

ASESORIA EN GESTION COMERCIAL DEL PROYECTO
"FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE LAS UNIDADES ARTESANALES
URBANAS DEL MUNICIPIO DE PASTO" EN TORNO, TALLA, REPUJADO
Y MARROQUINERIA.

MEDARDO ESTEBAN BUCHELI CASTILLO

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" EN TORNO, TALLA, REPUJADO Y
MARROQUINERIA.

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

MEDARDO ESTEBAN BUCHELI CASTILLO

ASESOR UNIVERSIDAD JORGE EDUARDO RUANO

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. REFERENTE INSTITUCIONAL	15
1.1 MISION Y VISION	16
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
1.3 CRITERIOS DE OPERACIÓN	17
1.4 SERVICIOS	18
1.5 MARCO INSTITUCIONAL	18
1.5.1. Entidad ejecutora	19
1.5.2 Entidades participantes	19
1.6 SERVICIOS TECNOLOGICOS	20
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
3. DIAGNOSTICO DE LAS UNIDADES ARTESANALES	22
3.1 OBJETIVO ESPECIFICO	22
3.2 ACTIVIDADES	23
3.2.1 Desarrollo de la norma única de diagnóstico	23

3.2.2 Informe de diagnóstico	24
4. INTELIGENCIA DE MERCADOS	62
4.1 Objetivo específico	62
4.2 Actividades	62
4.2.1 Identificación del producto potencial en cada uno de los talleres	62
4.2.2 Clasificación arancelaria	63
4.2.3 Informe de preselección	64
4.2.4 Matriz de selección de mercados	71
5. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	76
5.1 Objetivo específico	76
5.2 Actividades	76
5.2.1 Objetivo del plan de acción.	77
5.2.2 Generalidades de la empresa.	77
5.2.3 Desarrollo del plan de acción	78
5.2.4 Determinación del producto	78
5.2.5 Actividades y acciones a ejecutar	79
5.2.6 Inversiones para el desarrollo del plan de acción	79
5.2.7 Entrega de planes de acción	80
6. IMPACTO	81
CONCLUSIONES	83
CRONOGRAMA	85
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	88

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Listado de productos seleccionados en técnica	63
Cuadro 2. Listado de productos seleccionados en técnica por clasificación arancel	64
Cuadro 3. Países arrojados por la base de datos para la empresa A	67
Cuadro 4. Países arrojados por la base de datos para la empresa B	67
Cuadro 5. Países arrojados por la base de datos para la empresa C	67
Cuadro 6. Países arrojados por la base de datos para la empresa D	68
Cuadro 7. Países arrojados por la base de datos para la empresa E	68
Cuadro 8. Países arrojados por la base de datos para la empresa F	68
Cuadro 9. Países arrojados por la base de datos para la empresa G	69
Cuadro 10. Países arrojados por la base de datos para la empresa H	69
Cuadro 11. Países arrojados por la base de datos para la empresa I	69
Cuadro 12. Países arrojados por la base de datos para la empresa J	70
Cuadro 13. Países arrojados por la base de datos para la empresa K	70

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Norma única de diagnóstico	89
Anexo B. Ficha de selección del producto potencial	136
Anexo C. Matriz de selección de mercado objetivo	137
Anexo D. Calificación y elaboración de la matriz de mercado	141

GLOSARIO

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

INTELEXPORT. 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.

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

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la modalidad de pasantía, la cual se ejecuto 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 consiste en tres objetivos que se menciona 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 la uso del análisis DOFA, que permitió determinar el nivel competitivo en el cual se encontraba cada uno de los empresas. Con base en la información suministrada se realizó una serie de recomendaciones a cada una de las empresas.

El segundo objetivo es la inteligencia de mercados, es el eje fundamental del proceso con el cual se determino 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.

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.

Teniendo en cuenta esto, el proyecto anteriormente mencionado ha desarrollado una etapa de investigación de los talleres artesanales inscritos en el mismo 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 Unica 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 realizó 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 realiza un análisis pormenorizado 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.

Finalmente, se desarrollaron actividades de preselección de países potenciales compradores de artesanías de acuerdo con la técnica que maneja cada taller y por lo que 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.

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 ESTRATEGICOS

- ◆ 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 TECNOLOGICO

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 11 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 los meses comprendidos entre agosto del 2002 y enero del 2003, 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 referente al desarrollo del plan estratégico para cada una de las unidades artesanales, se llevo a cabo un análisis interno, que permitió determinar el nivel competitivo en el cual se encontraba cada uno de los talleres. Se comenzó a través del desarrollo del primer objetivo específico mencionado anteriormente:

3.1 OBJETIVO ESPECIFICO

Tema: Analizar las unidades artesanales urbanas del municipio de Pasto en tamo, talla, repujado y marroquinería 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 una relación directa con los artesanos y la realización de diferentes actividades inscritos en el proyecto.

3.2 ACTIVIDADES

3.2.1 Desarrollo de la Norma Unica de Diagnostico. Para realizar el respectivo diligenciamiento del documento, se recibió una capacitación sobre el contenido de la misma, (Ver anexo 1) para su aplicación a los respectivos talleres artesanales. Esta capacitación fue realizada por la coordinadora del proyecto Doctora Andrea Reyes Bohorquez, 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 anterior 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

Después de la capacitación se procedió a visitar cada uno de los talleres para recopilar la información requerida por la NUD (norma única de diagnóstico) con la cual se realizó un diagnóstico para cada empresas con la orientación de la coordinadora del proyecto tomando como base teórica el análisis de las cinco fuerzas competitivas de la teoría de Michael Porter, para identificar las falencias de la empresa y generar unas recomendaciones que permitan mejorar el nivel competitivo de los talleres.

Las visitas de los talleres artesanales se establecieron en reuniones semanales que abarcaron un promedio de dos horas por sesión, esta encuesta se tuvo que realizar por sesiones por su amplitud en el contenido, y se realizó en el mes de agosto del 2002. Como actividad fundamental dentro de los talleres, se entablo una comunicación con los diferentes gerentes para concientizarlos sobre la importancia para la empresa y el proyecto de crear una misión, una visión y unos objetivos claros con los cuales se pudiera trabajar en adelante.

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

3.2.2 Informe de Diagnostico. 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 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, junto con los pasantes se recomendó diferentes actividades que pueden ser implementadas o no dentro de los talleres, teniendo en cuenta su capacidad económica y la disposición del personal involucrado.

Este informe consta de los siguientes puntos:

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

A continuación se realiza una breve definición de cada uno de los puntos anteriormente citados.

- 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 Cesar¹.

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.

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 dificultades².

¹ **ARTESANÍAS DE COLOMBIA**. Censo Económico Nacional del sector artesanal. Artesanías de Colombia. Bogotá, 1998

² **ARTESANÍAS DE COLOMBIA**. Comportamiento de las exportaciones de las artesanías colombianas. Artesanías de Colombia. Bogotá, 1997.

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

- Análisis de las cinco fuerzas competitivas para el sector de artesanías (Michael Porter)

El análisis de las cinco fuerzas competitivas determina la rentabilidad de un sector puesto que esta conformado por los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en un determinado sector.

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.

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.

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.

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.

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.

Efectos 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.

- Análisis de la estrategia competitiva de la empresa. La unidad básica de análisis para comprender la competencia es un sector. Un sector (fabricante o de servicios), es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.

Puede haber sectores afines que fabrican productos que comparten la clientela, las tecnologías y los canales, pero que tienen sus propias y singulares necesidades en lo que a ventaja competitiva se refiere.

Las empresas por medio de la estrategia competitiva tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que a la vez sea rentable y sostenible.

Estos métodos se basan en estrategias de costo o de diferenciación. Las estrategias de costo están directamente relacionadas con el control de los costos de producción, y las de diferenciación se basan en el enfoque, es decir, fabricar productos para nichos de mercado específicos, en donde la empresa se dedica a producir artículos con características específicas y buscan especializarse, por medio del precio, diseño o empaque. Como ejemplo tenemos las golosinas para diabéticos, el cual cubre la necesidad consumir dulce sin hacerle daño a los pacientes con diabetes, es decir, enfocado a un cliente con características muy puntuales, en donde el valor agregado juega un papel muy importante.

- Análisis de la cadena de valor (Michael Porter). El análisis de la cadena productiva permite identificar las actividades o eslabonamientos, cuales trasladan eficiencias o ineficiencias, estableciendo el grado de colaboración entre los actores de la cadena. La ventaja competitiva esta en el desempeño de estas actividades, estratégicamente importantes, si se realizan más barato o mejor que sus competidores.

Logística interna. Estas son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, y pago a los proveedores.

Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como fabricación, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, y pruebas.

- Logística externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como bodega de materiales terminados, manejo de materiales, operación de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- Mercadeo y ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto, e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones del canal, relación con el canal, y precio.

Servicio postventa. Involucra la forma de realizar o mantener el valor del producto, como el mantenimiento, reparación, repuestos y ajustes del producto.

- Abastecimientos. Se refiere a la función de comprar insumos, en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en si.

- Desarrollo tecnológico. Cada actividad de valor representa tecnología sea conocimiento, procedimiento o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el

uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías, representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor, usan una tecnología que combinan varias subtecnologías diferentes, que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

- Administración del recurso humano. Consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.

- Infraestructura. Consiste en varias actividades, incluyendo la administración en general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales y administración de calidad.

- Resultado análisis de la cadena de valor - recomendaciones

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 confiabilidad en la información suministrada.

La entrega de cada informe de diagnóstico se realizó a finales del mes de septiembre. A cada artesano se le explico 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.

3.2.3 Resumen ejecutivo: diagnóstico por empresa. Dado el carácter confidencial con el cual se maneja el proyecto y la información recopilada en cada uno de los talleres, y por petición de los artesanos; en esta parte se han obviado los nombres de los involucrados proporcionándoles un nombre que permita identificarlos.

Técnica utilizada marroquinería

Empresa A. El taller artesanal surgió por iniciativa de su dueña, con una inversión inicial que consistía en retazos de cuero. La experiencia la adquirió trabajando en una empresa familiar, específicamente de su madre, donde se producían bolsos de cuero. En 1990 se independiza y empezó fabricando moños para el cabellos con los retazos de cuero. Durante muchos años se trabajaron los chalecos en cuero como producto principal y en menor proporción bolsos. Para finales de 1999, cambió la línea totalmente orientada a la producción de bolsos para dama. utilizando materiales de fibras vegetales como Iraca y Fique.

Los productos fabricados en el taller se distinguen por ser productos con muy buenos acabados, lo cual le ha permitido a los clientes un satisfacción con el producto. La política de promoción que principalmente maneja el taller y la cual le mantiene un alto porcentaje de las ventas, es a través de los diferentes eventos en los que participan, como Expoartesanas, II Salón Internacional del Cuero, y el Leather Show en Bogotá y en Alemania tuvieron la oportunidad de participar a través de Proexport en una feria en Frankfurt. Se han realizado exportaciones indirectas a Estados Unidos e Islas del Caribe. Los mercados en los que participa a nivel nacional son Cali, Santa Marta y Bogotá.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

La realidad de la empresa, es que tiene un potencial bastante grande, en el cual su fortaleza se concentra en la innovación constante y utilización de materiales artesanales. No obstante el mayor inconveniente que ha encontrado la gerencia es la comercialización de su producto, barrera que se puede superar con un plan de mercadeo dirigido a nivel nacional e internacional.

Las observaciones que a continuación se relacionan se basan específicamente en el mejoramiento de procesos productivos ante un incremento de la demanda, entre otros.

Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicarán en Colombia. Esto requiere una planeación comercial con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento.

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.

De todas maneras, considerar la opción de participar en exportaciones conjuntas, mediante la participación en un cluster para este mercado.

Establecer un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa y que de garantía de calidad y seguridad sobre la misma, especialmente cuando se necesite utilizar los talleres satélites.

Técnica utilizada repujado

Empresa B. Este taller se inicia por iniciativa personal del gerente con recursos provenientes de familiares que le permitieron realizar una primera inversión por el monto de quinientos mil pesos, los cuales fueron empleados para la compra de las primeras herramientas con que contó. En un principio dos de sus hermanos fueron sus socios, pero por diferentes circunstancias se disuelve la sociedad y continua solo. En el transcurso de estos años incremento sus activos, el monto actual es de \$11.285.143 y muy seguramente se seguirán incrementando porque tiene buenas proyecciones al futuro. Ha logrado obtener reconocimiento a nivel local por la calidad y esmero con que elabora sus productos.

Actualmente, el taller esta utilizando una estrategia de comercialización, basada en el desarrollo de productos, la implementación de una calidad óptima y un buen cumplimiento, además de mantener precios bajos que permiten competir en el mercado.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Se debe tratar de implementar Kardex para materias primas e insumos como una forma de mantener un control mas efectivo dentro del taller.

Implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados para realizar un mejor control de la producción y poder conocer las tendencias y resultados del taller a futuro como estrategia competitiva.

Implementar sistema financiero y contable para toma de futura decisiones, con base en indicadores.

Se deben definir los contratos laborales con empleados existentes y formalizarlos como una forma de evitar contratiempos a futuro.

Capacitación a decoradores, en nuevos diseños y tendencias de la técnica para lograr consolidarlos y volverlos mas competitivos dentro del taller y el mercado.

Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicarán en Colombia. Esto requiere una planeación comercial con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento.

Establecer un adecuado sistema de información para efectos de establecer el control objetivo del plan comercial y los costos.

Establecer un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa y que de garantía de calidad y seguridad sobre la misma, especialmente cuando se necesite utilizar toda la capacidad del taller.

Empresa C. La empresa se crea con la visión de dos artesanos con capacidades extraordinarias en la elaboración de artesanías y con una mentalidad abierta a enfrentar nuevos retos en este arte. La empresa comienza con una inversión de \$ 500.000 pesos y con herramientas de cada uno de los socios. Por no tener gran capital tuvieron que ingeniarse la construcción de maquinaria como la circular, que por iniciativa de ellos transformaron un motor eléctrico usado en una herramienta útil para empresa.

Una de las cualidades de estos dos socios es la preocupación permanente del problema del desempleo que ronda en la ciudad de Pasto y que impacta directamente a los jóvenes de su barrio, por ello, les han enseñado el manejo de técnicas para elaborar productos artesanales.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Definir contratos laborales con empleados y formalizarlos por escrito. Solicitar asesoría en la oficina de trabajo, de la Cámara de Comercio.

Actualizar datos personales de empleados, mediante la creación de una base de datos de los trabajadores. Solicitar hojas de vida y crear un archivo.

Crear 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.

Agruparse con otros talleres para proveerse de materias primas en conjunto y así lograr minimizar costos del producto.

Implementar en la toma de futuras decisiones, el análisis de los diferentes indicadores financieros.

Implementar Kardex para materias primas e insumos, productos en blanco, en procesos y terminados.

Implementar indicadores de medición de desempeño por empleado y línea de producto, para mejorar la productividad y establecer la situación de los productos.

Demarcar área de almacenamiento por referencias o materiales.

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. Documentarlo por escrito.

Reubicar el lugar de almacenamiento de la materia prima para obtener mayor control y rápida ubicación de la misma, así como mantener el buen estado de la misma.

Identificar los productos con una referencia, agruparlos en líneas de productos y 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.

Establecer como política de la organización el seguimiento de clientes, para medir nivel de satisfacción con el producto y recopilación de posibles recomendaciones y percepciones del mismo. Llevar registros escritos de esas percepciones, junto con los esquemas de los productos desarrollados con esas ideas.

Buscar intermediarios o comercializadoras de artesanías a nivel nacional mediante los directorios telefónicos y especializados. Incursionar en mercados de alto turismo.

Implementar fichas técnicas de los productos para la elaboración del catálogo, organizado por líneas de productos en donde se determinen las dimensiones, colores, y pesos unitarios esto para organización y conocimiento de la empresa.

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.

Técnica utilizada talla

Empresa D. Taller nace hace aproximadamente 21 años como un taller dedicado a la talla de diferentes piezas por encargo, su inversión inicial fue de \$250 pesos provenientes de los ahorros de su propietario. Estos activos a lo largo de estos 21 años

se han ido incrementando lentamente hasta llegar a la actualidad a un valor de \$9.728.519. Actualmente cuenta 3 empleados de planta conformados por su esposa y sus hijos mas ocasionales que ayudan a suplir las necesidades de nuestros clientes, y dedicados a la talla de gaviotas, soles, tucanes, algunas piezas religiosas los cuales son nuestros principales productos tradicionales en el mercado, hoy en día se busca realizar figuras con gran innovación y se ha incursionado en los acabados naturales para estos productos y no venderlos solo a intermediarios y/o decoradores.

La estrategia competitiva del taller es la reducción de costos y la calidad en el diseño puesto que estos son dos elementos que deben ser analizados y tomados en consideración para mantener la empresa.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Poder delegar funciones, al momento de ausentarse el gerente, y permitir que este dedique mayor tiempo a la parte de desarrollo de mercados.

Incrementar controles de materiales para evitar perdidas injustificadas y posibles problemas.

Medición de rendimiento de trabajadores, para implementar sistema de incentivos y creación de un sistema de dolientes, en donde si la empresa gana, el trabajador también.

Incrementar a mediano plazo la autoestima en trabajadores, mejorando su calidad de vida y su calidad de trabajo.

Reducción de costos de producción a través de alianzas estratégicas.

Mejorar el volumen de las ventas a través de estrategias de promoción y publicidad.

Se debe tratar de implementar Kardex para materias primas e insumos como una forma de mantener un control mas efectivo dentro del taller.

Implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados para realizar un mejor control de la producción y poder conocer las tendencias y resultados del taller a futuro como estrategia competitiva.

Implementar sistema financiero y contable para toma de futura decisiones, con base en indicadores.

Se deben definir los contratos laborales con empleados existentes y formalizarlos como una forma de evitar contratiempos a futuro.

Capacitación a decoradores, en nuevos diseños y tendencias de la técnica para lograr consolidarlos y volverlos mas competitivos dentro del taller y el mercado.

Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicarán en Colombia. Esto requiere una planeación comercial con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento.

Establecer un adecuado sistema de información para efectos de establecer el control objetivo del plan comercial y los costos.

Establecer un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa y que de garantía de calidad y seguridad sobre la misma, especialmente cuando se necesite utilizar toda la capacidad del taller.

Empresa E. El taller es pequeño, el propietario es el único trabajador que tiene la empresa, esporádicamente los hijos le ayudan. Por ello, el trabajo realizado solo se va a concentrar en abrirle mercados a nivel nacional. Por que no cuenta con la logística tanto interna como externa para un proyecto exportador.

Actualmente la empresa esta utilizando una estrategia de reducción de costos, un manejo del costo laboral, debido a que el Gerente es el mismo trabajador.

Esta estrategia hasta el momento ha permitido competir con otros pequeños talleres de su tipo de acuerdo a la calidad de su producto, no obstante es necesario mostrarle al cliente un mayor valor agregado en los productos, mediante la creación de líneas de productos terminadas, como el caso de la decoración en tamo de los artículos.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Contratar por lo menos un operario para minimizar las responsabilidades del Gerente, y permitir que se pueda dedicarse a la creación de nuevos productos.

Una vez vinculado el operario definir puestos, autoridad y manuales de funciones, con el objetivo de crear cargos, responsabilidades y delegar funciones.

Crear 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.

Agruparse con otros talleres para proveerse de materias primas en conjunto y así lograr minimizar costos del producto.

Implementar Kardex para materias primas e insumos.

Implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados. Esto con el objetivo de lograr un mayor control, sobretodo a medida que el taller comience a crecer.

Demarcar área de almacenamiento por referencias o materiales. Establecer un sitio fijo para ese almacenamiento.

Creación de otras líneas de productos o servicios, por ejemplo ofrecer el alquiler de la maquinaria o el corte de madera. Crear diferentes servicios para que de esta forma puedan encontrar un ingreso para la empresa.

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.

Una vez se establezca el taller, de acuerdo a los planes del empresario se debe elaborar un mapa de riesgos del taller. Implementar la seguridad industrial en los talleres para evitar futuras complicaciones legales o accidentes laborales. Reglamentar el uso de protección en el área de producción y transformación de madera, y establecer penalidades por falta de cumplimiento de esta política.

Establecer un porcentaje o unidades a producir semanalmente para la creación de inventarios. Al menos comenzar realizando las muestras de productos para que en un caso dado un cliente desee conocer su trabajo, pueda apreciarlo.

Inicialmente identificar una feria de interés y prepararse durante por lo menos 6 meses con mercancía para venderla en ese evento. Puede iniciar con en las ciudades más cercanas, como Popayán o Cali.

Buscar intermediarios o comercializadoras de artesanías en Cali o a nivel nacional mediante los directorios telefónicos y especializados.

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.

Identificar los productos con una referencia y agruparlos en líneas de productos.

Técnica utilizada torno

Empresa F. El taller artesanal " Empresa F" utiliza la técnica del Torno. El taller se inicia por iniciativa personal del propietario con recursos propios. La empresa comienza a operar hace unos 8 años (1994), inicia el propietario trabajando solo y con el tiempo fue incrementando personal hasta llegar a 5 empleados pero según la demanda de los productos en los últimos años ha tendido a bajar, por consiguiente, también se reduce la contratación de empleados llegando hasta el momento a tener 3 empleados. Los objetos que la empresa realiza son: Jarrones, fruteros, contenedores, productos en blanco, cuadros con paisajes y además trabaja en carpintería. Su visión a largo plazo es que su producto se conozca tanto a nivel nacional e internacional.

Como estrategia competitiva él utiliza la negociación de sus productos y la variedad de los mismos frente a sus competidores puesto que se enfoca en diversos aspectos y maneja las técnicas necesarias para su correcto desempeño en el mercado. Además de esto trabaja con publicidad y asesoría lo cual le permite ampliar su nicho y hacerse a la información pertinente para este objetivo.

El gerente trabaja sobre todo en el aspecto promocional del taller por lo cual asiste a ferias y exposiciones del ramo, además considera como un aspecto muy importante el manejo publicitario para dar a conocer sus productos.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Realizar alianzas estratégicas con otros artesanos para la consecución de insumos en conjunto que permitan disminuir costos y lograr un poder de negociación aceptable.

Mejorar la comercialización a través de una segmentación mas específica de la población que permita encontrar mercados que gusten de la exclusividad en el diseño y la calidad

Se debe tratar de implementar Kardex para materias primas e insumos como una forma de mantener un control más efectivo dentro del taller.

Implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados para realizar un mejor control de la producción y poder conocer las tendencias y resultados del taller a futuro como estrategia competitiva.

Implementar sistema financiero y contable para toma de futura decisiones, con base en indicadores.

Se deben definir los contratos laborales con empleados existentes y formalizarlos como una forma de evitar contratiempos a futuro.

Capacitación a decoradores, en nuevos diseños y tendencias de la técnica para lograr consolidarlos y volverlos más competitivos dentro del taller y el mercado.

Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicarán en Colombia. Esto requiere una planeación comercial con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento.

Establecer un adecuado sistema de información para efectos de establecer el control objetivo del plan comercial y los costos.

Establecer un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa y que de garantía de calidad y seguridad sobre la misma, especialmente cuando se necesite utilizar toda la capacidad del taller.

Empresa G. El taller se inicia como iniciativa familiar por medio de la gerente y su hija, el taller es pequeño pero de gran demanda de sus productos. En el momento es muy reconocido a nivel nacional, gracias a la ferias que continuamente han participado.

El taller artesanal trabaja con calidad para lograr el reconocimiento en el mercado, para ello trabaja productos funcionales, que sean innovadores y que impliquen un alto grado de creatividad.

La estrategia competitiva actual de la empresa presenta ciertas deficiencias sobre todo en el aspecto organizativo y publicitario, ya que se ha descuidado el valor de estos, no se tiene claro aspectos tan importantes para un taller con aspiraciones de incrementar su nicho de mercado.

Algo para resaltar del taller es la búsqueda de mejoramiento continuo y el conocimiento que posee el taller del sector y el mercado con lo cual se ha podido mantener avante durante todo el tiempo de recesión.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Se debe tratar de implementar Kardex para materias primas e insumos como una forma de mantener un control mas efectivo dentro del taller.

Implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados para realizar un mejor control de la producción y poder conocer las tendencias y resultados del taller a futuro como estrategia competitiva.

Implementar sistema financiero y contable para toma de futura decisiones, con base en indicadores.

Se deben definir los contratos laborales con empleados existentes y formalizarlos como una forma de evitar contratiempos a futuro.

Capacitación a decoradores, en nuevos diseños y tendencias de la técnica para lograr consolidarlos y volverlos mas competitivos dentro del taller y el mercado.

Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicarán en Colombia. Esto requiere una planeación comercial con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento.

Establecer un adecuado sistema de información para efectos de establecer el control objetivo del plan comercial y los costos.

Establecer un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa y que de garantía de calidad y seguridad sobre la misma, especialmente cuando se necesite utilizar toda la capacidad del taller.

Empresa H. Este taller se inicia por herencia, la fecha de iniciación de la empresa operando se remonta a 1967, el monto inicial de la empresa estuvo alrededor de \$ 52.000 pesos este fondo proviene de ahorros.

Durante dos años el propietario trabajó solo en el taller, a partir del segundo año fue incrementando su personal al principio con un empleado y actualmente tiene tres. Las instalaciones se encuentran ubicadas en una zona comercial del barrio Santiago son propias y la clase de empresa es personal natural. Para el futuro la empresa quiere asociarse con demás artesanos y poder participar en los diferentes eventos y ferias tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente el gerente esta utilizando una estrategia combinada entre la reducción de costos y diferenciación por calidad, la cual la ejecuta a través de la producción en serie

o masiva de sus productos teniendo como parámetro de producción la calidad del producto.

Esta estrategia hasta el momento le ha permitido competir con otros de su tipo de acuerdo a la calidad de su producto, y sobretodo gracias al manejo de inventarios, dado que en muchas ocasiones el cliente no da espera y necesita el producto de inmediato.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Actualizar datos personales de empleados.

Agruparse con otros talleres para proveerse de materias primas en conjunto y así lograr minimizar costos del producto.

Comenzar a emplear la planeación y presupuesto para compras y ventas.

Implementar Kardex para materias primas e insumos, productos en blanco, en proceso y terminados.

Establecer indicadores de medición de desempeño por empleado y línea de producto, para mejorar la productividad y establecer la situación de los productos y evaluación de desempeño de empleados.

Implementar un sistema de control de calidad formal tanto de materias primas como de producto terminado, en el cual se establezcan unos parámetros para la aplicación del criterio de supervisión.

Utilizar políticas de selección adicionales a la entrevista personal como pruebas técnicas y comprobación de referencias para valorar al personal por sus habilidades y así evitar que se presenten dificultades por las capacidades del personal.

Reubicación de las maquinas en planta para garantizar un trabajo mejor ambientado, y espacio favorable para los empleados, con menos riesgos de accidentalidad, dado que el proceso productivo y la manipulación de algunas herramientas pueden ocasionar accidentes.

Almacenar desperdicios (aserrín) en una bodega alejada del área productiva o darle un mejor manejo como puede ser en tanques o en bolsas plásticas; de esta forma también se ayuda a darle un efectivo manejo a este subproducto.

Implementar un plan de mantenimiento de la maquinaria, determinando un periodo, ficha de evaluación y evolución de la maquinaria.

Elaborar un mapa de riesgos del taller. Implementar la seguridad industrial en los talleres para evitar futuras complicaciones legales o accidentes laborales. Concientizar acerca de su importancia. Reglamentar el uso de protección visual y tapabocas en el

área de producción y transformación de madera, y establecer penalidades por falta de cumplimiento de esta política. (Puede buscar ayuda en las ARP)

Buscar una capacitación para los operarios, en nuevos diseños, utilización y tendencias de la técnica del torno. Inclusive esta capacitación puede realizarla el empresario mediante una investigación en Internet de los productos que se pueden realizar con esta técnica. Es importante también hacerlos participes a los operarios en el desarrollo de nuevos productos.

Establecer como política el seguimiento de clientes, para medir nivel de satisfacción con el producto y recopilación de posibles recomendaciones y percepciones del mismo. Creación de una base de datos de estas percepciones, ya sea manual o sistematizada.

Realizar catalogo virtual, en donde se presente la empresa, el portafolio de productos y servicios que se deseen desarrollar. Creación de imagen corporativa.

Ampliar portafolio de productos y servicios. Pensar en la posibilidad de entregar el producto terminado de cierta forma que lo requiera el cliente o con un acabado superior, en donde se le garantice al cliente que va directamente a trabajar sobre el producto sin realizarle otras adecuaciones. Determinar 2 a 3 líneas de productos terminados, como mínimo.

Implementar políticas de precios, descuentos y promociones para productos de exportación y clientes para mayoristas.

Investigación de tendencias y nuevos modelos de la técnica y usos, para mejorar e innovar en productos. (Fuente: Internet, revistas especializadas en decoración)

Empresa I. La empresa comenzó recientemente a funcionar en noviembre del 2001. Además de hacer sus propios productos en torno también compran en blanco y los decora. El personal que elabora en la empresa es netamente familiar, esto por ser de reciente creación la misma. Sus productos son muy reconocidos en la ciudad de Pasto y gracias a esto la empresa en poco tiempo a crecido en forma vertical.

Una de las grandes fortalezas que tiene la empresa es la habilidad de las personas que laboran en el taller y además, entre sus familiares se encuentran persona muy aptas en lo que se refiere a decoración y el área financiera y contable, lo que permite que la empresa halla aumentado sus clientes y se pueda introducir en nuevos mercados a nivel nacional como internacionalmente.

Su gran demanda de productos hace que la empresa este en constante producción e innovación de los mismos. En la actualidad tiene muchos proyectos como; la adecuación de las instalaciones del taller y ofrecer mejores servicios a los clientes.

Actualmente la empresa esta enfocando su esfuerzo en la utilización de una estrategia de diferenciación en diseño, implementada a través de la adaptación y desarrollo propio de productos.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Determinar un listado de precios y mantenerlo de acuerdo a sus productos por lo menos para un periodo de tiempo de 3 a 6 meses.

Definición de puestos, autoridad y manuales de funciones, con el objetivo de crear cargos y delegar funciones, y en el caso de ingresar personal nuevo, tengan mayor facilidad y orientación.

Crear 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.

Establecer unos parámetros de calidad exigentes, bajo los cuales se determina cuando un producto es aceptado y cuando no, con el objetivo de delegar esta función a un operario, con reglas claras y documentadas.

Se debe buscar una forma de organizar el taller, de tal manera en que los empleados puedan trabajar a gusto y en un solo lugar, y que exista una optima distribución de la maquinaria.

Esta decisión de la Gerencia puede ser: Reubicación locativa o cambio de las instalaciones.

Una vez establecida el área de trabajo, se debe demarcar área de almacenamiento por referencias o materiales, para dar una mayor organización. Así mismo demarcar las diferentes áreas como producción, decorado, terminado.

Llevar control del avance producción mediante una ficha de fácil interpretación. Es posible implementar una base de datos en donde puedan hacer un mejor uso de la información, creada en Excel o Access.

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. Formalizarlo por medio de un documento escrito.

Por medio de entidades buscar una capacitación para los decoradores, en nuevos diseños y tendencias de la técnica.

Elaborar un mapa de riesgos del taller. Implementar la seguridad industrial en los talleres para evitar futuras complicaciones legales o accidentes laborales. Concientizar acerca de su importancia. Reglamentar el uso de protección visual y tapabocas en el área de producción y transformación de madera, y establecer penalidades por falta de cumplimiento de esta política. (Puede buscar ayuda en las ARP)

Implementar un plan de mantenimiento de la maquinaria, determinando un periodo, ficha de evaluación y evolución de la maquinaria.

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.

Organizar base de datos de clientes, para retomar información y tratar de lograr nuevos pedidos.

Buscar intermediarios o comercializadoras de artesanías en Bogotá o a nivel nacional mediante los directorios telefónicos y especializados.

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.

Creación de un catalogo virtual, es decir en medio magnético, el cual tiene un costo bajo y puede enviárseles a los clientes potenciales.

Identificar los productos con una referencia y agruparlos en líneas de productos.

Establecer precios estables por un periodo de tiempo. Tratar de mantenerlos siquiera por 3 meses.

Empresa J. La empresa en sí comenzó en 1998 en la casa de residencia, el monto con el que empezó a funcionar la empresa no está contabilizado, inicia el propietario trabajando con algunos de sus familiares (3 hermanos) y con el tiempo fue incrementando personal hasta llegar a 7 empleados. Desde que se inicio la empresa ha ido adquiriendo maquinaria y en el momento la capacidad de producción puede abastecer la gran cantidad de pedidos que se tiene a nivel nacional. Los mercados que

actualmente surte la empresa se cuenta con almacenes de cadena como TIA, LA 14, entre otras y además, almacenes en la ciudad.

Los objetos más representativos que la empresa tiene actualmente son los morteros y fruteros, sus perspectivas a futuro son ampliar la empresa para estar en capacidad de aumentar la producción y abastecer perfectamente a los almacenes nacionales y a largo plazo exportar los productos.

Actualmente es evidente que el empresario tiene una ventaja sobre algunos talleres, dado que conoce su producto y los canales a los cuales puede acceder, conocimiento que ha adquirido en la evolución de su empresa. Es muy importante que el empresario se concientice que el proceso de innovación debe ser constante para que los competidores tengan menores posibilidades de robarle participación en el mercado a su empresa. Es necesario comenzar a mejorar los medios con los cuales puede fortalecer esta estrategia para continuar realizando una buena gestión de sus ventas e incursionar en nuevos mercados como el ecuatoriano.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Actualizar datos personales de empleados, mediante la creación de una base de datos de los trabajadores. Solicitar hojas de vida.

Definir contratos laborales con empleados y formalizarlos por escrito. Solicitar asesoría en la oficina de trabajo, de la Cámara de Comercio.

Crear 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.

Buscar métodos de incentivos y motivación de los trabajadores. Estos pueden darse a través de bonificaciones, actividades recreativas, trabajo en equipo, entre otros.

Buscar posibles negociaciones o espacios de negociación con proveedores, pactando cantidades de compra mensuales.

Capacitar a la gerencia en sistemas para empezar a implementar sistemas de control más eficaces.

Implementar Kardex para materias primas e insumos.

Implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados.

Establecer indicadores de medición de desempeño por empleado y línea de producto, para mejorar la productividad y establecer la situación de los productos.

Demarcar área de almacenamiento por referencias o materiales, para dar una mayor organización. Utilizar una estantería que de mayor organización a las herramientas que se utilizan y a los productos.

Capacitar a los trabajadores en la importancia de la seguridad industrial.

Implementar un plan de mantenimiento de la maquinaria, determinando un periodo, ficha de evaluación y evolución de la maquinaria.

Suscribirse o buscar el acceso a revistas especializadas en decoración para estudiar las tendencias de los diferentes mercados y así retomar ideas para la elaboración constante de nuevos productos. (Otras fuentes: Internet)

Establecer como política de la organización el seguimiento de clientes, para medir nivel de satisfacción con el producto y recopilación de posibles recomendaciones y percepciones del mismo.

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 K. Este taller se inicia en el año de 1968, sin mucho capital, solo con un torno el cual permitía abastecer la demanda en esos años. Poco a poco fue incrementado la capacidad de producción de la empresa mediante la adquisición de nueva maquinaria. En esos tiempos el propietario abastecía los diferentes talleres que se encontraban ubicados en la ciudad de Pasto. La calidad de sus productos eran reconocidos, esto

encadenó una gran demanda de ellos, lo que favoreció a la empresa para crecer. Uno de sus compradores era La Casa del Barniz, una organización muy reconocida en el municipio de Pasto y a nivel nacional e internacional, la cual se destaca por la adquisición de productos de calidad e innovación.

En el momento la empresa tiene contactos en Bogotá que son sus principales. Aunque, por la situación del país la demanda de los productos ha disminuido, y se está reformulando nuevas estrategias de mercadeo y la utilización de nuevos canales de distribución.

La empresa utiliza como estrategia competitiva el manejo de bajos precios con lo cual sus productos entran al mercado y pueden posicionarse de manera más efectiva, aparte de esto está tratando de lograr la innovación de los mismos a través de su propia iniciativa y la colaboración de expertos en diseño.

Las recomendaciones que se le realiza al taller son las siguientes:

Poder delegar funciones, al momento de ausentarse el gerente, y permitir que este dedique mayor tiempo a la parte de desarrollo de mercados.

Incrementar controles de materiales para evitar pérdidas injustificadas y posibles problemas.

Medición de rendimiento de trabajadores, para implementar sistema de incentivos y creación de un sistema de dolientes, en donde si la empresa gana, el trabajador también. Incrementar a mediano plazo la autoestima en trabajadores, mejorando su calidad de vida y su calidad de trabajo.

Reducción de costos de producción a través de alianzas estratégicas.

Mejorar el volumen de las ventas a través de estrategias de promoción y publicidad.

Se debe tratar de implementar Kardex para materias primas e insumos como una forma de mantener un control más efectivo dentro del taller.

Implementar Kardex de productos en blanco, en proceso y terminados para realizar un mejor control de la producción y poder conocer las tendencias y resultados del taller a futuro como estrategia competitiva.

Implementar sistema financiero y contable para toma de futura decisiones, con base en indicadores.

Se deben definir los contratos laborales con empleados existentes y formalizarlos como una forma de evitar contratiempos a futuro.

Capacitación a decoradores, en nuevos diseños y tendencias de la técnica para lograr consolidarlos y volverlos más competitivos dentro del taller y el mercado.

Consolidar la empresa en el aspecto comercial, mediante el desarrollo de mercados y productos, los cuales se ubicarán en Colombia. Esto requiere una planeación comercial con sus respectivos esquemas de control, recursos y seguimiento.

Establecer un adecuado sistema de información para efectos de establecer el control objetivo del plan comercial y los costos.

Establecer un sistema de calidad, formal, adecuado al tamaño de la empresa y que de garantía de calidad y seguridad sobre la misma, especialmente cuando se necesite utilizar toda la capacidad del taller.

4. INTELIGENCIA DE MERCADOS

Con este estudio se determinó cómo, dónde, cuánto y quién puede comprar los productos de los diferentes talleres artesanales, fundamental para definir mejor las estrategias 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 ESPECIFICO

Tema: 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 2), en esta ficha se consignaron dos productos con las características anteriormente mencionadas y las especificaciones de cada uno.

Partiendo de esta información se selecciono el producto con las mejores condiciones en el mercado para dar inicio a la segunda actividad.

Cuadro 1. Listado de productos seleccionados en técnica

NOMBRE	TECNICA	PRODUCTO
Empresa A	Marroquinería	Bolsos
Empresa B	Repujado	Portavasos
Empresa C	Repujado	Portarretrato
Empresa D	Talla	Estatuillas
Empresa E	Talla	Domino
Empresa F	Torno	Jarrón taracea
Empresa G	Torno	Portavasos
Empresa H	Torno	Jarrones
Empresa I	Torno	Caja lapicero
Empresa J	Torno	Frutero
Empresa K	Torno	Contenedores de grano

4.2.2. Clasificación arancelaria. Esta actividad se desarrollo con la colaboración del Area de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Pasto, mediante el suministro y utilización del software Datalegis, el cual 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 2. Listado de productos seleccionados en la técnica por clasificación arancelaria.

NOMBRE	TECNICA	PRODUCTO	PARTIDA ARANCELARIA
Empresa A	Marroquinería	Bolsos	42.02.21.00.00
Empresa B	Repujado	Portavasos	42.02.91.90.00
Empresa C	Repujado	Portarretrato	42.02.91.90.00
Empresa D	Talla	Estatuillas	44.20.10.00.00
Empresa E	Talla	Domino	95.04.90.99.00
Empresa F	Torno	Jarrón taracea	44.20.90.00.00
Empresa G	Torno	Portavasos	44.19.00.00.00
Empresa H	Torno	Jarrones	44.20.10.00.00
Empresa I	Torno	Caja lapicero	44.20.90.00.00
Empresa J	Torno	Frutero	44.19.00.00.00
Empresa K	Torno	Contenedores de grano	44.19.00.00.00

5.2.3. Informe de Preselección. Al tener la partida arancelaria del producto, se comienza a consultar el movimiento de esta, en las bases de datos nacionales e internacionales, tales como Intlexport (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 realiza el estudio de los principales proveedores de la partida, con el objetivo de identificar que países son los proveedores 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 UNCTAC. 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 presente año, sobre: exportaciones, importaciones, competencia local y país de destino de cualquier tipo de producto ubicado por partida arancelaria.

La metodología utilizada para la preselección de países potenciales en la base de datos Bacex, se basó inicialmente en descartar 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 en por lo menos 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. Resultado arrojado por cada una de las bases de datos y el empresario:

Cuadro 3. Países arrojados por las bases de datos para la empresa A

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá México, Chile	Estados Unidos, Francia Republica Dominicana Reino Unido, Grecia	Aruba, Islas Bahamas Canadá, Costa Rica Ecuador, Estados Unidos	Estados Unidos Costa Rica , Ecuador

Cuadro 4. Países arrojados por las bases de datos para la empresa B

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, Argentina, Chile.	Dinamarca, Alemania, Suiza, Holanda, Grecia, Estados Unidos.	Estados Unidos, Costa Rica, México, Puerto Rico	México, Estados Unidos, Alemania.

Cuadro 5. Países arrojados por las bases de datos para la empresa C

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, Argentina, Chile.	Dinamarca, Alemania, Suiza, Holanda, Grecia, Estados Unidos.	Estados Unidos, Costa Rica, México, Puerto Rico	Venezuela, Inglaterra, República Dominicana.

Cuadro 6. Países arrojados por las bases de datos para la empresa D

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

Cuadro 7. Países arrojados por las bases de datos para la empresa E

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Paraguay, Perú, Bahamas, Costa Rica, República Dominicana, Uruguay, Panamá, Ecuador, Bolivia, Argentina, Chile, Venezuela.	Chile, España, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana.	Chile, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Perú, Puerto Rico, Panamá, República Dominicana, Venezuela.	Colombia

Cuadro 8. Países arrojados por las bases de datos para la empresa F

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, República Dominicana, Argentina, Venezuela.	Francia	Canadá, Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico, Venezuela.	Estados Unidos, Venezuela, Puerto Rico.

Cuadro 9. Países arrojados por las bases de datos para la empresa G

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, República Dominicana, Argentina, Chile, Venezuela.	Italia	Estados Unidos, Panamá, República Dominicana, Venezuela.	Estados Unidos, México, Canadá.

Cuadro 10. Países arrojados por las bases de datos para la empresa H

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

Cuadro 11. Países arrojados por las bases de datos para la empresa I

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, República Dominicana, Argentina, Venezuela.	Francia	Canadá, Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico, Venezuela.	Estados Unidos, Venezuela, Francia.

Cuadro 12. Países arrojados por las bases de datos para la empresa J

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, República Dominicana, Argentina, Chile, Venezuela.	Italia	Estados Unidos, Panamá, República Dominicana, Venezuela.	Estados Unidos, Venezuela, México.

Cuadro 13. Países arrojados por las bases de datos para la empresa K

BASES DE DATOS			
TRAINS	INTELEXPORT	BACEX	EMPRESARIO
Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, República Dominicana, Argentina, Chile, Venezuela.	Italia	Estados Unidos, Panamá, República Dominicana, Venezuela.	Estados Unidos, España, México.

Luego de realizar este informe se visito a cada uno de los artesanos para que en conjunto con los asesores seleccionen tres países objetivo obtenidos de la bolsa de países, a los cuales se les dirigieron los esfuerzos investigativos.

Los tres países preseleccionados se les realizó el análisis correspondientes por medio de la matriz de selección de mercados.

5.2.4. Matriz de Selección de Mercados. Esta matriz se realiza para caracterizar a los países en estudio:

- Factores Económicos
- Situación política
- Población
- Transporte
- Idioma
- Experiencias Comerciales
- Barreras Comerciales
- Exportaciones Colombianas
- Competencia Internacional
- Mercado

Los cuales se someten a 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 3 matriz de selección de mercados y Anexo 4 mecanismos de calificación)

El resultado de la calificación de la matriz de selección de mercados realizado para cada empresa fue el siguiente:

Empresa A. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: Estados Unidos, Costa Rica y Ecuador. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se

obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue Estados Unidos.

Empresa B. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: México, Estados Unidos y Alemania. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue México.

Empresa C. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: Inglaterra, Venezuela y República Dominicana. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue Venezuela.

Empresa D. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: México, Estados Unidos y Venezuela. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue México.

Empresa E.. Esta empresa por ser pequeña y no tener la infraestructura necesaria para enfrentar por el momento un mercado exportador se realizó el análisis para el mercado Colombiano.

Empresa F. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: Estados Unidos, Venezuela y Puerto Rico. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se

obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue Estados Unidos.

Empresa G. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: México, Estados Unidos y Canadá. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue México.

Empresa H. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: Estados Unidos, México e Italia. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue Estados Unidos.

Empresa I. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: Estados Unidos, Venezuela y Francia. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue Estados Unidos.

Empresa J. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: Estados Unidos, Venezuela y México. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue Estados Unidos.

Empresa K. Los tres países preseleccionados fueron los siguientes: Estados Unidos, España y México. Según la calificación de la matriz de selección de mercados se obtuvo

el siguiente resultado, el país objetivo al cual se dirigiría la investigación fue Estados Unidos.

El resultado arrojado por las diferentes matrices fueron tres países que presentaron las mejores condiciones de acceso y comercialización para los productos artesanales, ellos son:

Estados Unidos, México, Venezuela.

A los cuales se les realizó la siguiente investigación:

- * 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 del 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

Después de obtener los resultados del informe de diagnóstico y la inteligencia de mercados, la empresa esta en posibilidad de realiza un plan estratégico de mercado cuyo propósito es el de establecer y priorizar las actividades a realizar y por consiguiente, el de proyectar inversiones necesarias a futuro con el fin de desarrollar una evaluación, ejecución y seguimiento adecuado al proceso de internacionalización de la empresa; donde se plantea estrategias de tipo administrativo, tecnológico, mejoramiento interno, permitiendo al artesano fortalecer el negocio para un mercado más competitivo y globalizado.

5.1 OBJETIVO

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

5.2 ACTIVIDADES

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.

Desarrollo del plan de acción, definición de 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:

5.2.1 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.

5.2.2 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)

5.2.3 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.

5.2.4 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.

5.2.5 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. (Anexo 5)

5.2.6 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.

5.2.7 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

La consecución de este proyecto se encuentra dirigido al mejoramiento y la competitividad de los talleres artesanales anteriormente analizados, que por factores tanto económicos, sociales y principalmente por la falta de demanda de sus productos se ha estancado y ha repercutido en la disminución de ingresos para las familias que se dedican al trabajo de la artesanía.

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 más 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.

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

Se realizó con los artesanos talleres sobre la manera más adecuada de llevar negocios y lo que implica dentro del mercado, ser competitivos.

Además se generó 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 desarrollados 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, comercializadoras, 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 creó 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.

- El sector artesanal presenta bajos niveles en la capacitación del recurso humano en cuanto al desarrollo de diferentes técnicas, innovaciones y procesos, que impiden un crecimiento del sector.

- 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.

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						

BIBLIOGRAFIA

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 ciuu _____

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												
Media												
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			Sustituto 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			Sustituto 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?_____

4.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

4.3.1 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			

4.3.2 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

5.1.1Cuál 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	Proceso Especializado	Proceso intensivo en mano de obra
Subcontratistas*		

*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 competido-res (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	regular	Def.-.
Muy					
		Bueno			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

7.1.1Cuál 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		

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

1.1. Estados	Tiene		Periodicidad				Quien los hace	
	Si	No	Mensual	Semestral	Anual	Otra	Interno	Externo
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				
Inversión 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	PTS	PAIS 2	PTS	PAIS 3	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:

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

Año anterior

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 las 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 especifico con que se esta 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 seria 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 ultimo 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 ultima 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:

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

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.

