorables para incursionar en los mercados externos.

También, se desarrollaron actividades de preselección de países potenciales compradores de artesanías, de acuerdo, con la técnica que maneja cada taller y por último se escogió un país objetivo al cual se dirigieron todos los esfuerzos investigativos que permitan generar una información completa sobre sus condiciones generales de acceso, logística requerida, normatividad y demás conceptos que se deben tener en cuenta para incursionar en él.

Finalmente, los servicios de asesoría son brindados por profesionales en la materia con el apoyo de pasantes que cuentan con el conocimiento, la disponibilidad y el deseo de trabajar con la población objetivo como impulsores de la misma para mejorar sus condiciones actuales.

1. REFERENTE INSTITUCIONAL

CORPORACION NARIÑO EMPRESA Y FUTURO

“CONTACTAR”

Es una asociación civil de participación mixta con carácter privado y sin ánimo de lucro.

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 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 al fomento del medio 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 en septiembre de 1991 para que se constituyan la CORPORACION NARIÑO EMPRESA Y

FUTURO - CONTACTAR y emprenda sus actividades de comercialización y asesoría en 1992 con la continua participación de GTZ y diversas entidades regionales y nacionales.

Paralelamente, aparecen la concepción del proyecto tecnológico, con el establecimiento de un centro de desarrollo productivo CDP para calzado y marroquinería.

Sin embargo, se observa que la eficacia de este programa debe estar enmarcado sobre un concepto integral, donde fluyan servicios de crédito, capacitación, asesoría, asistencia técnica, organización empresarial, información e innovación comercial tecnológica, llevando a finales de 1994 a una reestructuración de la corporación donde se incluya la comercializadora, el CDP de calzado y marroquinería y se de comienzo, en 1995 al servicio financiero de crédito.

Actualmente, CONTACTAR se levanta en la región como una ONG de enfoque alternativo donde sus alternativas se determinan y miden por las necesidades de los empresarios a pequeña escala.

1.1 MISION Y VISION

Contribuimos a fortalecer la competitividad y productividad de los empresarios a pequeña escala del departamento de Nariño, a través de servicios financieros ágiles y asesoría tecnológica para mejorar su calidad de vida. Creamos condiciones de crecimiento humano para nuestra gente.

1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fortalecer el fondo financiero para hacerlo sostenible y rentable.
- Lograr un servicio ágil en el proceso de crédito para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Mejorar la competitividad y productividad de los empresarios.
- Influenciar los ámbitos público y privado para que se tomen decisiones que favorezcan el desarrollo de los empresarios.
- Desarrollar el plan de gestión humana para fortalecer una cultura centrada en valores y capacidades.

1.3 CRITERIOS DE OPERACIÓN

- Desarrollo de los sectores económicos dinámicos de Nariño.
- Integralidad que intervenga en forma coordinada sobre todas las áreas visibles para las empresas, mercadeo y comercialización, tecnología y finanzas y otras que se relacionan con el cumplimiento con el objeto antes señalado.
- Integralidad en que se actúe con todos los servicios o acciones disponibles: capacitación, asesoría, crédito, organización.
- Coordinación interinstitucional con el fin de logra mejores y mayores proyectos que causen impacto regional.

1.4 SERVICIOS

1.4.1 Financiero

- Crediempresa
- Credichecke
- Productos especiales de crédito

1.4.2 Tecnológicos

- Capacitación técnica
- Sistema de orientación tecnológica
- Servicios de maquinaria
- Asistencia técnica especializada

1.4.3 Gestión de mercadeo y comercialización

- Promotora y gestión comercial

1.5 MARCO INSTITUCIONAL

Conocedores de la importancia de articular esfuerzos y recursos que permitan un impacto positivo en la población meta, el proyecto plantea la contemplación de servicios y acciones desarrolladas por las entidades vinculadas.

Con este fin se ha logrado el compromiso de: LA ALCALDIA MUNICIPAL, CORPONARIÑO, LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO, UNIVERSIDAD DE NARIÑO, CAMARA DE COMERCIO, UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA Y ARTESANOS, para la cofinanciación del proyecto y voluntad de apoyo al desarrollo del sector.

1.5.1 Entidad ejecutora – CONTACTAR. La Corporación Nariño Empresa y futura "CONTACTAR", actúa como entidad ejecutora del proyecto propuesto, contractualmente responsable del mismo y coordinadora del Plan de acción.

1.5.2 Entidades participantes

- ALCALDIA MUNICIPIO DE PASTO - SECRETARIA DE DESARROLLO COMUNITARIO. La Secretaria de Desarrollo Comunitario del Municipio de Pasto, abordará el componente de asesoría en Organización empresarial.
- CORPONARIÑO. La Corporación Autónoma para el Desarrollo de Nariño, asesora los procesos de producción limpia y de educación ambiental.
- LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO. El laboratorio Colombiano de Diseño, prestará la asesoría en Diseño y Desarrollo de productos.

- UNIVERSIDAD DE NARIÑO - DEPARTAMENTO DE DISEÑO INDUSTRIAL. El Departamento de Diseño Industrial asesorará el componente de imagen gráfica y técnicas de producción.
- CAMARA DE COMERCIO. Con la Cámara de Comercio de Pasto, se desarrollará el programa de asesoría en gestión de mercados internacionales, con el fin de apoyar a los artesanos en el desarrollo de los Planes Estratégicos de Exportación.
- UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. La universidad Cooperativa de Colombia a través de pasantes, apoyarán la asesoría administrativa y financiera en Contabilidad Básica y con práctica empresarial.
- ARTESANOS. Siendo los empresarios los sujetos de las actividades propuestas en el proyecto, cuyo objetivo es contribuir a su desarrollo, tienen gran responsabilidad en el éxito del mismo. En tal sentido, la metodología es ampliamente participativa e incluso financiarán parcialmente la mayoría de las actividades.

1.6 SERVICIOS TECNOLÓGICOS

Es el departamento en el cual se presta ayuda a las diferentes empresas en aspectos : tecnológicos, administrativos, de diseño, contabilidad y asesorías. Los pasantes realizan la labor de asesores comerciales.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar Planes Estratégicos de Mercado, para 14 unidades artesanales, pertenecientes al proyecto "Fortalecimiento Comercial de las Unidades Artesanales Urbanas del Municipio de Pasto".

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar las unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto tanto interna como externamente con el fin de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan identificar sus ventajas competitivas y evaluar la posibilidad de iniciar un proceso exportador.
- Conocer el mercado potencial para los productos de las unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto que permitan definir el Plan Estratégico de Mercado.
- Realizar Planes Estratégicos de Mercado para unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto.

3 DIAGNÓSTICO DE LAS UNIDADES ARTESANALES

Durante el segundo semestre del año 2002 se desarrollo, el proyecto “Fortalecimiento Comercial de las Unidades Artesanales Urbanas del Municipio de Pasto”, propuesto por la Corporación Nariño Empresa y Futuro (CONTACTAR), el cual consta de diferentes componentes tanto prácticos como teóricos, enfocados al mejoramiento de la competitividad de los artesanos participantes.

En lo concerniente al desarrollo del plan estratégico para cada una de las unidades artesanales, se llevó a cabo un análisis interno, que permitió determinar el nivel competitivo en el que se encuentran cada una de ellas. La manera como se realizó este análisis fue a través de la implementación del primer objetivo específico mencionado a continuación:

3.1 OBJETIVO

Analizar las unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto, tanto interna como externamente con el fin de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan identificar sus ventajas competitivas y evaluar la posibilidad de iniciar un proceso exportador.

El desarrollo de este objetivo implicó el contacto y realización de diferentes actividades con los artesanos inscritos en el proyecto las cuales mencionamos a continuación.

3.2 ACTIVIDADES

3.2.1 Desarrollo de la Norma Única de Diagnostico. Para realizar el diligenciamiento de este documento, se recibió una capacitación sobre el contenido de la misma, (Ver anexo A) con la cual se pudo aplicar a los respectivos talleres artesanales. Esta capacitación fue realizada por la coordinadora del proyecto la Doctora Andrea Reyes Bohórquez, especialista en el dominio de esta herramienta dado su conocimiento y aplicación en el programa EXPOPYME realizado en San Juan de Pasto por la Universidad Javeriana y Proexport en el año 2001 y la cual consta de los siguientes temas:

- Identificación de la empresa y el empresario
- Análisis del sector al que pertenece la línea del producto
- Estrategia competitiva actual
- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadeo y ventas
- Abastecimiento
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructuras

Luego de la capacitación, se procedió a visitar cada uno de los talleres para recopilar la información con la cual los asesores realizaron un diagnóstico bajo la orientación de la coordinadora del proyecto tomando como base teórica el análisis de las cinco fuerzas competitivas de la teoría de Michael Porter¹, para identificar las falencias de la empresa y generar unas recomendaciones que permitan mejorar el nivel competitivo de los talleres.

Se visitaron los talleres artesanales en reuniones semanales que abarcan un promedio de dos horas por sesión, las cuales tuvieron lugar durante el mes de agosto del 2002. Como actividad fundamental dentro de los talleres, se concientizó a los gerentes de la importancia de crear una misión, una visión y unos objetivos claros, con los cuales pudieran trabajar en adelante y que permitan sentar un precedente de lo que se tiene y se aspira conseguir.

Luego de realizada la encuesta en los talleres, se dio inicio a la segunda actividad:

3.2.2 Informe de Diagnóstico. El informe de diagnóstico parte de la calificación de cada un de las actividades desarrolladas en los talleres artesanales, se califica en un rango que va de uno a cinco siendo cinco la mejor calificación y uno la peor. Teniendo en cuenta estas calificaciones se desarrolla un explicación y una caracterización de los proceso llevados a cabo dentro de los talleres identificando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para así generar una recomendaciones que permiten al artesano mejorar sus

¹ **PORTER**, Michael E., Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Compañía Editorial Continental, 1996, 550 p.

procesos, su clima organizacional , la administración del taller, el trato a sus empleados, entre otras.

Este informe se llevo a cabo bajo la orientación de la asesora en planeación estratégica, la cual recomendó diferentes actividades que pueden ser implementadas o no dentro de los talleres, teniendo en cuenta su capacidad económica y la disposición de los gerentes y empleados.

Este informe consta de los siguientes puntos:

- Análisis del sector artesanal en Colombia
- Análisis de las cinco fuerzas competitivas para el sector de artesanías técnicas en Barniz de Pasto y Tamo
- Análisis de la estrategia competitiva de la empresa
- Análisis de la cadena de valor
- Recomendaciones y conclusiones

De igual modo, en este periodo se estableció una relación con los artesanos tanto de trabajo como de amistad, que permitió una mayor confianza y además, una seguridad en la información suministrada.

La entrega de cada informe de diagnóstico se realizó a finales del mes de septiembre. A los artesanos, se le explicó en que consiste el análisis realizado al taller tanto interna como externamente, se le hizo conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y se le generaron las recomendaciones en forma verbal. A continuación se presenta un resumen con los aspectos mas importantes contenidos en el informe:

Análisis del sector artesanal en Colombia. Colombia es un país que tiene una amplia gamma de costumbres y tradiciones que se derivan de las diferentes culturas que existen en las regiones.

Nariño, es la región con mayor participación en la producción de artesanías en Colombia, ocupando el 14.34%, seguido de Sucre, Córdoba, Boyacá y Cesar².

El aprendizaje de los diferentes oficios tradicionalmente se transmite de generación en generación.

La producción de artículos artesanales proviene de los grupos de población más pobres del país, que utilizan una tecnología tradicional, donde los costos de maquinaria y equipo son prácticamente irrelevantes y en donde tiene un limitado acceso al mercado de capitales.

² **ARTESANÍAS DE COLOMBIA.** Censo Económico Nacional del sector artesanal. Artesanías de Colombia. Bogotá, 1998

La producción transcurre en unidades individuales o de familia donde el mayor número de personas no reciben salario, sino que derivan su sustento de la ganancia después de la venta.

Estos factores caracterizan la producción artesanal y limitan su capacidad de respuesta a políticas o cambios de la demanda.

Para participar adecuadamente en un mercado externo, donde están las mayores posibilidades, debe enfrentar obstáculos similares al resto de la economía, aunque debido a su tamaño, se hacen más agudas las dificultades³.

Entre estas dificultades se destacan producción, mercadeo, organización infraestructura, materias primas y capital de trabajo.

Los mayores esfuerzos se deben concentrar en consolidar volúmenes de producción que permitan reducir costos e incrementar la capacidad de respuesta, pues los resultados econométricos y las características del subsector sugieren que la competitividad del subsector artesanal se debe lograr a través del producto, con calidad y diseño.

³ **ARTESANÍAS DE COLOMBIA.** Comportamiento de las exportaciones de las artesanías colombianas. Artesanías de Colombia. Bogotá, 1997.

3.2.3 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas para la Técnica de Barniz de Pasto.

- Rivalidad. En esta categoría se evalúan que tanto afecta la rivalidad de los competidores la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

A continuación se presentan un resumen con las principales características:

El crecimiento del grupo estratégico en los últimos años ha disminuido, puesto que han desaparecido talleres, y los existentes se reparten el mercado nacional, en cuanto al oficio este como se dijo anteriormente tiende a desaparecer por lo difícil de su manejo y la poca difusión que existe del mismo, además por que no deja una buena remuneración económica dado que no se valora como se debe, sin dejar de lado que las entidades estatales no han apoyado la continuación del mismo a través de la comercialización y búsqueda de nuevos horizontes comerciales.

Este oficio heredado de antaño y desarrollado en las manos de los artesanos goza de gran acepción, sin embargo, con el transcurrir del tiempo se esta limitando a unos pocos artesanos que desarrollan los mismos productos con decorados similares; por lo cual, es importante, impulsarlo en diferentes áreas de la estética y la decoración para darle el empuje necesario y poder así aplicarlo innovando en usos, acabados y técnicas que permitan rescatarlo y posicionarlo como una tendencia importante en el medio artístico.

Los artesanos del Barniz no se consideran como competencia directa puesto que cada uno tiene sus productos y sus compradores, y entienden que el oficio es algo que debe perdurar, es por esto que tratan de integrarse de la mejor manera posible, aunque, en los últimos años se ha ido perdiendo la vigencia del concepto asociativo impidiendo un mayor desarrollo de la técnica y su comercialización.

En general, la barrera de entrada de nuevos competidores es baja, considerando que factores como son el conocimiento del proceso productivo, calificación y disponibilidad de mano de obra, acceso a canales de distribución, requerimientos legales y disponibilidad de materia prima son de fácil a mediana consecución para quienes quieran entrar a competir en el sector. No obstante la inversión inicial, la poca colaboración del sector y la dificultad en la distribución, además de los bajos ingresos percibidos hacen poco atractiva esta ocupación.

La mejor manera de competir es con calidad y diseño aunque en el medio se realiza con precio para lo cual se reducen costos descuidando un aspecto fundamental como es el talento humano, el cual es el perjudicado en última instancia al ver disminuido su salario por obra.

- El poder de los Clientes. En esta categoría se evalúan que tanto afecta el poder de los compradores la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa. Los principales resultados encontrados son los siguientes:

En general los talleres pertenecientes a esta técnica carecen de una demanda suficiente de sus productos, dado que los clientes no son fácilmente identificables y los existentes se encuentran en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Cúcuta, entre otras y son en su mayoría almacenes de artesanías que no realizan compras con frecuencia, en parte por la disminución en el turismo, que ha sobrellevado el país en los últimos años por la mala imagen que posee en el exterior y por la situación económica que atraviesan los colombianos que les ha obligado a disminuir la compra de objetos suntuarios como lo son, las artesanías. Entre los clientes que han perdido importancia en el medio se encuentra la casa del Barniz de Pasto, la cual ha disminuido su volumen de compras generando una situación crítica para los artesanos que dependen de ella para mantener sus talleres.

En el medio se ve como clientes potenciales a almacenes de la ciudad de Bogotá, la cual puede ser un importante nicho de mercadeo y difusión de su técnica, a la vez puede ayudar a superar esta deficiencia.

- El poder de los Proveedores. En esta categoría se evalúan que tanto afecta el poder de los proveedores la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

Se detecta baja contribución de los proveedores a la calidad o servicios de la industria, teniendo en cuenta que los aserríos, manejan la madera de bajo perfil para venderla en Nariño, esto genera que los artesanos obtengan productos con fallas en el material con

mayor predominio, “la madera” con lo cual, aunque se desarrolle productos con la mejor calidad no cubre los estándares deseados para competir con otras regiones. En cuanto a los demás materiales no existe gran dificultad ya que las lacas y pinturas son de fácil consecución, lo mismo que los demás elementos.

El barniz presenta una situación particular puesto que depende de las cosechas que se realizan en el Putumayo y por ello hay que aprovechar cuando hay oferta.

La probabilidad de cambiar de proveedores es buena debido a la alta concentración de los mismos en materias primas de importancia como son la pintura y las anilinas, entre otros. Con respecto al Barniz este debe ser comprado con mayor cuidado puesto que la oferta no es mucha y los pocos proveedores que hay vienen en contadas ocasiones a la ciudad.

De la misma forma, la madera genera un grado alto de dependencia puesto que son pocos los talleres que realizan la obra con calidad.

La importancia de las compras de las empresas a los proveedores es normal, sin destacarse como clientes necesarios, por lo tanto, no poseen poder de negociación con ellos, impidiendo que se logren beneficios como descuentos, reducción en precios, exigencias de calidad mínima en los materiales, etc.

Los costos de las materias primas en el producto final, son altas, no obstante en la mayoría de los casos, no superan el costo de mano de obra.

- Amenazas de Nuevos Ingresos. En esta categoría se evalúan que tanto afecta los nuevos ingresos la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

Las personas que deseen hacer parte de este oficio encontrarán muchas barreras para poder establecerse dentro del medio como son la poca colaboración de los integrantes del sector, y la dificultad de distribución, dado que los clientes no son fácilmente identificables, para la mayoría de los talleres.

En general, la barrera de entrada de nuevos competidores es baja, considerando que factores como son el conocimiento del proceso productivo, calificación y disponibilidad de mano de obra, acceso a canales de distribución, requerimientos legales y disponibilidad de materia prima son de difícil acceso.

- Amenaza de Sustitutos. En esta categoría se evalúan que tanto afecta la amenaza de sustitutos la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

El desempeño de los productos sustitutos en el mercado es alto, como podemos encontrar productos a muy bajos costos que satisfacen la misma necesidad y tienen una distribución

masiva, también podemos encontrar algunos exclusivos y enfocados a segmentos de mercado definidos.

Los principales competidores con los que se enfrenta la técnica del barniz de Pasto son los productos en cuero repujado, los productos terminados en tamo, objetos en cerámica y principalmente los objetos plásticos, los cuales tienen un excelente desempeño en el mercado tanto por su difusión, funcionalidad y precio como por su calidad, diseño, promoción y distribución.

El precio de los sustitutos en general, respecto a los precios del grupo artesanal, es menor, sin embargo, la artesanía puede ser considerada como un bien no primario, pero si suntuoso, aspecto que pueden aprovechar las empresas para explotar nuevos mercados y posicionarse de manera eficaz en estratos de la población que gustan de la exclusividad en el diseño y la calidad de una pieza única, siendo de gran importancia la segmentación de la población a la cual se dirige el producto de la empresa.

Con respecto a la calidad de los sustitutos, estos presentan condiciones mucho más favorables, puesto que poseen características muy bien implementadas y estandarizadas que les permiten uniformidad y bajos costos, situación difícil de lograr en el sector artesanal, por la carencia de tecnificación y capital de trabajo.

La gran amenaza del sector de artesanías es la alta disponibilidad de sustitutos cercanos, o manufacturas que cumplen iguales funciones.

- Efecto del Gobierno. En esta categoría se evalúan que tanto afecta el gobierno sobre el sector y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

En Colombia hay dos organismos que prestan especial colaboración a este sector. Por una parte se encuentra Artesanías de Colombia, quien no ha podido desarrollar proyectos de mayor impacto en la región que involucren la parte comercial de los productos artesanales, dadas las diferentes circunstancias, ya sean económicas, políticas o de orden institucional. También está el Laboratorio de Diseño Colombiano, el cual de alguna forma ha colaborado en el desarrollo de nuevos productos y actualmente, les ayuda en el conocimiento de tendencias de decoración y creación de nuevas líneas de artículos.

Aspectos de la política económica que ha venido manejando el gobierno como la liberalización de la economía han afectado notablemente al sector puesto que la gran avalancha de productos importados han hecho que se pierda interés en lo tradicional y se adopten productos con los mismos usos pero que entran al mercado con precios mas bajos y con mejor calidad.

Otro de las dificultades que enfrenta la artesanía es el acceso a créditos, puesto que no existen programas gubernamentales que permitan priorizar las necesidades de los artesanos y lograr así apoyar un sector tan representativo de nuestro país en el aspecto cultural.

Los efectos negativos que ha enfrentado la artesanía también se han dado por aspectos como el creciente desempleo en el país dado que con ello se ha contraído la demanda de artículos suntuarios como lo son estos productos.

En general, no se evidencia aspectos positivos aportados por el gobierno para el sector, dada la baja capacidad de elaboración de proyectos destinada al mismo por parte de las diferentes entidades de la región.

No existen políticas de protección y regulación al sector, lo cual no obstaculiza la producción de estos bienes.

3.2.4 Análisis de la Estrategia Competitiva, Cadena de Valor y Recomendaciones por Empresa. Dado el carácter confidencial con el cual se maneja el proyecto, se le ha asignado a cada una de las empresas una letra (en orden alfabético), para identificarlas claramente de manera que se facilite la comprensión de los datos contenidos en este informe y se pueda guardar privacidad de los resultados aquí expuestos.

- Empresa A. Este taller artesanal utiliza como estrategia competitiva la explotación de la técnica como elemento cultural y de trabajo con el cual mantiene latente su taller y posee un posicionamiento normal en el mercado.

No posee criterios adecuados respecto al manejo de inventarios, se aprovechan acorde a las necesidades de producción. El taller no cuenta con un medio efectivo que permita controlar las existencias de materias primas, producto en proceso y producto terminado.

La orientación de la producción se enfoca en un 100% a atender pedidos. No existen políticas claras documentadas que permitan confrontar esta información.

El proceso productivo en el taller es flexible, se trabaja para cumplir con los pedidos. El avance de la producción se controla por medio de conteo físico a las unidades terminadas.

Se detecta la falta de seguridad industrial, dado que en el área de producción no se utilizan mascarar ni protectores. En algunos casos a los empleados no les gusta utilizarlos.

Los precios se fijan de acuerdo a los precios de la competencia, y en menor medida por costos de producción y acuerdos gremiales, estos se revisan cada año. No hay políticas claras respecto al aprovisionamiento dado que no se compra regularmente y cuando se realiza la compra no se dejan registros.

En cuanto al desarrollo tecnológico, el taller ha tratado de innovar sus productos de forma permanente, por lo menos una vez al año y para ello ha contado con la colaboración de entidades como Contactar y el Laboratorio de Diseño con el cual ha trabajado los últimos dos años, además de su iniciativa propia.

En el momento el taller cuenta con dos operarios que se encargan de realizar las piezas en conjunto con el gerente, la modalidad de contratación que se aplica es a destajo o por pieza terminada.

No se realiza planeación de las actividades futuras de la empresa, la única actividad que planea es la producción. La gestión de la empresa se evalúa mediante el desempeño que esta presente en un periodo determinado en cuanto a clientes, la frecuencia de compra de estos y la posibilidad de mantenerlos mediante un buen servicio.

Las principales recomendaciones realizadas fueron orientadas al mejoramiento de la parte contable, la implementación de controles en la producción, la definición de contratos laborales con los empleados, la planeación comercial, el establecimiento de costos y políticas de descuentos y la creación de un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa, que de garantía y seguridad sobre los productos, especialmente cuando se necesite utilizar toda la capacidad del taller.

- Empresa B. Este taller se caracteriza por trabajar piezas únicas que se destacan dentro de la artesanía como objetos decorativos con valor agregado artístico, muy apetecidos en ciertos estratos de la población.

La orientación de la producción se enfoca en un 100% a atender pedidos para ferias y exposiciones. Los precios de sus productos son puestos por el trabajo que implican y la valoración personal del artesano, mas que por el costo de las materias primas.

La calidad de las materias primas es evaluada de forma física, es decir, que se controla al momento de adquirir por parte del gerente. No existen políticas documentadas con respecto a los activos fijos, las materias primas e insumos que se manejan en el taller. En el momento no existen empleados, el gerente es quien realiza todo el trabajo en el taller.

Las principales recomendaciones realizadas fueron la consolidación del taller en el aspecto comercial a través del fortalecimiento en mercados, lo cual requiere una planeación con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento, buscar conexiones con galerías de arte que permitan exhibir los productos con el trato que deben tener, establecer un adecuado sistema de información para efectos de controlar los costos, buscar con base en la inteligencia de mercados, un mercado objetivo, en el cual se demanden cantidades de productos acordes con la capacidad de la empresa y la calidad ofrecida, implementar un sistema de control de calidad adecuado, tanto de materias primas como de producto terminado, implementar kardex para materias primas e insumos que le permitan conocer las tendencia de los materiales y un control mas estricto del taller, investigar los nuevos estilos de la moda para poder realizar obras con la técnica pero incluyendo usos inéditos, que permitan mejorar e innovar en productos.

- Empresa C. Como estrategia competitiva, este taller trabaja constantemente, en el aspecto promocional, por eso asiste a ferias y exposiciones del ramo, además se considera como un aspecto muy importante el manejo publicitario.

La orientación de la producción se enfoca en un 90% a atender pedidos y el restante 10% se desarrolla como inventario para ferias y exposiciones. No existen políticas claras documentadas al respecto que permitan confrontar esta aseveración.

El criterio de inventarios utilizado es justo a tiempo, las materias primas se aprovechan acorde con las necesidades de producción. No existe un medio efectivo que permita controlar las existencias de materias primas, producto en proceso y producto terminado, aunque el promedio de días que se maneja en inventario es máximo de 15 días.

Dentro de los criterios mas importantes que utiliza el taller para fabricar sus productos se encuentran El volumen de ventas y el orden cronológico de la producción puesto que trabaja sobre pedidos. El 70% de los clientes son distribuidores de otras ciudades del país a los cuales se les realiza venta indirecta y el restante 30% se ubican en el punto de venta del taller.

Los precios de los productos se fijan de acuerdo a los de la competencia, y en menor medida por costos de producción. No existen políticas documentadas con respecto a los activos fijos, las materias primas e insumos que se manejan en el taller.

En cuanto al desarrollo tecnológico, el taller ha tratado de innovar sus productos de forma permanente por lo menos una vez al año y para ello ha contado con la colaboración de entidades como Contactar, además de su iniciativa propia.

El taller realiza contratos mediante la modalidad a destajo, en el momento cuenta con dos empleados.

La empresa no cuenta con informes financieros, estos se están llevando a cabo con la gestión de Contactor. La toma de decisiones no esta fundamentada en cifras, las toma el gerente de acuerdo con su conocimiento del mercado.

Las principales recomendaciones realizadas están orientadas al fortalecimiento de la parte financiera y contable, la implementación de kardex para productos en blanco, en proceso y terminados, la definición de contratos laborales, la capacitación en decorado para los operarios y el establecimiento de un sistema de calidad que permita mejorar y garantizar los productos.

- Empresa D. Este taller utiliza como estrategia competitiva el diseño de productos con características singulares, especialmente la variedad de mascararas que representan su fuerte, frente a sus competidores, puesto que son desarrolladas por indígenas de Santiago (Putumayo), los cuales las tallan con una gran creatividad y variedad.

La orientación de la producción se enfoca en un 100% a atender pedidos. No existen políticas claras y documentadas al respecto. El criterio de inventarios utilizado es justo a tiempo, las materias primas se aprovechan acorde a las necesidades de producción. No existe un medio efectivo que permita controlar las existencias de las mismas, productos en proceso y productos terminados.

El 95% de los clientes del taller son distribuidores de esta ciudad a los cuales se les realiza venta indirecta y el restante 5% son almacenes o tiendas de la ciudad.

Los precios se fijan de acuerdo a los precios de la competencia, y en menor medida por costos de producción generados en el taller. No existen políticas documentadas con respecto a los activos fijos con los que cuenta el taller y las materias primas e insumos que se manejan.

En cuanto al desarrollo tecnológico, el Taller ha tratado de innovar sus productos de forma permanente. En el momento esta realizando prototipos de nuevos productos en conjunto con Contactar y el Laboratorio de Diseño.

El taller cuenta con 3 empleados que tienen contrato verbal a destajo. La empresa no cuenta con informes financieros.

Las principales recomendaciones se realizaron para fortalecer la parte financiera y contable dado que es la mayor debilidad del taller, la implementación de kardex, la definición de contratos laborales, la capacitación del personal y el establecimiento de un sistema de costos adecuado para la fijación de precios.

- Empresa E. El taller no maneja una estrategia competitiva como tal, se debe invertir en la promoción y difusión del producto para permitir que el taller encuentre nuevos clientes y logre su posicionamiento en el mercado.

Se considera que la estrategia ideal debe enfocarse al desarrollo de nuevos clientes y mercados, tanto en el mercado nacional como internacional, preferiblemente mediante la conformación de un gremio bien organizado y con capacidad de gestión; por último la implantación de un adecuado y eficaz sistema de información tanto contable como de producción que permita tener una tendencia clara sobre el futuro del taller.

El 100% de la producción se destina a cubrir pedidos y el criterio mas importante para programarla es el volumen de ventas. No se llevan registros de la producción que permitan identificar de forma clara la tendencia del taller, tampoco existen normas escritas para el control de la calidad.

La capacidad utilizada en la actualidad por la empresa es de un 50%, esto muestra que la demanda de los productos artesanales comercializables ha disminuido, notablemente. La fijación de los precios en el taller artesanal se realiza mediante convenio con la Corporación Casa del Barniz, la cual de acuerdo con los precios del mercado realiza un incremento en el margen de utilidad.

No hay plan de mercadeo que proyecte objetivos y metas de ventas, sistemas de comercialización, políticas de precios en función de un adecuado proceso de costos y un conocimiento de mercado, de competencia y de gustos de los clientes, adicionales a las tendencias del sector.

En el momento se desarrollo nuevos productos en cooperación con instituciones como Contactar y el Laboratorio de Diseño, para adaptarse a cambios en las tendencias de la moda, mejorar el nivel competitivo, incrementar ventas y por sugerencia de clientes, vendedores y proveedores.

El taller cuenta con tres operarios los cuales poseen contratos verbales de trabajo bajo la modalidad a destajo o por pieza terminada.

Existe algunos registros contables que permiten conocer el estado financiero del taller, pero, no son confiables, por la irregularidad con la que han sido manejados, por lo cual, es importante llevarlos con continuidad.

No se manejan políticas de venta puesto que se está centralizado con la Casa del Barniz. Existen planes de inversión en aspectos como capacitación en diseño y comercialización pero para ello se necesita que haya apoyo externo puesto que el taller no esta en capacidad de financiar este tipo de proyectos.

Las principales recomendaciones realizadas están enfocadas al mejoramiento del sistema contable y financiero, la implementación del concepto de asociatividad con familiares para poder hacerse cargo de pedidos de gran envergadura, establecimiento de precios con base en costos de producción, realización de un plan de mercadeo que enmarque objetivos y

metas de ventas, el manejo de un sistema de comercialización y políticas de precios con base en el conocimiento de mercado, la competencia y la experiencia.

- Empresa F. El taller no cuenta con una estrategia competitiva como tal, se considera que esta debe enfocarse al desarrollo de nuevos clientes, tanto en el mercado nacional como internacional, preferiblemente mediante la conformación de un gremio bien organizado y con capacidad de gestión; por último la implantación de un adecuado y eficaz sistema de información tanto contable como de producción que permita tener una tendencia clara sobre el futuro del taller.

La orientación de la producción se enfoca en un 100% a atender pedidos. No existen políticas claras documentadas al respecto dado la ausencia de información contable y financiera.

En el taller no existe un medio efectivo que permita controlar las existencias de materias primas, producto en proceso y producto terminado, aunque el promedio de días que maneja en inventario es máximo de 30 días. La distribución de los pedidos se realiza por orden cronológico de productos. El 80% de los clientes son distribuidores a los cuales se les realiza venta indirecta y el restante 20% son comercializadores como almacenes o tiendas, los precios se fijan de acuerdo a los precios de la competencia, y en menor medida por costos de producción.

En el momento cuenta con un empleado contratado bajo la modalidad a destajo. No existen políticas documentadas con respecto a los activos fijos, las materias primas y los insumos que se manejan en el taller.

La innovación dentro del taller se realiza principalmente por sugerencia de los clientes, vendedores y proveedores. El taller carece de un sistema de calidad formal basado en la documentación, este se fundamenta en la experiencia de los operarios.

Las principales recomendaciones que se realizaron son: implementación de un sistema contable, el manejo de un sistema de calidad acorde con el taller, que genere un respaldo y garantice el producto, la definición de contratos laborales para evitar inconvenientes futuros, establecimiento de un plan comercial con base en la información contable, la experiencia y el conocimiento del mercado.

- Empresa G. El taller no cuenta con estrategia competitiva como tal. La empresa presenta ciertas deficiencias sobre todo en el aspecto organizativo y publicitario, ya que se ha descuidado el valor de estos.

Cuenta con el espacio suficiente pero se debe mejorar la distribución de los operarios y puestos de trabajo, lo mismo que el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado.

El 100% de la producción se destina a cubrir pedidos y el criterio mas importante para programar la producción es el volumen de ventas. No se llevan registros de la producción que permitan identificar de forma clara la tendencia del taller, tampoco existen normas escritas para el control de la calidad.

La fijación de los precios en el taller artesanal se realiza mediante convenio con la Corporación Casa del Barniz, la cual de acuerdo con los precios del mercado realiza un incremento en el margen de utilidad

No hay plan de mercadeo que enmarque objetivos y metas de ventas, sistemas de comercialización, políticas de precios en función de un adecuado proceso de costos y un conocimiento de mercado, de competencia y de gustos de los clientes, adicionales a las tendencias del sector. No se llevan registros contables que permitan conocer la tendencia que ha tenido el taller y mucho menos presupuestar objetivos y metas de ventas.

Anualmente, se desarrollan nuevos productos por iniciativa propia, para adaptarse a cambios en las tendencias de la moda, mejorar el nivel competitivo, incrementar ventas y por sugerencia de clientes, vendedores y proveedores

En el momento el taller cuenta con dos operarios los cuales poseen contratos de trabajo mediante la modalidad a destajo. No se manejan políticas de ventas puesto que se está centralizado con la Casa del Barniz.

Las principales recomendaciones se realizaron para mejorar las áreas administrativa, financiera y contable, también se establecieron pautas para mejorar la distribución del espacio. Así mismo se debe definir los contratos laborales con los empleados, trabajar en un sistema de calidad adecuado, capacitarse en decorados y tendencias de la moda para ser mas competitivos, establecer costos para los productos en la fijación de precios y establecer un plan comercial con base en la información financiera, la experiencia y el conocimiento en el mercado. Además se debe trabajar en la consecución de nuevos clientes para dejar atrás a dependencia con La Casa del Barniz.

- Empresa H. El gerente del Taller, se negó en forma reiterada a proporcionar información sobre su taller por lo cual no se pudo desarrollar un diagnóstico que permita conocer el estado real y el nivel competitivo del mismo.

3.2.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas para la técnica de enchapado en Tamo

- Rivalidad. En esta categoría se evalúan que tanto afecta la rivalidad de los competidores la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

En la manufactura de artesanías de enchapado en Tamo, encontramos que predominan en el momento dentro del grupo, 4 empresas quienes acaparan la mayor parte del mercado, compitiendo con un concepto de diseño y calidad, no obstante, se observan varios talleres

pequeños, que a mediano o largo plazo, pueden convertirse en competidores directos, mediante la creación de nuevos productos y el fortalecimiento administrativo y comercial.

Con respecto al producto todas las empresas fabrican productos similares, en cuanto a forma y usos, no obstante, se diferencian en el aplique del decorado, o la forma de la madera dado que cada taller maneja un estilo diferente de decoración, guiándose siempre en paisajes, tejidos y flores, lo cual sin menospreciar el conocimiento de las empresas, no enmarca mucha diferenciación.

No se percibe como competencia a ninguna de las empresas del sector, no obstante se identifican 2 empresas cercanas, establecidas por familiares, que también compiten por el mercado nacional con conceptos parecidos. Cabe resaltar que la elaboración de artesanías con enchapes en tamo puede ser un oficio creciente, dado que para ingresar a competir, se requiere de una baja inversión, lo cual permite que la competencia sea cada vez mayor.

En cuanto a la capacidad instalada del sector, se esta utilizando a un nivel medio en general. Los costos fijos del sector son altos entre otras cosas debido a la baja facturación y a la estructura productiva, en donde en algunos casos, el gerente realiza todo el proceso con el objetivo de minimizar costos.

Existe cooperación entre las diferentes empresas pertenecientes al sector en aspectos, como son la subcontratación, la participación de clientes y desarrollo de productos en conjunto, en especial entre 3 de las empresas más grandes que conforman este nicho.

Fundamentalmente, las estrategias de las diferentes organizaciones se enfocan en lograr la supervivencia por medio de la reducción de costos, en algunos casos subcosteando los productos. A pesar de esto, en algunos talleres se utiliza una estrategia de diferenciación a través de innovación y desarrollo de productos, ofreciendo también un mejor servicio, como garantía y recambio.

En cuanto a las barreras de salida del sector, son bajas, aunque el aspecto que mas peso o importancia puede tener en una decisión de estas, son los compromisos afectivos, dado que es transmitido de generación en generación.

- El poder de los clientes. En esta categoría se evalúan que tanto afecta el poder de los compradores la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

La concentración de los clientes y el volumen de ventas predomina en las ciudades de Pasto, Medellín y Bogotá, entre otras.

Los empresarios se interesan por la comercialización de su producto, especialmente en almacenes de consumo masivo, para ello participan en diferentes eventos promovidos entre otros, por cadenas de almacenes que permiten dar a conocer la técnica del aplique y difundirla.

El cliente se distingue por comprar bajo la condición precio, aunque estas empresas se caracterizan por realizar u ofrecer diferentes productos, lo cual el cliente en algunos casos lo percibe como valor agregado, y no presiona para bajar los precios.

Es importante resaltar el esfuerzo por parte de los artesanos por mantener una comunicación constante con sus clientes, haciendo adecuado uso de las diferentes herramientas como son Internet y fax. Esto permite a su vez que exista una retroalimentación por parte de estos, aportando ideas y opiniones para el mejoramiento de los productos.

- El poder de los proveedores. En esta categoría se evalúan que tanto afecta el poder de los proveedores la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

De igual manera que en la técnica del barniz, existe una mínima contribución de los proveedores a la calidad de la industria, teniendo en cuenta que los aserríos, comercializan la madera de baja calidad para venderla en Nariño, disminuyendo la calidad de los productos al ser este el material mas sobresaliente.

El poder de los proveedores que se detecta, es alto, considerando que las cantidades de materiales utilizados por la generalidad de los talleres artesanales es bajo, así pues, su capacidad de negociación de plazos y descuentos es inexistente o mínima.

Los costos de las materias primas en el producto final, son altos, no obstante en la mayoría de los casos, no superan el costo de mano de obra.

Los proveedores que se manejan en el sector, por lo general, son los mismos, así pues, sería de gran utilidad tratar de realizar alianzas estratégicas con los familiares que se dedican al mismo oficio, con el objetivo de realizar pedidos de insumos en conjunto, y así poder obtener descuentos o precios favorables.

- Amenazas de nuevos ingresos. En esta categoría se evalúan que tanto afecta los nuevos ingresos la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

En general, las barreras de entrada para nuevos competidores es baja, dado que se requiere de una pequeña inversión de capital para comenzar a competir en este sector, la disponibilidad de materia prima es alta, y los volúmenes de producción son manejables.

Además, la distribución del producto se realiza aceptablemente, dado que los talleres se encuentran en la zona urbana y se cuenta con diferentes medios de transporte que responden de manera óptima.

No existen requerimientos legales regionales o nacionales que obstaculicen la producción de estos productos, en cambio, los mercados internacionales como los europeos, son mas exigentes en este aspecto. Las mayores barreras de ingresos a este sector, las componen la

curva de aprendizaje del oficio, la disponibilidad de mano de obra y el acceso a los canales de distribución.

- Amenaza de sustitutos. En esta categoría se evalúan que tanto afecta la amenaza de sustitutos la rentabilidad y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta esta fuerza para la empresa.

El desempeño de los productos sustitutos en el mercado es muy superior, como podemos encontrar productos a muy bajo costo que satisfacen la misma necesidad y tienen una distribución masiva, también podemos encontrar algunos exclusivos y enfocados a segmentos de mercado de alto perfil.

El precio de los sustitutos en general, respecto a los precios del grupo artesanal, son menores, sin embargo, la artesanía puede ser considerada como un bien lujoso, aspecto que pueden aprovechar las empresas para explotar nuevos mercados, mediante la creación de líneas exclusivas para satisfacer este nicho de mercado.

Al igual que las artesanías con terminado en Barniz de Pasto, la gran amenaza del sector de artesanías en enchapado en tamo es la alta disponibilidad de sustitutos cercanos, o productos industriales que cumplen iguales funciones.

- Efecto del gobierno. En esta categoría se evalúan que tanto afecta el gobierno sobre el sector y el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Además de ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

En Colombia hay dos organismos que prestan especial colaboración a este sector. Por una parte esta Artesanías de Colombia, quien no ha podido desarrollar proyectos de mayor impacto en la región que involucren la parte comercial de los productos de los artesanos.

También encontramos al Laboratorio de Diseño Colombiano, el cual de alguna forma ha contribuido en el desarrollo de nuevos productos y actualmente les ayuda en el reconocimiento de tendencias de decoración y creación de líneas de productos especiales.

No existen políticas de protección y regulación al sector, lo cual no obstaculiza la producción de estos bienes, hasta el momento.

En general no se evidencia aspectos positivos aportados por el gobierno para el sector, dada la baja capacidad de presentación de proyectos destinada al mismo por parte de las diferentes entidades de la región.

3.2.6 Análisis de la Estrategia Competitiva, Cadena de Valor y Recomendaciones por Empresa.

- Empresa A. Actualmente la empresa esta utilizando una estrategia de reducción de costos, a través de un manejo del costo laboral, debido a que el gerente es el mismo

trabajador. Esta estrategia hasta el momento le ha permitido competir con otros pequeños talleres de su tipo de acuerdo a la calidad de su producto, no obstante la competitividad del taller no es buena. Esto se fundamenta inicialmente por la poca variedad de productos que fabrica, y la política de producción sobre pedido.

Los inventarios de materias primas son muy bajos dado que se produce bajo pedido. El control de los inventarios de insumos no es adecuado, dado que están expuestos a la intemperie. Esto puede ocasionar robos o pérdidas de materiales.

La empresa programa su producción con base a la forma de pago de los pedidos que se presentan, no se destina un porcentaje a mantener inventarios. Sería importante que el empresario considerara la idea de ir implementando una política de inventarios que le permita responderle oportunamente al cliente.

El empresario no tiene un plan estratégico de promoción ni publicidad de sus productos que permita obtener nuevos contactos.

La política de pagos que emplea el Gerente, es el 30% de anticipo para capital de trabajo y el 70% restante se cancela al momento de entrega de la mercancía.

El nivel de desarrollo de nuevos productos es relativamente alto, dado que la Gerencia esta en permanente contacto con el Laboratorio Colombiano de Diseño, estudiando y desarrollando productos nuevos, especialmente, relacionados con líneas utilitarias.

Existe una alta concentración de funciones en el propietario de la empresa

Las principales recomendaciones realizadas al taller son las siguientes: se debe implementar indicadores financieros, contratar por lo menos una persona que permita disminuir la carga de trabajo del gerente para que este pueda dedicarse a la promoción y venta de los productos, implementar un sistema de control de calidad, tanto de materias primas como de producto terminado, implementar kardex de productos en blanco, en proceso y terminados, Buscar capacitación en decoración, en nuevos diseños y tendencias de la técnica, Establecer como política de la organización el seguimiento de clientes, para medir el nivel de satisfacción con el producto y recopilación de posibles recomendaciones y percepciones del mismo. Buscar intermediarios o comercializadores de artesanías en Cali o a nivel nacional, como medio para incrementar la demanda de sus productos.

- Empresa B. La empresa esta enfocando su esfuerzo en la utilización de una estrategia de diferenciación en diseño, implementada a través de la adaptación y desarrollo de productos, se conoce el proceso de negociación y se tiene muy claro los criterios que los clientes consideran como un valor agregado. No obstante esta estrategia se ha dado de manera informal, por percepción del empresario, es necesario comenzar a mejorar los medios con los cuales se puede fortalecer esta estrategia para continuar realizando una buena gestión en sus ventas.

La empresa programa su producción con base a los pedidos que se presentan, y destina un porcentaje del 10% del total de su producción a mantener inventarios. No se dispone de un medio documentado para el control de los inventarios de productos terminados.

La capacidad de producción es flexible dado que puede contratarse empleados ante el incremento de la demanda y el espacio utilizado es bueno. Actualmente, la empresa trabaja con un taller satélite, quien se encarga del 35% del total de la producción, cuando así se requiere. El control de calidad esta fundamentado en la experiencia y criterio de los operarios, vendedor y gerente.

La empresa ha realizado exportaciones ocasionales y a través de Sociedades de Comercialización Internacional, hacia Aruba, Republica Dominicana, Miami, Francia y Costa Rica. la retroalimentación recibida por los clientes y la constante comunicación con ellos le permite al empresario obtener información acerca de las tendencias de los mercados y gustos de los clientes.

Los precios se fijan con base en los costos de producción mas el margen de utilidad. Sin embargo, dependiendo del tipo de producto, y el grado de innovación se observa el precio del mercado, para así poder establecer hasta que punto puede ser competitivo el nuevo producto de la empresa en el mercado.

El nivel de aprendizaje del oficio, y su evolución a través de la experticia de los decoradores de los productos, resultan en un desarrollo tecnológico alto. Este punto representa una ventaja o fortaleza de la empresa.

El nivel de desarrollo de nuevos productos es alto, dado que la gerencia esta en permanente contacto con el Laboratorio Colombiano de Diseño, estudiando y desarrollando productos nuevos. De esta actividad han resultado muchos productos, especialmente, líneas utilitarias de oficina y mesa.

Actualmente el taller emplea 8 trabajadores, de los cuales casi todos son jóvenes bachilleres, con edad promedio de 23 años. Todo el personal tiene un contrato de tipo verbal a destajo. La antigüedad promedio de los empleados esta en un año y medio.

A diferencia de otros talleres, en este no existe una alta concentración de funciones en el propietario de la empresa, dado que cuenta con el apoyo de su esposa quien se dedica a la parte comercial y financiera.

Las principales recomendaciones realizadas están enfocadas a definir contratos laborales con empleados y formalizarlos por escrito, implementar en la toma de futuras decisiones, el análisis de los diferentes indicadores financieros, implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados, implementar un sistema de control de calidad tanto de materias primas como de producto terminado, en el cual se establezcan unos parámetros para la aplicación del criterio de supervisión, implementar políticas de precios, descuentos y promociones para productos de exportación y clientes para mayoristas, desarrollar una

estrategia de promoción y publicidad del producto, en la cual se puede considerar la publicidad en Internet mediante la creación de una pagina web inicialmente en un sitio gratuito. Asesorarse con Proexport y DHL, para la obtención de tarifas preferenciales, dado que los talleres que participaron en Expopyme Artesanías tiene derechos a estas tarifas. Esta sería una herramienta útil para el envío de muestras comerciales o catálogos virtuales. proporcionando una imagen más seria de la empresa.

- Empresa C. El taller artesanal utiliza como estrategia competitiva la variedad en el diseño de productos, puesto que se enfoca en diversos aspectos como la decoración, los acabados y materiales además, maneja las técnicas necesarias para lograr un buen desempeño en el mercado artesanal.

La orientación de la producción se enfoca en un 100% a atender pedidos. No existen políticas claras documentadas al respecto. La prioridad con que se trabaja en el taller para fabricar los productos es por orden cronológica de pedidos ya que trata de tener un alto grado de cumplimiento con los mismos.

El taller no posee empleados dado que su dueño y gerente, considera que su trabajo es de gran calidad y para segmentos de la población que gustan de la exclusividad. El taller no dispone de un medio documentado para el control de los inventarios.

La empresa no tiene un plan de mercadeo que enmarque objetivos y metas de ventas fuera de la región, presupuesto de ventas por vendedor en el evento de establecer una fuerza de

ventas, sistemas de comercialización, políticas de precios que sean función de un adecuado proceso de costos y un conocimiento de mercado, de competencia y de gustos de los clientes, adicionales a las tendencias del sector.

El gerente desde su inicio en esta actividad ha trabajado con los productos tradicionales, lo que ha limitado en gran medida su desarrollo como artesano, en el momento ha tomado una actitud proactiva que le ha permitido salir adelante y junto con la asesoría del Laboratorio de Diseño y Contactar, está creando nuevos productos que le permitirán buscar oportunidades comerciales y hacerse a un segmento del mercado mas amplio.

El taller no cuenta con informes financieros. Existe una alta concentración de funciones en el propietario del taller, con lo cual se ha descuidado aspectos tan importantes como la comercialización y la promoción de los productos, siendo esta una de sus grandes debilidades.

Las principales recomendaciones realizadas al taller se enfocan al establecimiento y reforzamiento de la parte contable y financiera, establecimiento de kardex, establecimiento de planes estratégicos de mercado, promoción de sus productos a través de catálogos y el establecimiento de un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa que garantice el producto, además de esto se hace necesario el reforzamiento en tendencias de la moda y decoración de objetos de este tipo para proporcionar un valor agregado a los productos del taller.

- Empresa D. La estrategia que utiliza el taller es la reducción de costos, implementada a través del control del costo laboral y mejora de procedimientos, no obstante una estrategia de este tipo no se relaciona con la calidad, dado que al competir bajo la estrategia de reducción de costos, el producto tendría que sacrificar parte del valor agregado del producto,. Sin embargo, las opciones para reducir costos que emplea el taller, puede incluirse en la buena gestión de la empresa.

En el taller no existen criterios adecuados respecto al manejo de inventarios, se aprovechan acorde a las necesidades de producción. No existe un medio efectivo que permita controlar las existencias de materias primas, producto en proceso y producto terminado, dado que los registros de inventarios los están efectuando semestralmente.

La empresa programa su producción con base a la forma de pago de los pedidos que se presentan, y destina un porcentaje del 20% del total de su producción a mantener inventarios. No existen políticas claras documentadas al respecto. El control de calidad esta fundamentado en la experiencia y criterio del Gerente.

La empresa trabaja con un taller de carpintería del cual es socio, y tiene su propia maquinaria para producir y desarrollar productos de madera en blanco, que son utilizados en sus procesos productivos.

La totalidad de los clientes son comercializadores y mayoristas, ubicados en Pasto y Bogotá.

El empresario no tiene un plan estratégico de promoción ni publicidad de sus productos que permita obtener nuevos contactos, sin embargo si participa en ferias nacionales como Expoartesánias, entre otras.

Los precios se fijan con base en la competencia; dependiendo del tipo de producto, se observa el precio del mercado, para así poder establecer hasta que punto puede ser competitivo el producto de la empresa. La revisión se realiza cada año.

El nivel de desarrollo de nuevos productos es relativamente alto, dado que la gerencia esta en permanente contacto con el Laboratorio Colombiano de Diseño, estudiando y desarrollando productos nuevos. De esta actividad han surgido muchos productos, especialmente los productos relacionados con las líneas utilitarias. Es importante que dentro del plan de trabajo que el empresario se proponga, la creación e innovación de productos con mayor frecuencia. Actualmente el taller emplea 7 trabajadores contratados bajo la modalidad a destajo.

Existe una alta concentración de funciones en el propietario de la empresa, es necesario que la gerencia comience a delegar para que pueda dedicarse a la comercialización de sus productos.

La empresa lleva registros contables manualmente, especialmente, a partir de la asesoría administrativa y financiera de Contactor, por lo tanto aún no utiliza indicadores de medición de desempeño para la toma de decisiones.

Las principales recomendaciones realizadas se enfocan a la definición de contratos laborales con los empleados como mecanismo para evitar contratiempos a futuro, el establecimiento de un programa de capacitación en decoración y tendencias para los empleados, programación de la producción por semana, de acuerdo a pedidos e inventarios. el control del avance producción, la implementar de políticas de precios, descuentos y promociones para productos de exportación y clientes mayoristas, implementar fichas técnicas de los productos para la elaboración del catalogo, organizado por líneas de productos en donde se determinen las dimensiones, colores, y pesos unitarios, desarrollar una estrategia de promoción y publicidad del producto, en la cual se puede considerar la publicidad en Internet mediante la creación de una pagina web inicialmente en un sitio gratuito.

- Empresa E. En lo que se refiere a la estrategia como tal, es evidente que el empresario tiene una ventaja sobre algunos talleres, dado que sabe que tipo de movimientos emplear para dar a conocer su producto, conoce el proceso de negociación y tiene muy claro los criterios que los clientes consideran como un valor agregado, como es la calidad en sus productos y el servicio. No obstante esta estrategia se ha desarrollado de manera informal, por intuición del empresario, así pues, es necesario comenzar a mejorar los medios con los cuales puede fortalecerla para continuar con el crecimiento de sus ventas.

En el taller no existen criterios adecuados respecto al manejo de inventarios, se aprovechan acorde a las necesidades de producción, de igual manera no cuentan con un medio efectivo

que permita controlar las existencias de materias primas, producto en proceso y producto terminado.

La rotación de los productos terminados es alta, dado que un producto terminado en bodega, permanece en bodega hasta 30 días. Esto se debe al trabajo sobre pedido, modalidad que ahora emplea el taller para su producción.

La capacidad instalada de la empresa, esta utilizándose al 40%. El control de calidad esta fundamentado en la experiencia y criterio del gerente. Existen políticas de calidad reglamentadas pero no documentadas. Las características de los clientes de este taller, es que son mayoristas, ubicados en diferentes ciudades como Bogotá y Medellín y la Costa Atlántica. Tiene ventas anuales aproximadas a 23 millones de pesos.

Los precios se fijan con base en los costos de producción mas el margen de utilidad. El área que mayor representación tiene en esta estructura es la mano de obra, como se evidencia en el estudio de las fuerzas competitivas. Los factores que influyen para esta revisión con por lo general los costos de las materias primas, costos laborales y demás costos de fabricación.

La empresa ha desarrollado publicidad de sus productos, cuenta con una imagen corporativa, catálogo en CD ROM, utiliza medios como Internet y Fax. Estas actividades le han permitido mejorar sus ventas e ingresar a nuevos mercados.

En lo referente a mercados externos, el taller ha logrado incursionar en mercados como Italia, España, Costa Rica y Aruba, gracias a contactos personales. Estas exportaciones se han realizado en forma directa y son ocasionales. En la actualidad la participación de estas exportaciones en el total de las ventas representan el 30% que equivalen aproximadamente a 8 millones de pesos anuales.

Actualmente el taller emplea 4 trabajadores permanentes y 1 ocasional, contratados bajo la modalidad a destajo. Existe una alta concentración de funciones en el propietario de la empresa, es necesario que la gerencia comience a delegar para que pueda dedicarse a la comercialización de sus productos.

Dentro de las recomendaciones realizadas al taller se destacan la creación de un reglamento interno de trabajo, bajo el cual se rijan los trabajadores, en donde se haga especialmente énfasis en los horarios de trabajo y las sanciones, implementar en la toma de futuras decisiones, el análisis de los diferentes indicadores financieros, implementar indicadores de medición de desempeño por empleado y línea de producto, para mejorar la productividad y establecer la situación de los productos, identificar los productos con una referencia y agruparlos en líneas de productos, organizarlos en una vitrina o cuarto donde se empaque y se almacene de manera óptima, implementar políticas de precios, descuentos y promociones para productos de exportación y clientes para mayoristas, asesorarse con Proexport y DHL, para la obtención de tarifas preferenciales, dado que los talleres que participaron en Expopyme Artesanías tiene derechos estas tarifas. Esta sería una

herramienta útil para el envío de muestras comerciales o catálogos virtuales. Esto proporciona una imagen más seria de la empresa.

- Empresa F. Actualmente la empresa esta utilizando una estrategia combinada entre la reducción de costos y diferenciación por calidad, esta la ejecuta a través de la producción en serie o masiva de sus productos teniendo como parámetro de producción la calidad.

La calidad de las materias primas es controlada por medio de la evaluación de la persona que las compra, el gerente. Esta observación es visual si la adquiere en depósitos de maderas, de lo contrario cuando compra grandes volúmenes se dificulta hacer esta inspección.

Existe un manejo adecuado de la producción, dado que el 40% de ésta se destina a inventarios. Esta es una de las fortalezas actuales del taller.

El avance de la producción esta siendo controlada mediante horas de producción, consumo de materiales, unidades terminadas y unidades en proceso.

La totalidad de los clientes son comercializadores de su producto y son mayoristas, ubicados en Pasto y Bogotá. Actualmente el taller emplea 3 trabajadores contratados bajo la modalidad a destajo. No existe un sistema de calidad formal basado en la documentación. El control de calidad se recarga mucho en la experiencia y criterio de los operarios y Gerencia.

Existe una alta concentración de funciones en el propietario de la empresa, es necesario que la gerencia comience a delegar para que pueda dedicarse a la comercialización de sus productos.

A este taller se le realizaron las siguientes recomendaciones: implementar en la toma de futuras decisiones, el análisis de los diferentes indicadores financieros, comenzar a emplear la planeación y presupuesto para compras y ventas. buscar una capacitación para los operarios, en nuevos diseños, utilización y tendencias de la técnica del torno, esta capacitación puede realizarla el empresario mediante una investigación en Internet de los productos que se pueden realizar con esta técnica. Es importante hacer partícipes a los operarios en el desarrollo de nuevos productos, dado que *en muchas ocasiones las mejores ideas se obtienen de los empleados*. Implementar fichas técnicas de los productos para la elaboración del catalogo, organizado por líneas de productos, Implementar políticas de precios, descuentos y promociones para productos de exportación y clientes para mayoristas, Adecuación del punto de exhibición y ventas, organizándolo por referencias marcadas, y de una forma en donde sobresalga el producto. Es importante, tener exhibidos los productos que se ha realizado únicamente las muestras, en lo posible con un terminado para ofrecer los dos tipos de acabado, en blanco o con pintura, de acuerdo a la experiencia del empresario.

4 INTELIGENCIA DE MERCADOS

Con este estudio se determinó cómo, dónde, cuánto y quién puede comprar los productos de los diferentes talleres artesanales, información fundamental para definir mejor los objetivos del Plan Estratégico de Mercado. La información se obtuvo mediante fuentes de estadísticas nacionales, internacionales y diferentes bases de datos en Internet, páginas gubernamentales, buscadores entre otros.

4.1 OBJETIVO

Conocer el mercado potencial para los productos de las unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto que permitan definir el Plan Estratégico de Mercado.

4.2 ACTIVIDADES

4.2.1 Identificación del Producto Potencial en Cada Uno de los Talleres. Para desarrollar esta actividad fue necesario identificar un producto potencial que produzca el taller con un buen nivel competitivo, con innovación y calidad, esto se realizó mediante una ficha de producto desarrollada por la coordinadora, con la colaboración con los pasantes (Anexo B), en esta ficha se consignaron dos productos con las características anteriormente mencionadas y las especificaciones de cada uno.

Partiendo de esta información se seleccionó el producto con las mejores condiciones en el mercado para dar inicio al proceso:

Cuadro 1. Listado de productos seleccionados en barniz de Pasto

NOMBRE	TECNICA	PRODUCTO
Empresa A	Barniz de Pasto	Joyero
Empresa B	Barniz de Pasto	Piezas Únicas
Empresa C	Barniz de Pasto	Portalápices
Empresa D	Barniz de Pasto	Máscaras
Empresa E	Barniz de Pasto	Bombonera
Empresa F	Barniz de Pasto	Pote Tumaco
Empresa G	Barniz de Pasto	Porta joyas
Empresa H	Barniz de Pasto	Portavasos

Cuadro 2. Listado de productos seleccionados en enchapado en tamo

NOMBRE	TECNICA	PRODUCTO
Empresa A	Enchapado en Tamo	Cofres
Empresa B	Enchapado en Tamo	Separador de hojas
Empresa C	Enchapado en Tamo	Cofres
Empresa D	Enchapado en Tamo	Cofres
Empresa E	Enchapado en Tamo	Bombonera
Empresa F	Enchapado en Tamo	Cofres

4.2.2 Clasificación Arancelaria. Esta actividad se desarrollo con la colaboración del Área de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Pasto, mediante el suministro y utilización del software Datalegis, de Legis el cual es una herramienta que contiene diferentes documentos como La Constitución Nacional, El Código de Comercio, Régimen de Importaciones y Exportaciones, entre otros y facilita la ubicación de cualquier producto dentro del Código Arancelario, además de identificar los países con los cuales tenemos acuerdos y los impuestos que cobran por una exportación a ese destino.

Cuadro 3. Productos seleccionados en barniz de Pasto por clasificación arancelaria.

NOMBRE	TECNICA	PARTIDA ARANCELARIA	PRODUCTO
Empresa A	Barniz de Pasto	44.20.10.00.00	Joyero
Empresa B	Barniz de Pasto	97.01.90.00.00	Piezas Únicas
Empresa C	Barniz de Pasto	44.20.90.00.00	Portalápices
Empresa D	Barniz de Pasto	44.20.10.00.00	Máscaras
Empresa E	Barniz de Pasto	44.20.10.00.00	Bombonera
Empresa F	Barniz de Pasto	44.20.10.00.00	Pote Tumaco
Empresa G	Barniz de Pasto	44.20.90.00.00	Porta joyas
Empresa H	Barniz de Pasto	44.19.00.00.00	Portavasos

Cuadro 4. Productos seleccionados en enchapado en tamo por clasificación arancelaria

NOMBRE	TECNICA	PARTIDA ARANCELARIA	PRODUCTO
Empresa A	Enchapado en Tamo	44.20.10.00.00	Cofres
Empresa B	Enchapado en Tamo	44.21.90.90.00	Separador de hojas
Empresa C	Enchapado en Tamo	44.20.10.00.00	Cofres
Empresa D	Enchapado en Tamo	44.20.10.00.00	Cofres
Empresa E	Enchapado en Tamo	44.20.10.00.00	Bombonera
Empresa F	Enchapado en Tamo	44.20.10.00.00	Cofres

4.2.3 Informe de Preselección. Al tener la partida arancelaria del producto, se comienza a consultar el movimiento de esta, tanto en importaciones como exportaciones registradas en las bases de datos nacionales e internacionales, tales como Inteleport (Proexport), Bacex (Mincomex) y Trains. Para identificar los países con mejores condiciones de comercialización.

Este informe consta de los siguientes puntos:

- Análisis del producto y posición arancelaria
- Análisis del producto a través de TRAINS
- Análisis del producto a través de INTELEXPORT
- Análisis del producto a través de BACEX
- Países seleccionados (Bolsa de países).

A continuación se describen cada una de las bases de datos utilizadas con el fin de desarrollar este informe:

Intlexport. es una base de datos gubernamental diseñada por Proexport Colombia, que puede ser consultada en Internet sin costo alguno por cualquier persona y proporciona información sobre inteligencia de mercados en cinco aspectos diferentes: estudios realizados, países, productos, exportaciones y logística.

En esta base de datos se comenzó por digitar la partida arancelaria en el icono de producto, el cual permitió identificar un grupo de países potenciales para exportar. A cada uno de los países se le realiza el estudio de los principales proveedores de la partida, con el objetivo de identificar que países son los mas importantes y cual es la participación de cada uno de ellos.

Trains (Trade Analysis and Information System). es un software desarrollado por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo UNCTAD. En la actualidad, es una de las herramientas mas utilizadas mundialmente para el análisis del comportamiento internacional.

El software proporciona una completa base de datos interactiva, que permite obtener información, sobre las importaciones registradas en un mercado y los países que proveen dichas importaciones (competidores internacionales).

Cuenta con información de todos los países del mundo de forma individual y ofrece la oportunidad de analizar grupos de países seleccionados a voluntad, grupos de países por zonas geográficas o selecciones basadas en procesos de integración económica.

Dentro de esta base de datos se escogieron los principales mercados importadores del producto que tengan importaciones mayores de US\$ 500 mil dólares en 2001.

Bacex (Banco de Datos de Comercio Exterior). es una base de datos desarrollada por el Ministerio de Comercio Exterior (MINCOMEX), que provee información estadística actualizada hasta el mes de mayo del año 2002, sobre: exportaciones, importaciones, competencia local y país de destino de cualquier tipo de producto nacional ubicado por partida arancelaria.

La metodología utilizada para la preselección de países potenciales en esta base de datos, se estableció inicialmente, suprimiendo los países con importaciones de Colombia (del producto en estudio) menores a US\$ 10.000 en algún año.

Posteriormente se escogieron como países potenciales aquellos que hayan tenido una dinámica positiva y creciente por lo menos en 2 años.

Cada una de estas bases de datos arrojó unos países potenciales con las mejores condiciones para realizar un proceso exportador, los cuales quedaron consignados en las bolsas de países de cada una de las partidas arancelarias por producto.

A continuación se encuentran los países potenciales compradores encontrados para los objetos de cada uno de los talleres de acuerdo a la clasificación arancelaria correspondiente:

Cuadro 5. Países potenciales para la partida arancelaria 44.19.00.00.00

BASES DE DATOS		
<i>TRAINS</i>	<i>INTELEXPORT</i>	<i>BACEX</i>
Estados Unidos, República Dominicana, Canadá, México, Argentina, Venezuela, Chile y Bahamas	Italia	Estados Unidos, Panamá, República Dominicana y Venezuela

Cuadro 6. Países potenciales para la partida arancelaria 44.20.10.00.00

BASES DE DATOS		
<i>TRAINS</i>	<i>INTELEXPORT</i>	<i>BACEX</i>
Estados Unidos, Canadá, México, Argentina, Venezuela, Chile, Brasil, Bahamas, República Dominicana, Costa Rica, Guatemala, Uruguay y Panamá.	República Dominicana, Barbados, Francia e Italia	Antillas Holandesas, Argentina, Aruba, Estados Unidos, España, México, Panamá y Venezuela

Cuadro 7. Países potenciales para la partida arancelaria 44.20.90.00.00

BASES DE DATOS		
<i>TRAINS</i>	<i>INTELEXPORT</i>	<i>BACEX</i>
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, Republica Dominicana, Argentina, Venezuela	Francia	Canadá, Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico y Venezuela

Cuadro 8. Países potenciales para la partida arancelaria 44.21.90.90.00

BASES DE DATOS		
<i>TRAINS</i>	<i>INTELEXPORT</i>	<i>BACEX</i>
Estados Unidos, Canadá, México, Paraguay, Argentina, Perú, Chile, Venezuela, Bahamas, Republica Dominicana, Costa Rica, Guatemala, Uruguay, Panamá y Barbados	Chile China Rep. Checa	Aruba, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Italia, México, Panamá, Puerto Rico, Republica Dominicana y Venezuela

Cuadro 9. Países potenciales para la partida arancelaria 97.01.90.00.00

BASES DE DATOS		
<i>TRAINS</i>	<i>INTELEXPORT</i>	<i>BACEX</i>
Ninguno	Ninguno	Estados Unidos Chile

Luego de realizar este informe, se visitó a cada uno de los artesanos para que en conjunto con los asesores se seleccionen tres países objetivo obtenidos de la bolsa de países, a los cuales se les dirigieron los esfuerzos investigativos, consignados en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Países Estudiados para la técnica de Barniz de Pasto.

NOMBRE	TECNICA	PRODUCTO	PAISES EN ESTUDIO		
			<i>País 1</i>	<i>País 2</i>	<i>País 2</i>
Empresa A	Barniz de pasto	Joyero	Venezuela	Chile	Brasil
Empresa B	Barniz de pasto	Piezas únicas	Estados unidos	Chile	Portugal
Empresa C	Barniz de pasto	Portalápices	Venezuela	Canadá	Estados unidos
Empresa D	Barniz de pasto	Mascaras	México	Bahamas	Venezuela
Empresa E	Barniz de pasto	Bombonera	México	Estados unidos	España
Empresa F	Barniz de pasto	Pote Tumaco	Estados unidos	Chile	Brasil
Empresa G	Barniz de pasto	Porta joyas	Estados unidos	Canadá	Panamá
Empresa H	Barniz de pasto	Portavasos	Estados unidos	Canadá	Chile

Cuadro 11. Países estudiados para la técnica de enchapado en tamo.

NOMBRE	TECNICA	PRODUCTO	PAISES EN ESTUDIO		
			<i>País 1</i>	<i>País 2</i>	<i>País 2</i>
Empresa A	Enchapado en tamo	Cofres			
Empresa B	Enchapado en tamo	Separador hojas	Venezuela	Chile	Ecuador
Empresa C	Enchapado en tamo	Cofres	Venezuela	Chile	Estados unidos
Empresa D	Enchapado en tamo	Cofres	Francia	Inglaterra	España
Empresa E	Enchapado en tamo	Bombonera	Estados unidos	España	Italia
Empresa F	Enchapado en tamo	Cofres	Estados unidos	Chile	España

4.2.4 Matriz del país objetivo. Esta matriz se realiza para caracterizar a los 3 países seleccionados por el artesano con el fin de obtener la mejor opción y encaminar el estudio hacia él de manera mas profunda, (Anexo C). Consta de los siguientes puntos:

- A. Factores Económicos
- B. Situación política
- C. Población
- D. Transporte
- E. Idioma

- F. Experiencias Comerciales
- G. Barreras Comerciales
- H. Exportaciones Colombianas
- I. Competencia Internacional
- J. Mercado

Estos puntos se someten a una calificación dando como resultado un país objetivo, al cual se le realiza un estudio intensivo que permita establecer todos los parámetros de negociación y las estrategias para acceder a él.(Anexo D).

Como resultado de esta matriz se obtuvieron cuatro países que presentan las mejores condiciones de acceso y comercialización para los productos artesanales, ellos son:

- Estados Unidos
- México
- Venezuela
- Francia

Teniendo estos países como resultado de la calificación de la matriz, se dio comienzo a la investigación y caracterización de los mismos en forma exhaustiva teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Descripción del producto y partida arancelaria
- Selección de mercados
- Reseña económica, geográfica y política de los países seleccionados
- Características del país
- Cuadro de la economía
- Intercambio con Colombia
- Estadísticas y características de mercado del producto en el mercado seleccionado
- Tamaño del mercado
- Análisis del consumidor
- Análisis de la competencia internacional
- Situación del producto en el mercado
- Condiciones de la negociación
- Conclusiones y recomendaciones para el empresario
- Logística y distribución física internacional
- Producto
- Promoción
- Precio
- Oportunidades comerciales
- Bibliografía

Esta investigación se desarrollo totalmente en Internet a través de las páginas gubernamentales de nuestro país y los países en estudio. Para la realización de esta

actividad se contó con un tiempo aproximado de dos meses en los cuales hubo participación activa de la coordinadora del proyecto y el coordinador de Servicios Tecnológicos de Contactar, los cuales orientaron esta actividad tomando como base su experiencia en comercio internacional y el conocimiento de páginas especializadas en la materia.

5. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

Con base en los resultados del informe de diagnóstico y la inteligencia de mercados, la empresa realiza un plan estratégico de mercado cuyo objetivo es el de definir y priorizar las actividades a realizar y proyectar inversiones necesarias con el fin de desarrollar una evaluación, ejecución y seguimiento adecuados al proceso de internacionalización de la empresa; donde se plantea estrategias de tipo administrativo, tecnológico, mejoramiento interno, entre otras, que le permitan al artesano dimensionar su negocio hacia los próximos años con un concepto empresarial bien establecido.

5.1 OBJETIVO

Realizar Planes Estratégicos de Mercado para unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto.

5.2 ACTIVIDADES

5.2.1 Capacitación Sobre Desarrollo de Plan de Acción. La asesora en planeación estratégica estableció unas pautas para la realización de los planes de mercado para cada uno de los talleres, se convocó a los artesanos para que expusieran su visión a futuro y la actividades que pueden realizar en los próximos años, a su vez los asesores bajo la

orientación de la coordinadora, plantearon posibles soluciones, costos y tiempos de realización.

5.2.2 Plan de Acción, Estrategias y Establecimiento de Metas por Taller. Con la información anteriormente recolectada se formuló un borrador el cual fue presentado a cada uno de los artesanos para establecer las estrategias y las metas de sus talleres, este contiene los siguientes puntos:

- Objetivo del plan de acción. en esta parte se hace una breve descripción de el objetivo general y los objetivos específicos con los cuales se desarrolla.
- Generalidades de la empresa. se incluyen los siguientes aspectos:

NIT

Razón social o nombre comercial del taller

Dirección, teléfono, fax, e-mail

Total del empleo directo

Total de activos del último año

Representante Legal

Objeto social

Sector Económico

Antecedentes fecha de creación y experiencia comercial)

- Desarrollo del plan de acción. Para el desarrollo de este punto fue necesario definir y priorizar las acciones a seguir, en lo posible por etapas y mercado, de manera que se pueda llevar a cabo una adecuada ejecución al proceso.

- Determinación del producto. Se justificó la selección del producto, indicando que fue el resultado de una preselección cuidadosa del total de los productos que tenía la empresa en el momento de iniciar con el proyecto. Se incluyó los siguientes aspectos:

Producto indicando la partida y subpartida

Mercado y ciudad objetivo

Canal de distribución a utilizar

Tiempo en el que se va a desarrollar

- Estrategias.

Dirigidas a la empresa

De costo (proveedores, proceso de producción)

Servicio (técnico o post-venta)

De capital (adquisición de maquinaria u otros activos fijos)

Recurso humano (capacitación)

Dirigidas al producto.

Calidad

Diseño

Empaque

Diferenciación

Dirigidas al mercado

Segmento objetivo (Identificar a quien están dirigidas las acciones de mercado)

Precios (Igual a la competencia, elevar el precio para distanciarse de la competencia y hacerse mas selectivo, otorgar descuentos por volumen o mezcla de compras)

Promoción (Como dar a conocer el producto y la empresa en el mercado)

Participación (Que porción del mercado se desea alcanzar)

Distribución (Como colocar el producto de la manera mas eficiente)

Crecimiento (hasta donde puedo aumentar la cobertura geográfica y número de clientes)

- Mercados. Se efectuó una breve justificación del porque se seleccionó el mercado objetivo y la ciudad.

- Actividades o acciones a ejecutar, cronograma y presupuesto. Se realizó una descripción detallada de las actividades que darán cumplimiento a las estrategias del taller, producto y mercado; incluyendo cronograma y presupuesto estimado para cada una de ellas, las cuales corresponden a las metas y mercados por etapas según se contemplaron inicialmente. Se indicó la actividad, fecha o periodo de ejecución, valor unitario y total y el presupuesto estimado para cada una.
- Inversiones para el desarrollo del plan. Se indicó para cada acción o actividad los recursos necesarios para su ejecución, identificando dentro del mismo, si se trata de recursos propios o posibles créditos.

5.2.3 Entrega de Planes de Acción e Informes Consolidados. Se entregaron los planes de acción a cada uno de los artesanos, concientizándolos de la importancia de realizar estas actividades con el fin de proyectarse y mejorar su nivel competitivo.

Dado el carácter confidencial de los planes de acción de los talleres, no es posible incluir los resultados obtenidos.

6 IMPACTO

El impacto de este proyecto se encuentra orientado hacia el mejoramiento y competitividad de 14 talleres artesanales, los cuales se han estancado por diversos motivos, como factores económicos y la contracción de la demanda de productos suntuarios y decorativos, los cuales son la principal fuente de ingreso para sus talleres, sus familias y los demás integrantes del medio artesanal entre los que se cuentan: obreros, proveedores de madera y otros.

Por esto, la Corporación Empresa Nariño y Futuro "CONTACTAR" en su afán de mejorar el nivel económico de los artesanos y retomar una actividad de tanta importancia para la región, realizó este proyecto el cual se enfocó al mejoramiento en diversos aspectos de estos talleres como: Mejoramiento productivo, creación de nuevos productos, asesoramiento comercial, financiero, ambiental y de planeación estratégica con el fin de adaptarlos a un medio cada vez mas difícil, el cual requiere que exista una preparación y una coordinación en las actividades, tanto internas como externas de los talleres de manera que se proyecten como empresas viables y con futuro en el ámbito nacional e internacional.

Este trabajo generó una buena aceptación dentro de la población involucrada dado que permitió crear unos precedentes sobre la manera de organizarse como empresa con un mayor nivel competitivo. Además, se inicio con un proceso de concientización de los

artesanos sobre la manera mas adecuada de realizar negocios y lo que implica dentro del mercado, ser competitivos.

Además de esto, el mayor logro alcanzado fue la generación de una cultura asociativa dentro del gremio artesanal involucrado, el cual tradicionalmente ha carecido de este aspecto por diversos motivos y las organizaciones que han tratado de conseguirlo han fracasado debido a la falta de compromiso de las mismas, carencia de una planeación, desconocimiento de las necesidades reales de los artesanos y la falta de asesoramiento que permitan continuar con este proceso.

Como etapa de preparación, este proyecto tiene una consolidación a futuro dado que las estrategias, planes y actividades diseñadas por los asesores serán desarrolladas en los próximos dos años, tiempo en el cual se generaran resultados concretos en los aspectos anteriormente mencionados en cada uno de los talleres, primordialmente en el aspecto comercial del cual depende el crecimiento y fortalecimiento de la empresa como tal.

Finalmente, el impacto no solo es sobre los talleres, dado que involucra otros entes como los proveedores, comercializadores, entre otros, los cuales deben cambiar la manera de realizar negocios con los artesanos, puesto que después de las capacitaciones, conferencias y asesoramiento general se creo una cultura enfocada a la calidad, dejando de lado los conceptos que se venían manejando que impedían el progreso e incremento del nivel competitivo del sector.

CONCLUSIONES

- El trabajar con un gremio consolidado con grandes dificultades y carencias permitió poner en práctica conocimientos adquiridos sobre planeación estratégica y todo lo que ella implica: conocimientos sobre finanzas, producción, comercio, oferta, demanda, talento humano, administración, tendencias de consumo y el mercado en general tanto en los ámbitos local, nacional e internacional.
- Con esta pasantía se consiguió un valor agregado alto dado que se generó un desarrollo como profesional y a la vez personal al involucrarse directamente con el trabajo comunitario. Esto se logró a través de los conocimientos adquiridos sobre temas económicos que permitieron partir de bases teóricas para conseguir objetivos concretos que pueden ser cumplidos en un determinado tiempo.
- Se realizó un análisis de un segmento de población con gran importancia en la ciudad como son los artesanos los cuales generan fuentes de trabajo para muchas personas que ven en esta actividad una forma de conseguir su sustento, por esto la importancia de la planeación y generación de estrategias como mecanismos para incrementar la competitividad y productividad de los talleres.

- Se crearon misiones y visiones a futuro de los talleres, con lo cual se les da una orientación que permite crear una política general de desempeño, creando una cultura empresarial que parte de preceptos para su normal funcionamiento.
- Se ha ideado estrategias que permitan superar la crisis que atraviesa el sector artesanal, en especial los talleres inscritos en el proyecto los cuales sin un cuestionamiento claro de su manejo y las condiciones competitivas que poseen no pueden superar los problemas de competitividad que tienen.
- Preparación para abordar los mercados internacionales dado que si la oferta interna no responde se debe buscar alternativas de comercialización en el exterior que permitan recuperar a los talleres en todos los campos y por tanto convertirlos en mayores generadores de trabajo en la región.
- Búsqueda del factor asociativa como alternativa para salir de la crisis que aborda todos los aspectos de nuestra economía y que ha afectado particularmente a empresas de pequeño calibre como estas.
- Se permitió el acceso y apropiación del conocimiento como requisito para mejorar las condiciones competitivas de cada uno de los talleres y a la vez posicionarlos en un mercado globalizado y cada vez más exigente.

- Mejorar procesos productivos que permitan la transformación del producto artesanal en un producto competitivo y con mayor calidad.
- Importancia del manejo financiero y establecimiento de políticas documentadas que permitan fijar indicadores de gestión como elemento fundamental para el desarrollo de la actividad productiva y comercial de las empresas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
DIAGNÓSTICO DE LAS UNIDADES ARTESANALES						
Diligenciamiento de la NUD						
Evaluación						
Entrega del Informe de Diagnóstico						
Recomendaciones						
INTELIGENCIA DE MERCADOS						
Selección de Productos Potenciales y Clasificación Arancelaria						
Informe de Preselección de Países Potenciales Compradores						
Selección de País Objetivo						
Investigación del País Objetivo						
Realización de Informe de Inteligencia de Mercados						
DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN						
Definición de Metas de Venta						
Creación de Estrategias de Comercialización						
Actividades y Presupuesto						

BIBLIOGRAFÍA

ARTESANIAS DE COLOMBIA. Censo económico del sector artesanal. Artesanías de Colombia. Bogotá, 1998. p. 45 - 47

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Directorio de internet empresarial. San Juan de Pasto, 2002. 45 p.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Diagnóstico del comercio en Pasto. Pasto, 2002. p 25 - 40

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Informe de coyuntura económica regional III trimestre 2000. Banco de la República. San Juan de Pasto, 2001. p 10 - 25

CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka A. Marketing internacional. México : McGraw-Hill, 1996. p 150 - 200

DICCIONARIO. Pequeño Larousse Ilustrado. 1999, 1792 p

ENCICLOPEDIA MICROSOFT 2000. Estados Unidos : Microsoft Corporation, 2000.

MINERVINI, Nicola. Manual del exportador. México : McGraw-Hill, 1996, p 50 - 140

PORTER, Michael. Ventaja competitiva de las naciones. Argentina : Javier Vergara Editor S.A., 1991, p 20 - 200

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. Informe Anual 2002 Francia, 2002.
100 p.

PORTER Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México : Compañía Editorial Continental, 1996, p 75 -125

PROGRAMA EXPOPYME. Inteligencia de mercados. Capacitación coordinadores. San Juan de Pasto. 2001, 50 p

ANEXOS

1.1.4. Instalaciones : propia _____ arrendada _____
comparte con vivienda _____

1.1.5. Clase de empresa : persona natural _____ persona jurídica _____
tipo de sociedad _____
número de socios _____
participación de cada socio 1 _____% 2 _____% 3 _____% 4 _____%

1.1.6. Fecha de iniciación de la empresa

Operando _____
Constitución legal _____

1.1.7. Sector Económico :

Industria Manufacturera	_____	ciiu _____
Construcción	_____	ciiu _____
Comercio	_____	ciiu _____
Restaurantes y hoteles	_____	ciiu _____
Transporte y almacenamiento	_____	ciiu _____
Comunicaciones	_____	ciiu _____
Servicios a las empresas	_____	ciiu _____
Servicios personales	_____	ciiu _____

1.1.8. Valor de los activos del último año completo _____

1.1.9. Cuántos empleados y trabajadores laboran en la empresa?

Permanentes _____ Ocasionales _____

1.1.10. Discrimine el número de empleados y trabajadores según la modalidad de contrato:

Contrato indefinido _____

Contrato a término fijo _____

A destajo _____

1.2 EL EMPRESARIO

1.2.1. Nombres y Apellidos _____

Cédula de Ciudadanía _____

1.2.2 Sexo : masculino _____ femenino _____

1.2.3. Edad :

Menor de 25 años _____ De 46 a 55 años _____

De 26 a 35 años _____ Mas de 55 años _____

De 36 a 45 años _____

1.2.4. Lugar de Nacimiento _____

1.2.5. Nivel Educativo :

Primaria _____ Bachillerato _____

Técnico _____ Universitario _____

Otros _____

1.2.6. Señale cuál es el vínculo con la empresa:

Propietario único _____ Propietario con cargo directivo _____

Socio _____ Socio con cargo laboral _____

1.2.7. En caso de ser propietario único cuantas personas dependen económicamente de él? _____

1.2.8. Cuántos miembros de la familia de los socios o del propietario trabajan en la empresa? _____

1.2.9. Qué funciones o que cargo desempeñan los miembros de dicha familia ?

Familiar uno _____

Familiar dos _____

Familiar tres _____

Familiar cuatro _____

Familiar cinco _____

1.2.10. Cuántos de ellos son: Remunerados _____ No remunerados _____

1.2.11. Indique cuántos años de experiencia tiene en el sector productivo al que pertenece su empresa?

Menos de 5 años _____

Más de 10 años _____

6 a 10 años _____

1.2.12. Señale dónde adquirió esa experiencia?

En la misma empresa _____

Empleado de otra empresa en el mismo sector _____

Estudios o capacitación previa _____

Otra _____

Sin experiencia _____

1.2.13. Señale cómo inició su empresa?

compra _____

jubilación _____

herencia _____

retiro de la empresa _____

iniciativa personal _____

promoción de nuevas empresas _____

otro _____

1.2.14. Cuál fue el monto de la inversión inicial en la empresa? \$ _____

1.2.15. Señale cómo financió la inversión inicial?

Propios:

recursos familiares_____fondos propios proveniente de prestaciones sociales

fondos propios provenientes de ahorros_____

Préstamos : con particulares _____

bancarios de fomento _____

bancarios ordinarios _____

proveedores _____

Otros_____

1.2.16. Reseña histórica de la empresa

Objetivos iniciales y principales tareas para

alcanzarlos_____

Cambios en los objetivos y tareas a través del tiempo_____

PRODUCTO - MERCADO

2.1 PRODUCTOS Y MERCADO OBJETIVO

2.1.1 Enumere los productos y servicios que actualmente ofrece la empresa ordenados según su participación en el volumen total de ventas de la empresa

Productos	% de Ventas

2.1.2 Indique cuál es el mercado objetivo (segmento) de cada uno de los productos

Productos	Mercado Objetivo

2.1.3 Para sus dos principales productos dirigidos a personas, indique las características de su respectivo mercado

producto A:

sexo: hombres____ mujeres ____ ambos sexos ____

edad: jóvene____ adultos ____ mayores ____

ocupación: estudiantes ____ amas de casa ____ empleados ____

 independiente ____

estrato socioeconómico: uno__ dos__ tres__ cuatro__ cinco__ seis ____

destino : área urbana____ área rural ____

perfil psicográfico : formal ____ causal ____

 innovador____ tradicional ____

producto B :

sexo: hombres____ mujeres____ ambos sexos ____

edad: jóvenes____ adultos____ mayores ____

ocupación: estudiantes____ amas de casa ____ empleados ____

 independiente ____

estrato socioeconómico: uno ____ dos ____ tres____ cuatro____ cinco____

seis____

destino : área urbana ____ área rural ____

perfil psicográfico : formal _____ causal _____
innovador _____ tradicional _____

2.1.4 Si la empresa produce bienes intermedios o bienes de capital, marque cuáles son las características de su mercado

tamaño grande _____ mediano _____ pequeño _____
actividad código ciu _____
ubicación ciudad _____

2.1.5 Marque cuáles son las principales necesidades que satisface el producto A (el de mayor porcentaje en ventas según el cuadro 2.1.1)

necesidades básicas _____ moda _____ status _____
otras _____

El producto B (el segundo porcentaje en ventas según el cuadro 2.1.1)

necesidades básicas _____ moda _____ status _____
otras _____

2.2 DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

2.2.1 Qué diferencia su producto principal (producto A) de los ofrecidos por otras empresas? (priorizar las diferencias de 1 a 5, siendo 1 la más importante)

precio ____ calidad ____ diseño ____ marca ____

empaque ____ promoción ____ servicio ____ entrega ____

otro _____

2.2.2 Igual para el producto B

precio ____ calidad ____ diseño ____ marca ____

empaque ____ promoción ____ servicio ____ entrega ____

otro _____

2.3 VENTAS

2.3.1Cuál es el valor de las ventas a precios corrientes en los últimos cinco años?

Señale cual es la actual tendencia en cada producto.

Producto	1997		1998		1999		2000		2001		Tendencia		
	ventas	%	Creci.	Const	decr.								
Total													

Si la tendencia es creciente, indicar con ++ si es muy creciente, con + si la tendencia creciente no es tan acentuada. Si la tendencia es decreciente, indicar con - - si es muy decreciente , con - si la baja no es tan acentuada.

Marque el comportamiento de las ventas en los últimos doce meses:

	Ene	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Jun.	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Muy Altas												
Altas												
Mediana												
Baja												
Muy Baja												

2.3.3 Cuáles son los costos de producción por cada uno de los productos en los últimos cinco años. señale cuál es la tendencia actual de los costos.

Producto	1997		1998		1999		2000		2001		Tendencia		
	Costo	%	Cre-	Const	Decr.								
Total													

Si la tendencia es creciente indicar con ++ si es muy creciente, con + si la tendencia creciente no es tan acentuada. Si la tendencia es decreciente, indicar con - - si es muy decreciente, con - si la baja no es tan acentuada.

2.4 COMPETENCIA

2.4.1. Qué productos de la competencia considera que satisfacen las mismas necesidades de sus productos? (ver numeral 2.1.5)

Productos del competidor más cercano_____

Productos de la empresa líder_____

2.4.2 Marcar donde corresponda la característica del producto A y B para compararlo frente a su principal competidor y su sustituto mas cercano.

producto A:

Producto sustituto_____

Ítem para comparar	Principal competidor			Substituto más cercano		
	superior	igual	inferior	superior	igual	inferior
Precio						
Calidad						
Diseño						
Empaque						
Marca						
Promoción						
Distribución						
Servicio						

Si es muy superior marque ++, si es apenas superior marque +. Si es igual marque =, si es muy inferior marque - - y si es apenas inferior marque -

producto B:

Producto sustituto_____

Ítem para Comparar	Principal competidor			Substituto más cercano		
	Superior	inferior	igual	superior	inferior	igual
Precio						
Calidad						
Diseño						
empaque						
marca						
promoción						
distribución						
servicio						

Si es muy superior marque ++, si es apenas superior marque +. Si es igual marque =, si es muy inferior marque - - y si es apenas inferior marque -

3. MERCADEO

3.1 CLIENTES

3.1.1 De los clientes actuales

Producto	Tipo de cliente*	Ubicación	Volumen anual de compra (\$)	Frecuencia	Plazo de pago (días)

*mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor personal

3.1.2 De los clientes potenciales

Producto	Tipo De Cliente Potencial *	Ubicación

*mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor personal.

3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

3.2.1 Calcule el porcentaje de las ventas totales según el que las ventas sean directas o indirectas y por clase de canales

venta directa	venta indirecta
ubicación*	
punto de venta en fabrica% _____	distribuidores % _____
puerta a puerta% _____	agente comercial% _____
almacenes / tiendas % _____	almacenes por consignación% _____
otro % _____	otro % _____

*Para la venta indirecta señalar en ubicación si los canales tienen la casa matriz en la ciudad de la empresa, en otra parte del país (ciudad) o en el extranjero.

Existe cooperación entre la empresa y sus canales? No___ Si___

3.2.2 Marque qué tipo de transporte emplea para el despacho de sus mercancías

Propio _____ contratado con particulares _____
contratado con empresas especializadas _____

3.2.3 Marque cómo califica el sistema de transporte

muy bueno _____ bueno _____ regular _____ deficiente _____ muy eficiente _____

3.2.4 Marque cuál (es) de las siguientes nuevas tecnologías de comunicación emplea

beeper_____ celular_____ fax_____ radioteléfono _____
buzón telefónico _____ contestador automático _____
Internet _____ ninguno _____

3.2.5 Marque los beneficios y/o perjuicios obtenidos con el uso de las nuevas tecnologías de comunicación

nuevos negocios _____
aumento de ventas _____
atención oportuna al servicio postventa _____
comunicación permanente con la empresa _____
agilidad en los negocios _____
pérdida de control _____
sobrecostos _____
ninguno _____

3.3. PRECIOS

3.3.1 Marque cuál o cuáles son los aspectos más importantes en la fijación de precios

Aspectos que inciden en la fijación de precios.	Producto A	Producto B
Los costos más margen de utilidad.		
De acuerdo a los precios de la competencia.		
Por intuición.		
Otro. Cuál?		

3.3.2. Marque quien tiene la mayor participación en la fijación de precios

Participante en la fijación de precios	Producto A	Producto B
Empresario.		
Administrador.		
Los de mercadeo.		

3.3.3. Marque cuál es la frecuencia con la que se revisan los precios

Frecuencia con que se revisan los precios	Producto A	Producto B
Cada mes.		
Cada tres meses.		
Cada seis meses.		
Otra. Cuál?		

3.3.4. Marque que es lo que más influye para la revisión de precios

Aspectos que influyen en la revisión y fijación de precios	Producto A	Producto B
Costos de la materia prima.		
Costos laborales.		
Costos del transporte.		
Costos de fabricación.		

3.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

3.4.1. Hace promoción de los productos? si _____ no _____

3.4.2. Tiene imagen visual, como un logo si _____ no _____

3.4.3. Señale cuál es la época en que realiza promociones

al principio del año _____

a mitad de año _____

a fin de año _____

fechas especiales _____

3.4.4. A quién va dirigida la promoción?

Mayorista _____ minorista _____ consumidor
industrial _____
consumidor institucional _____ consumidor personal _____

3.4.5 Qué tipo de promoción realiza?

3.4.6 Marque con que objetivo realiza la promoción

mayores ventas _____ mejorar imagen _____
_____ _____
disminuir inventario _____ salir de producto defectuoso _____
nuevos mercados _____ salir de producto fuera de moda _____

3.4.7. Ha realizado publicidad en el último año?

si _____ no _____

3.4.8 Para qué hace la publicidad?

mejorar ventas _____ mejorar imagen _____
nuevos mercados _____ otro _____

3.4.9. En caso de que haga publicidad marque los medios que utiliza para realizarla

perifoneo _____ volantes _____
afiches _____
teléfono _____ directorio _____ catálogo
_____ radio _____ prensa _____ t v
_____ Internet _____ revistas especializadas _____
otro _____

3.4.10 Considera que la publicidad le ha sido

muy útil _____ algo útil _____ poco útil _____ sin
utilidad _____

3.5 SERVICIO POSTVENTA

3.5.1. Ofrece servicio postventa o servicios adicionales?

si _____ no _____

3.5.2. Marque en qué consiste el servicio postventa ofrecido:

garantía _____
repuestos _____
recambio _____
instalación _____

mantenimiento _____
instrucciones escritas _____
transporte _____
flete _____

3.6 INVESTIGACIONES DE MERCADO

3.6.1 Ha realizado investigaciones para conocer más y mejor el mercado?

si _____ no _____

En caso afirmativo, marque cuál ha sido el objetivo

conocer necesidades de los clientes _____
identificar gustos y preferencias _____
saber la localización geográfica _____
determinar características de los clientes _____
como la edad, sexo, estrato social, nivel cultural.
estar al tanto de la competencia _____
no ha realizado nada de lo anterior _____

Cómo hace para mantener la comunicación con los clientes?

buzón de sugerencias _____ correo directo _____
teléfono _____ visita a los clientes _____

3.6.4. En caso afirmativo, como evalúa su utilidad?

muy útil _____ algo útil _____ poco útil _____ sin
utilidad _____

EXPORTACIONES

3.7.1 Qué productos exporta y a dónde?

Producto de exportación	País de destino	Cantidad anual (unidades)	Precio

3.7.2. Marque si la exportación es:

permanente _____ ocasional _____

3.7.3. Marque los canales de exportación que utiliza

directamente _____

agente _____

otro _____ cuál? _____

3.7.4 Marque lo que le ha significado la actividad exportadora

mayor utilidad _____

tamaño del mercado mas grande _____

mejor imagen para la empresa _____

mejoras en los productos _____

aprendizaje en negociaciones _____

dificultades por tramitología _____

mejor asesoría _____

4. COMPETIDORES DIRECTOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS

4.1.1 Identificación de los competidores

Productos / líneas	Competidores	Ubicación	Ventas	Qué destaca de ellos ? *

*alternativas para señalar :

precio (p), calidad (c), servicio (s), posicionamiento (po), publicidad (pu), distribución (d),
diseño (di), nivel de tecnología (t), localización (l).

Hay cooperación con sus competidores? No ___ Si ___

Cuál? _____

4.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

4.2.1 Cuál es su estrategia y la de sus dos principales competidores ?

Estrategia	Empresa	Competidor a	Competidor b
Reducción de costos			
Diferenciación del producto			
Empaque			
Diseño			
Precio			
Segmentación del mercado			

4.2.2 Cómo se pone en marcha la estrategia de reducción de costos ?

Opciones para reducir los costos	Empresa	Competidor a	Competidor b
Subcontratación			
Manejo proveedores			

5. PRODUCCIÓN - CALIDAD

5.1 CAPACIDAD INSTALADA

5.1.1 Cuál es la capacidad instalada de la empresa?

Producto / línea	Capacidad instalada : c (unidades / año)	Producción actual :p		Diferencia
		unidades	valor	
Total				

5.2 PROCESOS

5.2.1 Identifique y calcule en porcentaje los principales procesos que lleva a cabo su empresa por producto o línea de producto

Proceso productivo	Directamente	Contratado con terceros partes del producto	Contratado con terceros el producto final	Le venden a terceros

5.2.2. Quiénes son y que características tienen los procesos que manejan las empresas subcontratistas ?

Características Subcontratistas*	Proceso Especializado	Proceso intensivo en mano de obra

*Identificar mediante nombre y ubicación

Hay cooperación con sus subcontratistas? No___ Si___

Cuál? _____

MAQUINARIA Y EQUIPO

5.3.1 Describa la maquinaria con que trabaja la empresa

Marca de la maquinaria y equipo.	Propiedad de la maquinaria (a)					Cantidad (unidades)	Clase de tecnología (b)	Antigüedad (años)	Estado de la maquinaria (c)	Grado de utilidad de la maquinaria (d)	Actualidad frente a competidores (e)
	1	2	3	4	5						

propia (1) ; alquilada (2) ; leasing (3) ; prestada para el proceso (4) ; otros (5)

manual (1), electrónica (2), neumática (3), electroneumática (4), mecánica (5), control numérico, (6) automática (7) semiautomática (8).

pésimo (--), deficiente (-), regular (=), bueno (+), excelente (++)

nada (- -), poco (-), algunas veces (=), útil (+), muy útil (++)

muy inferior (- -), inferior (-), igual (=) , superior (+), muy superior (++)

5.4 PROGRAMACION, PLANEACION Y CONTROL

5.4.1 Calcule en porcentaje la orientación de la producción de su empresa

Atender pedidos _____ %

Para hacer inventario y luego vender _____ %

5.4.2 Indique cuáles son los horarios de producción según sea para atender los pedidos o para conservar el inventario

a. Atender pedidos

Turno	Horario	No de personas

b. Para hacer inventario :

Turno	Horario	No de personas

5.5. REDISEÑO DE INSTALACIONES Y PROCESOS.

5.5.1 Marque los principales cambios en las instalaciones efectuados en los últimos dos años

remodelaciones locativas _____

redistribución de máquinas _____

reubicación de espacios _____

5.5.2 Describa cuáles procesos productivos han sido modificados en los últimos dos años

Proceso	Cambio efectuado

5.5.3 Describa cuáles productos han sido modificados en los últimos dos años

Producto	Cambio efectuado

5.5.4. Calcule cada una de las áreas de la empresa y evalúe el estado físico

en el que se encuentran

	Estado			
Mts.	Muy Bueno	Buena regular	Def.-.	Muy Def.
área utilizada en administración	_____	_____	_____	_____
área activa en producción	_____	_____	_____	_____

área utilizada en bodega _____
 área utilizada en almacén _____
 total área de la empresa _____
 área disponible para ampliación _____

5.5.5 Califique las condiciones de las áreas en las que esta distribuida la producción respecto a

	Muy buenas	Buenas	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
Aprovechamiento del área					
Secuencia u ordenamiento de las maquinarias y los equipos					
Espacios para llevar a cabo ampliaciones					
Limpieza					
Orden					

5.6 MANTENIMIENTO

5.6.1 Marque qué tipo de mantenimiento realiza su empresa ?

predictivo _____ preventivo _____
 correctivo _____

5.6.2 Marque quien realiza el mantenimiento de las máquinas y equipos ?

interno _____ externo a la empresa _____

5.6.3 Lleva registros del mantenimiento de sus máquinas y equipos?

todas _____ algunas _____ ninguna _____

5.7 CALIDAD

5.7.1 Marque cuál es el sistema que utiliza para controlar la calidad

- durante todo el proceso y al final _____
- al final del proceso _____
- control estadístico del proceso _____
- aseguramiento de la calidad _____
- calidad total _____
- ninguno _____

5.7.2. Marque quien realiza las labores de calidad

- área de producción _____
- área de calidad independiente de producción _____
- subcontratación _____
- gerencia _____
- nadie _____

5.7.3 Indique si la empresa tiene normas para el control de la calidad

- si _____ no _____

5.8 SALUD OCUPACIONAL

5.8.1 Indique si ha elaborado un panorama o mapa de riesgos ?

si _____ no _____

5.8.2 Describa cuales considera los riesgos o las causas de accidentalidad o de enfermedad profesional que afectan a sus empleados ? Califique el nivel de riesgos según los ARP.

5.8.3 Describa las causas de accidentes de trabajo y evalúe la severidad y frecuencia de dichas causas

Causa	Severidad			Frecuencia		
	Crítico	Moderado	Regular	Continuo	intermitente	Esporádico

Si es muy crítico marque ++, si es crítico marque +. Si es regular marque =, si es moderado marque - y si es muy moderado marque - -

5.9 GESTIÓN AMBIENTAL

5.9.1 Teniendo en cuenta los dos principales productos que fabrica señale el grado de contaminación de los siguientes elementos :

producto a

	Producto	Subproductos	Desperdicio	Efluentes
No contaminante				
Poco contaminante				
Medianamente contaminante.				
Contaminante				
Muy contaminante				

producto b

	Producto	Subproducto	Desperdicio	Efluentes
No contaminante				
Poco contaminante				
Medianamente Contaminante				
Contaminante.				
Muy contaminante				

5.9.2 Describa para cada uno de los anteriores elementos cuales son las acciones que se realizan para contrarrestar el grado de contaminación

6. PROVEEDORES

6.1 IDENTIFICACION DE LOS PROVEEDORES

6.1.1 Indique la siguiente información sobre sus proveedores

Producto	Materias primas e insumos	Nombre del proveedor.	Localización	Tipo*	Volumen de compra	Frecuencia (tiempo de compra)	Plazo de pago	Volumen de compra

*(p) productor,(dm) distribuidor mayorista,(d) distribuidor minorista

6.2 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

6.2.1 Señale cual es el criterio usado para seleccionar los proveedores de materia prima e insumos

Materia prima e insumos	Precio	Calidad	Plazo de pago	Cantidad	Entrega a tiempo	Antigüedad	Otro

6.2.2 Marque las relaciones que mantiene con sus proveedores :

intercambio de información _____

desarrollo de nuevas materias primas e insumos _____

certificación de la calidad _____

- contratos de suministros de largo plazo _____
- exclusividad del suministros _____
- condiciones especiales de entrega _____
- ninguno _____

ABASTECIMIENTOS

6.3.1 Marque los problemas que tiene con respecto al abastecimiento de materia prima e insumos, considerando las variables del siguiente cuadro

	Local	Importada
Calidad		
Cantidad		
Precio		
Entrega a tiempo		
Transporte		
Condiciones de pago		
Estacionalidad		

6.3.2 Marque los criterios que utiliza para estimar el volumen de compras de materias primas e insumos

- pronóstico de ventas _____
- capital de trabajo _____
- capacidad de almacenamiento _____
- estacionalidad en la oferta _____

6.4 MANEJO DE INVENTARIOS

6.4.1 Marque el sistema de manejo de inventarios que utiliza

peps _____ ueps _____ jat _____

6.4.2 Indique la materia prima y/o insumo y señale cuál es en promedio el número de días de inventario que para cada uno maneja la empresa

Materia prima e insumo	0-30	31-60	Mas de 60

6.4.3 Para cada una de las materias primas y/o insumos marque el sistema e indique la frecuencia del control de inventarios que usa la empresa

Materia prima e insumos	Inventario físico		Kardex		Inventario en línea (sistematizado)		Muestreo aleatorio	
		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia

En cada caso, indicar si la frecuencia es: muy frecuente (++), frecuente (+), poco frecuente (=), casi nunca (-), nunca (- -).

7. PERSONAL

7.1. JERARQUIA

7.1.1 Cuál es el organigrama de la empresa ? (dibujarlo)

7.1.2 Indique cuál es el número de empleados por categoría según sexo y nivel de escolaridad

Categoría	Sexo		Nivel escolaridad				
	Femenino	Masculino	universitario	Bachillerato	técnico	Primaria	Otro
Directivo							
Medio							
Operativo							
Total							

7.1.3 Indique si en la empresa están definidos:

la organización del trabajo (quien hace que) si_____ no_____

los procedimientos si_____ no_____

los responsables de llevar a cabo las tareas si_____ no_____

los niveles de autoridad si_____ no_____

7.2. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

7.2.1 Para cada uno de los siguientes criterios que se tienen en cuenta para el reclutamiento y selección de personal evalúe su importancia:

	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
experiencia previa	_____	_____	_____	_____	_____
nivel de escolaridad	_____	_____	_____	_____	_____
vínculos filiales	_____	_____	_____	_____	_____
recomendaciones	_____	_____	_____	_____	_____
coherencia con el					
perfil y el cargo	_____	_____	_____	_____	_____
edad	_____	_____	_____	_____	_____
sexo	_____	_____	_____	_____	_____
estado civil	_____	_____	_____	_____	_____

7.3. CONTRATACIÓN

7.3.1. Marque de acuerdo a los niveles de la empresa qué tipos de contrato tienen

Tipos de contrato	Nivel jerárquico		
	Directivo	Mandos medios	Operativo
a término indefinido			
a término definido			
a destajo			
por honorarios			
por empresa de servicios temporales			

7.3.2. Señale a qué están afiliados en materia de seguridad social, los empleados de la empresa

fondos de pensiones y cesantías _____
a EPS _____
a Cajas de compensación _____
al SENA _____
a Bienestar Familiar _____
ARP (administradora de riesgos profesionales). _____

7.4. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

7.4.1. Indique la edad promedio y la antigüedad promedio en cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa

	Edad promedio	Antigüedad promedio
Nivel directivo		
Nivel medio		
Nivel operativo		

7.4.2. Mantiene actualizadas las hojas de vida de su personal?

si _____ no _____

7.4.3 Marque los criterios que utiliza para definir los salarios en la empresa

antigüedad	_____	curva salarial	_____
experiencia	_____	lo de ley	_____
estudios	_____	acuerdo entre las partes	_____
el mercado	_____	ninguno	_____

7.4.4. Marque qué criterios utiliza para reajustar los salarios

lo de ley	_____	antigüedad	_____
costo de vida	_____	promoción	_____
desempeño	_____	estudios	_____
responsabilidad	_____	productividad	_____
otro	_____		

7.4.5. Indique si existe en la empresa políticas de estímulo al desempeño del personal

si _____ no _____

7.4.6. Marque los estímulos e incentivos se le ofrece a los empleados

bonificación	_____	actividades deportivas	_____
paseos	_____	tiempo libre	_____
regalos	_____	otro. cuál?	_____

7.4.7. Marque las razones para reconocer estímulos e incentivos al personal

- cumplimiento de las metas de ventas _____
- superar estándares de producción _____
- reducción de defectuosas y de desperdicios _____
- colaboración espontánea _____
- disminución de accidentes de trabajo _____
- otro _____

7.4.8. Señale cuáles son las razones y cuál es la frecuencia para sancionar a sus empleados

Frecuencia

	Alta	Media	Baja
Ausencia injustificada			
Llegada tarde			
Salida temprano			
Incumplimiento de tareas			
Desconocimiento o irrespeto a la autoridad			
Conflicto o irrespeto a la autoridad.			

Si es muy alta marque ++. Si es muy baja marque - -

7.4.9. Marque las clases de sanciones que se aplican

- llamadas de atención _____
- suspensión temporal _____
- traslados _____
- despidos _____

7.4.10. Marque las causas de retiro del personal

- baja remuneración _____
- clima laboral _____
- dificultades del cargo _____
- despidos _____
- factores personales _____
- mejores oportunidades _____
- limitadas posibilidades de desarrollo _____

7.4.11. Señale el nivel jerárquico al cual corresponde los puestos de trabajo que han tenido mayor rotación durante los 2 últimos años y señale el número de cambios en el mismo periodo

Jerarquía del puesto de trabajo	Número de cambios originados por la rotación.
Directivo	
Medio	
Operativo	

7.5. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

7.5.1. Marque las clases de capacitación que recibe el personal nuevo que ingresa a la empresa

- conocimiento general de la empresa _____
- políticas administrativas de la empresa _____
- instrucción sobre puestos de trabajos _____

ninguno

7.5.2. Señale quién y con qué frecuencia se ofrecen los diferentes tipos de capacitación y entrenamiento al personal vinculado

Tipos de capacitación	Ninguno	Lo ofrece:			Frecuencia:		
		La empresa	SENA	Otras	Alta	Media	Baja
Actualización en su oficio							
Manejo de maquinaria nueva.							
Desarrollo de personal							
Salud ocupacional							

Si la frecuencia es muy alta marcar ++, si la frecuencia es alta marcar +, si la frecuencia es media marcar =. Si la frecuencia es baja marcar – y si la frecuencia es muy baja marcar - -

7.5.3. Describa que tipo de capacitación requiere por cada nivel de jerarquía en la empresa y cuáles son las causas por las que no la ha podido ofrecer:

Nivel jerárquico	Tipo de capacitación	Causa para no haberla ofrecido.
Directivo		
Medio		
Operativo		

8. CONTABILIDAD Y FINANZAS

8.1 REGISTROS CONTABLES

8.1.1 Lleva registros contables ? Quién los lleva ? Cómo ?

	Lleva Registros		Quien los lleva		Como	
	Si	No	Interno	Externo	Manuales	Sistematizados
Libro de inventarios y balances						
Libro diario						
Libro mayor y balances						

8.1.2. Señale los estados financieros que tiene la empresa , cada cuanto los consolida y si quien los elabora es de la empresa o si es contratado externamente

7 Estados	Tiene		Periodicidad				Quien los hace	
	Si	No	Mensual	Semestral	Anual	Otra	Interno	Externo
8 Estados financieros								
Presupuesto								
Flujo de efectivo(caja)								
Estado de resultados								
Balance general								

8.1.3 Indique quien es el responsable del análisis de cada uno de los estados financieros y cada cuánto lo hace ?

Estados financieros	Responsable del análisis*	Periodicidad
Presupuesto		
flujo de efectivo		
estado de resultados		
balance general		

*gerencia (1), *contador(2) , *oficina externa (3), *otro (4)

8.1.4 Indique si son consistentes los datos y registros de los estados financieros presentados

si _____ no _____

8.3 OPERACIÓN DEL NEGOCIO.

8.3.1. Calcule en porcentaje cómo es la estructura promedio de los costos de su empresa:

ventas netas (antes de IVA)	_____	%
costo de materiales	_____	
mano de obra directa	_____	
otros costos directos	_____	
gastos indirectos de fabricación	_____	
gastos de venta	_____	
mano de obra	_____	
otros	_____	
gastos de administración.	_____	
mano de obra	_____	
otros	_____	
gastos financieros	_____	
utilidad antes de impuestos	_____	
impuestos	_____	

8.3.3. Qué valor de sus ventas fue vendido en 2000 y 2001?

	2000		2001	
	\$	%	\$	%
de contado				
a crédito				

8.3.4. Cuál es su política de ventas a plazos y cobros ?

plazo para el pago(políticas de ventas) _____

días

promedio en 2000 _____ días

real a diciembre 31 de 2000 _____ días

valor de la cartera a diciembre 31 de 200_ \$ _____

8.3.5 Ofrece su empresa descuentos financieros por pronto pago?

si _____ no _____

cuáles? _____ % _____ días

_____ % _____ días

_____ % _____ días

8.3.6 Ofrece su empresa descuentos financieros por volumen de compras?

Si _____ No _____

9.GESTION TECNOLÓGICA

9.1 INNOVACIÓN Y DESARROLLO

9.1.1 Cómo lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos ?

Tipo de gestión	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Bianual
Adaptación propia				
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipo				
Invención e innovación propia				

9.1.2 Indique las razones mas frecuentes por las cuales se lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos

	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Ocasional mente	Nunca
Moda					
Competencia					
Reducción de costos.					
Cumplimiento del ciclo de vida					
Caída de ventas					
Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores					
Nuevo nicho de mercado					

OTROS _____

9.2 RELACIONES CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

9.2.1 Califique las relaciones que existen entre

	Comercial	Producción	Costos	Investigación y desarrollo	Personal
Comercial					
Producción					
Costos					
Inv. y Desarrollo					
Personal					

Muy estrecha (++) , estrecha (+), frecuente (=), ocasional (-), inexistente (- -)

10. GERENCIA GENERAL.

10.1 TOMA DE DECISIONES

10.1.3 Marque las fuentes de información que consulta la gerencia para actualizarse

periódicos _____ Tv.- radio _____
 revistas especializadas _____ reunión de gremios _____
 conferencias, seminarios _____ asesores _____
 visita a ferias y eventos _____ ninguna _____
 otra _____

10.2 GESTIÓN

10.2.2 De los planes que su empresa lleva, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación ?

	Utilidad			Frecuencia			
	Útil	Regular utilidad	Poca utilidad	Trimestre	Semestre	Anual	Permanente
Presupuesto							
Proyecto de inversión							
Plan de ventas							
Plan de producción							
Plan global a 1 año							
Plan estratégico							

Si es muy útil marque ++, si es útil marque +, si es regular marque =. Si es poco útil marque - y si es muy poco útil marque - -

11. RELACIONES INSTITUCIONALES

11.1 CON ASOCIACIONES GREMIALES

11.1.1 Asociaciones privadas o gremiales a que pertenece

Cámara de comercio _____

Acopi _____

Fepicol (Cali) _____

Andi _____

Fenalco _____

Otra _____

11.1.2 Beneficios que recibe de la asociación

servicio comercial _____

asesoría en cuestiones legales

boletines informativos

cursos y seminarios

otro

Anexo B. Ficha de selección del producto potencial.



PRODUCTO A

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	COMPONENTES	UTILIDAD	PARTIDA ARANCELARIA

PRODUCTO B

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	COMPONENTES	UTILIDAD	PARTIDA ARANCELARIA

MECADOS POTENCIALES

PAISES OBJETIVO	CIUDADES	CANALES	

Anexo C. Matriz de selección de mercado objetivo.

TECNICA:	TALLER:	
AÑO: 2001 A 2002		

I. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

	PAIS 1		PAIS 2		PAIS 3	
		PTS		PTS		PTS
a. FACTORES ECONÓMICOS						
MONEDA						
INFLACIÓN						
TASA DE INTERES						
TASA DE DEVALUACION						
TIPO CAMBIO USD						
PIB PERCÁPITA (USD)						
CRECIMIENTO DEL PIB (%)						
IMPORTACIONES TOTALES						
CRECIMIENTO IMPORTACIONES (00-01)						
TOTAL						
15%						
b. SITUACIÓN POLÍTICA						
ESTABILIDAD GOBIERNO						
TOTAL						
6%						
c. POBLACIÓN						
POBLACIÓN						
ECONÓMICAMENTE ACTIVA %						
CONCENTRACIÓN URBANA %						
TOTAL						
12%						

d. TRANSPORTE						
AEREO						
NOMBRE AEROPUERTO Y CIUDAD PPAL						
FLETE US\$/KG						
Mínima						
Menos de 45 kilos						
Mas de 45 kilos						
Mas de 100 kilos						
Mas de 300 kilos						
Mas de 500 kilos						
Mas de 1000 kilos						
FRECUENCIA						
TIEMPO TRANSITO						
TERRESTRE						
FLETE US\$/KG						
FRECUENCIA						
TIEMPO TRANSITO						
TOTAL						
18%						

e.	IDIOMA					
	INGLES/ESPAÑOL/FRANCÉS/OTRO					
	TOTAL					
	0%					
f.	EXPERIENCIAS COMERCIALES CON EMPRESAS					
	TOTAL					
	0%					
g.	BARRERAS COMERCIALES					
	GRAVAMEN ARANCELARIO (AD-VALOREM)					
	ARANCEL A TERCEROS					
	IVA					
	NIVEL CERT					
	ACUERDO INTERNACIONAL					
	BARRERAS NO ARANCELARIAS					
	OTROS IMPUESTOS INTERNOS					
	EXIGENCIAS ISO					
	SELLOS DE CALIDAD U OTROS					
	EXIGENCIAS OTRAS NORMAS					
	BANCOS REPRESENTADOS					
	OFICINAS COMERCIALES					
	TOTAL					
	20%					

h. EXPORTACIONES COLOMBIANAS						
TOTAL US\$ EXPORTADOS 2000						
TOTAL US\$ EXPORTADOS 2001						
PARTIDA ARANCELARIA 2001						
TOTAL						
8%						

j. MERCADO						
TOTAL IMPORTACIONES DE LA PARTIDA						
VARIACION IMPORTACIONES 2000-2001						
MEDIOS DE COMUNICACIÓN						
FERIAS NACIONALES E INTERNACIONALES (DEFINIR LUGAR, CONTACTO Y FECHA DE REALIZACION)						
ESTACIONALIDAD						
TOTAL						
12%						

GRAN TOTAL						
GRAN TOTAL PONDERADO						
PUESTO PAÍSES						

Anexo D. Reglas generales de calificación.

Requisitos de Elaboración

A. Factores Económicos. Se debe colocar para todos los países en un mismo año es decir por ejemplo año 19xx o 20xx para todas las variables y pueda ser posible la comparación en el instante de calificar.

Requisitos de Calificación

La matriz tiene un rango de calificación de 1 a 5. Donde 5 es lo mejor para los intereses de la empresa y 1 lo peor.

Para la ponderación se debe tener en cuenta que las variables de D. TRANSPORTE Y G. BARRERAS COMERCIALES tengan el mayor peso porcentual. El máximo que podrá ser establecido es de 20% y el mínimo será de 5%. Los porcentajes de ponderación se asignan de acuerdo al criterio del evaluador.

Moneda

Elaboración: se llena con el nombre de la moneda oficial del país. No se califica

Inflación

Elaboración: se llena con el dato más actual de la inflación del país.

Calificación: se debe hacer de acuerdo al rango de calificación que se encuentra en la siguiente tabla:

Rango de calificación	
Rango	Calificación
0 - 3%	5
3 - 6%	4
6 - 10%	3
10 - 15%	2
Más del 15 %	1

Tasa de interés

Elaboración: Se coloca la tasa de interés activa es decir a la cual los bancos colocan los créditos.

Calificación: Se evalúan de mayor o menor teniendo en cuenta la devaluación de cada país. Así a la tasa de interés se le resta la devaluación del país. Teniendo en cuenta las diferencias que se hallaron se califica con 5 el país que tenga más bajo resultado. (la diferencia menor)

Devaluación

Calificación: Este ítem no se califica. Este dato se utiliza para la calificación de la variable anterior.

Tipo de Cambio

Elaboración: Esta tasa de cambio debe ser de la moneda del país con respecto al dólar.

Calificación: se hace sacando un rango de calificación para cada matriz (se suma la tasa de cambio menor con la mayor y la dividen entre 5, para sacar un rango de calificación).

En los casos que la diferencia entre los dos rangos sea mucho por ej. 1 y 2000, se califica con 5 la menor y se halla en rango con las restantes tasas de cambio.

PIB Percapita

Elaboración: debe estar expresado en dólares.

Calificación: para la calificación se tiene en cuenta la siguiente tabla.

Rango de Calificación	
Rango	Calificación
Más de US\$ 10.001	5
US\$ 7001 - US\$ 10000	4
US\$ 5001 - US\$ 7001	3
US\$ 3001 - US\$ 5001	2
Menores a US\$ 3001	1

Crecimiento del PIB

Elaboración: este dato se debe colocar en porcentaje el crecimiento de un año anterior al año de referencia.

Calificación: se tiene en cuenta la siguiente tabla.

Rango de Calificación	
Rango	Calificación
Crecimiento superior de 7%	5
5% - 7%	4
3% - 5%	3
1% - 3%	2
Crecimiento menores de 1%	1

Importaciones Totales del País

Elaboración: se debe colocar el total de las importaciones que realice el país.

Calificación: se hace de mayor a menor. Siendo 5 el país que mayor volumen de importaciones presente.

Crecimiento de las importaciones

Elaboración: se halla el crecimiento en porcentaje de un año a otro.

Formula para calcular el crecimiento:

$$\frac{\text{Año actual} - \text{año anterior}}{\text{Año anterior}} \times 100\%$$

Calificación: se hace de mayor a menor. Siendo 5 el de mayor crecimiento.

B. Situación Política.

Estabilidad del gobierno

Elaboración: se completa con un análisis u opinión sobre la estabilidad política del país.

Pero se debe fundamentar con un artículo.

Calificación: de acuerdo al criterio del evaluador teniendo en cuenta los artículos con los cuales se justifica la estabilidad del país.

C. Población

Población

Elaboración: se llena con el número de habitantes de cada país y se busca un mismo año (el más reciente) para todos los países.

Calificación: se hace de mayor a menor. Siendo 5 el país de mayor población.

Económicamente activa %

Elaboración: este criterio se puede colocar el porcentaje de la población.

Calificación: se hace de mayor a menor. Siendo 5 el país de mayor población trabajando.

Debido que habrá mayor posibilidad de personas con capacidad de compra.

Crecimiento poblacional %

Elaboración: se debe buscar el crecimiento de la población de un año a otro, teniendo un mismo año de referencia para todos los países.

Calificación: se hace de 1 a 5. Siendo 5 el país que presenta mayor crecimiento.

Densidad poblacional Km2

Elaboración: se debe investigar el número de habitantes que hay por Km2.

Calificación: se hace de mayor a menor. Siendo 5 el país que mayor concentración poblacional tenga por Km2.

Concentración rural y urbana

Elaboración: estas dos variables deben colocarse en porcentaje y en un mismo año para todos los países.

Calificación. Depende de la naturaleza del producto si va dirigido a zona rural o urbana.

D. Transporte

Elaboración:

Aéreo

Aeropuerto

Se debe colocar el nombre de la ciudad donde se encuentra ubicado el aeropuerto.

Flete

Se realiza la cotización de los fletes con empresas transportadoras de carga por vía aérea y en las unidades especificadas (Kilos).

Marítimo

Puerto: se coloca el nombre del puerto al que se va llegar.

Flete

Se debe cotizar el precio de ambos tamaños de contenedores de 20 y 40 pies.

Terrestre

Flete

Se debe cotizar los fletes de transporte ambos tamaños de contenedores, solo para los países que sea factible aplicar este tipo de transporte.

Frecuencia

Para todos los tipos de transporte se debe colocar medidas en número de días o número de veces semanales.

Tiempo de transito

Para todos los transportes debe estar en día.

Calificación:

Aeropuerto, marítimo y terrestre.

Fletes: se califica la tarifa máxima y la tarifa mínima. Comparando el costo de los fletes entre los países de la matriz, calificando con 5 el país con menor flete.

Idioma

Elaboración: se coloca el idioma oficial del país.

Calificación: se hace según la tabla.

Idioma	Calificación
Español	5
Español/ Inglés	5
Inglés	3
Otro	2

Experiencias Comerciales

Elaboración:

Con empresa

En el caso de que la empresa ya haya exportado hacia el país, se debe colocar el nombre de la empresa con que se realizó el negocio.

Con entidades estatales.

Este se llena en el caso de que la empresa ha realizado exportación y esta tenga relación con alguna empresa estatal o gubernamental de ese país.

Calificación:

Con empresas y con entidades estatales.

Se califica con 5 el país con el cual la empresa ha tenido alguna experiencia comercial.

Barreras comerciales

Gravamen arancelario

Elaboración: Se coloca el arancel final que paga el producto para entrar a ese país. (este debe incluir el arancel general con los descuentos que se le otorguen a dicha partida o producto específico o que tenga Colombia por algún acuerdo o convenio).

Calificación: Se califica de mayor a menor, siendo 5 el país que menor arancel tenga para el producto.

Arancel a terceros

Elaboración: Se coloca el arancel que paguen los otros países para entrar al país de destino.

Calificación: Se hace una comparación del arancel que paga Colombia (ítem anterior) con el arancel promedio que pagan los otros países. Se hace una diferencia entre el arancel que paga Colombia menos el arancel a terceros; la mayor diferencia a favor de Colombia se califica con 5.

IVA

Elaboración: Se debe colocar el IVA que paga el producto según su naturaleza, en el país de destino.

Calificación: se califica de mayor a menor. Siendo el 5 el país que menor IVA se cobra al producto.

Nivel de CERT

Elaboración: se coloca el % del CERT que se tiene en los casos que se aplica. (existen partidas arancelarias que no aplican el CERT).

Calificación: se califica de mayor a menor. Siendo 5 el país con el que se obtiene un % mas alto del nivel del CERT. Los países que no tiene nivel del CERT para el producto se califica con 1.

Acuerdo internacional

Elaboración: en los casos que Colombia cuenta con acuerdos con determinados países el nombre del acuerdo(s) que existan y los beneficios que este brinda.

Calificación: se pone la mayor calificación a aquel país que presenta mas acuerdos internacionales con Colombia ofreciendo de esta forma mayores beneficios para la comercialización de productos.

Barreras no arancelarias

Elaboración: se debe colocar las barreras que tenga el producto en determinado país como por ejemplo cuotas de importación, permisos para su comercialización.

Otros impuestos internos

Elaboración: se consultan que impuestos debe pagar el importador dentro del país de destino. Este puede estar expresado en un % sobre el valor de la mercancía. Un valor específico por unidad de peso.

Barreras no arancelarias-otros impuestos internos

Calificación: se califica con 5 el país que tiene menos barreras y menores impuestos internos.

Costos de registro sanitarios y registros de marca

Elaboración: se debe consultar los costos que tienen obtener los registros sanitarios en el país de destino para los productos que así lo requieren; al igual que el costo de registrar la marca del producto en dicho país. Es importante consultar las entidades que expiden estos documentos en cada país.

Calificación: el país que tenga mayor costos para los registros se califica con 1

Tiempo de registro sanitario y registro de marca

Elaboración: se consulta el tiempo promedio en que se puede incurrir en el país de destino para realizar estos tramites.

Calificación: el país en el cual se incurre en mas tiempo para la tramitología en la obtención de los registros se califica con 1. Es un país en donde puede tenerse mas dificultades para obtener estos requisitos.

Exigencias ISO (9000-14000-9001)

Elaboración: se debe consultar si el país exige la norma ISO para todos los productos o algunos en especial y nombrarla.

Sellos o exigencias de calidad (buenas practicas de manufactura)

Elaboración: colocar si el producto en especial le exigen alguna norma de calidad u otra; ya sea por parte del país o de la empresa con la que se realiza algún contacto.

Exigencias u otras normas

Elaboración: de acuerdo al producto especifico investigar otras exigencias o normatividades que presenta el país destino. Como por ejemplo: en alimentos la oficina de control exige la revisión de una muestra del producto para su aprobación. En licores el distribuidor debe contar con un permiso especial para la distribución de este tipo de productos.

Exigencias ISO (9000-14000-9001)

Sellos o exigencias de calidad (buenas practicas de manufacturas) y exigencias u otras normas

Calificación: estas variables se califican de menor a mayor; se pone calificación de 5 al país que presente menores exigencias y normas al producto específico con que se está trabajando.

Bancos representados

Elaboración: ubicar los bancos con los cuales trabaja la empresa en el territorio nacional e investigar si tiene sucursales en los países de estudio o cual sería el banco que lo representaría en dicho país. En el caso de que no se de ninguna de las anteriores se debe averiguar un banco que permita realizar actividades de comercio exterior y respalde la transacción. Se coloca el nombre del banco.

Oficinas comerciales

Elaboración: averiguar si existen oficinas de Proexport en el país y se debe colocar su ubicación (ciudad, dirección), la embajada de Colombia en el país; mas aun si esta maneja parte comercial o cualquier otra oficina o entidad que regule la actividad de comercio exterior.

Bancos representados - oficinas comerciales

Calificación: esta variable no se califica, solo se tiene en cuenta como una información importante que puede servir de guía para diferenciar a un país de otro en caso en el que la calificación total de los países tenga puntajes iguales o muy cercanos.

Confiabilidad en los pagos

Elaboración: se debe colocar la calificación de riesgo que tenga el país que sea otorgado por una calificadora de riesgo del país. (Duff & Helps. Moody`s)

Calificación: se califica de mayor a menor teniendo en cuenta los rangos de calificación de riesgo del país. Se califica con 1 los países que presenten calificaciones bajas como por ejemplo calificación de riesgo -BB o BBB.

Exportaciones colombianas

Exportaciones de la partida arancelaria (en US\$)

Elaboración: se coloca las exportaciones que halla realizado Colombia de la partida arancelaria del producto. Hacia el país destino. Se busca el año mas reciente ubicando en el mismo para todos los países de la matriz.

Calificación: se califica de mayor a menor. Siendo 5 el país al cual se han realizado un mayor volumen de exportaciones desde Colombia, bajo la partida arancelaria del producto. Se puede sacar rangos de calificación con el dato menor y mayor si el evaluador lo requiere.

Exportaciones totales (en US\$)

Elaboración: se coloca las exportaciones totales que Colombia ha realizado hacia ese país en el último año completo. Los datos de las exportaciones debe ser del mismo año para todos los países.

Calificación: se califica de mayor a menor, siendo 5 el país al cual se presentan mayores exportaciones. Se pueden calcular rangos de calificación con los datos extremos (mayor y menor).

Competencia

Internacional

Elaboración: se llena con los principales países que exportan el mismo producto hacia el país destino. Con su participación en ese mercado. (Fuente Trains en la última versión se encuentra los datos hasta 1998).

Calificación: se califica con 5 el país en el cual se encuentre mas países compartiendo ese mercado o país. Y se califica con 1 el país en el que se concentran unos pocos, se puede pensar que ya el mercado esta abarcado por un competidor fuerte y seria difícil entrar en el. Sin embargo si el mercado se reparte en varios países seria fácil entrar y ganar parte de la participación de los países que ya están en el mercado.

Local (Productores locales)

Elaboración: se debe averiguar el nombre, ubicación (ciudad o dirección) aquellas empresas en el país destino que fabrican o comercializan un producto igual o similar al que se esta

estudiando. Fuente: los nombres de las empresas se pueden encontrar en las paginas amarillas en Internet de cada país.

Calificación: se evalúa el numero de competidores establecidos en el mercado; el país donde se encuentre mayor números de competidores se calificara con. Pues esto puede ser una muestra de que es un mercado competido y las empresas que están establecidas en el país tiene mas facilidades para comercializar y promocionar el producto. Por otro lado si hay pocos competidores o empresas en ese país se califica con 5 pues no existe mucha competencia.

Mercado

Total importaciones (partida arancelaria)

Elaboración: se debe investigar el total de las importaciones que hace el país destino de las partidas arancelarias del producto. El dato debe ser de un año completo y el mismo para todos lo países.

Calificación: se califica de mayor a menor. Se califica 5 al país que presente mayor volumen de importaciones del producto.

Variación importaciones (%)

Elaboración: se calcula el crecimiento o decrecimiento en % de las importaciones del producto. Se buscan dos años consecutivos, los mismos años para todos los países.

Se calcula con la siguiente formula:

Año actual - año anterior * 100

Año anterior

Calificación: se califica de mayor a menor, colocando 5 al país que mayor crecimiento porcentual presenta en las importaciones del producto.

Segmento del mercado

Elaboración: se busca el segmento del mercado al cual va dirigido el producto de acuerdo a sus características y se cuantifica en una unidad de medida igual para todos los países. Por ejemplo: No. de personas entre determinadas edades, No. de industrias de un sector específico, No. de automóviles en la(s) principal(es) ciudad(es), No. de niños, etc.

Calificación: se califica de mayor a menor y se coloca 5 al país que presente en segmento del mercado con mayor unidades potenciales para el producto.(Cuantificando en unidad de medida igual para todos los países)

Medios de comunicación

Elaboración: se investigan los principales medios de comunicación con los cuales cuenta el país y cifras alrededor de estos. También los principales medios por los cuales se realiza la publicidad en el país destino de producto similares al que se esta estudiando.

Calificación: esto es un dato informativo no una calificación.

Ferias

Elaboración: se investigan las ferias internacionales especificadas (ferias del sector al que pertenece el producto) o ferias que pueden ser de interés para promocionar o dar a conocer el producto que se lleven a cabo en el país de destino.

Calificación: se evalúan las ferias que se realizan en cada uno de los países y se califican con 5 el país con mayores posibilidades de ferias presenta para la promoción del producto en el país de destino.

Estacionalidad

Elaboración: se investigan los posibles meses en el que se pueden presentar bajas en las ventas del producto. Se escriben los meses donde se presente la estacionalidad. Una base de partida puede ser el comportamiento de las ventas del mercado nacional podría asemejarse al mercado internacional.

Calificación: se califica según conveniencia de la empresa. Por ejemplo se tendría en cuenta su capacidad de producción para el caso de productos que tengan ventas todos el año con poca estacionalidad y se tenga que proveer una gran cantidad del producto varias veces al año.