

**ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS MIPYMES  
EXPORTADORAS EN LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010**

**SANDRA NATHALY ALVEAR VÁSQUEZ  
MARTHA VIVIANA BOTINA MARTÍNEZ**

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

**2013**

**ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS MIPYMES  
EXPORTADORAS EN LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010**

**SANDRA NATHALY ALVEAR VÁSQUEZ  
MARTHA VIVIANA BOTINA MARTINEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor. MG LUIS ALBERTO ARCOS**

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

**2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1ª del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Asesor**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

En el presente trabajo, nos gustaría agradecer a nuestro director de Tesis, Dr. Luis Alberto Arcos, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, paciencia y motivación permitió este trabajo culmine con éxito.

A la Universidad de Nariño, por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional, su afecto a lo largo de nuestras vidas y especialmente en el recorrido de la carrera.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en el desarrollo de este estudio, hacemos extensivos nuestros más sinceros agradecimientos.

## **RESUMEN**

La presente investigación se centra en el estudio de la orientación al mercado de las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto en el periodo 2005-2010, teniendo en cuenta el apoyo ofrecido Gremios y Entidades existentes en la ciudad a dichas organizaciones.

A partir de un análisis del Micro y Macro Entorno de las Mipymes exportadoras de la ciudad, se identificó las principales características, variables y actores que intervienen directa e indirectamente al igual que el impacto generado en las empresas y su actividad económica.

Para ello, se realizó un diagnóstico a partir de la recolección y análisis de la información con el fin de identificar la necesidad de la orientación al mercado como una estrategia mercadológica que genera ventajas competitivas y a su vez mediante la utilización de herramientas metodológicas como las matrices junto al juicio de los autores, permitió diseñar una serie de estrategias y proponer un plan de acción encaminado a una correcta aplicación del concepto por parte de las Mipymes Exportadoras en la ciudad de Pasto.

## **SUMMARY**

The present research is focused on a marketing study of the “Mipymes”, exporters in Pasto city, since 2005 to 2010, taking into account the support offered by associations and entities from the city to those organizations.

Based on a micro and macro analysis concerning to the “Mipymes”, exporters in the city, it was identified the main characteristics, variables and facts that take part on this process, and also, the impact generated in the enterprises and its economical activity.

To do so, a diagnose was made by collecting and analysing information, aimed to identify the need focused on the market, as a marketing strategy which generates competitive advantages and also, by means of methodologic tools used as the samples, joined to the judgement of authors, allowed to design a series of strategies and to propose an action plan towards a right application of concepts by the “Mipymes” which are exporters in Pasto city.

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

1. TITULO	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1. OBJETIVO GENERAL	22
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1. MARCO TEÓRICO	25
4.1.1. Globalización	25
4.1.2. Teoría De Orientación Al Mercado	27
4.1.3. Teoría Del Consumidor	30
✓ Racionalidad procedimental	30
✓ Saciedad o saturación	30
✓ Separación	30
✓ Subordinación	31
✓ Crecimiento	31
✓ Dependencia	31
✓ Herencia	31
4.1.4. Factores Psicológicos Y Técnicos Del Mercadeo	31
✓ Factores Psicológicos.	33
✓ La motivación.	33
✓ Percepción	34
5. MARCO CONCEPTUAL	35
5.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO	35
5.2. MERCADEO	35
5.3. MERCADO	35

<b>5.4.</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>35</b>
<b>5.5.</b>	<b>NECESIDAD</b>	<b>35</b>
<b>5.6.</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>36</b>
<b>5.7.</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>36</b>
<b>5.8.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>36</b>
<b>5.9.</b>	<b>VALOR</b>	<b>36</b>
<b>5.10.</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>37</b>
<b>5.11.</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>37</b>
<b>5.12.</b>	<b>GLOBALIZACIÓN</b>	<b>37</b>
<b>5.13.</b>	<b>PRECIO</b>	<b>37</b>
<b>5.14.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>38</b>
<b>5.15.</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>38</b>
<b>5.16.</b>	<b>ECONOMÍAS DE ESCALA</b>	<b>38</b>
<b>5.17.</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>38</b>
<b>5.18.</b>	<b>POTENCIAL EXPORTADOR</b>	<b>38</b>
<b>5.19.</b>	<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>38</b>
<b>6.</b>	<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>39</b>
<b>6.1.</b>	<b>ESCENARIO TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO</b>	<b>40</b>
<b>6.1.1.</b>	<b>Posición Geográfica Y División Político Administrativa</b>	<b>40</b>
✓	Subregión Centro	40
✓	Subregión Sur	40
✓	Subregión Norte	40
✓	Subregión Costa	41
✓	Subregión Centro- Occidental	41
<b>6.1.2.</b>	<b>Aspectos Económicos</b>	<b>42</b>
<b>6.1.3.</b>	<b>PIB de Nariño</b>	<b>42</b>
<b>6.1.4.</b>	<b>Comportamiento De Las Exportaciones</b>	<b>43</b>
<b>6.1.5.</b>	<b>Comportamiento de las Importaciones</b>	<b>46</b>
<b>6.2.</b>	<b>ESCENARIO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO</b>	<b>47</b>
<b>6.2.1.</b>	<b>Aspectos Geográficos</b>	<b>47</b>
<b>6.2.2.</b>	<b>Vías de Comunicación</b>	<b>48</b>
<b>6.2.3.</b>	<b>Tasa de Desempleo</b>	<b>49</b>
<b>6.2.4.</b>	<b>Sociedades Constituidas 2011</b>	<b>50</b>
<b>6.2.5.</b>	<b>Sociedades Disueltas 2011</b>	<b>51</b>
<b>7.</b>	<b>COBERTURA DEL ESTUDIO</b>	<b>53</b>
<b>7.1.</b>	<b>TEMPORAL.</b>	<b>53</b>
<b>7.2.</b>	<b>ESPACIAL.</b>	<b>53</b>
<b>7.3.</b>	<b>VARIABLES.</b>	<b>53</b>
<b>7.3.1.</b>	<b>Internas</b>	<b>53</b>
<b>7.3.2.</b>	<b>Externas</b>	<b>54</b>

<b>8. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.</b>	<b>55</b>
<b>8.1. TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>55</b>
8.1.1. Exploratoria	55
8.1.2. Descriptiva	55
8.1.3. Cuantitativa	55
<b>9. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>56</b>
<b>10. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>57</b>
<b>11. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>60</b>
11.1. FUENTES PRIMARIAS	60
11.2. FUENTES SECUNDARIAS	60
<b>12. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>61</b>
12.1 ENCUESTAS	61
12.1.1. Procesamiento De La Información.	61
<b>13. ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>62</b>
13.1. GREMIOS	62
13.1.1. Acopi	62
13.1.2. Fenalco	63
13.1.3. Cámara de Comercio	63
13.1.4. Producción y Comercialización	65
13.1.5. Orientación al Mercado desde el punto de vista Gremial	66
13.2. ENTIDADES RELACIONADAS CON LAS MIPYMES EXPORTADORAS	72
13.2.1. ZEIKY	72
13.2.2. Dian	72
13.2.3. Alcaldía de la Ciudad de San Juan de Pasto	72
13.2.4. Gobernación	73
13.2.5. Banco de la República	73
13.2.6. Orientación Al Mercado desde el punto de vista de la Entidades Relacionadas con las Mipymes Exportadoras	73
13.3. MIPYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD	78
13.3.1. Mipymes Exportadoras en la Actualidad	78
13.3.2. Afiliación a Gremios	84
13.3.3. Orientación al Mercado desde el Punto de vista de las Mipymes Exportadoras	88
13.3.4. Marca y Empresa	89

13.3.5. Decisiones de Mercadeo	90
13.3.6. Clientes	90
13.3.7. Importaciones	93
13.3.8. Exportaciones	94
<b>14. NECESIDAD DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>102</b>
14.1. ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES	105
14.1.1. TLC Colombia – México	105
14.1.2. TLC Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras	105
14.1.3. Comunidad Andina	105
14.1.4. Acuerdo Caricom – Colombia	106
14.1.5. CAN – MERCOSUR	106
14.1.6. Acuerdo Colombia – Chile	107
14.1.7. Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA).	107
14.1.8. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá	107
14.1.9. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América	108
14.1.10. Acuerdo de Alcance Parcial con Venezuela	108
14.1.11. Acuerdo Colombia – Cuba	109
<b>15. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO Y PLAN DE ACCIÓN ENCAMINADAS A UNA CORRECTA APLICACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO PARA LAS MIPYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO.</b>	<b>115</b>
15.1. DOFA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR EXPORTADOR DE LA CIUDAD DE PASTO.	115
15.1.1. Fortalezas	115
15.1.2. Debilidades	116
15.1.3. Oportunidades	117
15.1.4. Amenazas	117
15.2. MATRIZ MEFI – MEFE	121
15.2.1. MEFI	121
15.2.2. MEFE	122
15.3. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	124
15.4. ANÁLISIS DE MATRICES	126
15.6.1. Estrategia de Integración hacia atrás	126
15.6.2. Atrincheramiento	126
15.6.3. Desarrollo Del Producto	126
15.6.4. Penetración Del Mercado	127

<b>16. CONCLUSIONES</b>	130
<b>17. RECOMENDACIONES</b>	132
BIBLIOGRAFÍA	
NET GRAFÍA	
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Características de la subregión de Nariño.	41
Tabla N° 2. Países destino de Exportación del Departamento de Nariño	45
Tabla N° 3. Sociedades constituidas durante el 2011.	51
Tabla N° 4. Sociedades Disueltas y Liquidadas según actividad económica año 2010-2011.	52
Tabla N° 5. Empresas Exportadoras Periodo 2005-2010.	57
Tabla N° 6. Actividades fundamentales Para Orientar al Mercado a Mipymes Agremiadas.	68
Tabla N° 7. Actividades Complementarias a favor de las empresas y medios de difusión utilizados.	69
Tabla N° 8. Actividades para lograr una correcta Orientación al Mercado por parte de las Mipymes desde el punto de vista de Entidades.	75
Tabla N° 9. Actividades dirigidas a las Mipymes de la Ciudad de Pasto, medios de difusión y periodo.	76
Tabla N° 10. Empresas Exportadoras de la ciudad de Pasto.	79
Tabla N° 11. Sectores Económicos a los que Pertenecen las Mipymes Exportadoras	80
Tabla N° 12. Número de Empleados de Empresas Exportadoras de la Ciudad de Pasto.	80
Tabla N° 13. Tipo de Sociedades.	81
Tabla N° 14. Destinos de Producción.	81
Tabla N° 15. Capital de las empresas exportadoras de la ciudad de Pasto.	83
Tabla N° 16. Participación en porcentaje del capital de las Empresas Exportadoras de la Ciudad de Pasto.	84
Tabla N° 17. Actividades Gremiales recibidas por las Empresas Exportadoras de la Ciudad.	87
Tabla N° 18. Personal y Área de Mercadeo en las Mipymes Exportadoras de la Ciudad de Pasto.	89
Tabla N° 19. Toma de decisiones en las Organizaciones	90
Tabla N° 20. Actividades realizadas por empresas exportadoras a través de la información de su base de datos.	93
Tabla N° 21. Motivos para exportar.	95
Tabla N° 22. Porcentaje de producción exportado.	97
Tabla N° 23. Frecuencia de exportación.	97
Tabla N° 24. Trazabilidad en las Mipymes Exportadoras.	98
Tabla N° 25. Obstáculos al Momento de Exportar.	99
Tabla N° 26. Apertura de mercados para empresas exportadoras.	100
Tabla N° 27. Actividades de Orientación al Mercado desarrollado por las Mipymes exportadoras de la ciudad	112
Tabla N° 28. Matriz DOFA.	118
Tabla N° 29. Matriz MEFI	..... 121

Tabla N° 30 Matriz MEFE	.. 123
Tabla N° 31. Matriz EFI.	125
Tabla N° 32. Plan de Acción para las empresas exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto.	128

## LISTA DE GRÁFICOS

Grafico N° 1. PIB Colombia – Nariño.	43
Grafico N° 2. Tasa de desempleo San Juan de Pasto, 2001-2010.	49
Grafico N° 3. Mercados a los que se dirige la producción de las empresas afiliadas a los diferentes gremios de la ciudad de Pasto.	65
Grafico N° 4. Actividades encaminadas a Orientar al Mercado desarrolladas de las empresas agremiadas	67
Grafico N° 5. Beneficios de las actividades realizadas por los gremios.	70
Grafico N° 6. Políticas gubernamentales según Entidades.	77
Grafico N° 7. Gremios a los que se encuentran afiliadas las Mipymes exportadas de la ciudad.	85
Grafico N° 8. Beneficios de afiliarse a un gremio.	86
Grafico N° 9. Políticas de servicio al cliente.	92
Grafico N° 10. Razones para importar.	94
Grafico N° 11. Países destino de Exportación.	98
Grafico N° 12. Balanza Comercial de Nariño.	103
Grafico N° 13. Motivos para incursionar en mercados Internacionales.	111
Grafico N° 14. Conocimiento del concepto de Orientación al Mercado por parte de las Mipymes exportadoras de la ciudad.	113

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A.** Formato Encuesta Dirigida a Entidades de Apoyo de la Ciudad de Pasto en el Periodo 2005-2010.

**Anexo B.** Formato Encuesta Dirigida a Gremios de la Ciudad de Pasto en el periodo 2005-2010.

**Anexo C.** Formato Encuesta Dirigida a Empresas Exportadoras de la Ciudad De Pasto en el Periodo 2005-2010.

## INTRODUCCIÓN

La filosofía empresarial se ha propuesto como objetivos que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a su entorno buscando sobrevivir y ser excelentes en el ámbito en el cual se desarrollan. Inicialmente los enfoques eran hacia la producción, posteriormente a la venta y a partir de la década de 1950 de orientación al mercado, creando ventajas competitivas a través de la innovación, siendo el *marketing* la herramienta que permite que dichas innovaciones sean distinguidas, adquiridas y adoptadas por los consumidores.

En esencia, una orientación hacia el mercado es la comprensión de que el esfuerzo de mercadeo de una empresa es la actividad de todos los departamentos y recursos humanos, los cuales deben comprometerse y compartir la responsabilidad de ofrecer productos y o servicios de excelente calidad logrando así la satisfacción del cliente. Por lo tanto, ya sea la comercialización a nivel local nacional, o internacional, el marketing desempeña un papel conductor en ese proceso, en el sentido de ser el primer responsable de la clara identificación de necesidades e intereses prioritarios de los clientes.

La historia económica de los países ha evidenciado claramente que una de las claves de éxito, ha sido el impulso del sector de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (*Mipyme*) a nivel de América Latina y de Colombia.

La ciudad de San Juan Pasto, se caracteriza por el gran número de organizaciones de estas categorías que han sido generadoras de empleo, sin embargo la participación en el PNB es mínima, por varios factores que son motivo de investigación en este estudio, que permitió proponer alternativas de mejoramiento en los diferentes sectores en los cuales las Mipymes participan.

Por ello la presente investigación estudio la orientación al mercado de las Mipymes exportadoras en la ciudad de San Juan de Pasto en el periodo 2005 – 2010, teniendo en cuenta variables como: estrategias mercadológicas, el comportamiento del consumidor, la globalización, los factores psicológicos y técnicos del mercado, la identificación de un perfil exportador, que a su vez permitió formular un plan que oriente a directivos y empresarios a aprovechar las fortalezas y oportunidades de la organización; donde todas las funciones y

divisiones de la empresa, deben adquirir el compromiso de cumplir con las metas de mercadeo planteadas, a través del trabajo coordinado y la optimización de los recursos, buscando siempre la satisfacción de sus clientes.

En la primera parte del estudio se ofrece una visión sobre el concepto general de Orientación al Mercado y su aplicación, mediante el trabajo de campo dirigido al censo poblacional de las Mipymes exportadoras registradas en Cámara de Comercio, DIAN, datos del Banco de la República, Zeiky y gremios existentes en la ciudad.

En la segunda parte del estudio, se establece la importancia y la necesidad de la correcta aplicación de la Orientación al Mercado, como estrategia mercadológica en las organizaciones; a través la tabulación, el análisis e interpretación de la información brindada por parte de los directivos de las Empresas Exportadoras, Mipymes y Gremios de la ciudad de San Juan de Pasto.

Para finalizar, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del trabajo de campo, se diseñaron estrategias de mejoramiento que permiten al empresario llevar a cabo un plan de acción, encaminado a una correcta aplicación del concepto de orientación al mercado, como herramienta mercadológica y de competitividad, incrementando así las posibilidades para el desarrollo de operaciones internacionales.

## 1. TITULO

### ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS MIPYMES EXPORTADORAS EN LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dadas las actuales condiciones y los requerimientos exigidos por el mercado es importante tener en cuenta que una empresa que no reconozca y aplique la Orientación al Mercado podría estar en desventaja, ya que esto implica un nivel importante de desconocimiento de clientes, competencia, empresa y fuerza de entorno, unido a la no existencia de actividades previamente planteadas y dirigidas a satisfacer en mayor grado al nicho del mercado al cual se dirige un producto, bien o servicio, por lo que este estudio se muestra la importancia del termino y la aplicación dentro de una organización.

La actividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYME), es muy importante para la economía colombiana en general y para el departamento de Nariño en particular. A partir de los años noventa, se ha reconocido que en Colombia existe gran cantidad de estas organizaciones, muchas desconocidas, dispersas, desprotegidas y con infinidad de problemas tanto internos como estructurales que inciden en su comercialización; sin embargo, también un porcentaje representativo ha contribuido sustancialmente en la creación de empleos, en el crecimiento económico y por ende en el producto Interno Bruto.

La población de San Juan de Pasto “se ha perfilado como un pueblo laborioso, inteligente, honesto y de reconocido talento y habilidades artísticas.”<sup>1</sup> Se caracteriza por ser parte de “una región con vocación agrícola, tener una posición privilegiada geográficamente y que deriva su sustento a través de diferentes actividades, aprovechando la explotación de los principales sectores productivos

---

<sup>1</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Historia del departamento.  
<http://www.narino.gov.co/index.php?option=comcontent&view=article&id=739&Itemid=116/>. 5 de Octubre de 2012

como son la agricultura, la ganadería, la pequeña agroindustria, el sector servicios y comercio.”<sup>2</sup>

El PIB del departamento de Nariño muestra un comportamiento favorable, mostrando crecimiento con aportes de los tres sectores: primario, secundario y terciario, siendo este último el de mayor participación en la contribución al PIB departamental; participando de este crecimiento los subsectores de restaurante, hoteles, así como el comercio, un poco menos el transporte y el subsector de la banca de valores.

“Se puede observar que desde el año 2003 el valor agregado como fruto de los crecimientos de los sectores primario, secundario y terciario año tras año también se ha ido modificando de manera positiva en términos bastante significativos del 0.35% en el año 2003 se pasó al 7.74% en el 2006 lo que evidencia el crecimiento efectivo de la producción departamental durante este periodo”.<sup>3</sup>

Dadas las actuales condiciones del mercado y el imparable fenómeno de la globalización, la competitividad local, nacional e internacional se ha convertido en uno de los factores de mayor prioridad para la empresas, buscando así la eficacia y la eficiencia en la generación de un valor superior para los clientes, basándose en diferentes procedimientos para alcanzar sus objetivos, siendo el mercadeo una de las herramientas fundamentales para el éxito empresarial.

San Juan de Pasto cuenta con un número de 14.952 Mipymes registradas en Cámara de Comercio (2010), de las cuales la mayoría son Micro y Pequeñas Empresas, que al no estar en igualdad de condiciones con otras a nivel nacional o internacional pueden verse afectadas al momento de entrar a competir en los mercados; además, se debe tener en cuenta que el objetivo final de toda organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que la competencia; por lo que se considera que una empresa con una correcta orientación disminuye gastos, aumenta utilidades y logra una mayor optimización de sus recursos.

---

<sup>2</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Municipios y Mapas.  
<http://www.narino.gov.co/index.php?option=comcontent&view=article&id=787:pasto&catid=106&Itemid=375> /6 de Octubre de 2012.

<sup>3</sup> ARCOS, Luis Alberto. ROSERO, Edgar Lucio. CASTRO, Henry. Empresa Agroindustrial en Colombia zona sur, Nariño y Putumayo. 2008. Pág. 76

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál ha sido la orientación de mercado de las Mipymes exportadoras en la ciudad de Pasto en el periodo 2005-2010?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el enfoque que las Mipymes exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto le dan al concepto de orientación al mercado?

¿Cuál ha sido la evolución de la orientación al mercado de las Mipymes Exportadoras de la Ciudad de San Juan de Pasto?

¿Cómo podrían las Mipymes exportadores de la ciudad de San Juan de Pasto ganar competitividad teniendo en cuenta el concepto de Orientación al Mercado?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio de la orientación al mercado de las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto, en el periodo 2005-2010.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico de la aplicación del concepto de orientación al mercado de las Mipymes exportadoras en la ciudad de San Juan de Pasto.

Identificar la necesidad de la orientación al mercado como estrategia mercadológica en las organizaciones.

Diseñar estrategias de mejoramiento y proponer un plan de acción encaminado a una correcta aplicación de la Orientación al Mercado para las Mipymes exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Al ser parte de un mundo donde nada está dicho y los consumidores, las normas, la tecnología, las condiciones económicas y sociales están en constante cambio y la competencia es cada vez más fuerte “la Orientación al Mercado” se convierte en una herramienta clave que permite al empresario y a su empresa explorar nuevos modelos de relación con el mercado donde exista un rumbo fijo, es decir, donde se identifiquen grupos de compradores con perfiles bien definidos que podrían elegir o requerir distintos productos, al cual se le escucha para interpretar y satisfacer sus necesidades de tal manera que se pueda ofrecer productos o servicios que sean agradables y favorables para el cliente.

Como se menciona anteriormente un paso importante para el camino hacia el éxito se inicia en la empresa a partir de la adopción de una verdadera orientación al mercado, buscando satisfacer al cliente y la generación de lazos comerciales a largo plazo, pero que además exige una adecuada Cooperación organizacional y el seguimiento de las acciones de la competencia, fijando metas, conociendo el mercado y apuntado siempre hacia él.

Teniendo en cuenta esto, se realizó un estudio que muestra el grado de desarrollo y la capacidad de las Mipymes exportadoras en la ciudad de San Juan de Pasto durante el periodo 2005-2010 para enfrentar el mercado de acuerdo al tamaño y sector en el que se desenvuelven, además de identificar la posición de estas frente a un hecho tan concreto como es la globalización y sus diversos tratados de libre comercio.

Lo anterior teniendo en cuenta que el proceso de globalización exige a las empresas indistintamente de su tamaño un alto nivel de competitividad y productividad acompañado de principios de calidad y seguridad.

Adicionalmente se realizó un plan de acción encaminado a establecer estrategias que generen un mayor grado de competitividad.

Teóricamente los objetivos de la investigación se alcanzaron acudiendo a diferentes Teorías sobre la Orientación del Mercado, la Globalización, La Teoría del Consumidor, Factores Sicológicos y Técnicos del Mercado.

Metodológicamente para la realización del estudio se utilizó información primaria la cual fue recolectada a través de las encuestas realizadas a las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto, gremios y entidades de apoyo existentes dentro de la región e información afines al tema de investigación.

Prácticamente este estudio se realizó con el fin de identificar nuevas estrategias para las empresas exportadoras, logrando así, establecer una adecuada Orientación del Mercado por parte de las organizaciones en los diferentes sectores. La investigación se realizó en las áreas de Comercio Internacional y Mercadeo, bajo la línea empresarial.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. MARCO TEÓRICO

**4.1.1. Globalización.** Se ha hablado mucho respecto a la globalización, las posturas y las medidas frente a este proceso varían de acuerdo al nivel cultural, económico y social, lo verdaderamente cierto respecto a este tema es que un proceso irreversible, continuo y constante, que busca una apertura a nuevos y exigentes mercados para que exista un libre flujo de factores productivos.

Lo que lleva a empresarios, dirigentes y gobernante a replantear las actividades que se desarrollan y aquellas que se realizarán con el fin de enfrentar y hacer parte de esa penetración mundial, obteniendo beneficios en la medida en que se sepa afrontar y aprovechar la expansión de mercados y las cualidades que cada uno de ellos tiene, generando estímulos más poderosos para comercializar.

Es precisamente esa penetración, que conlleva hacia una competencia internacional de acceso a mercados, la que permite el crecimiento y expansión ilimitada de las empresas transnacionales por todo el mundo, las mismas que a la vez cuentan con el respaldo incondicional de sus respectivos estados naciones.

La limitación de mercados y la necesidad de inventar mejores procesos de producción, distribución y consumo hacen necesaria una transformación de los procesos productivos y administrativos, incluyendo componentes de tecnología y deslocalización geográfica con el objeto principal de reducir los costos.

Un aporte importante de Krugman en la Teoría de la Globalización es la expansión de las empresas, a través de factores que hacen que el coste medio de un producto por unidad caiga a medida que la escala de la producción aumenta, conocido también como economías de escala, que además permite a los consumidores mayor cantidad y posiblemente mayor variedad de bienes y servicios, obligando al empresario a ser cada vez más competitivo para desenvolverse en el mercado tanto a nivel Nacional como Internacional.

“La revisión de Krugman, también da una explicación a por qué el comercio internacional está dominado por países caracterizados no sólo por tener condiciones económicas similares, como defienden los clásicos, sino también por comerciar con productos similares -un ejemplo sería Suecia, país que a la vez importa y exporta coches-. Según el profesor, este tipo de comercio facilita la especialización de la producción a gran escala, que a su vez repercute en una disminución de los precios y hace crecer una gran diversidad de artículos de consumo.”<sup>4</sup>

El proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial y sus elementos constitutivos, sobre las empresas tradicionales y sus actuales estrategias, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y las administraciones también han cambiado. En este contexto, las estrategias potenciales se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un alto grado de heterogeneidad entre estas.

A partir de esto, una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de las empresas; es decir, la decisión de dirigirse a mercados geográficos externos posibilitando el crecimiento y desarrollo empresarial a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa.

Respecto a los procesos de globalización que están teniendo lugar en la actualidad, en la esfera económica, existen dos aspectos fundamentales relacionados con el área de la política económica internacional: la estructura del sistema económico mundial y cómo esta estructura ha cambiado.

Lo que refleja que la Estructura Mundial y sus interrelaciones están estrechamente ligadas a los cambios existentes a nivel económico, político y social y que direcciona la conducta de los países.

---

<sup>4</sup> KRUGMAN. La Teoría de la Globalización. Premio Nobel de Economía.  
<http://www.expansion.com/2008/10/13/portada/1223896415.html>. 21 de Enero de 2012

En este sentido, la aproximación teórica de la globalización toma elementos abordados por las teorías de los sistemas mundiales. No obstante, una de las características particulares de la globalización, es su énfasis en los elementos de comunicación y aspectos culturales.

“En la actualidad la brecha espacial se ha reducido debido a los diferentes medios con los que se cuenta, las TIC’S (Tecnologías de la información y la comunicación) son el reflejo de como se puede acortar distancia y como lo que antes era desconocido por muchos hoy se puede compartir en tan solo segundos, convirtiendo a los clientes en compradores con bases solidas para la adquisición de un bien o servicio, a diferencia de años atrás, donde la compra era más espontanea, lo que refleja un mercado que ya no solo busca un buen producto sino un paquete completo que genere un alto grado de satisfacción.”<sup>5</sup>

Es ahí, donde los representantes de cada organización juegan un papel importante, porque son ellos los encargados de crear las estrategias que les permitirán sobresalir en el mercado, a través del conocimiento de variables primordiales dentro y fuera de la empresa y la puesta en marcha de actividades que demuestren que su punto de partida es el cliente, que conocen el mercado, que saben como enfrentarlo y que tienen un plan de acción donde toda la organización es un uno, en busca de cumplir un objetivo.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se hace necesario que las Mipymes cuenten con estrategias para incursionar al mercado, permitiendo elevar el grado de fidelidad y recordación de la marca promoviendo la gestión empresarial basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con mayor excelencia que la competencia, esto debido a que el mercado exige la comprensión y gestión de información sobre los clientes, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor.

**4.1.2. Teoría de orientación al mercado.** A través de los años en la literatura se han desarrollado diversas investigaciones que han permitido identificar las características propias de la Orientación al Mercado, así como la contribución que

---

<sup>5</sup> TEORIA DE LA GLOBALIZACION. Bases fundamentales. <http://www.ucm.es/info/nomadas/3/gereyes1.html>. 21 de Enero de 2012

sus variables tienen dentro del entorno empresarial y que en su mayoría generan un efecto positivo en las organizaciones que aplican dicho término.

Se ha hecho evidente la necesidad de ingresar a estudiar una perspectiva basada en la orientación al mercado desde el punto de vista internacional, que permita a empresas y empresarios tener bases sólidas para poder ingresar a mercados externos, siendo competitivos y generadores de valor agregado.

Como comenta Diamantopoulos y Cadogan (1996) “si bien es cierto que el constructo de orientación al mercado ha recibido considerable atención en la reciente literatura, no se ha desarrollado una investigación sistemática que haya examinado la naturaleza de la orientación al mercado aplicada al contexto internacional.”<sup>6</sup>

Se debe reconocer que este concepto se genera desde dos perspectivas, la cultural y la operacional. Bajo el primer enfoque el eje central de la organización son los clientes, el mercado y la competencia, con el fin de generar un mayor valor para el segmento al cual se dirigen los productos o servicios, a través de la integración y los procesos organizativos. El segundo enfoque parte del comportamiento u operatividad a través del planteamiento y dirección de tareas que deben realizarse para que exista una correcta aplicación.

Kohli y Jaworski (1990) son los autores que quizá han expuesto con mayor claridad la operatividad y además plantean que para que exista una correcta aplicabilidad de este término una organización se debe caracterizar por:

- Generación de inteligencia de marketing
- Diseminación de dicha inteligencia o información por todas las áreas funcionales de la empresa y
- Respuesta organizativa coordinada.

La orientación al mercado busca promover la gestión de las empresas basándose en reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a ellas para generar satisfacción en los clientes, así mismo busca encaminar a las empresas a una orientación de aprendizaje organizativo que permita generar una serie de

---

<sup>6</sup> MONTOYA RAMIRES, Rafael. La Orientación al mercado internacional de las Empresas Sudamericanas. Propuesta de Investigación. Lima – Perú. Septiembre de 2008. Pág. 10

ventajas competitivas y sostenibles para alcanzar un desarrollo superior. Donde no solo es importante el cliente, sino que junto a él cobra un gran valor la actividad desarrollada por el personal o grupo de trabajo de una empresa, puesto que son estos quienes retroalimentan las actividades dirigidas a satisfacer las necesidades.

Narver y Slater (1990) definen el concepto en función de tres componentes de comportamiento organizacional: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional en termino de dos criterios de decisión: impacto a largo plazo e impacto en la rentabilidad.

De igual manera plantean que para una empresa una orientación al mercado es la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crea valor para los clientes, por ende un desempeño continuo y superior para el negocio. Para maximizar su desempeño en el tiempo, una organización deberá construir y mantener una relación a largo plazo de mutuo beneficio con sus clientes.

Desde este punto de vista las actividades relacionadas con la orientación al mercado proporcionan información y conocimiento sobre los clientes, los competidores y el entorno (Slater y Narver, 1995). Además, las empresas se centran en la generación de inteligencia y de esta manera, mejoran y actualizan constantemente los valores y habilidades para su aprendizaje organizativo contribuyendo al desarrollo de capacidades de marketing (Liu et al., 2002), que pueden condicionar su comportamiento internacional y su resultado.

La existencia y postura de los autores varía de acuerdo al objetivo con el que se realizan los diversos planteamientos, por tal razón para el desarrollo de la investigación, Narver y Slater y Kohli y Jaworski son los autores que desde nuestro punto de vista se acercan más a la realidad del estudio, ya que partimos de la identificación del grado de conocimiento que las empresas tienen respecto al tema y la importancia del cliente, mercado y competencia (perspectiva cultural) trabajada en mayor medida por Narver y Slater y la aplicabilidad del concepto que las entidades tienen frente a la Orientación al Mercado (perspectiva operacional) (Kohli y Jaworki).

Según la literatura de marketing, la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la que se debe fundamentar la actuación de las empresas. Su

importancia radica en su capacidad para proporcionar mayor satisfacción a los consumidores a través del conocimiento de los mismos, teniendo en cuenta que los clientes son la parte fundamental para lograr rentabilidad dentro de una organización.

**4.1.3. Teoría del consumidor.** Nos muestra la forma en que los consumidores buscan maximizar la satisfacción de sus necesidades, esto lo logra a través del mejor uso de su ingreso, adquiriendo los bienes y servicios que le proporcionan más utilidades.

Cada consumidor tiene diferentes necesidades, diferente valoración hacia ellas y diferente nivel de ingreso, pero finalmente su comportamiento es similar en toda ocasión y es en base a la utilidad marginal que le proporcionara cada unidad próxima a adquirir como elige que bienes o servicios comprar.

“Los consumidores siempre eligen la mejor cesta de bienes que pueden adquirir”<sup>7</sup>. Cuando el individuo logra escoger (siempre lo logra según la teoría neoclásica) la mejor canasta de bienes que tiene a su alcance, el consumidor llega a lo que se denomina equilibrio del consumidor. A partir de este punto se deriva la demanda de un consumidor individual, siendo la demanda de mercado la suma de las demandas individuales.

La teoría Postkeynesiana tiene como principios básicos:

- **Racionalidad procedimental.** Decisiones espontaneas y basadas en rutinas o procedimientos. La adquisición de un bien o servicio se hace por costumbre y proporciona un medio rápido y sencillo al momento de tomar una decisión.
- **Saciedad o saturación.** Toda necesidad puede ser satisfecha en la medida en que genere beneficio para el cliente, sin importar la cantidad.
- **Separación.** El consumidor subdivide sus elecciones y necesidades en diversas categorías, débilmente relacionadas unas con otras.

---

<sup>7</sup> TEORIA DEL CONSUMIDOR. <https://sites.google.com/site/cuaeconomia/0-contenidos-de/5-teor>. 5 de octubre de 2012.

- **Subordinación** Principio asociado a la Pirámide de necesidades de Abraham Maslow, donde los bienes situados en un nivel jerárquico no son consumidos a menos que estén mínimamente satisfechas las necesidades de bienes de los niveles jerárquicos inferiores.
- **Crecimiento.** Las preferencias por un consumidor evolucionan escalonadamente y al existir un mayor nivel de ingresos se tienen en cuenta necesidades no antes consideradas.
- **Dependencia.** reconocimiento de que los gustos dependen del entorno (Moda, grupos sociales, publicidad, entre otros) y no simplemente de unos gustos autónomos objetivos.
- **Herencia.** Las preferencias de un consumidor se basan en su historia de consumo.

Si bien los efectos de la mercadotecnia y la publicidad moderna han logrado cambiar las preferencias del consumidor a favor de artículos superfluos, en detrimento de los necesarios, favoreciendo con ello el consumo injustificado; también existe por parte de los consumidores racionalidad al adquirir bienes o servicios, por lo tanto el conocimiento de las necesidades cambiantes de estos por parte de las organizaciones es fundamental al momento de lograr posicionamiento de un producto o servicio en el mercado.

**4.1.4. Factores psicológicos y técnicos del mercadeo.** La actividad propia del marketing implica un conocimiento cada día mayor del ser humano y su comportamiento; es decir, de todos aquellos elementos que motivan el que hacer del propio ente humano; y entre ellos, el aspecto psicológico es de suma importancia.

Sigmund Freud y sus diferentes estudios sirvieron sin duda para comenzar a conocer el funcionamiento interno del subconsciente de las personas y las repercusiones tanto de las experiencias vividas como de las reacciones ante las diferentes situaciones o estímulos a los que son sometidos habitualmente. Llegado a este punto, se puede plantear: ¿Cómo se relaciona la psicología con el marketing?

Tras la poderosa sombra de Freud, existen otros muchos nombres propios que han abordado el campo de las neurociencias y la psicología buscando las claves que afectan directamente sobre las percepciones a través de las estrategias de marketing. Entre ellos se destacan personajes como Tim Pethick, pionero del marketing emocional, Néstor Braidot, experto en el campo de las neurociencias y el neuromarketing o Paul Zack, quién ha dedicado gran parte de su carrera a observar y medir lo que sucede dentro del cerebro de las personas mientras éstas toman decisiones.

La gran mayoría de estudios o descubrimientos en este sentido demuestran claramente que la mayor parte de las decisiones que se toman tienen su origen en motivos no conscientes. Aplicado este principio a las técnicas de comercialización, ventas, comunicación o la propia publicidad, se entenderá que son muchos los factores no perceptibles a simple vista, los que pueden condicionarnos en las decisiones de compra o en la percepción emocional sobre determinados productos o marcas.

En la actualidad, la importancia del psicomarketing para muchas de las grandes empresas y marcas es considerada un elemento fundamental e indispensable dentro de su cadena y mecanismo de comercialización. Muchas de estas empresas recurren a la contratación de expertos y neurocientíficos para construir "los deseos de los consumidores" y trabajar continuamente en el estudio de las respuestas de los mismos a través de diferentes metodologías de investigación con el objetivo de determinar las conductas de compra, los estímulos sensoriales o el nivel de satisfacción del cliente.

Los diferentes factores psicológicos que pueden intervenir en la percepción y decisiones son extensos, pero sin duda totalmente determinantes en la gran mayoría de situaciones en las que el cerebro y el subconsciente se enfrentan a la hora de decantarse por una u otra opción de compra o incluso determinar cuáles son los establecimientos preferidos.

Este es sin duda un proceso donde pueden llegar a intervenir todos y cada uno de los sentidos. La percepción visual, olfativa o auditiva comienzan a adquirir gran protagonismo en determinadas estrategias de comercialización y marketing adaptando por ejemplo el entorno, (decorado, colores y formas ) de comercios y tiendas, o determinando que tipo de música es más apropiado para estimular determinadas sensaciones o incitar, ralentizar o acelerar el ritmo del consumidor.

Los mecanismos de las neurociencias y la psicología aplicados al Marketing a veces resultan extremadamente sencillos cuando son aplicados sobre técnicas tan básicas como la reiteración y repetición continua de mensajes o estímulos. Y lo es, hasta el punto de que determinar este nivel de repetición puede convertirse en gran parte del éxito comercial de un producto.

A ojos de la ciencia, los consumidores podrían ser definidos como una especie de satélite en constante modo de observación y escucha, capaz de recibir, procesar, analizar información y estímulos que más tarde serán recuperados para establecer sus preferencias.

Por lo tanto, el objetivo de la aplicación de este tipo de ciencias en el ámbito de los negocios y la mercadotecnia, es el de encontrar el modo de establecer una conexión con los receptores emocionales de los consumidores para emitir sus propios mensajes e influir favorablemente en la percepción de los aspectos asociativos y las decisiones de compra.

Estos son Los motivadores potenciales que permiten al individuo tomar decisiones:

### **Factores Psicológicos.**

#### **✓ La motivación.**

Para entender por qué compra la gente, primero se debe preguntar porque un individuo realiza una acción. Toda conducta comienza con una necesidad.

La motivación es una necesidad lo suficientemente estimulada como para impulsar al individuo a buscar la satisfacción.

Los motivos se pueden agrupar en dos grandes categorías:

- ✓ Necesidades activadas a partir de estados fisiológicos de tensión, ej. El sueño.

- ✓ Necesidades activadas a partir de estados psicológicos, ej. Necesidad de afecto y respeto.

Algo importante es la jerarquía de las necesidades de Maslow, el cual reconoció que una persona normal tendrá que buscar la satisfacción simultánea de sus necesidades en diversos niveles y que rara vez logrará satisfacer todas en un mismo nivel. Con todo, la jerarquía indica que hay que satisfacer razonablemente la mayor parte de las necesidades de un nivel antes de que el sujeto se sienta motivado a llegar a otro.

Según Maslow primero están las necesidades de autorrealización, segundo las necesidades de estima, de reputación de prestigio, tercero las de pertenencia y amor, cuarto las de seguridad y por último las fisiológicas.

### ✓ **Percepción**

Percepción es el proceso de recibir, organizar y dar significado a la información o estímulos detectados por los cinco sentidos. Todos los días se entra en contacto con una extraordinaria cantidad de estímulos de marketing. Pero el proceso perceptual es selectivo en formas muy concretas.

El proceso de selectividad tiene muchas implicaciones para la comunicación. Por ejemplo si se quiere captar y conservar la atención, un anuncio puede ser lo bastante atractivo para estimular al consumidor a que busque mas información. Si es demasiado conocido, simplemente será ignorado. Por otra parte, si resulta demasiado complejo, se pensará que no vale la pena perder el tiempo y esfuerzo para entenderlo. Por lo tanto la meta es lograr una primera expresión ligeramente ambigua que despierte el interés.

## **5. MARCO CONCEPTUAL**

### **5.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO**

El concepto de orientación al mercado se puede definir como “la producción de bienes y servicios cuidadosamente investigados y diseñados para atraer a los clientes en el mercado”, de tal forma que las decisiones estratégicas de la compañía dependan de los deseos de clientes reales y potenciales.

### **5.2. MERCADEO**

Disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de los consumidores. El mercadeo analiza la gestión comercial de las organizaciones, con el objetivo de retener y Fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

### **5.3. MERCADO**

Ámbito social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio de bienes y servicios. También puede entenderse como la institución u organización mediante la cual los oferentes (vendedores) y los demandantes (compradores) establecen una relación comercial con el fin de realizar transacciones, acuerdos o intercambios.

### **5.4. CLIENTE**

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

### **5.5. NECESIDAD**

Estado de carencia percibida que puede ser física (de alimento, abrigo, seguridad) o mental (de pertenencia, afecto conocimiento y autoexpresión) del que es difícil sustraerse porque genera una discrepancia entre el estado real (lo que es en un

momento dado) y el deseado (que supone el objeto, servicio o recurso que se necesita para la supervivencia, bienestar o confort).

## **5.6. PRODUCTO**

Cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.

## **5.7. SERVICIO**

Un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material. Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas. Por el otro lado, su principal valor es la experiencia. Cabe destacar que los proveedores de servicios forman lo que se conoce como el sector terciario de la industria.

## **5.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

## **5.9. VALOR**

Es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas, una estimación parte del grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

## **5.10. COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, su objetivo es hacer llegar los bienes o servicios desde el productor al consumidor. Para la comercialización se hace necesario desarrollar una estrategia adecuada para cada producto y situación; debido a que las condiciones e implicaciones pueden variar dependiendo del producto y del nicho de mercado al que se quiera llegar.

## **5.11. COMPETENCIA**

Capacidad productiva de un individuo u organización que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

## **5.12. GLOBALIZACIÓN**

Proceso político, económico, social, cultural y ecológico, gracias al cual existe mayor intercambio económico de diferentes países. Un proceso tan grande y de tal magnitud que ha generado y seguirá generando una serie de ventajas y desventajas para todos los países.

## **5.13. PRECIO**

Se puede definir al precio de un bien o servicio como el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio. Otra definición de precio nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

#### **5.14. DISTRIBUCIÓN**

Es todo proceso en el cual se lleva el producto terminado al consumidor final, de este proceso hace parte un canal. Los canales se clasifican en largos o cortos.

#### **5.15. EFICACIA**

Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

#### **5.16. ECONOMÍAS DE ESCALA**

Reducción de costes derivada del incremento de la escala de producción.

#### **5.17. EFICIENCIA**

Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

#### **5.18. POTENCIAL EXPORTADOR**

Identificación de variables que permiten describir las fortalezas o debilidades de las empresas para ser competitivas.

#### **5.19. CAPITAL HUMANO**

Acervo de conocimientos innatos y adquiridos del factor trabajo, conocimientos que permiten aumentar la producción

## 6. MARCO CONTEXTUAL

Siendo la Orientación al Mercado una estrategia que la organización utiliza para obtener ventajas competitivas sostenibles, donde estas resultan del uso de recursos y habilidades para generar satisfacción diferencial en los mercados que son rentables, se hace evidente a nivel Regional la carencia de este tipo de estudios.

A nivel nacional se han realizado varias investigaciones en organizaciones que hoy gozan de posicionamiento sostenible, tales como el taller de orientación participativa entre Colombia, Ecuador y Bolivia denominado “Promoviendo la orientación empresarial”, desarrollado el 14 de Mayo de 2001, cuyo objetivo planteado fue mejorar el nivel competitivo de los pequeños productores rurales.

Para el desarrollo de este trabajo no se encontró información de estudios previos acerca de la Orientación al Mercado de las Mipymes exportadoras en la ciudad de San Juan de Pasto, lo que permite a esta investigación ser pionera en identificar y analizar el manejo que estas empresas le han dado a dicho tema, esperando obtener resultados favorables que permitan al empresario que carece de esta herramienta, encaminar las estrategias que tienen y aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan para ser más competitivos.

Empresas como COLACTEOS la cual cuenta con una trayectoria de más de 30 años en el mercado, ha encaminado su política a la asociación, la caracterización y modelos de explotación propios como índices de gestión para el logro de costos de producción competitivos en el mercado, evidenciando así la consolidación en el mercado regional y nacional; respecto a las exportaciones, se vieron afectadas notablemente debido a problemas de tipo diplomático, las cuales finalizaron en el año 2009 con una disminución del 57% respecto al año anterior.

“Aunque para los años 2010 y 2011 no se registran exportaciones dada la situación del pago de las transacciones hechas en 2009 y la restricción dada por

el gobierno venezolano, la empresa está constantemente en la búsqueda de nuevos mercados, para diversificar el mercado atendido.”<sup>8</sup>

El estudio sobre la orientación del mercado de las Mipymes se desarrolló en la ciudad de San Juan de Pasto capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia; la ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

## **6.1. Escenario Territorial Del Departamento De Nariño.**

Dentro de este capítulo se busca entender la naturaleza del territorio a través de las características espaciales de Nariño, se analizarán igualmente algunos indicadores regionales, su estructura económica y sus características para posteriormente abordar de manera independiente a la ciudad de San Juan de Pasto.

### **6.1.1. Posición Geográfica y División Político Administrativa.**

Nariño consta de 64 municipios, conformado por 5 subregiones Centro, Sur, Norte, Costa y Centro-Occidental:

- ✓ **Subregión Centro:** consta de 12 municipios, ubicados en zona montañosa, su producción se basa en el sector agrícola, ganadero y artesanal,
- ✓ **Subregión Sur:** de vocación agrícola y ganadera, ubicada en zona fronteriza con el Ecuador, puerta importante en el comercio fronterizo.
- ✓ **Subregión Norte:** caracterizada por su producción cafetera y artesanal.

---

<sup>8</sup>COLACTEOS S.A. Registro de Exportaciones. 2010. <http://www.colacteos.com/col2010/home.htm>. 11 Octubre del 2012.

- ✓ **Subregión Costa:** limita en su parte occidental con el océano pacífico y en la parte sur con el Ecuador, cuya característica principal es contar con zonas importantes de cultivos de palma vinculados a procesos primarios de transformación en el campo agroindustrial, además de la pesquera.
- ✓ **Subregión Centro-Occidental:** zona agrícola y ganadera, en donde predominan cultivos papa y hortalizas. (Véase Tabla N° 1).

**Tabla N° 1**

**Características de las subregiones de Nariño**

SUBREGIÓN	MUNICIPIOS	CARACTERÍSTICAS
<b>Centro</b>	Pasto, Nariño, Chachagüi, Consacá, Ancuya, Yacuanquer, Sandoná, La Florida, Tangua, El Tambo. Guaitarrilla, El Peñol	Área montañosa y volcánica. Producción de artesanías. Ganadería lechera.
<b>Sur</b>	Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud, Cumbal, Gualmatán, Iles, Ospina, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Sapuyes, Guachucal, Imues.	Municipios fronterizos con Ecuador. Se concentra el mayor número de resguardos de Nariño. Ganadería lechera y comercio fronterizo.
<b>Norte</b>	Alban, La Cruz, San Pablo, San Bernardo, Buesaco, Belén, Colon, El Tablon, La Unión, San Lorenzo, Taminango, Arboleda, San Pedro De Cartago, Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara,	Zona cafetera, ganadera y panelera.
<b>Costa</b>	Pacífica Tumaco, Barbacoas, El	Pesca y cultivo de palma africana.

	Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magüi, Santa Barbará, Iscuande, Olaya Herrera, Roberto Payan, Mosquera.	Turismo insipiente. Zona de difícil acceso y graves problemas de orden social y público
<b>Centro occidental</b>	Túquerres, Samaniego, Ricaurte, La	Agricultura, ganadería y minería.
	Llanada, Linares, Santacruz, Los	Presencia de población indígena. Problemas de orden público.
	Andes, Provincia, Mallana.	

Fuente: Gobernación de Nariño. Año 2006, p. 9-10

### 6.1.2. Aspectos Económicos

De acuerdo a datos registrados en el ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) año 2010, la economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, ganadería, cría de curíes, explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico; además, se desarrollan gran variedad de actividades artesanales como cerámica en barniz, tejidos en paja toquilla y la marroquinería.

La inversión neta en sociedades registradas en la Cámara de Comercio de Pasto mostró un significativo repunte, en 2010 se observó incremento de 36,8% en capital de empresas constituidas en el sector salud de Pasto, seguido de aumento significativo en las del sector agropecuario, las de construcción (322,8%) y las de comercio (154,8%).

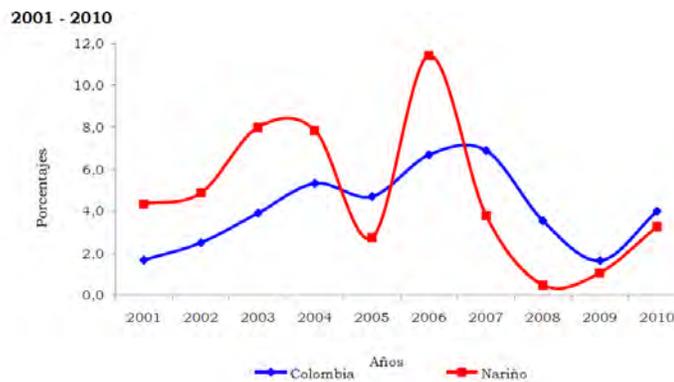
### 6.1.3. PIB de Nariño

La producción del departamento de Nariño durante el año 2010 estuvo valorada en \$8,3 billones, que le representó un incremento de 3,3%, cifra superior en 2,2 %

a la del año 2009.<sup>9</sup> Durante los últimos diez años el comportamiento de la producción local se caracterizó por registrar crecimientos superiores al evidenciado por el PIB nacional entre 2001 y 2006, excepto en 2005; posteriormente entre 2007 y 2010 se ubicó en niveles inferiores. (Véase Grafico N° 1)

**Grafica N° 1.**

**PIB COLOMBIA - NARIÑO**



Fuente DANE. Año 2010

**6.1.4. Comportamiento de las Exportaciones.** Según datos ICER (Informe de coyuntura Económica Regional) 2010, durante el 2010, el valor de las exportaciones no tradicionales del departamento decreció en 59,0% al totalizar US\$ 7.159 miles, frente a los US\$ 17.447 miles de 2009, Nariño fue uno de los veintiún departamentos que presentaron cifras negativas, situación análoga a lo presentado en el total nacional, cuyo descenso llegó a 2,9%.

Por sectores económicos, las ventas totales no tradicionales de Nariño mostraron que el sector agropecuario obtuvo un incremento de 48,1% respecto a 2009, el minero creció más de 500%, mientras el industrial cayó en 62,8%.

El sector industrial llegó a US\$ 6.271 miles, cifra alcanzada principalmente por los subsectores de productos alimenticios, sustancias y productos químicos, y curtido

<sup>9</sup> ICER (Informe De Coyuntura Económica Regional) 2011, Pág. 14 párrafo 1

y preparado de cueros, que en su conjunto aportaron 59,9% del valor total de las exportaciones. En cuanto a la dinámica registrada entre 2009 y 2010, el subsector industrial de mayor crecimiento fue el de madera (255,2%), y entre los de mayor participación en el total exportado, alimentos y bebidas cayó 74,0%, al igual que el de sustancias y productos químicos, que lo hizo en 43,9%, mientras el de cueros creció 46,3%.

En el subsector alimenticio, los productos que explicaron principalmente su caída fueron: los aceites, cuyas ventas llegaron a US\$ 2.512 miles y reportaron una caída 66,2%; pescado y sus derivados, por valor de US\$ 425 miles con -88,0%; y productos lácteos, que no registro valor después de haber estado en US\$563 miles durante 2009.

Otros productos que también presentaron reducciones y que tienen una importante participación en el total de ventas al exterior del departamento de Nariño fueron: vidrios, frutas y maquinaria para la explotación de minas.

La dinámica exportadora del sector externo en Nariño en lo relacionado con las exportaciones no tradicionales indica que el balance fue ascendente y contrario a las cifras presentadas en 2010. En 2011, las ventas totales reportadas por el departamento llegaron a US\$ 11,6 millones frente a los US\$ 7,2 millones de 2010, lo que representó un incremento de 62,0% Sociedades Constituidas año 2011.<sup>10</sup>

En términos dinámicos, el total de exportaciones departamentales indica que por sectores económicos el más activo fue el de industria, mientras el agropecuario y minero registraron caídas de 75,4% y 30,0%, respectivamente.

Por destinos, las exportaciones del departamento dejaron como principal socio comercial a Ecuador, seguido de República Dominicana; estos países compraron 80,9% de la producción local vendida en el exterior. Comparando con las cifras de 2010, el volumen de despachos hacia los diferentes países dejó a Ecuador con un crecimiento de 155,4%, República Dominicana con 66,5% y Estados Unidos con 27,1%, entre otros. (Véase tabla N° 2)

---

<sup>10</sup> ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) 2011, pág. 41 párrafo uno.

**Tabla N° 2**

**Países destino de exportación del Departamento.**

Países de destino	Valor FOB (miles de dólares)				
	2010	2011	Variación porcentual	Participación porcentual 2010	Participación porcentual 2011
Total	7.159	11.596	62,0	100,0	100,0
Ecuador	2.555	6.523	155,4	35,7	56,3
República Dominicana	1.716	2.857	66,5	24,0	24,6
Reino Unido	0	1.129	-	0,0	9,7
Estados Unidos	593	753	27,1	8,3	6,5
Costa Rica	695	142	-79,6	9,7	1,2
Aruba	0	53	-	0,0	0,5
México	41	52	26,2	0,6	0,4
Brasil	0	36	-	0,0	0,3
Venezuela	0	8	-	0,0	0,1
Panamá	414	6	-98,5	5,8	0,1
Resto de países	1.145	36	-96,8	16,0	0,3

- Indefinido.

Fuente DIAN / DANE – 2011.

**6.1.5. Comportamiento de Importaciones.** De acuerdo a datos obtenidos del ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) año 2010, las compras realizadas en el exterior por el departamento presentaron un comportamiento ascendente por segundo año consecutivo, luego de las cifras negativas obtenidas durante 2007 y 2008. En 2010, las importaciones crecieron en 13,7% al totalizar US\$ 412.237 miles frente a US\$ 362.615 miles de 2009. El crecimiento de Nariño se ubicó por debajo del obtenido por el total nacional (23,7%).

Una característica importante de las importaciones de Nariño es su componente industrial; en ese sentido, se presentaron subsectores que particularmente explicaron la dinámica de las compras hechas en el exterior. Subsectores como fabricación de vehículos y productos de caucho y plástico registraron aportes significativos y crecimientos positivos; por su parte, el sector alimenticio fue el más representativo, pero tuvo una caída respecto a 2009, al igual que curtido y preparados de cueros. Estos cuatro sectores en su conjunto explicaron 73,5% del valor total de las importaciones.

Durante 2011, Nariño efectuó compras al exterior que llegaron a los US\$ 555,2 millones. Comparado con 2010, dichas compras crecieron 34,7%, cifra superior a 13,7% del periodo 2009 - 2010. Por su parte, el total importado por Colombia llegó a US\$54.675 millones, que le dejó al país un incremento de 34,4%; estas cifras indican que Nariño se ubicó en un nivel similar.<sup>11</sup>

Las importaciones de Nariño, por países de origen, indican que los mercados de Ecuador y Perú fueron los principales proveedores de bienes y servicios, lo que explica 92,9% del valor total importado. Respecto a 2010, la representatividad de Ecuador se redujo en 7,7 %, mientras que la de Perú aumentó en 5,5%.

Los países de origen de las importaciones de Nariño fueron: Ecuador, Perú, Bolivia y Canadá, entre los principales, con un aporte de 97,3% del total.

---

<sup>11</sup> ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) 2011, pág. 45, párrafo uno.

El principal producto importado desde Ecuador fue de vehículos automotores para transporte de mercancías, por US\$70.156 miles; y desde Perú, demás cafés sin tostar, por US\$24.412 miles según cifras ICER 2010.

## **6.2. ESCENARIO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

**6.2.1. Aspectos Geográficos.** “El municipio de Pasto se encuentra localizado al sudoeste del país sobre la cordillera Oriental. En su territorio se ubica la capital del departamento de Nariño, San Juan de Pasto, principal centro administrativo, político, cultural y comercial de la región.

En su variada topografía hace presencia, el Volcán Galeras un especial centinela que se levanta a una altura de 4.276 m.s.n.m; también se destaca el valle de Atriz en donde se levanta la ciudad, el cerro Morasurco, el Paramo Bordoncillo, el rio Pasto y la Laguna de la Cocha, segunda en importancia en el País y donde se origina el rio Guamuéz.

San Juan de Pasto, “Ciudad sorpresa de Colombia” como se la conoce a nivel Nacional, posee en el comercio, los servicios, la Industria, la artesanía y la actividad agropecuaria sus mayores fuentes de recursos económicos. Su gente se caracteriza por su lealtad y honestidad.”<sup>12</sup>

“San Juan de Pasto, su cabecera municipal y capital del departamento, esta situado a 1° 13´ de latitud norte y a 77°17´ de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, sobre una altura de 2.527 m.s.n.m. con una temperatura promedio de 14°C.

El municipio, localizado en la parte oriental del territorio Nariñense, comprende una superficie de 1.078.6 km<sup>2</sup> que representan el 3.59% del área total del departamento. Actualmente cuenta con 411.706 habitantes de los cuales 338.493 están en la zona urbana y 73.213 se ubican en la zona rural

---

<sup>12</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. SECRETARIA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL. Anuario Estadístico. Nariño. 2009 – 2010. pág. 72

del municipio. Su densidad poblacional está cerca a los 382 habitantes por Kilometro cuadrado.

Su precipitación media anual es aproximadamente de 1974. m.m. y aunque predomina el clima frío, la región posee todos los pisos térmicos, esto se debe a que la topografía del territorio municipal es muy variada, presentando terrenos montañosos, ondulados y planos. Entre los accidentes geográficos más destacados del municipio de Pasto, encontramos a una altura de 4.276 m.s.n.m., hacia el occidente de la ciudad, al majestuoso Volcán Galeras.”<sup>13</sup>

“La base económica de San Juan de Pasto depende del comercio, los servicios, la industria y las artesanías. La actividad comercial y de servicios es una de las más dinámicas en el conjunto total de la economía, se presenta a través de centros comerciales, bancos, sistemas de transporte, almacenes, autoservicios, supermercados, tiendas, restaurantes, hoteles, entre otros. El sector industrial está representado principalmente por fábricas de alimentos y bebidas y numerosas microempresas dedicadas a las labores en metalmecánica, confecciones, madera, calzado, alimentos, entre otros. A nivel artesanal, sus productos son de prestigio nacional, destacándose el trabajo en barniz, cestería, talla en madera, en cuero, tamo, cerámica y tejido.

El sector agropecuario desempeña un papel importante en el desarrollo del municipio sobre todo a nivel rural; en cuanto a la producción agrícola se destacan los cultivos de papa, maíz, trigo y hortalizas y en el sector pecuario las especies más importantes son los bovinos de leche, los cuyes y los cerdos.”<sup>14</sup>

**6.2.2. Vías De Comunicación.** “San Juan de Pasto, dista de la capital de la república 795 Kms. A esta ciudad se accede desde Popayán y Quito, fundamentalmente por la vía Panamericana, la cual recorre de sur a Norte la parte occidental de nuestra América del sur. La comunicación aérea tiene lugar a través del Aeropuerto ANTONIO NARIÑO, ubicado en el municipio de Chachagui a 28 Kms. de la capital.”<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibíd. Pág. 73

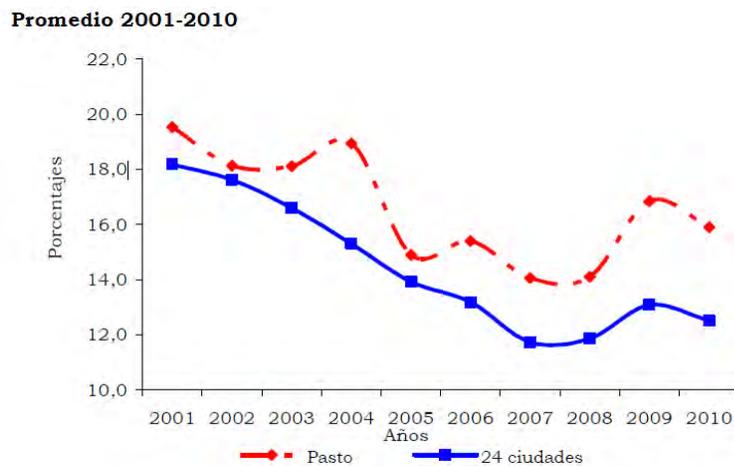
<sup>14</sup> Ibíd. Pág. 74

<sup>15</sup> Ibíd. Pág. 75

**6.2.3. Tasa de Desempleo.** Según datos del ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) 2010, durante los últimos diez años, la tasa de desempleo de Pasto ha seguido la trayectoria del total de las 24 ciudades, pero en niveles superiores. En la ciudad, la tasa de desocupación ha fluctuado entre 19,5% y 14,1%, y tuvo su nivel más bajo en 2007. En 2010 la tasa de desempleo local llegó a 15,9%, mientras la desocupación para el conjunto de las 24 ciudades llegó a 12,5%, siendo una de las más altas a nivel nacional. (Véase Grafico N° 2)

**Grafico N°. 2**

**Tasa de Desempleo**



Fuente: DANE.

Fuente: DANE - 2010

Para el año 2011 la tasa de desempleo, principal variable laboral, obtuvo un comportamiento descendente. La desocupación local disminuyó 2,4 %, al totalizar 13,5% frente a 15,9% de 2010 (La tasa de desempleo de Pasto obtuvo un promedio de 16,3%, siendo 2001 el mayor nivel y 2011 el menor).

“El comportamiento histórico de esta tasa entre 2001 y 2010 indicó que su nivel promedio fue de 13,0% lo cual indica que la tasa obtenida en 2010 la superó notablemente y, con ello, desplazó a 2009 como la más alta en diez años”.<sup>16</sup>

#### **6.2.4. Sociedades constituidas 2011.**

Durante el 2011, se constituyeron en Pasto 270 nuevas empresas, seis más respecto a las registradas un año atrás; sin embargo, el capital invertido fue inferior en un 20% al alcanzar \$31.698 millones, \$7.950 millones menos frente a 2010. La actividad económica de importancia que más descendió fue la de salud, seguida de la agropecuaria y administración pública. Por su parte la actividad que presentó mayor incremento en inversión fue la de comercio, transporte y telecomunicaciones, actividad inmobiliaria, entre otras. (Véase tabla N° 3)

---

<sup>16</sup> ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) 2011, pág. 35, Párrafo uno.

**Tabla N° 3.**

**Sociedades constituidas durante los años 2010-2011**

Actividad económica	Millones de pesos				
	2010		2011		Variación porcentual
	Número	Valor	Número	Valor	
Total	264	39.648	270	31.698	-20,1
Agropecuario	9	8.056	8	2.042	-74,7
Explotación de minas	1	800	2	90	-88,8
Industria	30	695	20	762	9,7
Electricidad, gas y agua	1	100	4	131	31,0
Construcción	28	6.067	30	3.600	-40,7
Comercio	69	5.417	74	10.089	86,2
Hoteles y restaurantes	0	0	4	9	-
Transporte y telecomunicaciones	18	1.543	15	4.083	164,6
Servicios de intermediación financiera	5	24	5	607	*
Actividad inmobiliaria	65	3.030	70	4.116	35,9
Administración pública y defensa, seguridad social	4	2.838	1	50	-98,2
Educación	1	2	4	156	*
Salud	21	10.953	25	5.348	-51,2
Otros servicios	12	123	8	615	401,2

\* Variación superior a 500%.

- Indefinido.

Fuente Elaboración Cámara de Comercio. Año 2011.

**6.2.5. Sociedades disueltas 2011.** En cuanto a las sociedades disueltas en la ciudad de San Juan de Pasto, se liquidaron 76 empresas, por un monto de \$4.563 millones de pesos, 23,3 % superior al monto de disoluciones del

año anterior. Los mayores montos liquidados se presentaron en los sectores de construcción, transporte y telecomunicaciones. <sup>17</sup> (Véase tabla N° 4)

**Tabla N° 4.**

**Sociedades Disueltas y liquidadas, según actividad económica años 2010-2011**

Actividad económica	Millones de pesos				
	2010		2011		Variación porcentual
	Número	Valor	Número	Valor	
Total	53	3.700	76	4.563	23,3
Agropecuario	2	9	3	39	333,3
Explotación de minas	1	20	0	0	-
Industria	2	5	5	122	*
Electricidad gas y agua	0	0	2	784	-
Construcción	7	1.392	7	2.078	49,3
Comercio	19	1.622	19	501	-69,1
Hoteles y restaurantes	0	0	5	256	-
Transporte y telecomunicaciones	9	406	8	324	-20,2
Servicios de Intermediación financiera	0	0	2	36	-
Actividad inmobiliaria	7	164	11	188	14,7
Administración pública y defensa, seguridad social	0	0	2	2	-
Educación	1	36	3	11	-69,8
Salud	4	45	7	96	114,3
Otros servicios	1	1	2	126	*

\* Variación muy alta.

- Indefinido.

Fuente Cámara de Comercio de Pasto. Año 2011.

<sup>17</sup> ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) 2011, pág. 39

## **7. COBERTURA DEL ESTUDIO**

### **7.1. TEMPORAL**

La presente investigación se desarrolló en el año 2012 -2013 entre los meses de agosto - Mayo. El periodo de análisis de objeto de la investigación cubrió los años 2005-2010.

### **7.2. ESPACIAL**

El presente estudio se realizó en la ciudad de Pasto, sitio en el cual se delimitó a analizar las empresas exportadoras más representativas registradas en cámara de comercio, DIAN, ZEIKY y Gremios existentes en la ciudad, para identificar las variables de orientación al mercado.

### **7.3. VARIABLES.**

#### **7.3.1. Internas**

##### **a. Estructura organizacional.**

- División de trabajo
- Departamentalización
- Delegación

##### **b. Diagnostico empresarial**

- Financiera
- Cliente

##### **c. Políticas de mercadeo.**

- Clientes
- Competencia
- Entorno empresarial

**d. Mezcla de Marketing**

- Precio
- Plaza
- Promoción
- Producto

**7.3.2. Externas**

- a. Fuentes de financiación y entidades de apoyo
- b. Identificación del consumidor
- c. Mercado
- d. Tamaño de las empresa
- e. Dinamismo del mercado

## 8. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.

### 8.1. TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló mediante la aplicación del método científico a través de la utilización de los siguientes tipos:

**8.1.1. Exploratoria.** Por cuanto se pretende buscar información y ampliar el conocimiento que se tiene de la situación de las Mipymes exportadoras en relación a la orientación al mercado.

**8.1.2. Descriptiva.** Ya que se busca describir y analizar como estas organizaciones han aplicado el concepto de mercadeo y sus efectos en la satisfacción de necesidades del cliente.

**8.1.3. Cuantitativa.** Ya que busca demostrar con resultados a través de las encuestas a las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto la evaluación de la orientación al mercado y por ende del potencial exportador que estas tienen.

## **9. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método a desarrollado en esta investigación, es el inductivo-deductivo, dentro del cual se tendrá en cuenta el análisis de la orientación al mercado de las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto, con el fin de obtener una información que permitió entender si existe verdaderamente un compromiso con el cliente, como base para determinar ventajas competitivas de estas organizaciones.

Este método permitió realizar un análisis de lo general a lo particular y viceversa, para de esta manera sacar conclusiones generales a partir del comportamiento individual de las unidades productivas de cuya categorización se analizó los efectos en el cliente y por lo tanto en la comercialización, análisis que permitió aplicar correctivos y proponer recomendaciones que deben ser tenidas en cuenta por los empresarios y propietarios de estas organizaciones de la ciudad de Pasto, conducente a mejorar su participación en el mercado y su competitividad tanto en los mercados nacionales como a nivel internacional.

## 10. DISEÑO METODOLÓGICO

El censo poblacional al cual se dirigió el estudio, fueron las Mipymes Exportadoras de la ciudad de Pasto y los diferentes gremios y asociaciones existentes en la región.

El muestreo se realizó teniendo en cuenta la base de datos de Cámara de Comercio, Zeiky, DIAN y Banco de la República de ciudad de San Juan de Pasto, durante el periodo 2005 – 2010. (Véase tabla N° 5)

**Tabla N°. 5**

### **Empresas exportadoras periodo 2005-2010**

<b>EMPRESAS EXPORTADORAS</b>	
1	Agropecuaria La Hacienda Y Cia S.A.
2	Agrovita E.U.
3	Almacén Dobem Y/O Dora B.Guerrero E
4	Andina Motors Nariño S.A.
5	Apraez Santacruz Ines Dolores
6	Arkimex Cia Sa
7	Artemanos Eu
8	Artesanías Sol De Los Pastos
9	Asociación Agropecuaria Girasol
10	Asociación De Becarios De Nariño En Cuba
11	Asociación De Productores Agropecuarios De
12	C.I. Agrocomercial Delivalle Del Cauca S.A.
13	Colect Center
14	Comercializadora Impoexpo Ltda. C.I.
15	Comercializadora Internacional De Product
16	Comercializadora Luhomar Limitada
17	Comercializadora Oriental S A C.I.
18	Comercio Internacional De Productos Agricol
19	Comerxcel Hnos Ltda
20	Cooperativa De Productos Lácteos De Nariño
21	Cooperativa Femenina Artesanal Sandona Ltda
22	Daniel Enrique Pelaez Pabon

23	Deintercomer Ltda
24	Districomercial Idracso Ltda.
25	Empresas De Nariño Ltda
26	Gladys Elisa Matabajoy/Barniz Obandos
27	Gutierrez Hermanos Y Compañía Limitada.
28	Hilanderias Colombia Ltda.
29	Hogar San Jose De Las Hermanitas De Los Anc
30	Imbaster Ltda
31	Imexposur Ltda
32	Importadora Y Comercializadora Surcolombian
33	Impoventas Jym Ltda
34	Industrias Ortega
35	Instituto Cancerológico De Nariño Limitada
36	J & G Cueros
37	Lácteos Fortaleza Colombia S.A.
38	Limón Piel/Lyda Montero Silva
39	Lopez Casanova Jesus Alberto / Electromillonaria
40	Luz Marina Orodóñez / Carolina Leather
41	Manufacturas Herdini
42	Manufacturas Martha
43	Marroquineria Artecueros Mejia
44	Monica Lucia Chaves G.
45	Oleoprinces C.I. Ltda.
46	Pablo Lozano Barbosa / Comercializadora S
47	Penta Manufacturas
48	Promarfresh E U
49	Rivera Orbes Susana
50	Rosero Paredes Claudia Yaneth
51	Sanabria Y Sanabria Ltda.
52	Santacruz Bucheli Adriana
53	Sociedad De Comercialización Internacional
54	Universal Seafood C.I Ltda.
55	Wertino Bolaños Ordoñez/ Carolina Leather
56	Zalcomex Ltda

Fuente: Base de datos zeiky, Dian y ACOPI- 2005-2010.

## **GREMIOS Y ENTIDADES CERCANAS A LAS MIPYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO**

- ✓ ACOPI
- ✓ FENALCO
- ✓ CAMARA DE COMERCIO
- ✓ ZEIKY
- ✓ BANCO DE LA REPUBLICA
- ✓ DIAN
- ✓ ALCALDÍA
- ✓ GOBERNACIÓN

## **11. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **11.1. FUENTES PRIMARIAS.**

Para este estudio se tomo como fuente la información suministrada por las Mipymes exportadoras teniendo en cuenta los datos entregados directamente por los empresarios, Gremios y Entidades de apoyo con el fin de verificar la realidad de los hechos en relación a la orientación al mercado y todas las variables que tengan relación directa o indirectamente con este enfoque.

### **11.2. FUENTES SECUNDARIAS.**

Las fuentes de información secundaria se basaron en todo tipo de material impreso referente al tema de investigación, como tesis de grado, periódicos, informes, textos e internet.

## **12. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

### **12.1. ENCUESTA**

Como instrumento para la recolección de información primaria se utilizó la encuesta mediante la aplicación de cuestionarios diseñados previamente para los empresarios y gremios (ver anexo A, B Y C)

**12.1.1. Procesamiento de la Información.** La totalidad de formularios fueron sometidos al proceso de tabulación y análisis, a través de Excel y Startgraphics, se identificaron las variables más significativas de la orientación al mercado y la tendencia de las exportaciones de las empresas, que junto con el resto de información secundaria, permitió conocer las inquietudes de los investigadores, para finalmente diseñar estrategias mercadológicas que permitan mejorar la competitividad de las empresas de tal forma que se aporte al desarrollo económico de la región.

## 13. ANÁLISIS SITUACIONAL

Entendiendo a la Orientación al Mercado como la utilización de instrumentos mercadológicos que permiten identificar grupos de compradores con perfiles bien definidos, a quienes se les puede ofrecer productos con una alta factibilidad de ser demandados, con beneficios económicos mutuos, tenemos una serie de situaciones que ameritan un análisis desagregado entorno a este concepto básico para la comercialización y venta de los productos provenientes de las Mipymes exportadoras de la Ciudad, desde el punto de vista Gremial, de las Entidades de Apoyo y Empresas Exportadoras propiamente dichas.

### 13.1. GREMIOS

Los gremios a nivel nacional y regional han desempeñado un papel importante, desde su punto de vista misional, velan por los intereses y el desarrollo de sus agremiados, en el País existe un número importante de estas organizaciones, quienes reúnen a empresas pertenecientes a los diferentes sectores industriales de la plataforma productiva, para las cuales desarrollan actividades encaminadas a fortalecer y generar desarrollo y crecimiento económico.

Dentro de los gremios más representativos de la ciudad de San Juan de Pasto y que para este estudio se tienen en cuenta están: ACOPI, FENALCO Y CÁMARA DE COMERCIO.

**13.1.1. ACOPI.** (Asociación Colombiana De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas), agrupa a las Micro, pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos. Es una entidad sin ánimo de lucro, fundada a nivel nacional el 27 de Agosto de 1951, en la ciudad de Pasto se encuentra hace 24 años, dentro de sus actividades misionales esta, el representar y defender los derechos de los afiliados frente a estamentos públicos a nivel regional, nacional e internacional, en la actualidad cuenta con 73 empresas agremiadas, de las que tan solo “un 3% ha incursionado en mercados internacionales a través de la exportación”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> ROJAS Andrés Mauricio, Director Ejecutivo ACOPI, seccional Nariño, Encuesta propia “Estudio de Orientación al Mercado de las Mipymes exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto, periodo 2005-2010”

**13.1.2. FENALCO.** “Es la Federación Nacional de Comerciantes, en Colombia fue creada en el año de 1945 durante la presidencia del Doctor Alberto Lleras Camargo y contribuyo en la creación de entidades como: Fundecomercio y Cetco”<sup>19</sup>, en la ciudad de Pasto se encuentra desarrollando sus actividades a partir del año de 1947.

FENALCO a nivel regional trabaja por el bien de sus afiliados y el desarrollo del comercio a través de propiciar espacios idóneos que buscan la justicia social, afianzar las instituciones democráticas y promover la solidaridad gremial, así mismo busca la eficiencia y modernización de los empresarios e impulsar el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio.

“En la actualidad 126 empresas se encuentran afiliadas a FENALCO, de la cuales ninguna ha desarrollado actividades de internacionalización a través de la exportación, sin embargo CAFÉ PURO, en compañía de esta entidad busca desarrollar su primer proceso exportador”<sup>20</sup>.

**13.1.3. Cámara De Comercio.** “La Cámara de Comercio de Pasto es una ORGANIZACIÓN PRIVADA de orden gremial, con autonomía y patrimonio propio, que por delegación del Estado lleva el registro de los comerciantes dentro de su Jurisdicción en el Departamento de Nariño. Con supervisión de la Superintendencia de Industria y Comercio”.<sup>21</sup>

Dentro de sus actividades misionales la Cámara de Comercio de Pasto, busca promover el emprendimiento, la innovación y el fortalecimiento de las empresas, generando competitividad y desarrollo regional, “para el año 2010 este gremio conto con 14.952 Mipymes registradas”<sup>22</sup>, pertenecientes a los diferentes sectores productivos de la región.

Del total de los afiliados a Cámara de Comercio de Pasto el porcentaje que realiza exportaciones es insignificante teniendo en cuenta el número de

---

<sup>19</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES. Datos. Bogotá D.C. <http://www.fenalco.com.co/contenido/375>, 24 de abril del 2013. 11: 26 Pm

<sup>20</sup> ZARAMA Eugenia; Directora FENALCO, encuesta propia “ Estudio de Orientación al Mercado de las Mipymes Exportadoras de la Ciudad de San Juan de Pasto en el periodo 2005-2010”

<sup>21</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Datos. San Juan de Pasto. <http://www.ccpasto.org.co/index.php/conozca-la-camara/quienes-somos/que-es-la-camara>, 25 abril del 2013, 8:26 Pm

<sup>22</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Datos de Registro año 2010.

empresas registradas ante este gremio, lo que nos lleva a preguntarnos, el por qué existe aún renuencia ante el mercado internacional.

Estas tres entidades, se caracterizan por que buscan proteger a sus agremiados y generar condiciones idóneas para que se puedan desenvolver en el mercado, sus actividades son diversas y muchas de ellas pretenden encaminarse a los requerimientos de las empresas y el entorno en el que se encuentran, cada empresa que decide hacer parte de estos gremios, obtiene unos beneficios específicos como retribución al pago y afiliación a la misma entre los cuales esta:

- ✓ Acceso a Mercados
- ✓ Acompañamiento Empresarial
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Identificación de Problemáticas comunes
- ✓ Identificación de derechos
- ✓ Misiones Comerciales
- ✓ Representación ante diferentes entidades
- ✓ Respaldo Gremial

Las entidades ofrecen respaldo gremial y una serie de acciones importantes para el desarrollo empresarial, sin embargo no garantiza un total acceso a estos beneficios por parte de los agremiados, por situaciones tanto internas como estructurales, como la falta de información por parte de los eventos realizados, los temas a tratar no resultan ser interesantes a la comunidad empresarial, solo abarcan un sector específico, las empresas no cuentan con las condiciones económicas para acceder a dichas actividades, entre otras.

Es importante rescatar el interés que dichas organizaciones muestran por las Mipymes y el valor que cada una de sus acciones refleja en el quehacer diario de las empresas y la región, pues es el trabajo conjunto de entidades públicas, privadas y empresas los que apalancaran y fortalecerán los diferentes sectores productivos de la ciudad, por esta misma razón es fundamental establecer las prioridades y verdaderas necesidades del mercado, para enfrentar de manera adecuada y con estrategias claras a un competidor cada vez más fuerte y

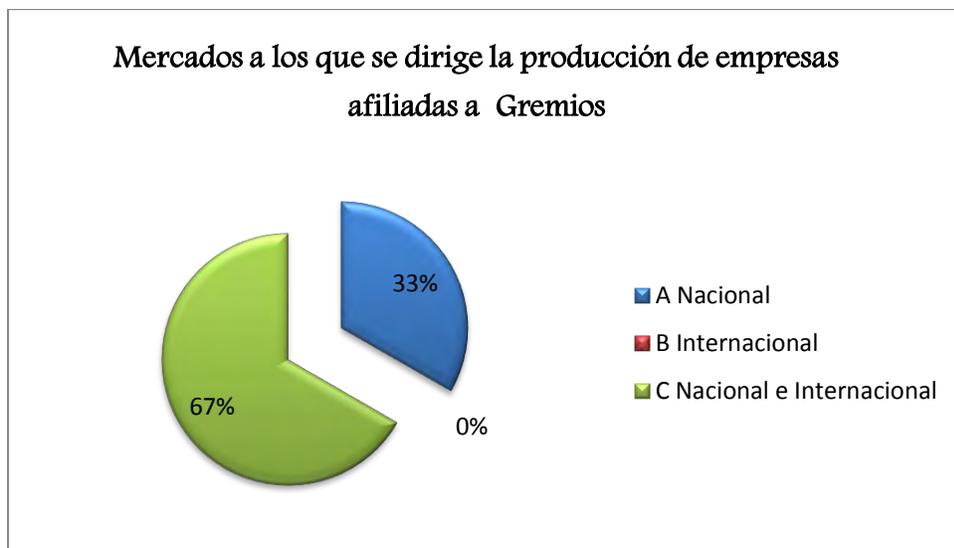
preparado, quizá con mayor capacidad productivas y que se desenvuelve en mejores condiciones que nuestras actuales empresas.

**13.1.4. Producción y Comercialización.** Entendiéndose la producción como la capacidad que las empresas tienen para generar satisfacción a través de un producto, bien o servicio y como uno de los principales procesos económicos, es importante para este estudio analizar la capacidad productiva de las Mipymes de la ciudad y el punto de vista que tienen los gremios y las empresas respecto al tema.

Es por ello, que a partir de la información otorgada por los dirigentes gremiales, se pudo establecer que las empresas afiliadas en un 67% busca satisfacer el mercado Nacional e Internacional y un 33% el mercado Nacional. (Ver grafica N° 3)

**Grafica N° 3.**

**Mercados a los que se dirige la producción de las empresas afiliadas a los gremios de la Ciudad de Pasto.**



Fuente Esta Investigación Año 2013.

Pese a que la respuesta gremial manifestó que el direccionamiento de la producción de las empresas estaba encaminado a satisfacer tanto el mercado nacional como el internacional, la realidad se presenta de manera diferente, ya que en ese 67% se encuentran empresas que realizaron exportaciones de manera esporádica o que manifestaron al momento de su registro la intención de dedicar su producción a la exportación sin que ello se pueda evidenciar posteriormente en datos registrados por otras entidades o también en las aseveraciones que los propietarios hacían cuando se les preguntaba sobre los destinos de su producción.

Lo que muestra un panorama de producción que está encaminado a satisfacer la demanda interna; pero que no cuenta con una capacidad exportadora alta, preparada para competir en mercados internacionales. A pesar de existir empresas que dedican el total de su producción a la exportación, son tan pocas, que su porcentaje equivale a 0, en comparación con el número tan notable de Mipymes existentes en la ciudad

A esto se le suma la importancia de identificar el mercado objeto al cual se quiere llegar y las estrategias que se utilizaran para alcanzar ese objetivo, volviéndose fundamental comprender el término de ***Orientación al Mercado*** y su aplicabilidad.

**13.1.5. Orientación al Mercado desde el punto de vista Gremial.** Partiendo de la premisa de que la Orientación al mercado es una herramienta mercadológica importante dentro de toda organización, en este estudio se pudo establecer que los gremios de la ciudad de San Juan de Pasto, en un 33,33 % no tiene claro este concepto, lo que no significa que no conozcan de las actividades desagregadas encaminadas a Orientar al Mercado realizadas por sus agremiados, tales como : encuentros empresariales e Inteligencia de Mercados, Mercadeo por Internet, Telemarketing, Ruedas de negocios, Merchadising, entre otros. (Véase grafica N° 4).

**Grafica N° 4.**

**Actividades Encaminadas a Orientar al Mercado por parte de las empresas agremiadas.**



Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Estas actividades son fundamentales e importantes en la medida en que se sepan aprovechar, los gremios han logrado identificar su usabilidad, reconocen a la Orientación al Mercado como un factor determinante para el desarrollo regional y empresarial de la ciudad, aun, cuando el concepto no es claro en su totalidad, saben que la Región y la Ciudad especialmente, se enfrenta a un proceso importante y trascendental, que el trabajo que se debe realizar es duro y que además por las debilidades que las Mipymes tienen, se enfrenta aún reto mayor.

Los gremios consideran a las capacitaciones el principal paso para que se Oriente una Empresa al Mercado, este sin duda alguna es un tema importante, pero debe estar guiado por la identificación de unas necesidades tanto organizacionales como del mercado y un acompañamiento constante a las empresas para una apropiada aplicación de dichos conocimientos, la generación de estrategias de mercado, los procedimientos de producción, comercialización y

una correcta planeación estratégica, son temas que estas entidades también reconocen como vitales y de fundamental aplicación dentro de las organizaciones y que a la par nosotros apoyamos, pero hay que reconocer que para lograrlo se debe partir de un estudio de mercado, concepto que está siendo desligado y olvidado, al no otorgarle la importancia que se requiere. (Véase tabla N° 6).

**Tabla N° 6.**

**Actividades Fundamentales para Orientar al Mercado a Mipymes Agremiadas**

<b>Clase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Estudios De Mercado	1	17%
2	Promoción Y Generación De Estrategias	1	17%
3	Procedimientos De Producción Y Comercialización	1	17%
4	Planeación Estratégica	1	17%
5	Capacitación	2	33%
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Si bien es cierto que las capacitaciones son fundamentales dentro de la Orientación al Mercado, por si solas no representan una garantía para que las empresas pongan en práctica lo aprendido en ellas, se hace necesario generar toda una serie de actividades integrales en procura del desarrollo de los objetivos propuestos, como el acompañamientos, monitoreos, presencia temporal de personal experto, dado que en nuestra ciudad la mayoría de las empresas son micro unidades productivas, caracterizadas por el bajo nivel de sus recursos y por ende ellas ven como un imposible el acceder a estos instrumentos porque los consideran propios de empresas de tamaño mayor que disponen de la capacidad económica suficiente para acceder a ellos de manera permanente.

A lo mencionado anteriormente los gremios como parte de las tareas que realizan para cumplir con su objetivo misional, desarrollan Ferias, Encuentros empresariales, ruedas y foros de negocio, entre otros, distribuidos a lo largo del año de acuerdo a la necesidad y prioridad del tema. Los medios de difusión utilizados son diversos, varían de acuerdo a la temática, aunque toman importancia aquellos que se hacen de manera personalizada como las llamadas, el Email e invitaciones, dando al empresario un grado de estatus al momento de ser considerado para dichos eventos, sin embargo limitan el número de personas al que se puede llegar y genera un nivel de desinformación importante, restringiendo el acceso de estas actividades a un número representativo de Mipymes formales y no formales existentes en la ciudad. (Véase tabla N° 7)

**Tabla N° 7.**

**Actividades complementarias a favor de las empresas y Medios de difusión utilizados.**

Clase	Valor	Frecuencia	%	Clase	Valor	Frecuencia	%
1	Talleres	1	7%	1	Plegables	1	8%
2	Ruedas De Negocio	2	13%	5	Prensa	1	8%
3	Capacitaciones	3	20%	6	Radio	2	15%
4	Foros	3	20%	2	Invitación Personalizada	3	23%
5	Ferias	3	20%	3	Llamadas	3	23%
6	Encuentros Empresariales	3	20%	4	Email	3	23%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>			<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

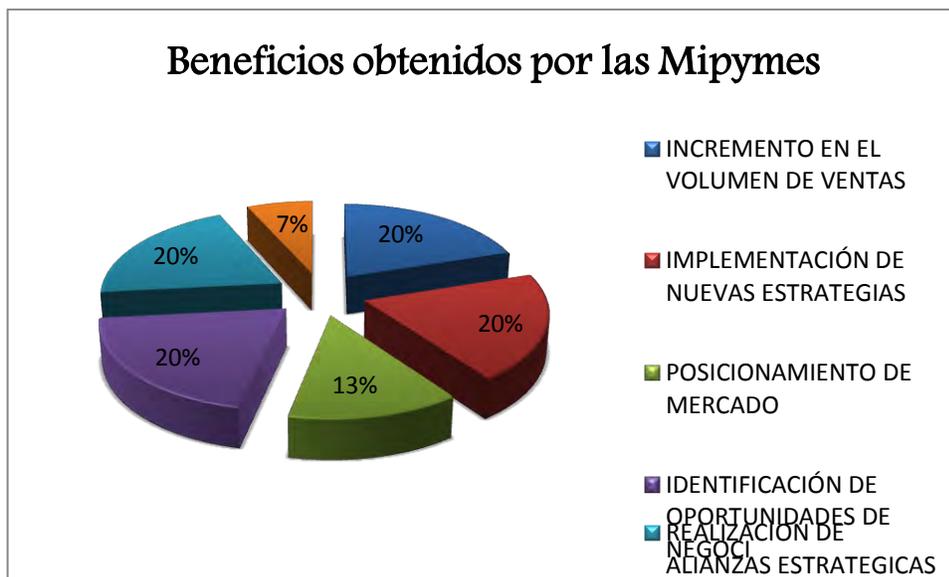
En la actualidad internet se ha convertido en un factor determinante dentro de las organizaciones, en si mismo se ha transformado en un fin, ha dado paso a una revolución, generando cambios sociológicos y económicos, las brechas de **comunicación** gracias a este medio se minimizan de manera importante pues implica dinamismo, inmediatez y nuevas oportunidades, los gremios no debe ser ajenos a esto, ya que facilita publicitar y ofrecer sus productos y servicios, da

mejores y mayores oportunidades de acceso al empresario, por lo que se debe aprovechar las herramientas del momento, apropiarse de ellas, y no tan solo como un medio de comunicación masivo, sino como un medio de información y generador de conocimiento.

Al indagar con los representantes de los gremios sobre el total de las actividades desarrolladas por ellos, afirman que su labor ha sido excelente, ha permitido a las Mipymes identificar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas, e implementar nuevas estrategias que se han visto reflejadas en el volumen de ventas, debe reconocerse que toda actividad encaminada a apoyar a las empresas de la región no pueden traer consigo consecuencias negativas, pero si se pueden enfocar de mejor manera, fortaleciendo aun mas los conocimientos de los empresarios y por ende a las instituciones. (Véase grafico N° 5)

**Grafica N° 5**

**Beneficios de las actividades realizadas por Gremios.**



Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Si bien es cierto generar espacios adecuados es importante para estimular a las empresas dentro de la región, es igual de importante propiciar condiciones para enfrentarse a un mercado Internacional, la existencia de diferentes tratados de libre comercio abre las puertas a un mercado aun desconocido y trae consigo, un sinfín de oportunidades siempre y cuando se sepan aprovechar. Es importante para nuestros empresarios, comenzar a enfrentar y asumir el reto que trae consigo la internacionalización, y entender que un proceso de globalización es una oportunidad para forjar el desarrollo económico de la ciudad.

Desde este punto de vista para los gremios los acuerdos comerciales firmados durante los últimos años, han permitido una apertura de mercados importante, lo que a su vez obliga a las empresas a buscar la diversificación tanto en productos como producción, la especialización y un mejor nivel de competitividad.

Las políticas gubernamentales juegan un papel importante dentro de este proceso, pues son las encargadas de proteger al empresario, a su empresa y al mercado, y son los principales responsables de crear las condiciones necesarias para que las Mipymes se puedan enfrentar a ese mercado internacional que muchos temen.

Para los gremios de la ciudad, dichas políticas en la actualidad muestran un panorama económico, nacional y regional con proyección a una mayor competitividad, a un crecimiento económico y desarrollo empresarial e internacionalización de la economía; cabe aclarar que no se puede desconocer que las políticas de gobierno establecidas son medibles mínimo en el mediano plazo, por lo que una empresa que desee incursionar en nuevos mercados debe regirse a las exigencias de este.

Si bien es cierto los gremios juegan un papel importante dentro de la región como apoyo a las Mipymes de la ciudad de San Juan de Pasto, existen otras entidades tan representativas como las primeras y que para este estudio se analizaran a continuación.

## 13.2. ENTIDADES RELACIONADAS CON LAS MIPYMES EXPORTADORAS

En el presente trabajo se escogieron a algunas instituciones locales que tenían que ver directamente con las Mipymes exportadoras ya sea porque ellas estuvieran comprometidas con el desarrollo en actividades directas o como copiladoras de información y registro.

**13.2.1. ZEIKY.** Fue creado bajo un convenio interinstitucional entre Proexport, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex, en la ciudad de San Juan de Pasto, trabaja hace 15 años, su finalidad es brindar y proporcionar la ayuda necesaria al público en general y especialmente a las pequeñas y medianas empresas que buscan ampliar sus horizontes en el área de comercio exterior, a través de asesorías, promoción de la oferta exportable y apoyo a la generación de una cultura exportadora.

**13.2.2. DIAN.** “Es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano”<sup>23</sup>.

**13.2.3. Alcaldía de la ciudad de San Juan de Pasto.** “La Alcaldía tiene como misión potenciar a Pasto para convertirlo en un escenario de Transformación Productiva, con una perspectiva incluyente, transparente y responsable con las necesidades de sus habitantes, en una ciudad que conecta las oportunidades tanto urbanas como rurales en una única oferta competitiva de poderío regional”.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> DIAN. Direccionamiento, Plan Estratégico 2010 – 2014.

[http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN\\_ESTRATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN_ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf) , enero 10 del 2013

<sup>24</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Misión. 2013.

[http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&Itemid=218](http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=218) enero 10 del 2013.

**13.2.4. Gobernación.** “La gobernación de Nariño, como institución pública está comprometida con el desarrollo bajo los principios de justicia social, democracia política, desarrollo humano sostenible, equidad de género, reconocimiento y protección de la diversidad étnica, respeto por los derechos humanos y participación ciudadana; propiciar la concurrencia, complementariedad y subsidiaridad con las entidades territoriales de su jurisdicción y la nación, coordinando esfuerzos, con el sector público, privado y sociedad civil.”<sup>25</sup>

**13.2.5. Banco de la republica.** El Centro Cultural Leopoldo López Álvarez del Banco de la República debe su nombre a “un estudioso sistemático e investigador incansable”, la actividad de este se estructura en cuatro líneas de acción: Biblioteca, Museo del Oro, Artes y Música. Desde su inauguración, en octubre de 1984, se ha convertido en lugar de encuentro y en un espacio propicio para el desarrollo de la creatividad, la sensibilidad y el asombro<sup>26</sup>, además de estas actividades el banco de la republica recolecta y analiza información económica de las diferentes actividades de la región.

Para el desarrollo de este trabajo, se decidió tener en cuenta la opinión y el punto de vista del Banco de la Republica por considerar valiosos los aportes que hubiese podido entregar, a pesar de ello esta institución considero que por su condición y por ser únicamente un emisor de informes económicos, no participaría de este estudio.

**13.2.6. Orientación al Mercado desde el punto de Vista de Entidades Relacionadas con las Mipymes Exportadoras.** Considerando primordial la necesidad de identificar la importancia del término de orientación al mercado, al indagar como estas entidades miran la aplicabilidad que las Mipymes de la ciudad le dan a este concepto, resulto interesante concluir en que parten del hecho de una inexistencia de Orientación al Mercado, que es respaldada de acuerdo a sus dirigentes por una cultura empresarial encaminada al mercado nacional y renuente al Internacional, que ha limitado la innovación y la gestión del

---

<sup>25</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Información. 2013.

<http://narino.gov.co/index.php/es/inicioo/informacionorganizacional>, enero 10 del 2013.

<sup>26</sup>BANCO DE LA REPUBLICA. Datos – Centro Cultural. <http://www.banrepcultural.org/pasto>, enero 10 del 2013.

cambio, unido al desconocimiento del término como tal, sin embargo al igual que los gremios reconocen que las Mipymes aplican a nivel organizacional diferentes herramientas mercadológicas encaminadas a aprovechar las condiciones del mercado.

La no asociatividad es considerada por las entidades como otro factor determinante, es cada vez más normal mirar como las empresas se enfrentan a un entorno caracterizado por la globalización, que trae consigo una seria amenaza para su permanencia en el mercado; los competidores son cada vez más fuertes y mayores en número y las Mipymes por su tamaño y capacidad tienen una serie de limitaciones y debilidades, por lo que se piensa en la asociatividad y cooperación como una estrategia importante dentro de la región que permitirá disminuir la incertidumbre y las debilidades al conjugar las capacidades específicas de estas empresas y reforzar su posición en el mercado.

Igualmente afirman que para que exista una correcta aplicabilidad de Orientación al Mercado es necesario afianzar la Orientación estratégica fundamental para comprender los cambios que se están dando en el entorno, las oportunidades que se presentan en el mercado, las fortalezas de las propias organizaciones y las amenazas que puedan existir, que a su vez son el fruto de la apropiación, el desarrollo y el despliegue de los recursos estratégicos, que permitirán generar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

Reconocen la necesidad del acompañamiento empresarial por parte de gremios y entes institucionales, los Estudios de Mercado que faciliten la creación de un plan estratégico para las empresas y que refuercen la preparación para el lanzamiento de un producto, bien o servicio siendo el soporte para aprender más sobre los diferentes clientes. (Véase tabla N° 8)

**Tabla N° 8**

**Actividades para Lograr una correcta Orientación al Mercado por parte de las Mipymes desde el punto de vista de Entidades**

<b>Clase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Fondos De Emprendimiento	1	11%
2	Estudios De Mercado	2	22%
3	Acompañamiento Empresarios	3	33%
4	Orientación Estratégica	3	33%
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Para las entidades de apoyo fortalecer el sector productivo de la región es fundamental, y para ello desarrollan actividades que van desde las capacitaciones hasta ferias, ruedas de negocio y foros, todo esto como un mecanismo simple y de acción directa, que reúne empresarios, instituciones y organizaciones, para generar conocimientos, celebrar entrevistas y promover el contactos entre sí, con el propósito de realizar negocios y relaciones asociativas a largo plazo, el periodo en el cual se desarrollan puede variar, sin embargo un 50% afirma efectuarlas de manera trimestral, los medio de difusión utilizados son, la radio, la prensa y el email, puesto han visto en ellos un poderoso instrumento de socialización.(Véase Tabla N° 9)

**Tabla N° 9**

**Actividades dirigidas a las Mipymes de la ciudad de Pasto, medios de Difusión y Periodo.**

<b>Clase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>%</b>	<b>Medio</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>%</b>	<b>Periodo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Foros	2	14 %	Invitación Personalizada	1	10 %	Anual	1	25 %
2	Ruedas De Negocios	2	14 %	Otro	1	10 %	Diario	1	25 %
3	Encuentros Empresariales	3	21 %	Llamadas	2	20 %	Trimestral	2	50 %
4	Ferias	3	21 %	Prensa	2	20 %			
5	Capacitaciones	4	29 %	Radio	2	20 %			
6				Email	2	20 %			
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100 %</b>		<b>8</b>	<b>100 %</b>		<b>4</b>	<b>100 %</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Estas entidades consideran que a pesar de ser difícil medir el impacto que dichas actividades han generado en las empresas, la gran mayoría han sido positivas, ya que ofrecen a las Mipymes oportunidades de negocio, que representan una gran impulso para las mismas, igualmente han permitido implementar estrategias de mercadeo más asertivas e incrementar su volumen de ventas y su posicionamiento dentro del mercado. Sumado a esto y en busca de la internacionalización de la región y de las empresas en alianza y colaboración con

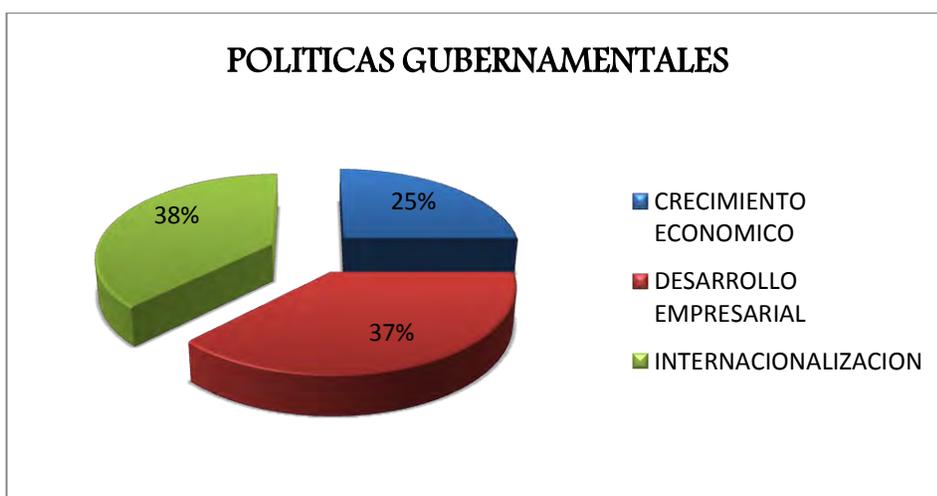
otras instituciones desarrollan diversas actividades enfocadas al comercio exterior, fundamentales e imprescindibles en las actuales condiciones.

Los tratados de libre comercio, son cada vez más frecuentes, la firma de ellos es para los Países hoy en día es un propósito a alcanzar y para los representantes de las entidades de apoyo una gran oportunidad, que trae consigo una serie de beneficios para la región y un alto nivel de ventajas para las empresas siempre y cuando se asuman con responsabilidad y compromiso, dentro de sus ventajas están la participación en mercados, oportunidades de negocios, mayor competitividad y por ende desarrollo regional.

Por otro lado las políticas gubernamentales aplicadas en la actualidad se consideran buenas, puesto que han reflejado un crecimiento económico importante, esto unido a un desarrollo regional e internacionalización, que permitirá incrementar las posibilidades de internacionalización del micro, pequeño y mediano empresario. (Véase Grafica N° 6)

**Grafica N° 6.**

**Políticas Gubernamentales según las Entidades.**



Fuente esta Investigación. Año 2013.

### **13.3. MIPYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD.**

Para comenzar con el análisis respecto al conocimiento y la aplicabilidad de la Orientación al Mercado por parte de las Mipymes exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto, partimos del análisis de la información recolectada en el trabajo de campo.

**13.3.1. MIPYMES Exportadoras En La Actualidad.** Para el desarrollo de este estudio se tuvieron en cuenta las Mipymes de la ciudad de San Juan de Pasto, que han realizado procesos de exportación durante el periodo 2005 -2010, datos otorgados por DIAN, ACOPI y Cámara de Comercio, a partir de los cuales se obtuvo una base de datos preliminar.

Partiendo de este listado, se comenzó a identificar cada una de ellas como el punto inicial para el desarrollo del trabajo de campo, permitió identificar el grado de Orientación al mercado que estas manifestaban y un nivel importante de desinformación respecto a los datos otorgados por las diferentes instituciones.

De las 55 empresas obtenidas como dato inicial, tan solo 20 empresas se pueden considerar exportadoras en la actualidad, más del 50% son empresas pertenecientes a Ipiales, Túmaco, Tuquerres y Belén, sin embargo ante los registros que ofrece la DIAN y ACOPI estas empresas hacen parte del grupo de empresas exportadoras de la Ciudad de San Juan de Pasto, por lo tanto se trabajara teniendo en cuenta la depuración correspondiente para obtener información real. (Véase Tabla N° 10)

**Tabla N° 10.**

**Empresas exportadoras de la ciudad de Pasto, periodo 2005-2010**

<b>EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO</b>	
1	J y M asesores
2	Cooperativa De Productos Lácteos De Nariño
3	Keway
4	Reconstructora de Motores la Nacional
5	Comercializadora LUHOMAR
6	Instituto Cancerológico de Nariño
7	Electro millonaria
8	Andina Motors S. A
9	Hilanderías de Colombia
10	Arte Cueros Mejía
11	Empresas de Nariño
12	Carolina Leather
13	Limón Piel
14	Almacenes DOBEM
15	Manufacturas Herdini
16	Barniz Obando
17	Agropecuaria la Hacienda
18	Artesanías sol de los Pastos
19	Cueros y Artesanías el Mural
20	Calzado Lubal

Fuente esta Investigación. Año 2013.

Vale la pena aclarar que en este estudio siendo tan pocas las empresas con vocación exportadora no se trabajara con muestra, sino con la totalidad de la población empresarial exportadora.

Del total de estas empresas un 65% tienen entre 1 y 20 años de existencia, lo que muestra empresas relativamente jóvenes, que no solo están compitiendo por ingresar al mercado internacional, sino que buscan además posicionarse y sostenerse en el mercado regional y nacional, los principales sectores a los que

pertenecen estas empresas son el comercial con una participación del 55%, seguido por el Industrial y el de servicios. (Véase tabla N° 11)

**Tabla N° 11**

**Sectores Económicos a los que pertenecen las Mipymes Exportadoras**

<b>Clase</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Agroindustrial	1	5%
2	Agroindustrial Y Comercial	1	5%
3	Industrial	1	5%
4	Servicios	2	10%
5	Industrial Y Comercial	4	20%
6	Comercial	11	55%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Además están conformadas en un gran porcentaje por Micro y Pequeñas empresas que tienen entre 10 y 50 colaboradores, lo que muestra una débil estructura organizacional y una capacidad productiva limitada, adicional a esto se pudo establecer que el 55% de estas entidades corresponde a personas naturales.(Véase tabla N° 12 y 13 )

**Tabla N° 12.**

**Número de empleados de empresas Exportadoras de la Ciudad de Pasto.**

<b>Clase</b>	<b>Empleados</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Entre 0-10	6	30%
2	Entre 11-50	3	15%
3	Entre 51-200	3	15%
4	Más De 200	3	15%
5	Personal externo	5	25%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

**Tabla N° 13.**

**Tipo de sociedades**

<b>Clase</b>	<b>Tipo de Sociedad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1	S.A	1	5%
2	Limitada	4	20%
3	S.A.S	4	20%
4	Persona Natural	11	55%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

En cuanto al destino de sus productos: nacional, internacional y nacional e internacional, en su orden prima el destino Nacional con un 45%, seguido del integrado y por último el Internacional con un porcentaje del 10%. (Véase tabla N° 14)

**Tabla N° 14**

**Destinos de producción**

<b>Clase</b>	<b>Mercados</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Internacional	2	10%
2	Nacional	9	45%
3	Nacional e internacional	9	45%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Esta cifra se aproxima a lo entregado por los gremios y las entidades y se puede explicar de mejor manera al tener en cuenta que dichas exportaciones no han sido permanentes lo que limita a estas instituciones identificar el nivel exportador que sus afiliados tienen en el momento.

Dichas exportaciones en si varían por año, la mayoría de empresas realizaron esta actividad de manera esporádica y poco constante, por situaciones como una frágil infraestructura, débil capacidad productiva, carencia de capital económico, no existencia de personal idóneo para desarrollar actividades específicas entre otras.

Con anterioridad observamos los puntos de vistas respecto al mercado al que las Mipymes dirigen su producción, entidades, gremios y empresas exportadoras coinciden en que el mercado al cual se intentan satisfacer en menor medida es el Internacional, aunque las exportaciones se convierten en una actividad importante como medio para crear lazos comerciales a largo plazo, crecimiento y desarrollo económico dentro de la región, y además permiten ampliar el mercado, diversificarlo y generar mayor competitividad, en este caso en particular se hace evidente que por la estructura económica de las Mipymes exportadoras no se tienen las condiciones para permanecer en el mercado exterior, debido a que su fragilidad las expone a una competencia desigual en el mercado exterior, el 55% son empresas con un capital menor de \$50.000.000; el 40% son empresas con capital menor de \$10.000.000 y representan el 72.7% de las empresas entre 0 y \$50.000.000. (Véase Tabla N° 15)

Tabla N° 15

Capital De Empresas Exportadoras De La Ciudad De Pasto

EMPRESAS DE NARIÑO		
1	J y M asesores	600.000
2	Cueros y Artesanías el Mural	1.000.000
3	Arte Cueros Mejía	2.000.000
4	Carolina Leather	3.000.000
5	Manufacturas Herdini	3.400.000
6	Calzado Lubal	5.000.000
7	Comercializadora LUHOMAR	10.000.000
8	Agropecuaria la Hacienda	10.000.000
9	Artesanías sol de los Pastos	13.200.000
10	Barniz Obando	42.000.000
11	Limón Piel	50.000.000
12	Electro millonaria	128.000.000
13	Hilanderías de Colombia	138.000.000
14	Keway	180.000.000
15	Almacenes DOBEM	384.804.000
16	Andina Motors S. A	448.856.100
17	Cooperativa De Productos Lácteos De Nariño	500.000.000
18	Reconstructora de Motores la Nacional	635.917.000
19	Instituto Cancerológico de Nariño	2.089.856.255
20	Empresas de Nariño	3.079.000.000

Fuente cámara de comercio de Pasto. Año 2010.

La anterior información se ve respaldada por el capital de estas instituciones, que en su mayoría no sobrepasa los \$50.000.000 millones de pesos, lo que justifica en cierta medida que las empresas no apliquen el término de Orientación al Mercado por no contar ni con la estructura ni con la capacidad financiera para hacerlo. (Véase Tabla N° 16)

**Tabla N° 16.**

**Participación en porcentaje del capital de las empresas exportadoras de la Ciudad de pasto**

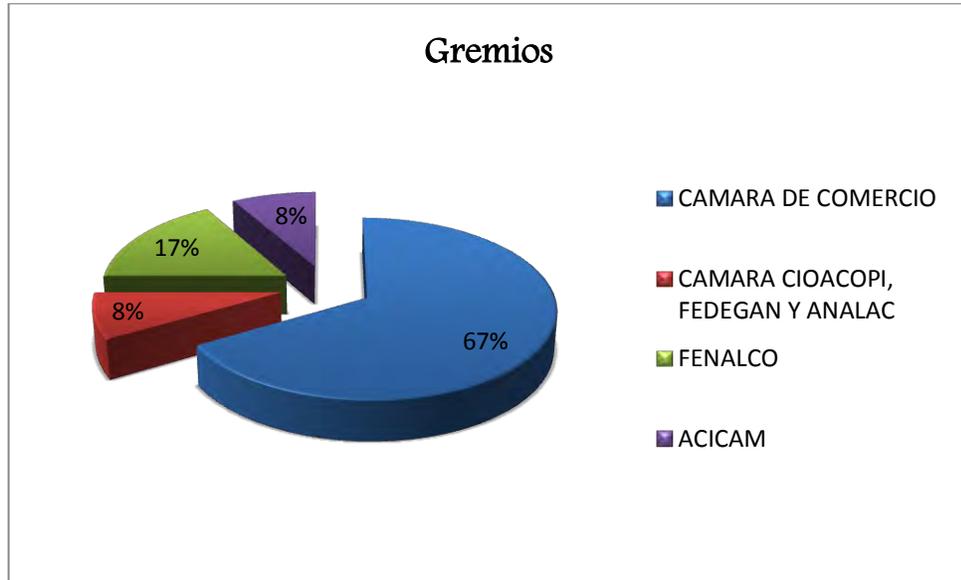
<b>Clase</b>	<b>Capital en millones de pesos</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Más De 500	3	15%
2	Entre 201-500	3	15%
3	Entre 51-200	3	15%
4	Entre 0-50	11	55%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

**13.3.2. Afiliación a Gremios.** A nivel nacional como regional encontramos una gran variedad de gremios, cada uno de ellos como se menciona con anterioridad importante dentro del campo en el que se desenvuelven, las Mipymes exportadoras de la ciudad en gran medida reconocen esto, por lo que un 60% se encuentra afiliada a alguna entidad gremial, en su mayoría a Cámara de comercio y en menor medida a entidades como ACOPI y ACICAM. (Véase grafico N° 7)

**Grafico N° 7.**

**Gremios a los que se encuentran afiliadas las Mipymes exportadoras de la ciudad.**



Fuente esta Investigación. Año 2013.

### **ACICAM**

“La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro.

Fundada el 18 de marzo de 1999, nació como resultado de la fusión entre la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL. El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva. Tiene por objeto la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la

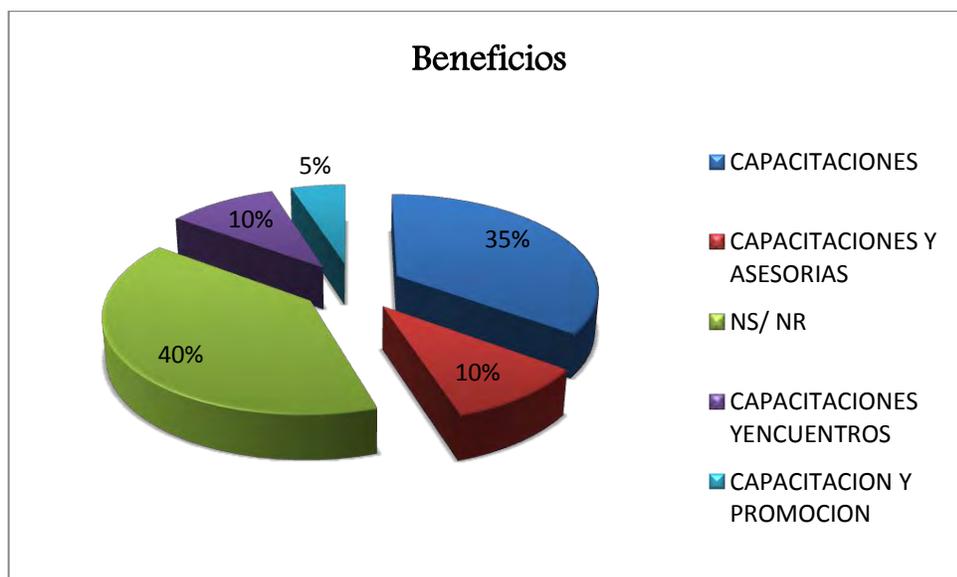
marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional”<sup>27</sup>

Las empresas reconocen que una afiliación gremial trae consigo una serie de beneficios y que pueden acceder a ellos de manera gratuita, o con ciertos privilegios, sin embargo en este estudio se puede conocer que a pesar de esto un 40% desconoce cuáles son, minimizando las oportunidades y el impacto que pueden generar dichas actividades en las empresas y la región.

Un 35% del censo poblacional reconoce a las capacitaciones como uno de las principales actividades para respaldar al empresario y generar oportunidades en el mercado, los encuentros, asesorías y promociones resultan también ser beneficios importantes pero en menor medida aplicados. (Véase grafica N° 8)

**Grafica N° 8.**

**Beneficios de Afiliación un Gremio**



Fuente Esta Investigación. Año 2013.

<sup>27</sup> ACICAM. Quienes somos. [http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam\\_q\\_somos](http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos), 7 de mayo del 2013, 9:21 Pm

Si bien es cierto los gremios realizan actividades encaminadas a fortalecer el sector productivo de la región no todas llegan al empresario, a pesar de existir un porcentaje representativo que muestra interés por participar de estas actividades ya sea por actualizar información, buscar asesoría como parte de una motivación empresarial y poder ofertar sus productos, existe un grupo importante de estas Mipymes que están viéndose relegadas por desconocimiento de los temas a tratar, porque consideran que al no estar inscritas a dichos gremios no pueden acceder a estos beneficios o porque simplemente no consideran trascendentales e importantes para sus empresas dichas temáticas, lo que pone en evidencia que a pesar de estar realizándose un gran esfuerzo por parte de los gremios, es necesario que sus medios de difusión sean más efectivos y que la temática a tratar busque verdaderamente satisfacer al total de la población empresarial.

Sin embargo aquellas empresas que han participado de la programación de los gremios afirman que estas han tenido un impacto positivo dentro de sus organizaciones, que ha permitido diversificar sus conocimientos y aplicarlos dentro de sus empresas, lo que ha representado mayor eficiencia y eficacia a nivel organizacional. (Véase tabal N° 17)

**Tabla N° 17**

**Actividades Gremiales recibidas por las empresas exportadoras de la ciudad.**

<b>Clase</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Capacitación Y Promoción	1	5%
2	Capacitaciones Y Asesorías	2	10%
3	Capacitaciones Y encuentros	2	10%
4	Capacitaciones	7	35%
5	No tienen información de servicios	8	40%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

A partir de estas cifras, se puede plantear la necesidad por parte de los gremios de estar más pendientes de las verdaderas necesidades de sus afiliados, para establecer en mejor medida las actividades a desarrollar para fortalecer al sector productivo.

**13.3.3. Orientación al Mercado desde el punto de vista de las Mipymes exportadoras.** Al considerar la respuesta otorgada por gremios y entidades, la brindada por las empresas respecto al concepto de Orientación al mercado no varía, la definición como tal para este grupo de empresarios no es clara, sin embargo son consientes de la existencia de un mercado al cual buscan satisfacer a través de labores constantes para generar un mayor agrado y ser más competitivos en el mercado.

Es importante reconocer que fortalecer la orientación al mercado dentro de la empresas tanto exportadoras como aquellas que se dedican a satisfacer la demanda interna, es un paso fundamental y debe convertirse en primordial al momento de generar condiciones idóneas para llegar a los diferentes mercados, de tal forma que se permita establecer metas y estrategias claras que conlleven a las Mipymes a ser excelentes frente a la competencia.

Dentro de sus actividades encaminadas a la Orientación al mercado se encuentran en orden de importancia el servicio al cliente, la publicidad, estudios de mercado, relaciones públicas, encuentros empresariales, merchandising y ruedas de negocio, su importancia radica en la necesidad y la capacidad que las empresas tienen para poder solventar dichas acciones, en la actualidad no todas las Mipymes cuentan con personal calificado o un área de mercadeo, por cuestiones económicas o estructurales, sin embargo aquellas que cuentan con estas, reconocen su importancia, por que como herramienta mercadológica se ha convertido en un facilitador para el análisis, la planeación, implementación y control de los programas y estrategias diseñadas. (Véase tabla N° 18)

**Tabla N° 18.**

**Personal y área de mercadeo en las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto.**

<b>Clase</b>	<b>Personal de Mercadeo</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Departamento de Mercadeo</b>	<b>Porcentaje</b>
1	No	9	45%	No	13	65%
2	Si	11	55%	Si	7	35%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación

**13.3.4. Marca Y Empresa.** La marca, es un poderoso instrumento que contribuye a la constante de re impregnación en la memoria colectiva, un signo asociativo e inductivo que se incorpora a los sistemas mentales. "Se puede cambiar la formula de un producto, su color, su empaque, su precio y posicionamiento. Pero no se puede cambiar su nombre sin comenzar de nuevo"<sup>28</sup>

La marca como tal dentro de las organizaciones cumple una función importante como distintivo, que permite generar un factor diferenciador, por lo que las empresas exportadoras de la ciudad reconoce la importancia y el valor que esta tiene dentro de sus activos, sabe que permite al empresario captar y consolidar una clientela leal, como consecuencia a su esfuerzo de diferenciación en base a la calidad de su producto o servicio.

Si bien es cierto que reconocen la importancia de la marca como tal dentro de su empresa, también se nota cierta confusión por parte de ellos entre registrar su marca y registrar su empresa, temas con cierto grado de diferenciación pero con un gran impacto dentro de la organización.

<sup>28</sup> WEIR Anthony, Publicista Estadounidense, La Importancia de la Marca, Pág. 56

**13.3.5. Decisiones De Mercadeo.** A partir de este estudio se pudo observar que las decisiones de mercadeo se toman en un gran porcentaje basadas en las necesidades del mercado, lo que muestra que el empresario es consciente de lo importante de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

A pesar de esto existen aún empresas en donde los gerentes aun basan sus decisiones en su propio juicio, con deficiente información objetiva cometiendo los mismos errores que sus predecesores.

Toda estrategia eficiente de mercadeo requiere disponer de información suficiente sobre el mercado al que se quiere llegar y sus probables respuestas ante las diferentes situaciones que se presenten, la información es entonces la base fundamental que permitirá a las Mipymes de la ciudad la implantación y control ante aquello que no se tenía previsto, de no ser así se estará encaminado a las empresas y a sus resultados a un fracaso directo, debido a que el mercado cambia, al igual que sus gustos y preferencias. (Véase Tabla N° 19)

**Tabla N° 19**

**Toma de decisiones en las Organizaciones**

<b>Clase</b>	<b>Toma de Decisiones</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Políticas Y/O Directrices	3	10%
2	Necesidades Del La Organización	5	16%
3	Planeación Estratégica	5	16%
4	Coyuntura Del Momento	6	19%
5	Necesidades Del Mercado	12	39%
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

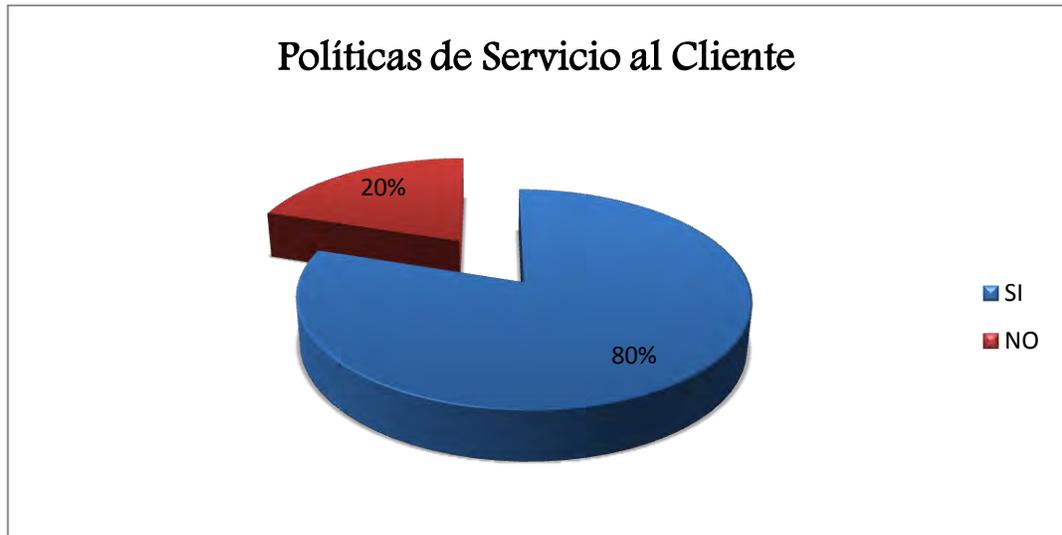
**13.3.6. Clientes.** En búsqueda de la excelencia las Mipymes reconocen al cliente como el principal generador de valor, son estos el motor para desarrollar

productos y servicios con un componente vital que genere un beneficio económico y emocional dentro del contexto social de un mundo globalizado.

Este momento resulta ser histórico para las organizaciones, los clientes en la actualidad merecen una especial atención que busque fidelizar, razón por la que el servicio al cliente se convierte en un imperativo que lleva a Mipymes a desarrollar estrategias orientadas no solamente a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de clientes sino, a convertirlos en aliados estratégicos.

Conocer al cliente, sus gustos, preferencias y necesidades es el principal paso entonces para la generación de un valor agregado, por lo que el 80% del censo poblacional han establecido políticas de servicio al cliente con el fin de fortalecer las actividades que se desarrollan encaminadas a satisfacer su mercado. (Véase grafico N° 9)

**Grafica N° 9.**  
**Políticas de Servicio al cliente**



Fuente esta Investigación. Año 2013.

Construir una cultura empresarial dirigida al cliente entendiéndolo como aliado estratégico implica reconocer a la fidelización como un indicador de permanencia y una alternativa que permite consolidar la sostenibilidad económica de la organización en el mediano y largo plazo, razón por la que las Mipymes parten de tener una base datos de sus clientes como medio de recolección de información, herramienta de cobranza, fidelización de clientes entre otros. (Véase tabla N° 20)

**Tabla N° 20**

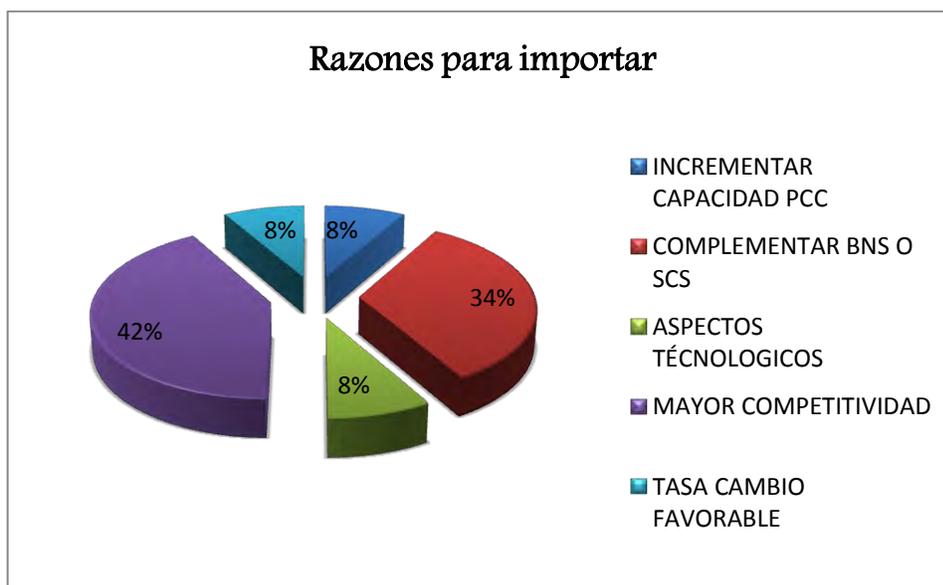
**Actividades realizadas por las empresas exportadoras a través de la información de su base de datos.**

<b>Clase</b>	<b>Valor</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Estrategias De Promoción	3	6%
2	Información De Nuevas Ncs	3	6%
3	Herramientas De Cobranza	4	8%
4	Información Sobre La Calidad De Servicio	4	8%
5	Fidelización De Clientes	5	10%
6	Posicionamiento De Marca	5	11%
7	Mantener Actualizados A Clientes	6	13%
8	Tener Información Del Cliente	18	38%
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

**13.3.7. Importaciones.** En cuanto a las importaciones un 40% de estas empresas las realizan, sin duda alguna se busca hacer esfuerzos para ampliar su margen de beneficios, puesto que esta actividad no solo permite notar su presencia en el extranjero trae consigo también incremento en su capacidad productiva, permite tener bienes o servicios complementarios, lo que les hace ser más competitivos y poder satisfacer las necesidades de su segmento de mercado. (Véase gráfico N° 10)

**Grafico N° 10**  
**Razones para Importar**



Fuente esta Investigación. Año 2013.

**13.3.8. EXPORTACIONES.** El entorno económico internacional es cada vez más dinámico y global, el sector empresarial mira la necesidad de alcanzar un nivel de desarrollo productivo que corresponda a las empresas pertenecientes a una economía mundial, buscando competir con éxito en mercados tanto extranjeros como nacionales que en la actualidad presentan una creciente penetración de productos y servicios importados.

Sin embargo en este estudio a través del censo poblacional se pudo identificar que tan solo un 45% de estas empresas están desarrollando procesos de exportación, el 55% restante aunque en alguna oportunidad tuvieron la posibilidad de penetración a mercados internacionales han optado por dedicar su producción a satisfacer el mercado nacional como el regional, debido a diferentes factores tanto internos como externos que han bloqueado la continuación de estos procesos.

Las exportaciones de estas empresas se vienen desarrollando en un periodo de tiempo superior a 20 años y aunque estas han ingresado en el proceso exportador, dicha actividad no ha sido realizada de manera constante y muchas de las organizaciones se han visto obligadas a desistir ante los mercados internacionales, un 45% de estas empresas realizaron su última exportación hace 4 años y un 33% hace mas de 5 años, lo que muestra aún, una gran debilidad tanto en las empresas como en las políticas regionales para apoyar ,enfrentar e incentivar las exportaciones.

A pesar de que las Mipymes reconocen la importancia de ingresar a mercados internacionales se ven limitadas por las condiciones en las que trabajan, los representantes de estas organizaciones afirman en un 50% que si existiera la oportunidad de negocios viables retomarían esta actividad y resaltan que la colaboración y el apoyo de los entes gubernamentales a través de incentivos económicos permitirán generar condiciones aptas para exportar que son fundamentales en este proceso.

El 50% restante afirma no volvería a realizar un proceso exportador por no tener ni las condiciones ni las ganas para hacerlo, ya que como experiencia para su empresa no tuvo muy buenos resultados. (Véase tabla N° 21)

**Tabla N° 21**

**Motivos para Exportar**

<b>Clase</b>	<b>Motivación</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Incentivos Económicos	1	10%
2	No Lo Considera Pertinente	1	10%
3	Mejores Oportunidades De Negocio	4	40%
4	Mejores Precios	4	40%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente Esta Investigación. Año 2013.

Dentro de las principales razones por la que estas empresas decidieron incursionar en otros mercados están el tener contacto directo con sus clientes y buscar una mejor oportunidad de negocio para sus productos, es claro que una apertura de mercados trae consigo oportunidades y estas se generan en el tiempo cuando una empresa se encuentra en la capacidad de asumir los retos que conlleva ingresar a dichos mercados, la existencia de Tratados de Libre Comercio por si solos solo no son más que acuerdos entre países para que las empresas y los entes los aprovechen y asuman compromiso ante las diferentes actividades a realizar que puedan proyectar un producto bien o servicio en el exterior

Tan solo un 10% del censo poblacional exporta el total de su producción y puede considerarse claramente como empresas exportadoras, los porcentajes exportados por el resto de estas entidades son muy bajos, mostrando así una serie de debilidades en las organizaciones, la falta de capacidad organizativa, inadecuada infraestructura y la no existencia de una orientación al mercado aportan a que estos valores sean tan insignificantes.

Un porcentaje representativo realiza sus exportaciones de manera trimestral sin embargo para la mayoría puede variar de acuerdo a la capacidad que la empresa tiene para responder a la solicitud que se realice, mostrando una débil capacidad de respuesta y clientes relativamente frágiles, tan solo un 15% de estas empresas exportan de manera mensual y tienen las condiciones para responder a un mercado tan exigente como el actual.

Los factores de los que dependen las empresas para realizar estas exportaciones en un 50% son la capacidad de respuesta que tienen, exportar muchas veces indica descuidar el mercado interno, tan solo un 10% afirma que toda la producción con la que cuenta está destinada a la exportación y por ende se hace de manera constante y cuando el cliente lo requiera, lo que sería el ideal del total poblacional y la meta que se deberían fijar las empresas de la región. (Véase tabla N° 22 y 23)

**Tabla N° 22.**

**Porcentaje de Producción exportado**

<b>Clase</b>	<b>Producción</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	1-20%	10	50%
3	40-60%	5	25%
2	Más 60%	3	15%
4	100%	2	10%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

**Tabla N° 23**

**Frecuencia de Exportaciones**

<b>Clase</b>	<b>Periodo de tiempo</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Semestral	1	5%
2	Mensual	2	10%
3	De acuerdo a la necesidad de sus clientes	4	20%
4	Trimestral	6	30%
5	No Realiza Actualmente	7	35%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

Unido a esto las empresas exportadoras reconocen tener procesos de trazabilidad que les ha permitido la disponibilidad de información, mejoramiento de los tiempos de despacho y recepción, posicionamiento de la compañía frente a la competencia y mayor nivel de satisfacción y confianza de sus clientes. (Véase Tabla N° 24)

**Tabla N° 24**

**Trazabilidad en las Mipymes exportadoras**

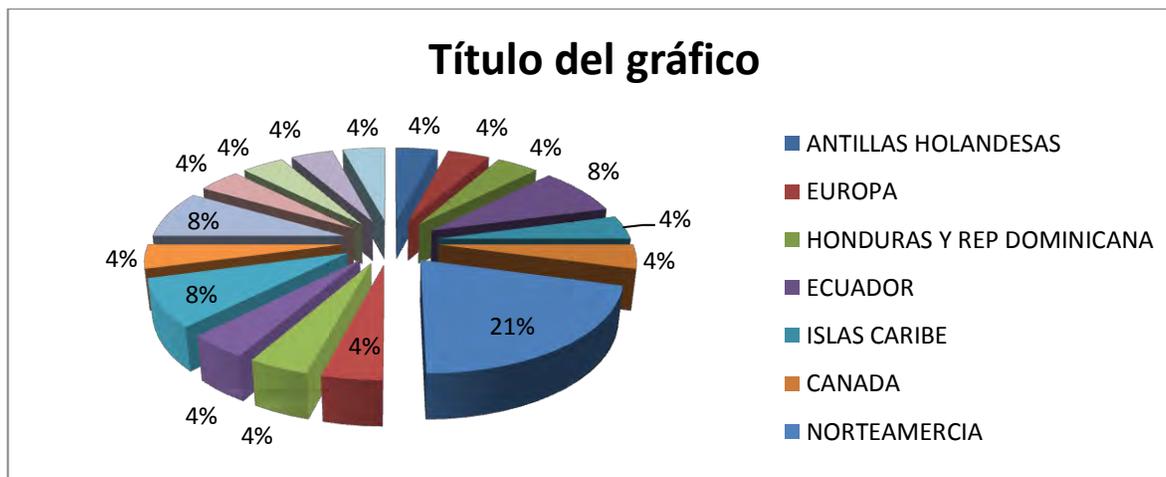
Clase	Trazabilidad	Empresas	Porcentaje
1	No	4	20%
2	Si	16	80%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

Para las empresas de la ciudad de Pasto, Norteamérica es el primer destino de exportación abarcan el 21%, seguido de Ecuador, España y Venezuela, en su mayoría las exportaciones hacia estos países se realizaron por contactos directos, las condiciones de pago son otra razón importante dentro de la negociación hacia esos países ya que genera cierta ventaja frente a otros lugares, aunque existen diversos acuerdos comerciales estos no son el principal motivo para desarrollar una actividad de internacionalización. (Véase grafico N° 11)

**Grafico N° 11.**

**Países destinos de exportación**



Fuente esta Investigación. Año 2013.

Entre los principales obstáculos para el desarrollo de sus exportaciones las empresas mencionan la documentación, forma de pago, empaque y embalaje de sus productos y consideran una de sus mayores debilidades al momento de ingresar a otros mercados el no contar con los suficientes conocimientos para realizar dicho proceso. (Véase Tabla N° 25)

**Tabla N° 25**

**Obstáculos al momento de exportar**

<b>Clase</b>	<b>Obstáculos</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Aranceles	1	5%
2	Seguros	1	5%
3	Transporte	2	10%
4	Empaque	3	15%
5	Formas De Pago	6	30%
6	Documentos	7	35%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

La apertura a mercados es sin duda uno de los temas más polémicos de los últimos años, son muchas las posiciones frente a los diferentes acuerdos comerciales que se han venido planteando, firmando y desarrollando en el transcurso del tiempo, a pesar de la existencia de un gran número de opositores frente los Tratados de Libre Comercio.

Un porcentaje importante de las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto reconocen que la firma de estos, generaran apertura de mercados lo que a su vez ayudara a la región y a la ciudad por consiguiente a usar sus recursos tanto humanos como físicos, de la forma que sean más eficientes; concentrando de este modo su producción donde es más competitiva.

Un 24% de los encuestados por su lado afirman que no todos los sectores se verán beneficiados, por las condiciones bajo las cuales se pactaron dichos

acuerdos y la no preparación ni adecuada instalación de las Mipymes de la ciudad, a partir de lo que podemos determinar que la ciudad debe trabajar para incursionar en mercados internacionales y hacer parte de ellos de manera competitiva, no se puede concebir la idea de que aun en un porcentaje tan pequeño mantenga indiferencia ante este tema, ya que es una realidad latente que podría terminar con aquellas empresas que no se preparen para ser excelentes en el mercado.

La existencia de un producto bien o servicio no garantiza el éxito en la introducción a mercados internacionales, se hace entonces fundamental conocer el comportamiento de los consumidores, permitiendo detectar sus necesidades y la forma de satisfacerlas, así mismo ayudara a adoptar a la empresa técnicas de mercado para incursionar en el exterior. (Véase tabla N° 26)

**Tabla N° 26**

**Apertura de mercados para empresas Exportadoras**

<b>Clase</b>	<b>Opinión TLC</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
4	No Influye En El Sector	2	10%
3	Indiferencia Ante El Tema	3	14%
2	Desventaja Para Algunos Sectores	5	24%
1	Apertura De Mercados	10	52%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

La competencia es otro punto clave, puesto que da una perspectiva respecto a lo que se enfrenta la organización y ayuda a plantear estrategias que marcan el rumbo; de esto son conscientes los empresarios, su respuesta al preguntar sobre las recomendaciones que harían a aquellas empresas que quieren exportar fueron:

Hacer estudios de mercado, por experiencia propia han logrado identificar cuán importante es este tema, aunque un gran porcentaje de ellas no lo realicen por componentes que se han tratado con anterioridad, esto unido a tener una capacidad de respuesta para poder abastecer el mercado, no eso solo tener un buen producto de excelente calidad es poder responder ante las necesidades existentes

Establecer condiciones de pago idóneas al momento de negociar, por que dan origen al financiamiento. Para generar unas buenas condiciones de pago se hace necesario entonces " UN ESTUDIO DE MERCADO, lo que refuerza la idea de lo importante de este tema, unido a capacitación constante, personal adecuado y contar con el apoyo de entidades durante el proceso de internacionalización.

En este punto se hace importante resaltar que tanto gremios como entidades de apoyo además de ser generadoras de espacios de capacitación y encuentros empresariales necesitan ser participes constantes en el proceso de globalización de las Mipymes de la ciudad, puesto que el resultado final no es más que el conjunto de actos que se desarrollen durante la actualidad.

## **14. Necesidad De La Orientación Al Mercado Como Estrategia Mercadológica En Las Organizaciones**

En el transcurso de los últimos años, el desarrollo económico mundial ha generado un cambio profundo en el entorno, se ha consolidado un alto ritmo de crecimiento en el país, un continuo avance de la integración económica internacional, unido a la disminución de barreras comerciales, liberalización de mercados interiores y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), haciendo evidente la necesidad de adoptar estrategias mercadológicas basadas en el reconocimiento y estudio profundo de los diversos mercados a los cuales se quiere penetrar que a su vez, brinda oportunidades a los empresarios dispuestos a tomar a las exportaciones como una variable estratégica de crecimiento para sus empresas.

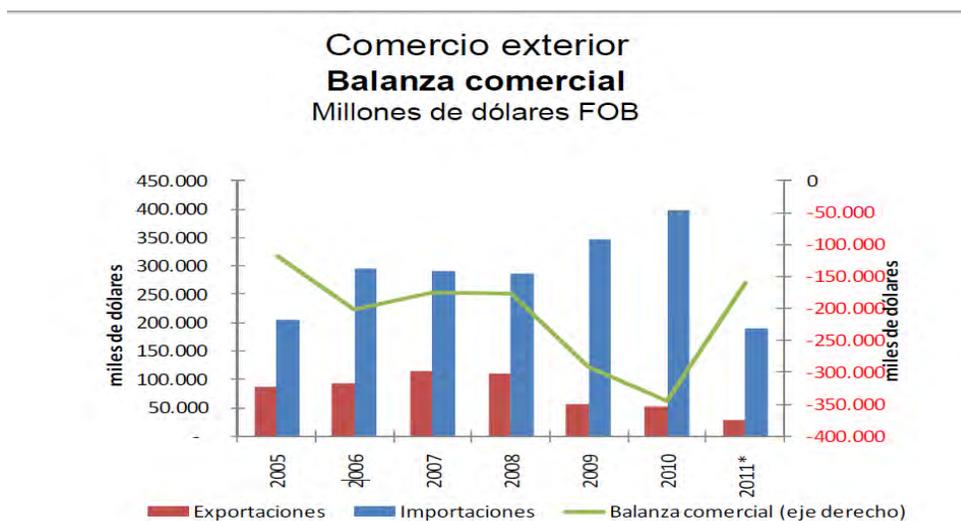
En las actuales condiciones la globalización se convierte en un aspecto fundamental e influyente en la economía del país, las relaciones con otros países son inevitables al momento de competir, puesto que dan paso a un mayor acceso a los procesos de comercialización de los productos y exige a dirigentes gubernamentales y empresariales buscar alternativas para desarrollar un sistema de intercambio global.

El departamento de Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario, se evidencia que entre el 2005-2010, hubo déficit en su balanza comercial, dado el dinamismo de las importaciones; en términos de participación, la característica fundamental encontrada muestra que la vocación exportadora del departamento es de productos con procesamientos industriales, razón por la cual las actividades relacionadas con el agro y la minería se ven relegadas a un segundo plano en el sector externo del departamento.

Respecto a las importaciones, es en el sector secundario de la economía local donde se concentra el mayor valor de importaciones, dada la compra de insumos y materias primas industriales necesarias, para la generación de valor agregado

en la producción del departamento. Razón por la cual se considera al sector industrial como el más dinámico. (Véase Grafica N° 12)

**Grafica N° 12**  
**Balanza Comercial de Nariño**



Fuente: Dian – Dane Julio 2011 (Informe departamento de Nariño – Ministerio de Comercio Industria y Turismo Oficina Estudios Económicos)

Al analizar el comportamiento comercial que la ciudad y sus empresas han tenido podemos afirmar que los procesos de internacionalización no han sido ajenos, esto se evidencia al identificar un número de Mipymes que han ingresado con su oferta exportable a otros mercados, en algunos casos dada su estructura administrativa, física y financiera, han encontrado una serie de limitantes dentro del proceso exportador. Desde el punto de vista internacional se hace necesario entonces que el empresario conozca el mercado interno y además identifique elementos de orientación a nuevos mercados, permitiendo tener bases solidas que genere mayor competitividad y valor agregado.

El estado en busca de generar mejores condiciones y beneficios para los diferentes sectores productivos, a suscrito diferentes acuerdos comerciales, con el fin de garantizar el acceso de productos a mercados externos de una forma más fácil y sin barreras, que conlleven a incrementar la comercialización, la generación de empleo, la modernización del aparato productivo, mejorar el bienestar de la población, promover la creación de nuevas empresas por parte de nuevos inversionistas extranjeros y abaratar los precios que paga el consumidor siempre y cuando no se incurra en la competencia desleal.

“En materia comercial el principio de buena fe, juega un papel fundamental en el proceso de internacionalización; cuando se incurre en cualquier acto de competencia desleal se está violando este principio que debe ser la base fundamental de las relaciones comerciales”<sup>29</sup>, por ende los entes gubernamentales deben negociar políticas dentro de los acuerdos comerciales que amparen el que hacer de las organizaciones y generen verdaderas ventajas para ellas.

Siendo la globalización un proceso irreversible, continuo y constante que busca una apertura a nuevos y exigentes mercados, se hace necesario recurrir a los diferentes tratados y acuerdos comerciales suscritos con otros países con el fin de expandirse, generar mayor nivel de desarrollo económico e incremento de los flujos comerciales e inversiones dentro y fuera de las fronteras estatales.

Colombia goza de una posición privilegiada para acceder a los mercados internacionales mediante acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que garantizan las mejores condiciones de acceso para los productos colombianos a mercados externos. Sin embargo esta oportunidad no ha sido aprovechada por parte de las Mipymes en la ciudad de San Juan de Pasto, debido a la falta de cultura exportadora en las organizaciones.

---

<sup>29</sup> GERENCIE.COM, Actos que se consideran competencia desleal.

<http://www.gerencie.com/actos-que-se-consideran-competencia-desleal.html>, 5 de mayo del 2013.  
9:30 pm

## **14.1. ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES.**

Actualmente se cuenta con los siguientes acuerdos comerciales vigentes:

**14.1.1. TLC Colombia – México.** En este acuerdo se establecen disciplinas que aseguran el trato nacional a los bienes de los países miembros. Se prohíbe elevar y adoptar nuevos aranceles. Se prohíbe y se eliminan las barreras no arancelarias, con excepción de los bienes usados, del petróleo y de los petrolíferos.

Actualmente, el 92% del universo arancelario se encuentra desgravado totalmente, quedando algunas subpartidas por desgravar y otras excluidas del programa de liberación, pertenecientes en su gran mayoría al sector agropecuario.<sup>30</sup>

**14.1.2. TLC Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras.** De este acuerdo hacen parte Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras) cuyo objetivo es mejorar las condiciones de acceso a sus respectivos mercados, aprovechar las complementariedades de sus economías, y promover las inversiones mutuas, con miras a lograr mayores niveles de desarrollo que beneficien a la población.

Las relaciones comerciales de Colombia con Guatemala, El Salvador y Honduras han estado enmarcadas en Acuerdos de Alcance Parcial suscritos en 1984 en el marco de la ALADI. Dichos Acuerdos cubren un grupo reducido de productos mediante preferencias arancelarias fijas.<sup>31</sup>

**14.1.3. Comunidad Andina.** La Comunidad Andina es hoy una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, cuyo objetivo es profundizar la integración a través de un mercado común, en el cual se acuerden, por consenso y con carácter

---

<sup>30</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Publicaciones.

<https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11963>, 1 mayo del 2013, 2:20 P.m

<sup>31</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Ibíd. 1 de mayo del 2013, 2:50 Pm

supranacional, las políticas monetaria, fiscal, cambiaria, de medio ambiente y de servicios.<sup>32</sup>

**14.1.4. Acuerdo Caricom-Colombia.** Los países miembros de CARICOM que participan como Signatarios del AAP. son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

El objetivo principal es promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de joint ventures regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre los sectores privados de la región.

Colombia otorga preferencias arancelarias a esos países en 1128 subpartidas de productos en nomenclatura nandina y recibe rebajas arancelarias en 1074, tan sólo de parte de Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados y Guyana. En la actualidad, las preferencias para los productos negociados son del 100%.<sup>33</sup>

**14.1.5. CAN – Mercosur.** Este acuerdo se enmarca en los principios de Trato Nacional, Asimetría y Nación Más Favorecida, el cual crea para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital y materias primas e insumos a menores costos, generando incrementos de competitividad de la producción nacional.

Tiene como objetivos la conformación de un área de libre comercio de bienes, tanto agrícolas como industriales, la cual se establece a través de un Programa de Liberación Comercial aplicable a los productos originarios de los territorios de las Partes Signatarias. Dicho Programa consiste en desgravaciones progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada parte signataria.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Publicaciones.  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14850>, 1 de mayo del 2013, 3:20 P.m.

<sup>33</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 4:40

<sup>34</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 5:15, p.m.

**14.1.6. Acuerdo Colombia-Chile.** Colombia y Chile tiene suscritos los siguientes acuerdos: el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones.

Tiene como objetivos el establecimiento de un espacio económico ampliado entre los dos países, que permita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos; la liberación total de gravámenes y eliminación de las restricciones de las importaciones originarias de los mismos.<sup>35</sup>

**14.1.7. Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA).** El Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA) (República de Islandia, el Principado de Liechtenstein, el Reino de Noruega y la Confederación Suiza), se suscribió el 25 de noviembre de 2008 y fue aprobado mediante Ley 1372 del 7 de enero de 2010.

Su objetivo es fortalecer sus relaciones económicas y establecer un marco para la expansión, diversificación y liberalización del comercio y la inversión.<sup>36</sup>

**14.1.8. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá.** El 21 de noviembre de 2008 se suscribió el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá, el cual consolida una iniciativa de mayor integración comercial alcanzada tras cinco rondas de negociación que se llevaron a cabo desde julio de 2007. Tiene como objetivo crear un espacio libre de restricciones en busca del crecimiento y el desarrollo económico continuo de los países signatarios.

El Acuerdo está enmarcado en los principios de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, beneficiando a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones favorables, en el mercado canadiense y fomentando la inversión. De igual manera beneficia a los

---

<sup>35</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 6:20, p.m.

<sup>36</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 7:05, p.m.

productores nacionales ya que pueden adquirir bienes y servicios a precios más competitivos sobresaliendo la eficiencia y competitividad.<sup>37</sup>

**14.1.9. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América.** Se considera como un acuerdo generador de oportunidades para todos los sectores, ya que contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. Se visualiza el TLC con Estados Unidos como una posibilidad para que empresarios realicen inversiones a largo plazo e incrementen su capacidad productiva, logrando una estabilidad en el tiempo y condiciones favorables para las exportaciones.

Los temas que se negociaron fueron los considerados como generales, es decir, acceso a mercados, en sus dos vertientes (industriales y agrícolas); propiedad intelectual; régimen de la inversión; compras del Estado; solución de controversias; competencia; comercio electrónico; servicios; ambiental y laboral.<sup>38</sup>

**14.1.10. Acuerdo de Alcance Parcial con Venezuela.** El Acuerdo, suscrito el 28 de noviembre de 2011 y los anexos y sus apéndices se suscribieron el 15 de abril de 2012, define el tratamiento preferencial aplicable a exportaciones de Colombia que tienen como destino Venezuela y viceversa.

Dicho tratamiento preferencial se define con base en el comercio histórico que existía entre ambos países y su objetivo es mejorar los niveles de bienestar, aunque sean diferentes los modelos de desarrollo.

### **Acceso Preferencial**

- ✓ Colombia y Venezuela acuerdan otorgar preferencias arancelarias sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países. En el caso de los productos sensibles de Colombia, la preferencia aplica sobre el arancel base definido.

---

<sup>37</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 7:10, p.m.

<sup>38</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 7:25, p.m.

- ✓ Las preferencias acordadas aplicarán sobre productos originarios, nuevos y sin uso.
- ✓ Las Partes se reservan la aplicación de derechos arancelarios variables, a través de mecanismos para estabilizar el costo de importación de productos agropecuarios a los productos señalados como sensibles.
- ✓ Las Partes no podrán adoptar cargas arancelarias que pudieran afectar el comercio bilateral y acuerdan que no habrá trato discriminatorio.
- ✓ Las Partes no adoptarán restricciones no arancelarias sobre las importaciones de mercancías de la otra Parte.<sup>39</sup>

**14.1.11. Acuerdo Colombia – Cuba.** Las relaciones comerciales entre Colombia y Cuba se rigen por el Acuerdo de Complementación Económica No. 49 suscrito en el año 2000 bajo el marco de la ALADI y entro en vigencia el 10 de julio de 2001. Las preferencias arancelarias consisten en una reducción porcentual de los gravámenes de importación nacionales que las Partes aplican a sus importaciones desde terceros países bajo el principio de Nación Más Favorecida.

Como resultado, Colombia puede ingresar al mercado cubano con preferencias del 100% en: animales vivos, carne bovina, lácteos, flores, papas, hortalizas, bananos, café, arroz, aceite de palma, margarina, dulces, confetis, chocolate, productos de panadería, mermeladas, agua mineral y gaseada, cerveza, entre otros. Preferencias arancelarias del 80% en: aves y su carne, filetes de pescado, huevos de ave, miel natural, cebollas, frijoles, entre otros. Preferencias arancelarias entre el 30% y del 50% en: quesos, conservas de carne, conservas de frutas, jugos de frutas, bebidas alcohólicas, alimentos para animales.

Con el fin de realizar operaciones de comercio exterior en otros mercados, se han suscrito acuerdos comerciales tales como:

- ✓ Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Peru, cuyo objetivo es lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico; generando nuevas oportunidades de empleo y mejorando la calidad de vida de la población.

---

<sup>39</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 7:30, p.m.

- ✓ Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y la República de Corea el cual busca estrechar lazos comerciales con los países asiáticos y atraer inversión productiva de los mismos.<sup>40</sup>

Adicionalmente se encuentran en curso negociaciones con los siguientes países:

- ✓ Panamá
- ✓ Turquía
- ✓ Japón:
- ✓ Costa Rica,
- ✓ Israel
- ✓ Alianza del Pacífico

El TLC con Estados Unidos a la fecha lleva un año de vigencia, según “El ministro de Comercio, Sergio Díaz-Granados, Colombia ha logrado introducir 187 productos nuevos, elaborados por 770 empresas, al mercado estadounidense”<sup>41</sup>, sin embargo dentro del análisis de aquellas regiones que han logrado hacer parte de este proceso, Nariño no se hace presente.

Aunque en la actualidad existen un gran número de acuerdos comerciales firmados y vigentes, tan son un 5% de las empresas exportadoras de la ciudad de Pasto han desarrollado este proceso teniendo en cuenta un Tratado de libre comercio, lo que refleja un grado importante de desconocimiento por parte de los empresarios respecto a los beneficios que trae consigo este tipo de convenios, es importante entonces resaltar que el trabajo por parte de Gremios y entidades a favor de las empresas debe enfocarse en la difusión de información oportuna y acertada en temáticas de comercio exterior y a su vez el empresario debe analizar el potencial que su empresa tiene y como a través de los diferentes tratados puede acceder a dichos beneficios. (Véase Grafico N° 13)

---

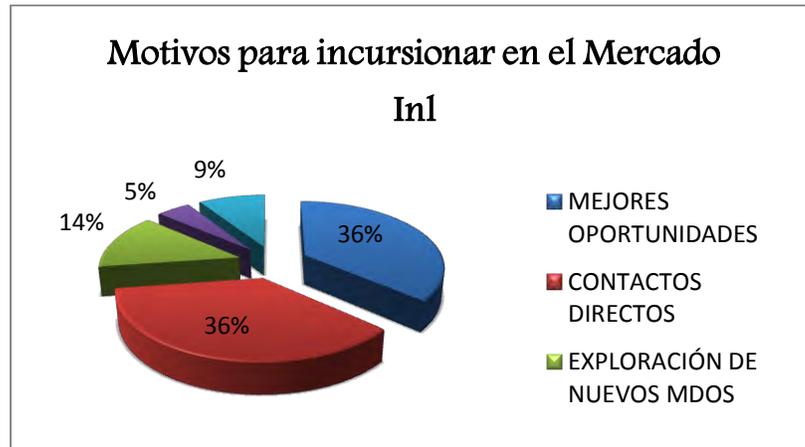
<sup>40</sup> MINISTERIO DE COMERCIO. Óp. Cit. 1 de mayo del 2013, 8: 00, p.m.

<sup>41</sup> RCN noticias, Publicación.

[http://www.canalrcnmsn.com/noticias/en\\_primer\\_a%C3%B1o\\_del\\_tlc\\_colombia\\_ha\\_exportado\\_eeu\\_u\\_187\\_productos\\_nuevos](http://www.canalrcnmsn.com/noticias/en_primer_a%C3%B1o_del_tlc_colombia_ha_exportado_eeu_u_187_productos_nuevos), 14 de mayo del 2013, 9:20 p.m.

### Grafico N° 13

#### Motivos para Incursionar en Mercados Internacionales



Fuente esta Investigación. Año 2013.

La no aplicación de herramientas mercadológicas como los estudios de mercado por parte de las empresas ha conllevado a que estas desconozcan las condiciones y posibilidades para ingresar a otros mercados, esto unido a una cultura empresarial basada en conocimientos empíricos y la existencia de contactos directos en el exterior, que si bien es cierto han generado oportunidades para exportar también han limitado los mercados a los cuales se puede acceder. (Véase Tabla N° 27)

**Tabla N° 27**

**Actividades de orientación al mercado desarrolladas por las Mipymes exportadoras de la ciudad.**

<b>Clase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Merchandising	4	7%
2	Ruedas De Negocio	4	7%
3	Encuentros Empresariales	6	11%
4	Relaciones Publicas	8	15%
5	Estudios De Mercado	9	17%
6	Publicidad	10	19%
7	Servicio Al Cliente	13	24%
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente esta Investigación. Año 2013.

Es importante resaltar que bajo las condiciones en las cuales se desenvuelven los mercados las empresas se ven obligadas a buscar la excelencia a través del mejoramiento productivo y competitivo, siendo factor fundamental conocer las alternativas existentes para enfrentar un proceso de Internacionalización.

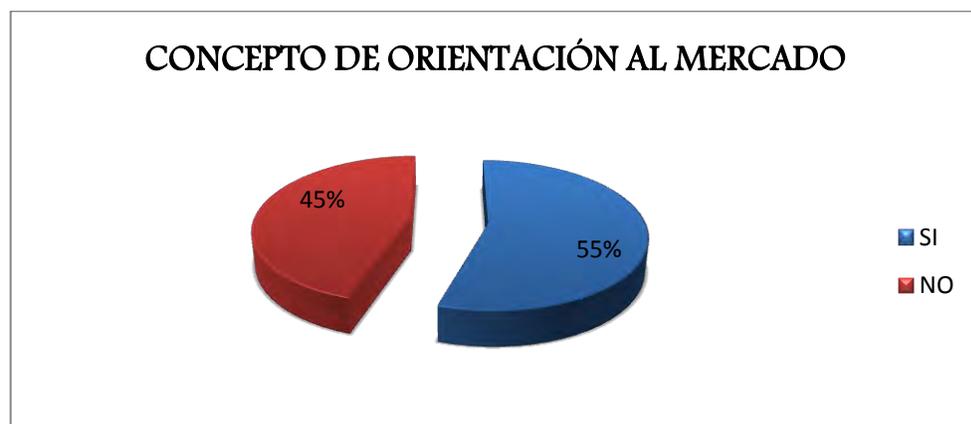
Si tenemos en cuenta el intenso proceso de cambio tecnológico, la aceleración del ciclo de vida del producto, el fenómeno de la globalización de los mercados y las nuevas y más dinámicas formas de competencia entre las empresas, se resalta la importancia de la estrategia planteadas por la Orientación al Mercado.

Dada la importancia de este tema como factor de competitividad en las organizaciones y generador de crecimiento y desarrollo económico de la ciudad, a partir de este estudio se pudo establecer que existe la necesidad de fortalecer la Orientación al Mercado de las Mipymes, partiendo del hecho del desconocimiento

del concepto como tal y la realización de algunas actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de un grupo objetivo. (Véase grafica N° 14)

#### Grafica N° 14

#### Conocimiento del concepto de Orientación al Mercado por parte de las Mipymes exportadoras de la ciudad.



Fuente esta Investigación. Año 2013.

Aunque las Mipymes de la ciudad realizan algunas actividades que hacen parte de la Orientación al mercado, existen otras que podrían complementar la labor comercial de las empresas tanto en el mercado interno como el externo, lo que ratifica que es de suma importancia el reconocimiento de la Orientación al mercado como un factor determinante para predecir, reaccionar, y capitalizar los cambios en su entorno generando el éxito en las empresas.

Si bien es cierto la eliminación de las barreras comerciales abren las puertas a mercados internacionales, no se puede desconocer los efectos adversos que trae a la economía local, ya que existen empresas que tienen un mejor nivel industrial y son capaces de producir por debajo del costo, inundando al mercado interno de productos con precios más bajos limitando la competitividad de las Mipymes aun cuando estas cuentan con ventajas comparativas.

La inversión en países que tienen una muy baja remuneración en mano de obra, posibilita costos supremamente bajos y limita las posibilidades de competir con ellos, estos son efectos del capitalismo salvaje que hacen que coadyuven formas antagónicas de producción pues esa gran sobreexplotación del trabajo no es otra cosa más que la existencia en el capitalismo de una esclavitud en la época moderna.

## **15. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO Y PLAN DE ACCIÓN ENCAMINADAS A UNA CORRECTA ORIENTACIÓN AL MERCADO PARA LAS MIPYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO.**

### **15.1. DOFA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR EXPORTADOR DE LA CIUDAD DE PASTO**

A continuación se presenta un análisis DOFA que permitirá realizar un estudio de la situación competitiva de las empresas en el mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de las mismas, generando información valiosa para la planeación estratégica. Se parte del conocimiento que el problema principal de las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto es la carencia de orientación al mercado.

#### **15.1.1. Fortalezas.**

**Posicionamiento a nivel regional:** las empresas durante los últimos años debido a su buena gestión y trabajo han logrado ser reconocidos en la región lo que les ha posibilitado incrementar sus ventas.

**Calidad de Productos:** las empresas de la Ciudad se han caracterizado por trabajar bajo estándares de buena calidad.

**Contactos directos en el exterior:** en su mayoría las empresas exportadoras de la ciudad han desarrollado esta actividad a través de contactos directos que han hecho de estas exportaciones más confiables.

**Procesos de trazabilidad:** Disponer de la información de modo rápido y seguro permite a las empresas mejorar los tiempos de despacho y recepción, reducir costos logísticos, posicionar las empresas frente a la competencia entre otras y un 80% de las empresas exportadoras afirman hacerlo.

### 15.1.2. Debilidades

**Débil visión Internacional empresarial:** tan solo un pequeño porcentaje de las Mipymes de la ciudad de San Juan de Pasto, han logrado mirar más allá del mercado regional y nacional,

**Carencia de estudios de mercado:** las empresas debido a su capacidad económica y al personal con el que cuenta no poseen estudios de mercado anteriores que les den bases sólidas para identificar sus nichos de mercado.

**Talento humano no calificado:** un alto porcentaje de las empresas no cuentan con el personal para desarrollar actividades de mercadeo y comercio internacional.

**Apoyo inadecuado por parte de entidades y gremios:** aunque son muchas las actividades desarrolladas para las Mipymes de la ciudad, no todas están bien encaminadas; por otra parte, el desconocimiento de las ventajas de estar afiliado a un gremio ha limitado la actividad y el aprovechamiento de los servicios ofrecidos.

**Débil CRM:** las empresas tienen un débil programa que genere una base de datos de marketing que dificulte crear campañas o estrategias de FIDELIZACIÓN y seguimiento a los clientes, perdiendo la oportunidad de generar relaciones de larga duración de importancia para las empresas.

**Débil capacidad de respuesta:** la capacidad de respuesta de las empresas no es la idónea para incursionar en mercados internacionales.

**Exportaciones no continuas:** aunque se han realizado diversas exportaciones, estas no han sido constantes.

**Recursos económicos limitados:** por su tamaño y su estructura muchas de las empresas tienen recursos limitados para el desarrollo de sus actividades productoras y de comercialización interna y externa.

**Baja capacidad asociativa:** las empresas debido a la cultura empresarial tradicional no posibilitan la asociatividad perdiendo así oportunidades de obtener negocios de importancia por su bajo capital.

### 15.1.3. Oportunidades

**Zona fronteriza:** la ciudad está ubicada estratégicamente y es frontera con ECUADOR, lo que amplía la posibilidad de ingresar a otros mercados.

**Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio:** los diferentes acuerdos comerciales firmados en la actualidad genera la apertura de otros mercados a los cuales se puede ingresar identificando las ventajas que estos traen consigo.

**Acceso a créditos:** en la actualidad existen diferentes entidades que apoyan a las empresas, por lo que es más fácil acceder a créditos financieros, además se cuenta con el respaldo de gremios y entidades de apoyo que pueden ser los mediadores para ser solicitados.

### 15.1.4. Amenazas

**Competencia:** una de las mayores amenazas para las Mipymes de la ciudad es enfrentarse a empresas preparadas para la internacionalización, empresas fuertes con economías de escalas y altamente calificadas.

**Políticas de protección:** la no existencia de políticas gubernamentales claras que respalden las exportaciones de las Mipymes.

**Capacidad instalada:** la carencia de capacidad instalada adecuada limita a las empresas a responder a las verdaderas necesidades del mercado.

**No preparación para la apertura de mercados:** la globalización es un proceso constante y continuo por lo que exige a las empresas independientemente de su tamaño estar preparadas, el no hacerlo puede incurrir en la quiebra y desaparición de la misma.

**Barreras Arancelarias y para-arancelarias:** los países de destino cuentan con medidas de salvaguardia que buscan proteger la industria nacional limitando los procesos de internacionalización.

**Formalización de las empresas:** la no formalización ha conllevado a que las empresas no puedan acceder a los beneficios ofrecidas por los diferentes entes gubernamentales y privados. (Véase tabla N° 28)

Tabla N° 28

**MATRIZ DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p><b>F1.</b> Posicionamiento a nivel regional.</p> <p><b>F2.</b> Calidad de Productos</p> <p><b>F3.</b> Contactos directos en el exterior</p>	<p><b>D1.</b> Carencia de Orientación al Mercado de las Mipymes.</p> <p><b>D2.</b> Talento Humano no calificado en las áreas de comercio internacional y mercadeo.</p> <p><b>D3.</b> Débil Visión Internacional empresarial.</p> <p><b>D4.</b> Apoyo inadecuado por parte de entidades de apoyo y gremios de las diferentes actividades.</p> <p><b>D5.</b> Débil CRM</p> <p><b>D6.</b> Débil capacidad de respuesta.</p> <p><b>D7.</b> Exportaciones no continuas.</p> <p><b>D8.</b> Recursos económicos limitados.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p><b>O1.</b> Zona fronteriza</p> <p><b>O2.</b> Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio.</p> <p><b>O3.</b> Acceso a créditos.</p>	<p><b>(F1, F2, O1, O2)</b> Difusión, función y aplicación de los diversos acuerdos comerciales por parte de gremios y entidades de apoyo para impulsar las exportaciones.</p>	<p><b>(D1, O4)</b> Capacitación en Orientación al mercado y su aplicación dentro de las organizaciones como una de las principales actividades desarrolladas por parte de gremios,</p>

<p><b>O4.</b> Existencia de Gremios y Entidades de Apoyo.</p>	<p><b>(F2, O1, O2)</b> Identificación de oportunidades de mercado de acuerdo a las condiciones actuales de las empresas y su oferta exportable.</p> <p><b>(F3, O2)</b> Aprovechando los contactos directos en el exterior que tienen las empresas exportadoras como una fortaleza, buscar nuevos mercados utilizando los diferentes tratados.</p> <p><b>(F2, O1)</b> Identificar productos potenciales que puedan tener demanda en el mercado del ECUADOR.</p>	<p>entidades de apoyo y las mismas organizaciones.</p> <p><b>(D6, D8, O3)</b> A través de diferentes créditos buscar subsanar las necesidades financieras de las empresas e incrementar la capacidad instalada de las mismas con el fin de responder a las necesidades del mercado.</p> <p><b>(D8 y O4)</b> Mostrar al empresario para las ventajas de presentar proyectos productivos viables con el respaldo de Gremios y Entidades de Apoyo con destino a mercados foráneos.</p> <p><b>(D3, O2)</b> Fomentar la visión Internacional empresarial teniendo en cuenta los Acuerdos y Tratados de libre Comercio existentes.</p> <p><b>(D2, O4)</b> Solicitar capacitaciones en comercio Internacional y Mercadeo por parte de las Mipymes a Entidades y Gremios con el fin de fortalecer el talento humano en la empresa.</p>
---	--	--

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1.</b> Competencia.</p> <p><b>A2.</b> Políticas gubernamentales claras.</p> <p><b>A3.</b> Capacidad instalada no apta.</p> <p><b>A4.</b> No preparación para la apertura de mercados.</p> <p><b>A5.</b> Barreras Arancelarias y para-arancelarias</p> <p><b>A6.</b> Formalización de las empresas.</p>	<p><b>(F1, A1)</b> Apalancar la penetración al mercado Internacional a través del posicionamiento regional y nacional.</p> <p><b>(F1, F2, A1)</b> Incentivar la cultura empresarial internacional de las empresas dada la calidad y posicionamiento de los productos en la región apoyadas por políticas gubernamentales claras.</p> <p><b>(F2, A4)</b> Promocionar la calidad de los productos para minimizar el impacto del ingreso de bienes y servicios extranjeros.</p> <p><b>(F3 Y A6)</b> Promover la asociatividad para dar cumplimiento a los requerimientos de contactos directos en el exterior.</p>	<p><b>(D1,D3,A4)</b> Asumir la orientación al mercado como la mejor herramienta de marketing para enfrentar a la competencia nacional e internacional.</p> <p><b>(D6, A2,A3)</b> Fortalecer la capacidad instalada de las organizaciones a través de políticas gubernamentales que sean favorables para las MIPYMES).</p> <p><b>(D2,D7,A1,A5)</b> Realizar convenios con la academia para trabajar con estudiantes pasantes y practicantes que permita fortalecer el área de mercadeo y comercio internacional en las empresas.</p> <p><b>(D5, D7, A4)</b> Desarrollar actividades encaminadas a incrementar nuevos mercados y generar fidelización de clientes.</p>

Fuente esta investigación. Año 2013.

## 15.2. MATRIZ MEFI- MEFE

### 15.2.1. MEFI

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

#### Rangos de calificación

1= Debilidad Mayor

2= Debilidad Menor

3= Fortaleza Mayor

4= Fortaleza Menor

Tabla N° 29

Matriz MEFI

EFI				
	FORTALEZA	VALOR	CALIFICACIÓN	V. PONDERADO
1	Posicionamiento regional	0,05	3	0,15
2	Contactos Directos	0,05	4	0,2
3	Calidad en Productos	0,1	3	0,3
4	Procesos de trazabilidad	0,04	4	0,16

EFI				
	DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	V. PONDERADO
1	Carencia de Estudios de Mercado	0,15	1	0,15
2	Débil visión Internacional empresarial	0,1	1	0,1
3	Talento Humano no Calificado	0,09	1	0,09

4	Apoyo inadecuado por parte de entidades y gremios	0,06	2	0,12
5	Débil CRM	0,04	2	0,08
6	Débil capacidad de respuesta	0,1	1	0,1
7	Exportaciones no continuas	0,06	1	0,06
8	Recursos económicos limitados	0,09	1	0,09
9	Baja capacidad asociativa	0,07	1	0,07
		1		1,7

Fuente esta Investigación. Año 2013.

El promedio ponderado es de 1.7 lo que indica que las estrategias aplicadas no están capitalizando muy bien las fortalezas y están tomando relevancia las debilidades.

### 15.2.2. MEFE

El objetivo de esta matriz es resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Rangos de calificación:

- 1= Amenaza Mayor
- 2= Amenaza Menor
- 3= Oportunidad Menor
- 4= Oportunidad Mayor

**Tabla N° 30**  
**MATRIZ MEFE**

<b>EFE</b>				
	<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>V. PONDERADO</b>
1	Competencia reconocida y posicionada	0,1	1	0,1
2	Políticas gubernamentales de protección	0,1	2	0,2
3	Capacidad instalada	0,1	1	0,1
4	No preparación para Apertura de mercados	0,1	1	0,1
5	Barreras arancelarias y para – arancelarias	0,1	2	0,2
6	Formalización de las empresas	0,1	2	0,2

<b>EFE</b>				
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>V. PONDERADO</b>
1	Zona fronteriza	0,1	3	0,3
2	Acuerdos comerciales y TLC	0,15	4	0,6
3	Acceso a créditos	0,15	3	0,45
		1		2,25

Fuente esta Investigación. Año 2013.

El total ponderado de 2.25 estando por debajo de la media, lo que indica que no se están aprovechando las oportunidades existentes, teniendo mayor impacto las amenazas.

### **15.3. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE).**

Con el fin de generar mayor información para diseñar un plan estratégico de mercadeo acertado, se desarrolla la Matriz Interna y Externa (IE) que permite tomar decisiones estratégicas a través de un análisis diagnóstico y de direccionamiento gracias a la información crítica obtenida en la MEFE y MEFI que se condensada en la presente Matriz.

De acuerdo la metodología de la Matriz Interna y Externa, procedemos a su desarrollo.

#### **Rangos de Calificación**

**EFI:** 1. 00 a 1. 99 representa una posición interna débil.

2.00 a 2. 99 se puede considerar promedio.

3.00 a 4.00 se puede considerar fuerte.

**EFE:** 1.00 A 1.99 se puede considerar bajo.

2.00 a 2.99 se puede considerar intermedio.

3.00 a 4.00 se puede considerar alto.

**Tabla N° 31**

**MATRIZ EFI**

		EFI (x)		
		4	3	2 1
EFE(y)	3	I	II	 III
	2	 IV	V	VI
	1	VII	VIII	IX

Fuente esta Investigación. Año 2013.

**ANÁLISIS:** La Matriz **IE** nos permitió identificar que la estrategia a desarrollar es retener y mantener, donde por lo que se debería realizar penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Tomando como referencia los resultados arrojados por las diferentes matrices se evidencia que después de realizado el diagnóstico y la adecuación estratégica a través del estudio del ambiente endógeno y exógeno junto a las diferentes matrices desarrolladas como la MEFI, la MEFÉ, la MGE, la Matriz DOFA, la matriz PEYEA, la Matriz IE se diferencian las estrategias más apremiantes para las empresas exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de proponer un plan de acción encaminado a una correcta aplicación de la orientación al mercado.

## **15.4. ANÁLISIS DE MATRICES**

De acuerdo con el resultado de las matrices se han escogido como estrategias con el fin de extender el alcance de los resultados alcanzado para lograr un plan de acción las siguientes estrategias:

**15.4.1. Estrategia de Integración hacia atrás.** Este tipo de estrategia implica aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.

La compañía crea empresas que satisfacen algunos o todos sus insumos de producción con el fin de asegurar el suministro materiales y la calidad del producto final.

**15.4.2. Atrincheramiento.** Teniendo en cuenta las debilidades identificadas a través del presente trabajo dentro de la dirección y planeación de las empresas exportadoras, es muy prudente aplicar estrategias defensivas o de consolidación que si bien restringen el desarrollo y/ penetración de mercado, afianzan a la empresa dentro del mismo a través de estrategias alternativas acordes con la realidad de la empresa.

Mediante el atrincheramiento, la empresa limita el compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles y dedicar su producción a los destinos que le puedan brindar expectativas más amplias y duraderas.

**15.4.3. Desarrollo del producto.** El alcance de esta estrategia es el de la creación de nuevos productos para los mercados existentes; esto con el fin de satisfacer el constante cambio en las necesidades de los consumidores y su vez contrarrestar las ofertas de la competencia.

Para lo cual se propone desarrollar productos nuevos o mejorados capaces de cautivar la demanda existente o potencial según sea el caso.

**15.4.4. Penetración del mercado.** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación en él que corresponda a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización que permita a las Mipymes exportadoras de la ciudad incrementar las ventas de los productos existentes.

**Tabla N° 32**

**Plan de Acción para**

**Empresas Exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto.**

Estrategias	Acciones	Meta	Responsable	Indicador		Presupuesto	Medio de verificación	Periodo de Tiempo
Estrategia de integración hacia atrás	Fomentar la asociatividad de las Mipymes en la región mediante acompañamiento gremial y de entidades, a través de capacitaciones y asesorías.	Asociatividad de sectores productivos	Gremios Entidades de Apoyo Dirigentes empresariales	N° capacitaciones y asesorías / N° de empresas Asociadas	4 capacitaciones al año/ 20 empresas exportadoras	\$ 10.000.000	N° de Inscripciones en cámara de Comercio	Anual
	Realizar convenios académicos con el fin de fortalecer el talento humano de las organizaciones	Dinamizar los procesos de producción y comercialización.	Dirigentes Empresariales, gremios, entidades de apoyo y Universidades	Reformas Organizacionales / N° de pasantes y practicantes	20 convenios institucionales/ 20 practicantes y/o pasantes	\$ 2.000.000	Informes empresariales	Anual

<b>Penetración en el Mercado</b>	Capacitar, asesorar y hacer seguimiento de las Mipymes en temáticas de Orientación al Mercado y Comercio Exterior.	Identificar segmentos de mercado con perfiles definidos.	Dirigentes Gremiales, de Entidades de Apoyo y Mipymes de la ciudad.	N° de clientes identificados /N° de asesorías y capacitaciones	40 clientes nuevos / 2 capacitaciones	\$ 15.000.000	Informes empresariales	Semestral
<b>Atrincheramiento</b>	Fortalecer el mercado Interno mediante la consolidación financiera y de capacidad instalada	Ingresar a mercados externos	Dirigentes empresariales	Porcentaje de ventas/ Inversión nueva	20 reformas realizadas en capacidad instaladas/ 20 créditos otorgados	\$ 200.000.000	Informes Empresariales	Anual

Fuente esta Investigación. Año 2013.

## 16. CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado podemos concluir lo siguiente:

En el censo poblacional estudiado se observa un porcentaje relativamente bajo de empresas exportadoras, tan solo un 10% exporta el total de su producción, lo que refleja debilidades en las Mipymes dada la falta de capacidad organizativa, inadecuada infraestructura y carencia de Orientación al Mercado. Razón por la cual, se evidencia un panorama de producción que está encaminado a satisfacer la demanda interna primordialmente.

El proceso de Globalización exige a las organizaciones estar preparadas para detectar y reaccionar rápidamente ante el cambio, por lo que se convierte en factores claves la flexibilidad y la capacidad de respuesta para cumplir con las necesidades del mercado; en el caso de las Mipymes exportadoras de la ciudad de Pasto se evidencia una gran debilidad en estos aspectos dadas las condiciones estructurales que vuelven precaria su Orientación al mercado.

La no Orientación al Mercado por parte de las empresas ha conllevado a que estas desconozcan las condiciones y posibilidades para ingresar a otros mercados, aunque individualmente desarrollan actividades y emplean instrumentos que tienen que ver con dicho concepto.

Una cultura empresarial basada en conocimientos empíricos y como su única información para exportar son los contactos directos han limitado las posibilidades de acceso a mercados a los cuales se puede acceder.

Si bien es cierto los tratados de libre comercio pueden traer consigo una serie de beneficios que están relacionados con mejorar la competitividad de las empresas, facilitar el incremento del flujo de inversión extranjera y a su vez generar una

mayor integración del país a la economía mundial, no se puede desconocer los efectos adversos que puede ocasionar a la economía local, dado el alto nivel de sofisticación industrial de empresas extranjeras las cuales son capaces de producir a costos bajos, limitando la competitividad de las Mipymes, aún cuando éstas contando estas con ciertas ventajas comparativas.

El rol que desempeñan los Gremios y Entidades favorecen la actividad de las Mipymes exportadoras aunque para conseguir los efectos deseados debe existir la disposición de parte de ellas a recibir los apoyos programados y de otro lado a solicitar a los gremios los servicios requeridos para cumplir con los propósitos de crecimiento y desarrollo de las mismas.

Teniendo en cuenta que más del 70% de empresas exportadoras está constituido por Micro y Pequeñas organizaciones, con las limitaciones inherentes a las empresas características de nuestro medio, baja disponibilidad de capital (menor de 10 millones de pesos, el 55%), precaria utilización tecnológica, escasa utilización de personal calificado y no calificado, entre otras, las vuelve a estas unidades productivas demasiado frágiles y vulnerables a la competencia, sobre todo a las vinculadas al mercado externo, estrechándose para ellas cada vez más sus espacios de acción, de tal suerte que sus resultados nos manifiestan claramente que las posibilidades que se tiene en el mercado externo son débiles y de alto riesgo.

Para reforzar lo anterior podemos mencionar como otros departamentos aprovecharon el TLC, para crear nuevas empresas y nuevos productos con miras al aprovechamiento del tratado firmado con Estados Unidos, sin embargo Nariño y más aun Pasto, no aparecen en la evaluación realizada por el ministerio de comercio exterior, lo cual corrobora la situación de nuestras empresas calificadas como exportadoras y el espacio que tiene en el campo internacional.

## 17. RECOMENDACIONES

Realizar un inventario de posibilidades específicas con las que las Mipymes exportadoras de la ciudad cuentan, como su calidad, autenticidad, procesos artesanales, condiciones geográficas, entre otras, que puedan ser aprovechadas para satisfacer de mejor manera el mercado interno y a su vez a través de capacitación, seguimiento y asesoría generar una correcta Orientación al Mercado que posibilite ingresar a mercados externos en mejores condiciones.

A pesar del trabajo que Gremios y entidades han realizado en pro de las Mipymes exportadoras de la ciudad, es fundamental establecer las verdaderas necesidades del mercado en la actualidad, de tal forma que se realicen actividades encaminadas a resolver los problemas de las empresas y dar respuestas a las necesidades particulares de ellas.

Teniendo en cuenta los avances de las TICs es importante que empresas, gremios y entidades de apoyo aprovechen al máximo estas herramientas, miren en ellas un medio de comunicación masivo y trascendental en donde el contacto con los clientes reales y potenciales es cada vez más cercano, lo que posibilita el conocimiento de sus gustos, preferencias y necesidades en mejor medida.

Buscar nuevas oportunidades de negocio en el conocimiento de los nuevos tratados de libre comercio, que brindan ellos posibilidades de aprovechamiento de nuevos mercados para los productos que tradicionalmente se han venido realizando, o para otros que con ventajas se podrían producir.

Buscar la asociatividad por parte de los empresarios, con el fin de contar con recursos económicos mayores que permitan la utilización de estos aprovechando el gran ingenio, la experiencia y la creatividad de empresarios y artesanos.

Aprovechar la fuente de recursos financieros y de bajo costo, con el fin de reconvertir su capacidad instalada para lograr una mayor calidad y productividad en los nuevos productos con destino a mercados foráneos.

## BIBLIOGRAFÍA

ARCOS, Luis Alberto. ROSERO, Edgar Lucio. CASTRO, Henry. Empresa Agroindustrial en Colombia zona sur, Nariño y Putumayo. 2008. Pág. 76

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Datos de Registro año 2010.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. SECRETARIA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL. Anuario Estadístico. Nariño. 2009 – 2010. pág. 72

ICER 2011, Pág. 14 párrafo 1

MONTOYA RAMÍREZ, Rafael. La Orientación al mercado internacional de las Empresas Sudamericanas. Propuesta de Investigación. Lima – Perú. Septiembre de 2008. Pág. 10

ROJAS Andrés Mauricio, Director Ejecutivo ACOPI, seccional Nariño, Encuesta propia “Estudio de Orientación al Mercado de las Mipymes exportadoras de la ciudad de San Juan de Pasto, periodo 2005-2010”

ZARAMA Eugenia; Directora FENALCO, encuesta propia “Estudio de Orientación al Mercado de las Mipymes Exportadoras de la Ciudad de San Juan de Pasto en el periodo 2005-2010”

WEIR Anthony, Publicista Estadounidense, La Importancia de la Marca, Diciembre 1991. Pág. 56

## NETGRAFÍA

ACICAM. Quienes somos.

[http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam\\_q\\_somos](http://www.acicam.org/index.cfm?doc=acicam_q_somos)

ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. Misión. 2013

[http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&Itemid=218](http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=218)

BANCO DE LA REPUBLICA. Datos – Centro Cultural.

[http://www.banrepcultural.org/pasto,](http://www.banrepcultural.org/pasto)

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Datos. San Juan de Pasto.

<http://www.ccpasto.org.co/index.php/conozca-la-camara/quienes-somos/que-es-la-camara>

COLACTEOS S.A. Registro de Exportaciones. 2010.

<http://www.colacteos.com/col2010/home.html>

CUAECONOMIA. Teoría Del Consumidor.

[https://sites.google.com/site/cuaeconomia/0-contenidos-de/5-teor.](https://sites.google.com/site/cuaeconomia/0-contenidos-de/5-teor)

DIAN. Direccionamiento, Plan Estratégico 2010 – 2014.

<http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO 2010-2014 V 21 Sintetizada.pdf> ,

FEDERACION NACIONAL DE COMERCIANTES. Datos. Bogotá D.C.

[http://www.fenalco.com.co/contenido/375,](http://www.fenalco.com.co/contenido/375)

GERENCIE. COM, Actos que se consideran competencia desleal.

<http://www.gerencie.com/actos-que-se-consideran-competencia-desleal.html>

GOBERNACION DE NARIÑO. Historia del departamento.

<http://www.narino.gov.co/index.php?option=comcontent&view=article&id=739&Itemid=116/.5>

GOVERNACION DE NARIÑO. Información. 2013.

<http://narino.gov.co/index.php/es/inicio/informacion-organizacional>

GOBERNACION DE NARIÑO. Municipios y Mapas.

<http://www.narino.gov.co/index.php?option=comcontent&view=article&id=787:pasto&catid=106&Itemid=375>

RCN noticias, Publicación.

[http://www.canalrcnmsn.com/noticias/en\\_primer\\_a%C3%B1o\\_del\\_tlc\\_colombia\\_ha\\_exportado\\_eeuu\\_187\\_productos\\_nuevos](http://www.canalrcnmsn.com/noticias/en_primer_a%C3%B1o_del_tlc_colombia_ha_exportado_eeuu_187_productos_nuevos), 14 de mayo del 2013, 9:20 p.m.

## **ANEXOS**



**ESTUDIO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS MIPYMES  
EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A ENTIDADES DE APOYO DE LA CIUDAD DE PASTO  
EN EL PERIODO 2005-2010**

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

**DEFINICION DE ORIENTACION AL MERCADO:** utilización de instrumentos mercadológicos que permiten identificar grupos de compradores con perfiles bien definidos, a quienes se les puede ofrecer nuestros productos con una alta factibilidad de ser demandados y que permita obtener beneficios económicos mutuos.

**OBJETIVO:** Identificar el conocimiento y la aplicabilidad del concepto de Orientación al Mercado como herramienta mercadológica por parte de las Mipymes exportadoras de la Ciudad de Pasto.

Nombre: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_  
Tel y/o Celular: \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos años de creado tiene la entidad?

\_\_\_\_\_/

2. ¿Cuáles son las actividades misionales de la entidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que las empresas de la región tienen Orientación al Mercado?

a. Si \_\_\_\_/

b. No \_\_\_\_/ ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

---

---

---

4. ¿Considera que la Orientación al Mercado es un factor importante para el desarrollo regional y empresarial?  
a. Si \_\_\_/ b. No \_\_\_/

5. ¿Qué actividades considera fundamentales para que las empresas puedan lograr una orientación al mercado y obtener consecuentemente beneficios positivos de ello?

---

---

---

---

6. ¿Qué recomendaciones Ud. daría para afianzar las actividades de Mercadeo en las organizaciones?

---

---

---

---

7. ¿Qué tipo de actividades realiza la entidad a favor de las empresas?

- a. Capacitaciones \_\_\_/ b. Ferias \_\_\_/ c. Encuentros empresariales \_\_\_/  
c. Ruedas de Negocios \_\_\_/ e. Foros \_\_\_/ d. Otro \_\_\_/

¿Cuál?

---

---

---

---

8. ¿Con que frecuencia realiza estas actividades?

- a. Mensual \_\_\_/                      b. Trimestral \_\_\_/                      c. Semestral \_\_\_/
  - d. Anual \_\_\_/                      e. Otro \_\_\_/
- ¿Cuál?

---

—

9. ¿Qué medios utilizan para informar a las empresas de las actividades programadas como apoyo al sector productivo de la región?

- a. Radio \_\_\_/                      b. Prensa \_\_\_/                      c. Email \_\_\_/                      d.
- Llamadas \_\_\_/
- e. Invitación personalizada \_\_\_/                      f. Otras \_\_\_/

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---



---



---

10. ¿Qué impacto han tenido estas actividades en las empresas?

- a. Excelente \_\_\_/                      b. Bueno \_\_\_/                      c. Regular \_\_\_/                      d.
- Deficiente \_\_\_/
- d. Malo \_\_\_/

11. ¿Cómo se han beneficiado las empresas de las actividades realizadas?

- a. Incremento en el volumen de ventas                      \_\_\_/
  - b. Implementación de nuevas estrategias                      \_\_\_/
  - c. Posicionamiento de Mercado                      \_\_\_/
  - d. Identificación de oportunidades de negocio \_\_\_/
  - e. Realización de alianzas estratégicas                      \_\_\_/
  - f. Otro                      \_\_\_/
- ¿Cuál?

---

—

---



---



---

12. ¿La entidad ha realizado actividades dirigidas al incremento de las exportaciones de las empresas?

- a. Si \_\_\_/                      b. No \_\_\_/

¿Cuáles?

---

---

---

---

---

---

**13.** ¿Qué opinión tiene acerca de los últimos tratados bilaterales que se han aprobado?

---

---

---

---

---

---

---

**14.** ¿Cómo han beneficiado o beneficiaran estos tratados a las empresas de la región?

---

---

---

---

---

---

---

**15.** ¿Cómo mira el panorama económico, nacional y regional con las últimas políticas gubernamentales?

---

---

---

---

---

---

---



**ESTUDIO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS MIPYMES  
EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A GREMIOS DE LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010**

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

**DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO:** utilización de instrumentos mercadológicos que permiten identificar grupos de compradores con perfiles bien definidos, a quienes se les puede ofrecer nuestros productos con una alta factibilidad de ser demandados y que permita obtener beneficios económicos mutuos.

**OBJETIVO:** Identificar el conocimiento y la aplicabilidad del concepto de Orientación al Mercado como herramienta mercadológica por parte de las Mipymes exportadoras de la Ciudad de Pasto.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección:

Tel y/o Celular: \_\_\_\_\_

Email:

16. ¿Cuántos años de creado tiene el gremio?

\_\_\_\_\_/

17. ¿Cuáles son las actividades misionales del gremio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Cuál es número de empresas afiliadas al Gremio?

\_\_\_\_\_/

19. ¿Cuáles considera Ud. serían las ventajas que tendrían las empresas afiliadas a su gremio?

---

---

---

---

---

20. La producción de las empresas afiliadas esta dirigida al mercado:

- a. Nacional \_\_\_/    b. Internacional \_\_\_/

21. ¿De las empresas agremiadas que porcentaje esta vinculada al mercado exterior?

---

---

---

22. ¿Tiene Ud. claro el concepto de Orientación al Mercado?

- a. Si \_\_\_/    b. No \_\_\_/

23. ¿Considera que las empresas afiliadas tienen Orientación al Mercado?

- f. Si \_\_\_/  
g. No \_\_\_/  
¿Por qué?

---

---

---

---

24. ¿De las actividades que orientan una empresa al mercado cual de ellas se practican con mayor frecuencia?

- a. Inteligencia de mercados \_\_\_/    b. Encuentros empresariales \_\_\_/  
c. Ruedas de negocios \_\_\_/    d. Telemarketing \_\_\_/ e.  
Merchandising \_\_\_/  
f. Mercadeo por Internet \_\_\_/    g. Otro \_\_\_/

¿Cuál?

---

---

---

25. ¿Considera que la Orientación al Mercado es un factor importante para el desarrollo regional y empresarial?

b. Si \_\_\_/ b. No \_\_\_/

26. ¿Qué actividades considera fundamentales para que las empresas de su gremio puedan lograr una orientación al mercado y obtener consecuentemente beneficios positivos de ello?

---

---

---

---

---

27. ¿Qué recomendaciones Ud. daría para afianzar las actividades de Mercadeo en las organizaciones?

---

---

---

---

---

28. ¿Qué tipo de actividades realiza el gremio a favor de las empresas afiliadas?

b. Capacitaciones \_\_\_/ b. Ferias \_\_\_/ c. Encuentros empresariales \_\_\_/  
h. Ruedas de Negocios \_\_\_/ e. Foros \_\_\_/ d. Otro \_\_\_/

¿Cuál?

---

---

---

---

---

29. ¿Con que frecuencia realiza actividades para su empresa?

- b. Mensual \_\_\_/                      b. Trimestral \_\_\_/                      c. Semestral \_\_\_/
- i. Anual \_\_\_/                      e. Otro \_\_\_/
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**30.** ¿Qué medios utilizan para informar a las empresas de las actividades programadas como apoyo al sector productivo de la región?

- b. Radio \_\_\_/                      b. Prensa \_\_\_/                      c. Email \_\_\_/                      d.
- Llamadas \_\_\_/
- j. Invitación personalizada \_\_\_/                      f. Otras \_\_\_/

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**31.** ¿Qué impacto han tenido estas actividades en las empresas afiliadas a su gremio?

- b. Excelente \_\_\_/                      b. Bueno \_\_\_/                      c. Regular \_\_\_/                      d.
- Deficiente \_\_\_/
- e. Malo \_\_\_/

**32.** ¿Cómo se han beneficiado las empresas de las actividades realizadas por el Gremio?

- g. Incremento en el volumen de ventas                      \_\_\_/
- h. Implementación de nuevas estrategias                      \_\_\_/
- i. Posicionamiento de Mercado                      \_\_\_/
- j. Identificación de oportunidades de negocio \_\_\_/
- k. Realización de alianzas estratégicas                      \_\_\_/
- l. Otro                      \_\_\_/

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**33.** ¿Su gremio ha realizado actividades dirigidas al incremento de las exportaciones de las empresas afiliadas?

b. Si \_\_\_/                      b. No \_\_\_/  
¿Cuáles?

---

---

---

---

---

---

**34.** ¿Cómo dirigente gremial qué opinión tiene acerca de los últimos tratados bilaterales que se han aprobado?

---

---

---

---

---

---

---

**35.** ¿Cómo han beneficiado o beneficiaran estos tratados a las empresas afiliadas al gremio?

---

---

---

---

---

---

---

**36.** ¿Cómo mira el panorama económico, nacional y regional con las últimas políticas gubernamentales?

---

---

---

---

---

---

---



**ESTUDIO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS MIPYMES  
EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE PASTO EN EL PERIODO 2005-2010**

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_/

**DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO:** utilización de instrumentos mercadológicos que permiten identificar grupos de compradores con perfiles bien definidos, a quienes se les puede ofrecer nuestros productos con una alta factibilidad de ser demandados, con beneficios económicos mutuos.

**OBJETIVO:** Identificar el conocimiento y la aplicabilidad del concepto de Orientación al Mercado como herramienta mercadológica por parte de las Mipymes exportadoras de la Ciudad de Pasto.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Representante Legal:

Dirección: \_\_\_\_\_ Tel y/o Celular:

Email: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos años lleva de constituida su empresa?

\_\_\_\_\_/

2. ¿A que sector económico pertenece su empresa?

a. Industrial \_\_\_/      b. Agroindustrial \_\_\_/      c. Comercial \_\_\_/

d. Servicios \_\_\_/      e. Extractivo \_\_\_/      f. Otro \_\_\_/

¿Cual? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el número de empleados con el que cuenta su empresa?

\_\_\_\_\_/

4. ¿A que tipo de sociedad corresponde su empresa?

a. Ltda. \_\_\_/ b. S.A.S \_\_\_/c. Cooperativas \_\_\_/ d. S.A \_\_\_/ e. Otra \_\_\_/ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el capital aproximado de su empresa?

\_\_\_\_\_ /

6. Su empresa se dedica a satisfacer el mercado:

a. Local \_\_\_/b. Regional \_\_\_/ c. Nacional \_\_\_/ d. Internacional \_\_\_/

7. ¿La empresa se encuentra afiliada a un gremio que promueva el desarrollo de ésta en la región?

a. Si \_\_\_/ b. No \_\_\_/

¿Cuál o cuales?

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los beneficios directos que la empresa ha recibido por parte del Gremio?

a. Capacitación \_\_\_/ b. Talleres \_\_\_/ c. Encuentros \_\_\_/ d. Asesorías \_\_\_/ e. Promoción \_\_\_/ f. Acompañamiento para la obtención de créditos \_\_\_/ g. Ayuda en la consecución de nuevos mercados \_\_\_/ h. Otro \_\_\_/ ¿Cual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Ha participado de las actividades programadas por parte de estas entidades?

a. Si \_\_\_/ b. No \_\_\_/

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



- c. Lo considera innecesario \_\_\_/
  - d. Desconocimiento del tema \_\_\_/
  - e. Otras \_\_\_/
- ¿Cuáles?

---



---



---



---

**16.** ¿Su empresa tiene claro el concepto de Marca?

- a. Si \_\_\_/                      b. No \_\_\_/

**17.** ¿Ha registrado su marca?

- a. Si \_\_\_/                      b. No. \_\_\_/

**18.** ¿Considera que tiene un valor dentro de sus activos?

- a. Si \_\_\_/    b. No \_\_\_/

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---



---

**19.** Las decisiones de mercadeo se toman de acuerdo a:

- a. Políticas y/o directrices establecidas por la Empresa. \_\_\_/
  - b. De acuerdo a la Planeación estratégica del área encargada de mercadeo. \_\_\_/
  - c. De acuerdo a las necesidades del mercado (demanda y competencia). \_\_\_/
  - d. De acuerdo a las necesidades de la organización. \_\_\_/
  - e. De acuerdo a la coyuntura del momento. \_\_\_/    \_\_\_/
  - f. Otras. \_\_\_/    \_\_\_/
- ¿Cuáles?

---



---



---



---

**20.** ¿Cuál ha sido el impacto recibido por su empresa con las actividades de mercadeo desarrolladas?

- a. Incremento del volumen de ventas      \_\_\_/
- b. Posicionamiento en el mercado      \_\_\_/
- c. Implementación de nuevas estrategias      \_\_\_/
- d. Identificación de oportunidades de negocio \_\_\_/
- e. Realización de alianzas estratégicas      \_\_\_/
- f. Conocimiento de la competencia.      \_\_\_/
- g. Otras      \_\_\_/

¿Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**21.** En una escala de 1 a 5 califique la importancia que la empresa le da a la aplicación de herramientas de mercadeo para la toma de decisiones (siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**22.** ¿Considera que es beneficioso tener una base de datos de clientes?

- a. Si \_\_\_/
- b. No \_\_\_/ ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**23.** Si la respuesta es afirmativa la base de datos le serviría a Ud. para:

- a. Tener información del cliente      \_\_\_/
- b. Herramientas de cobranza      \_\_\_/
- c. Mantener actualizados a clientes sobre bienes y servicios      \_\_\_/
- d. Información sobre la calidad del servicio      \_\_\_/
- e. Información de nuevas necesidades      \_\_\_/
- f. Fidelización de clientes      \_\_\_/
- g. Posicionamiento de marca      \_\_\_/
- h. Como estrategia de promoción      \_\_\_/
- i. Otros      \_\_\_/

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. ¿La empresa cuenta con políticas de servicio al cliente?

a. Si \_\_\_\_\_/ ¿Cuales?

\_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_/ ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. ¿La empresa actualmente exporta?

a. Si \_\_\_\_\_/ ¿Desde qué año? \_\_\_\_\_/

b. No \_\_\_\_\_/ ¿Cuándo fue la última vez que realizó exportaciones?

\_\_\_\_\_/

**Si su respuesta es negativa, dar respuesta a la siguiente pregunta:**

25.1 ¿Qué lo motivaría a Ud. para que su empresa exporte nuevamente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Cuál fue el motivo para que la empresa incursionara en mercados internacionales?

a. Disminución de las ventas en el mercado Interno \_\_\_\_\_/

b. Excedentes de Producción \_\_\_\_\_/

c. Nuevas y mejores oportunidades \_\_\_\_\_/

d. Contactos Directos \_\_\_\_\_/

e. Exploración de nuevos mercados \_\_\_\_\_/

f. Información y acompañamiento Gremial \_\_\_\_\_/

g. Beneficios de nuevos tratados \_\_\_\_\_/

h. Necesidad de Incrementar Utilidades \_\_\_\_\_/

i. Otro \_\_\_/  
¿Cual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. ¿Qué porcentaje del volumen de producción exporta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿A que valor asciende este porcentaje?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. ¿Con que frecuencia la empresa realiza operaciones de exportación?  
a. Mensual \_\_\_/    b. Trimestral \_\_\_/    c. Semestral \_\_\_/  
b. d. Anual \_\_\_/  
h. Otro \_\_\_/  
¿Cual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. ¿De qué factores depende la empresa para realizar exportaciones en los periodos de tiempo señalados anteriormente?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31. ¿Ha recibido algún estímulo económico por parte de entidades gubernamentales?  
a. Si \_\_\_/ ¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_

¿Con que frecuencia?  
\_\_\_\_\_

b. No \_\_\_/

32. ¿Cuál es el país o países destino de las exportaciones de su empresa?

---

---

---

**33.** ¿Cuál es la razón por la que realiza sus exportaciones hacia estos países?

- a. Cercanía
- b. Mejores Precios
- c. Mayor capacidad de respuesta
- d. Ventajas dados los acuerdos firmados
- e. Disminución de demanda interna
- f. Otros

¿Cuales? \_\_\_\_\_

---

---

**34.** ¿Se han buscado nuevas y mejores posibilidades de exportación para sus productos?

- a. Si   
¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b. No   
¿Porque? \_\_\_\_\_

**35.** ¿Qué dificultades ha encontrado su Empresa en el proceso de Exportación?

- a. Transporte
- b. Seguros
- c. Empaque
- d. Aranceles
- e. Documentos
- f. Otros



- a. Insumos                    \_\_\_/
- b. Maquinaria                \_\_\_/
- c. Materia Prima            \_\_\_/
- d. Servicios                  \_\_\_/
- e. Otro                         \_\_\_/

¿Cual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**40.** ¿Cuál es su opinión frente a los tratados de libre comercio firmados en la actualidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**41.** ¿Qué recomendaciones haría Ud. para aquellas empresas que quieran exportar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_