

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
COMERCIO INTERNACIONAL DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD
DE IPIALES**

CONCEPCIÓN XIMHENA PÉREZ PATIÑO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
COMERCIO INTERNACIONAL DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD
DE IPIALES**

CONCEPCIÓN XIMHENA PÉREZ PATIÑO

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

**Asesor:
YHANCY ELIANA CORAL ROJAS
Esp. Gerencia de Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de Aceptación

Presidente de Jurados

Mg. Fabio Mejía Zambrano

Esp. Mario Fernando Arcos Rosas

San Juan de Pasto, Febrero 2012

DEDICATORIA

*Una palabra, una sonrisa, una ayuda a tiempo,
Siempre vienen de un gran corazón.
El señor os bendiga.
Proverbios II: 25*

Dedico este trabajo a:

*Dios padre todopoderoso, por darme la vida, la salud y la dicha
de ser mejor cada día, de aprender de las personas que me
rodean y seguir tras la perfección espiritual.*

*A mis padres Hermes Pérez y Concepción Patiño, por su crianza,
amor, educación y por darme la oportunidad de prepararme
intelectualmente para enfrentarme a la vida.*

*A mis hermanos Jaky, Frank, Javi, Mao y a mis sobrinos por
acompañarme en el camino con su amor, cariño, respeto y
apoyo.*

*A quien partió tempranamente y hoy no está aquí, mi hermano
José H. Pérez Patiño, quien es un ejemplo de amor y trabajo en
mi vida.*

*A quien con amor, ternura y apoyo me acompañó en este proceso
Leonardo e Isabelita.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas y cada una de las personas que a lo largo de mi carrera universitaria compartieron de una u otra manera con migo, me apoyaron, trabajaron, rieron, estudiaron y aprendieron junto a mí.

En especial agradezco:

Al alma mater Universidad de Nariño, por ofrecer educación de calidad para la juventud del departamento de Nariño y de sus alrededores.

A los docentes que tiene el don de compartir su conocimiento con el ánimo de formar y educar profesionales exitosos y honorables.

A mi docente asesora de pasantía Yhancy Eliana Coral Rojas, por su colaboración para el desarrollo del presente proyecto.

A mi equipo de docentes jurados Fabio Mejía Zambrano y Mario Arcos Rosas, por su tiempo y magnífica colaboración en la revisión, corrección y aprobación del presente proyecto.

A Acopi seccional Nariño y al equipo de trabajo del gremio, por permitirme desarrollar mi pasantía y ofrecerme su asesoría, apoyo y colaboración.

¡Dios Bendiga su camino!

RESUMEN

La Asociación Colombiana de la Micro Pequeña y Mediana Empresa es un gremio empresarial sin ánimo de lucro, con el interés y el ánimo de generar crecimiento y desarrollo al tejido empresarial nariñense a través de sus principales servicios como la representación gremial, la asociatividad y las capacitaciones.

ACOPI seccional Nariño considera establecer una estrategia de crecimiento que permita desarrollar mercado y diversificarse, es por ello que se ha planteado el presente plan de negocios para la creación de un Departamento de Comercio Internacional del gremio. Analizando la estrategia de desarrollo de mercado se considera incursionar en la ciudad de Ipiales zona de frontera dentro del segmento de empresas dedicadas a actividades de comercio internacional y en cuanto a la estrategia de diversificación se desarrolla un nuevo portafolio de servicios para un nuevo mercado.

La importancia de la creación del Departamento de comercio internacional, esta en cumplir con las necesidades de los empresarios dedicados a actividades de comercialización, intermediación aduanera, transporte y almacenamiento. Puesto que a ellos les interesa tener representación gremial ante las autoridades públicas y privadas, además de contar con una entidad que organice al sector para trabajar en proyectos conjuntos de desarrollo y crecimiento que evidencien mayor dinamismo en la ciudad fronteriza de Ipiales.

La inversión inicial para el desarrollo del departamento de comercio internacional es de \$3.080.000, esta se depreciara en el transcurso de tres años y será soportada con recursos propios del gremio. Así mismo, el total de gastos administrativos serán soportados con la venta de servicios que prestara la unidad de negocio, por consiguiente es sostenible financieramente.

Por último, es necesario señalar que el interés de ACOPI seccional Nariño es generar impactos de desarrollo y crecimiento empresarial en el departamento de Nariño.

ABSTRACT

The Colombian Association of the Small Micro and Medium Company is a managerial non-profit-making union, with the interest and the intention of generating growth and development to the Nariñense managerial fabric across his principal services like the trade-union representation, the asociatividad and the trainings.

ACOPI Sectional Nariño considers to establish a strategy of growth that allows to develop market and to diversify, is for it that has appeared the present business plan for the creation of a Department of International Trade of the union. Analyzing the strategy of development of market is considered zone of border penetrates into Ipiales's city inside the segment of companies dedicated to activities of international trade and as for the strategy of diversification there develops a new portfolio of services for a new market.

The importance of the creation of the Department of international trade, this one in comply with the needs of the businessmen dedicated to activities of commercialization, custom intermediation, transport and storage. As they are interested in having trade-union representation before the public and private authorities, beside possessing an entity that it should organize to the sector to be employed at joint projects of development and growth that demonstrate major dynamism in Ipiales's frontier city.

The initial investment for the development of the department of international trade is of \$3.080.000, this one was losing value in the course of three years and it will be supported by your resources of the union. Likewise, the total of administrative expenses will be supported by the sale of services that will give the business unit, consequently it is sustainable financially.

Finally, it is necessary to indicate that the interest of ACOPI sectional Nariño is generate impacts of development and managerial growth in Nariño's department.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. ASPECTOS GENERALES.....	22
1.1 TITULO	22
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.5 OBJETIVOS	25
1.5.1 Objetivo general.....	25
1.5.2 Objetivos específicos	25
1.6 JUSTIFICACIÓN	26
1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	27
1.7.1 Temporal.....	27
1.7.2 Espacial.....	28
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
1.8.1 Tipo de Estudio	28
1.8.2 Método de investigación	28
1.8.3 Fuentes de información.....	28
1.9 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
1.9.1 Método de recolección de información.....	29
1.9.2 Procesamiento de la Información.....	31
1.10 MARCO INSTITUCIONAL.....	31
1.10.1 Portafolio de servicios ACOPI	32

2.	DIAGNÓSTICO DE LAS MIPYME DEDICADAS AL COMERCIO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE IPIALES	34
2.1	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	34
2.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE IPIALES	62
2.2.2	Matriz de perfil competitivo del sector exterior, ver tabla número 7	79
2.2.3	Matriz FODA	79
3.	ESTUDIO DE MERCADO	82
3.1	ANÁLISIS DEL SECTOR	82
3.2	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	87
3.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA	88
3.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	89
3.5	LUGAR Y FORMA DE COMPRA O VENTA.....	89
3.6	ANÁLISIS DEL PERFIL DEL USUARIO – MERCADO OBJETIVO	90
3.7	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	91
4.	ESTRATEGIA Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	95
4.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO.....	95
4.2	MODELO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS	96
4.3	SEGMENTO DE MERCADO	101
4.4	PROGRAMAS DE MARKETING.....	102
4.4.1	Estrategia de Mercado.	102
4.4.2	Estrategia del servicio	103
4.4.3	Estrategia de distribución.....	105
4.4.5	Estrategia de precio	106
4.4.6	Estrategia de comunicación	106

4.4.7	Estrategia de venta	108
4.4.7	Estrategia de venta	109
5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	112
5.1.	CARGOS Y FUNCIONES	113
5.2	MISION – VISION DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y COMERCIO INTERNACIONAL.....	118
5.3	VENTAJAS DE AFILIARSE AL DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL DE ACOPI.	118
6.	ESTUDIO TÉCNICO	120
6.1	DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	120
6.2	EQUIPO Y TECNOLOGÍA DEL PROYECTO	123
6.3	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO.....	123
6.3.1	Descripción de los espacios de las instalaciones.	123
7.	ESTUDIO FINANCIERO	133
7.	ESTUDIO FINANCIERO	134
7.1	PRESUPUESTOS.....	134
7.1.1	Inversiones.....	134
7.1.2	Gastos.....	135
7.1.3	Proyecciones de ventas.	138
7.1.4	Balance general de ACOPI	139
7.1.5	Estado de pérdidas y ganancias	141
7.1.6	Flujo de caja.....	144
7.1.7	Evaluación financiera del proyecto:.....	146
7.2	IMPACTO DEL PLAN DE NEGOCIOS	149
8.	CONCLUSIONES	151

9. RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	154
NETGRAFÍA.....	155
ANEXOS	156

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Muestreo estratificado proporcional.....	30
Tabla 2. Identificación de las empresas de comercio internacional.....	62
Tabla 3. Identificación de factores internos.	76
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	77
Tabla 5. Identificación de factores externos.	78
Tabla 6. Matriz de evaluación factores externos (MEFE).	78
Tabla 7. Matriz interna – externa (IE).	79
Tabla 8. Matriz FODA.....	80
Tabla 9. Empresas de asesoría empresarial en la ciudad de Ipiales.....	91
Tabla 10. Empresas de asesoría en comercio internacional en la ciudad de Ipiales.	92
Tabla 11. Matriz de Ansoff – Matriz de Producto / Mercado –Vector de Crecimiento.....	96
Tabla 13. Inversión para el Departamento de Comercio Internacional.....	135
Tabla 14. Gastos de nómina del Departamento de Comercio Internacional ...	135
Tabla 15. Gastos anuales administrativos.....	135
Tabla 16. Gastos anuales de fuerza de venta	136
Tabla 17. Proyección de gastos administrativos.....	136
Tabla 18. Presupuesto para estimar el costo de la conferencia	136
Tabla 19. Total costos en el desarrollo del departamento de comercio internacional.	138
Tabla 20. Proyección de costos en el desarrollo del Departamento de Comercio Internacional.....	138

Tabla 21.	Proyección de unidades vendidas por producto	138
Tabla 22.	Total de ventas	139
Tabla 23.	Balance detallado a 31 de diciembre del 2011	140
Tabla 24.	Estado de resultado PyG ACOPI.....	142
Tabla 25.	Flujo de caja	145
Tabla 26.	Valor presente neto	146
Tabla 27.	Tasa interna de retorno (TIR)	147
Tabla 28.	Tasa interna de retorno modificada (TIRM)	148
Tabla 29.	Beneficio / costo	149
Tabla 30.	Indicadores financieros proyectados.	149

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Actividades del comercio internacional.....	35
Gráfica 2. Instalaciones empresariales.	36
Gráfica 3. Tamaño de las empresas del comercio internacional, según la ley 590 de 2.000.....	37
Gráfica 4. Tamaño de las empresas del comercio internacional, según activos totales.	38
Gráfica 5. Portafolio de servicios.....	38
Gráfica 6. Empresas del comercio internacional certificadas.....	39
Gráfica 7. Porcentaje de la clase de certificación que poseen las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales.....	40
Gráfica 8. Principales clientes de las empresas del comercio internacional.	41
Gráfica 9. Planeación estratégica.	41
Gráfica 10. Fortalezas de las empresas del comercio internacional.	42
Gráfica 11. Debilidades de las empresas del comercio internacional.	43
Gráfica 12. Amenazas de las empresas del comercio internacional.....	44
Gráfica 13. Oportunidades de las empresas del comercio internacional.	44
Gráfica 14. Áreas a fortalecer dentro de las empresas del comercio internacional.	45
Gráfica 15. Talento humano que recibe cursos o acciones de capacitación.....	46
Gráfica 16. Frecuencia con que recibe capacitación el talento humano de las empresas del comercio internacional.	47
Gráfica 17. Empresas del comercio internacional que conocen entidades de apoyo para el desarrollo empresarial y el comercio internacional.	48
Gráfica 18. Entidades que apoyan el desarrollo empresarial y el comercio internacional.	49

Gráfica 19. Empresas del comercio internacional, que ha buscado asesoría empresarial.....	49
Gráfica 20. Área o tema buscado para asesoría.....	50
Gráfica 21. Lugar donde se adquiere el servicio de asesoría empresarial.....	51
Gráfica 22. Inversión por asesoría empresarial.....	51
Gráfica 23. Temas importantes para trabajar en las asesorías y capacitaciones. ..	52
Gráfica 24. Empresas dispuestas a afiliarse al departamento de comercio internacional de ACOPI.	53
Gráfica 25. Porcentaje de dinero que estaría dispuesta a invertir las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, en ACOPI seccional Nariño a través del departamento de comercio internacional.	54
Gráfica 26. Número de personas que asistirían a las capacitaciones.....	54
Gráfica 27. Horarios de las capacitaciones.....	55
Gráfica 28. Modelo de la capacitación a utilizarse en las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales.	56
Gráfica 29. Metodología para el desarrollo de las capacitaciones empresariales.	56
Gráfica 30. Favorabilidad por la creación de entidades que apoyen las MiPyMe. 57	
Gráfica 31. Aspectos que mas motivarían, al momento de afiliarse al departamento de comercio internacional.....	58
Gráfica 32. Beneficios que generan los programas de capacitación.....	58
Gráfica 33. Porcentaje de empresas que estan de acuerdo con el portafolio de servicios que ofertará el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño.	59
Gráfica 34. Empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales dispuestas a trabajar en equipo a traves de convenios empresariales e interinstitucionales.....	60

Gráfica 35. Empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, que cuentan con convenios con otras entidades u organizaciones.....61

Gráfica 36. Porcentaje de entidades con las que las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, tienen convenio.....62

Gráfica 37. Portafolio de servicios del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI.....100

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de operación de la MEFI – MEFE.	76
Figura 2. Ciclo de Vida del Departamento de Comercio Internacional	104
Figura 3. Organigrama de ACOPI seccional Nariño con el nuevo Departamento de Comercio Internacional para las empresas del sector exterior de la ciudad de Ipiales.	113
Figura 4. Mapa de Macrolocalización de la ubicación de la oficina del departamento de comercio internacional en Pasto Nariño.	121
Figura 5. Mapa de macrolocalización del segmento de mercado y la mini-oficina de convenio del departamento de comercio internacional en Ipiales Nariño.	122
Figura 6. Mapa microlocalización de la oficina del departamento de comercio internacional de ACOPI.	122
Figura 7. Diseño espacios de las oficinas de ACOPI y del departamento de comercio internacional.	124
Figura 8. Flujograma proceso del servicio (a) representación gremial.	125
Figura 9. Flujograma proceso del servicio (b) asociatividad.	126
Figura 10. Flujograma proceso del servicio (c) capacitaciones dirigidas.	128
Figura 11. Flujograma proceso del servicio (d) Acompañamiento y Asesorías. .	129
Figura 12. Flujograma proceso del servicio (e) Base de datos de potenciales clientes.	131
Figura13. Flujograma proceso del servicio (f) Base de datos bolsa de trabajo. .	132
Figura 14. Flujograma proceso del servicio (g) Formulación de Proyectos.	133

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. LISTA EMPRESAS DE COMERCIO INTERNACIONAL ENCUESTADAS DE LA CIUDAD DE IPIALES.	157
ANEXO B. CUADRO DE CATEGORIZACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	161
ANEXO C. FORMATO ENCUESTA	164
ANEXO D. FICHA TÉCNICA	169

INTRODUCCIÓN

ACOPI seccional Nariño es un gremio que lleva 23 años trabajando por el desarrollo y crecimiento del sector empresarial del municipio de Pasto. Ahora, su constante preocupación, es generar impactos positivos en el campo económico, social, político y comercial, es por ello que ha pensado en el diseño de servicios ajustados a las necesidades del sector empresarial dedicado a actividades de comercio internacional de la ciudad de Ipiales.

ACOPI seccional Nariño tiene el interés de implementar un nuevo departamento en el área de comercio internacional, por tal motivo, necesita la formulación de un plan de negocios que permita visualizar a fondo el impacto económico, social y empresarial que generaría a las empresas dedicadas al comercio internacional. ACOPI como una entidad sin ánimo de lucro, pero en constante dinamismo para el desarrollo de actividades en pro del desarrollo empresarial se ha interesado en el sector de comercio internacional de Ipiales, ciudad donde poco se ha notado el interés de entidades públicas y privadas por generar espacios de desarrollo y crecimiento económico de las empresas del sector exterior de la ciudad de Ipiales, siendo la ciudad un epicentro de intercambio comercial fronterizo de gran importancia nacional e internacional Ipiales.

Por lo anterior, se desarrolla el presente informe de pasantía denominado Plan de Negocios para la creación de un Departamento de Comercio Internacional en ACOPI seccional Nariño, para las empresas dedicadas a actividades de comercio internacional de la ciudad de Ipiales. A lo largo del documento se enriquecen los requisitos de un plan de negocios. El capítulo I contiene una breve descripción de la situación actual de las MiPyMe en el municipio de Ipiales, especialmente de las empresas dedicadas a actividades de comercio internacional, identificando las falencias que de una u otra manera pueden interferir en el desarrollo de operaciones comerciales. Por lo anterior se presenta una alternativa de solución para este fenómeno, justificada en estudiar la posibilidad de aceptación de un Departamento de Comercio Internacional que se preocupe por la representación gremial, la asociatividad, la capacitación, el acompañamiento, la práctica y el desarrollo de actividades en pro del desarrollo de las MiPyMe enfocadas al comercio internacional de la ciudad fronteriza.

Se especifican aspectos como cobertura del estudio tiempo y espacio, diseño metodológico lo referente a tipo de estudio, método de investigación, fuentes de información e instrumentos para la recolección de información, para este último se habla de la “encuesta” entrevista personal como método para la recolección de información necesaria para el desarrollo de esta investigación, la cual se aplicara a los gerentes o propietarios de las MiPyMe objeto de estudio.

Cumpliendo con los objetivos propuestos dentro del plan de negocios de la pasantía y bajo la revisión y aprobación de los directivos de Acopi. En el capítulo II se contempla la identificación del segmento de estudio, tomando una muestra representativa de 83 empresas y se realiza el respectivo análisis de la información y el diagnóstico de las empresas dedicadas a actividades de comercio internacional, como lo son 41 agencias de aduanas, 6 almacenadoras, 30 comercializadoras y 29 transportadoras internacionales. Más adelante se encuentra el capítulo III, donde se presenta el estudio de mercado de las MiPyMe y se analizan aspectos como el sector, el mercado, la oferta, la demanda, el portafolio de servicios, el perfil del usuario y la competencia. En el IV capítulo se desarrolla la estrategia principal de marketing y los programas de marketing que se desarrollan con base al mercado, el producto o servicio, el precio, la promoción, la publicidad, la distribución, la venta y la comunicación.

En el capítulo V se realiza un análisis organizacional donde se describen la organización del negocio como es la estructura jurídica, orgánica, los requerimientos del personal, cargos y funciones, las ventajas de afiliarse a la unidad estratégica de negocio; en el capítulo VI se analiza el estudio técnico donde se especifica la localización, el tamaño y el equipo que se requiere para el montaje del departamento de comercio internacional en ACOPI seccional Nariño; en el capítulo VII se plasman los hallazgos del análisis financiero, las respectivas inversiones, gastos, ingresos, egresos, indicadores e impactos empresariales.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones con base a los hallazgos que arrojó el plan de negocios, donde se sustenta el porqué del Departamento de Comercio internacional de ACOPI para la ciudad de Ipiales, además se presenta bibliografía, netgrafía y como anexos el cuadro de categorización del instrumento de recolección de la información, la encuesta del trabajo y la ficha técnica de la encuesta como soportes del informe de pasantía concerniente al plan de negocios.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE IPIALES.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Municipio de Ipiales tiene como principales actividades económicas la agricultura, la ganadería y el comercio y por su condición de distrito fronterizo en el casco urbano, el comercio ocupa un lugar importante, debido al intercambio y tránsito de productos y mercancías con otras regiones económicas, especialmente con el vecino país del Ecuador.

En consecuencia, la ciudad de Ipiales, ha sido declarada por el Gobierno Nacional como Zona Especial de Desarrollo Económico Regional - ZEDER, con el propósito de mejorar el desarrollo económico, institucional y social de la región¹; así mismo, promover el desarrollo de las manufacturas, impulsar el mejoramiento tecnológico y la industria exportadora, con el fin de generar empleo y mejorar el grado de bienestar de sus habitantes.

Como ciudad fronteriza, registra altos índices de intercambio comercial con Ecuador, con una balanza comercial de 1.010 millones de dólares en el 2010, convirtiéndose en la segunda frontera más importante para Colombia después de Cúcuta - frontera con Venezuela, que representa una balanza comercial de 1.131,50 millones de dólares;² confirmando así, que el comercio Colombo Ecuatoriano es dinámico basado en los índices y valores positivos que se han venido registrando en los últimos años.

En 2008 Ecuador representa el 4% de las exportaciones colombianas los principales productos, fueron manufacturas en cuero, azúcar, productos del café, química básica, calzado, confecciones, editoriales, productos de plástico, textiles,

¹ ZONAS ESPECIALES DE DESARROLLO REGIONAL ZEDERs. Disponible en <http://www.ipitimes.com/zeder1.htm>. Consultado agosto 2010.

² BALANZA COMERCIAL – DANE. Disponible en http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56. Consultado julio 2010.

papel, industria automotriz, jabones, cosméticos, metalúrgica y flores.³ Mientras que los principales productos de exportación de Ecuador hacia Colombia, representan el 2% de las importaciones Colombianas y fueron vehículos automotores y sus partes (automóviles), conservas de pescado, aceites, calzado, chicles, confitería, llantas, alcohol etílico sin desnaturalizar, maíz amarillo duro, harina y pallets de pescado”.⁴ Por consiguiente, Ipiales se enmarca dentro del plano de observación de tránsito de mercancías, puesto que existe una gran cantidad de mercancías que se mueve en la frontera producto de importaciones o exportaciones, pero otra mercancía pasa como contrabando y tiene como destino ciudades del interior de ambos países. Es así, que es hora de percatarse y percibir las grandes oportunidades de negocio que presenta la frontera y mostrar acciones tangibles para contrarrestar el contrabando.

Por otra parte, el reciente estudio de la Cámara de Comercio de Ipiales con su revista Pulso Comercial que realizó un compendio estadístico del movimiento empresarial 2010, afirma que el movimiento del registro mercantil referente al registro de matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio fue positivo. Para el año 2010 se registraron 1.041 matrículas, 107 establecimientos más respecto al año 2009, que representa un crecimiento del 11,5%. La mayor dinámica está en las personas naturales lo que demuestra que los comerciantes prefieren conformarse o inscribirse bajo este ítem debido a diferencias de costos e implicaciones legales al momento de su respectiva inscripción”.⁵ No obstante, la tendencia hacia las sociedades por acciones simplificadas SAS también está tomando auge gracias a los beneficios que propende. En cuanto a renovaciones para el año 2010 se renovaron 3.228 establecimientos, un 7,8% más respecto al año anterior.⁶ En cuanto a las cancelaciones se presentan de la siguiente manera para el año 2010 se presenta 382 matrículas de establecimientos canceladas, 15 empresas más respecto al año inmediatamente anterior.⁷ El fenómeno la cancelación o no renovación de establecimientos comerciales se puede sustentar en gran parte por la falta de asesoría o acompañamiento en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las empresas enfocadas al comercio fronterizo de la región se enmarcan en una estructura limitada a nivel organizacional e infraestructural, consecuencia de la ausencia de una continua preparación, capacitación y acompañamiento de los funcionarios y operarios de las agencias de aduana, comercializadoras, transportadoras y almacenadoras en cuanto a las operaciones internacionales

³ Variación de las exportaciones de Colombia a Ecuador. Disponible en <http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/futurosescenarios.pdf>. Consultado julio 2011.

⁴ Cámara Colombo Ecuatoriana de Industria y Comercio. Disponible en www.caf/camaracolomboecuatorialiana/html.com. Consultado julio 2010.

⁵ BOLAÑOS, Oscar. Pulso Comercial, Compendio estadístico del movimiento empresarial 2010. Cámara de Comercio de Ipiales, pág. 7.

⁶ Ibíd., pág. 14.

⁷ Ibíd., pág. 18.

relacionadas con su actividad mercantil. Estas debilidades desencadenan otros problemas como por ejemplo cabe mencionar que no existe un buen manejo de la cadena logística de abastecimiento por parte de las almacenadoras y transportadoras puesto que los procesos presentan deficiencias en su planificación. Adicionalmente, existen dificultades, cuando las entidades gubernamentales llámese DIAN, ICA o INVIMA realizan cambios en sus procesos ya sean operativos o financieros, y no se transmite la información a los usuarios de los servicios. Lo cual crea una serie de complicaciones al momento de realizar algún trámite ante las mismas y por ende dificultades como la pérdida de tiempo y dinero.

De continuar este tipo de situaciones, la economía regional y principalmente las empresas que desarrollan comercio internacional se verán disminuidas competitivamente, por las consecuencias que se generen a causa de la falta de capacitación, asesoría y seguimiento de las MiPyMe en cuanto a operaciones como: manejo logístico, aduanero, comercial, administrativo entre otros procesos, generando así la pérdida de oportunidades comerciales y financieras para el crecimiento y desarrollo empresarial. Por tal motivo, se evidencia una oportunidad para las entidades que apoyan el desarrollo de las MiPyMe. ACOPI Seccional Nariño es el gremio que actualmente labora con mucho empeño por el beneficio de los afiliados la ciudad de Pasto y sus alrededores, y es de interés de las directivas del gremio desarrollar Unidades de negocio para atender las deficiencias empresariales en materia de comercio exterior y expandir su labor hacia el sur del departamento de Nariño.

Por lo tanto, la solución se orientó al desarrollo del Plan de Negocios para la Creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño para las MiPyMe dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, a través de un proceso liderado por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa Regional Nariño, presentándose así, como un órgano gestor para el desarrollo del espíritu empresarial en la región y posteriormente como el actor principal para la asesoría y fortalecimiento de las empresas con perfil exportador e importador.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estructura debe contener un Plan de Negocios para la Creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño en la ciudad de Ipiales?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el diagnóstico de las MiPyMe que realizan operaciones del comercio internacional en la ciudad de Ipiales?
- ¿Qué aspectos son necesarios evaluar en el mercado para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño?
- ¿Qué estrategias de marketing se pueden aplicar para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño?
- ¿Cuál sería la estructura organizacional de ACOPI seccional Nariño con la creación de un Departamento de Comercio Internacional?
- ¿Qué aspectos técnicos se deben tener en cuenta para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Diseñar un plan de negocio para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño en la Ciudad de Ipiales.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de las MiPyMe que realizan operaciones del comercio internacional en la ciudad de Ipiales
- Analizar mediante un estudio de mercado la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño.
- Diseñar estrategias de mercadeo para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño.
- Realizar un nuevo estudio organizacional de ACOPI Seccional Nariño con el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño.

- Desarrollar un estudio técnico para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño.

- Elaborar un estudio financiero para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Una de las principales razones para elaborar el presente informe de pasantía del Plan de Negocios, es plantear un proyecto para iniciar un negocio o consolidar proyecto, y para poder gestionarlo. El plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y de ese modo ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.⁸

Para ello se tuvo en cuenta el tipo de estudio exploratorio – descriptivo que sirvió para hacer una familiarización con las empresas objeto de estudio y para identificar las características principales de cada una de las empresas relacionadas con el comercio internacional (Transportadoras, Comercializadoras, Agencias de Aduanas y Almacenadoras). Así como también el método de investigación utilizado fue el Inductivo, Analítico y de Síntesis: donde se observó las empresas dedicadas al comercio internacional con el firme propósito de llegar a una premisa general analizar la posibilidad de crear un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño para las empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, llegando a establecer relaciones causa efecto.

Como plan de negocios cuenta con la siguiente estructura a seguir identificando y analizando aspectos de mercado como la oferta, la demanda, la competencia las estrategias de marketing para dar a conocer el portafolio de servicios que ofertara el departamento; los aspectos organizacionales como cargos y funciones; los aspectos técnicos como localización y equipos; finalmente los aspectos financieros.

Para la obtención de la información se recurrió a la utilización de fuentes primarias, mediante la utilización de un instrumento (cuestionario) encuesta, aplicado dentro del segmento de la población de empresas enfocadas al comercio internacional y posteriormente los datos cuantitativos y cualitativos que se recogieron fueron procesados y tabulados mediante el uso del software statgraphics y Excel.

⁸ Que debe incluir un plan de negocios. Disponible en <http://ppbconsultores.com.mx/2007/12/07>. Consultado julio 2010.

Por lo tanto, la importancia del **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO EN LA CIUDAD DE IPIALES**, radica en analizar si la Unidad estratégica de negocio tendría realmente un gran impacto en el segmento objeto de estudio: Empresas dedicadas a actividades de Comercio Internacional. Adicionalmente si “la idea de negocio es la solución de un problema que sea importante para los clientes potenciales”.⁹ Por otra parte también se llegó a conocer y analizar las necesidades de las empresas enfocadas al comercio internacional, además se aporta con el respaldo de los directivos de Acopi el diseño de estrategias de mercado, el estudio organizacional y técnico para la creación y operación del departamento, además del estudio financiero del proyecto de pasantía.

En este orden de ideas, este proyecto de pasantía se enfocó a evaluar la factibilidad para Crear un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño para el sector exterior de la ciudad de Ipiales a fin de lograr la descentralización de ACOPI en la ciudad de Pasto y permitirle expandirse y operar en beneficio de las MiPyMe en la ciudad de Ipiales, disminuyendo así las falencias encontradas en las operaciones de comercio internacional y promoviendo el desarrollo empresarial y social.

Adicionalmente el documento de pasantía tuvo como propósito, plasmar y demostrar tanto las capacidades como los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria dentro del alma mater para ahora lograr obtener el título de profesional en Comercio Internacional y Mercadeo.

De forma general este proyecto en un futuro se espera sirva de apoyo para el fortalecimiento de las empresas enfocadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, a través de la creación del Departamento de Comercio Internacional, el cual es de vital importancia para dicha región para contrarrestar las amenazas y debilidades del sector, que de una u otra manera se han visto abocadas a limitaciones, tal vez por falta de conocimiento o falta de espíritu empresarial para crear, perfeccionar o diversificar formas de negocio y especializarse en sus actividades. De igual manera se buscó que ACOPI Regional Nariño se constituyera como un ente organizado y descentralizado dentro de su gestión por el aumento del desarrollo tecnológico, productivo y competitivo de las MiPyMe.

1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.7.1 Temporal. El periodo de tiempo utilizado para el desarrollo del plan de negocios fue noviembre de 2010 a octubre de 2011.

⁹ Manual de Preparación de un Plan de Negocio. Editorial McKinsey&Company, Agosto 2001.

1.7.2 Espacial. El espacio físico donde se ejecutó el estudio fue principalmente la ciudad fronteriza de Ipiales y las oficinas de ACOPI Pasto.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

1.8.1 Tipo de Estudio. En cuanto al tipo de estudio se tuvo en cuenta el grado de conocimiento científico - observación, descripción, explicación, al que desea llegar el investigador, puesto que el propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que se realiza¹⁰. Por lo tanto, para el desarrollo del proyecto se implementó un tipo de estudio EXPLORATORIO – DESCRIPTIVO.

El tipo de estudio permitió, en un primer nivel la formulación del problema para realizar una investigación más precisa y adicionalmente la familiarización del tema de investigación, como por ejemplo las características del grupo de empresas enfocadas al comercio internacional. En cuanto al segundo nivel Descriptivo, se buscó un conocimiento profundo, estableciendo los hechos que conformaban el problema de investigación, como por ejemplo características, conductas, comportamientos específicos de las empresas objeto de estudio para finalmente crear relaciones entre las diferentes variables. De tal manera que se cumplió el objetivo del diseño de un Plan de Negocios para la Creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño para el sector exterior entendido como las MiPyMe dedicadas a actividades de comercio internacional de la ciudad de Ipiales.

1.8.2 Método de investigación. Se aplicó en el proyecto un método de investigación INDUCTIVO, ANALITICO y de SINTESIS. El método inductivo se observó los fenómenos que se presentaron en el entorno del proyecto, luego conoció lo relacionado con las características y necesidades de las MiPyMe enfocadas al comercio internacional, donde se estableció las relaciones causa – efecto y se determinó las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las MiPyMe y finalmente la consecuencias que dieron respuesta a la factibilidad de la creación de un Departamento de Comercio Internacional en ACOPI Seccional Nariño.

1.8.3 Fuentes de información. A continuación se describen las fuentes primarias y secundarias utilizadas para la formulación de proyecto.

- Fuentes primarias. Fue necesaria para el desarrollo del proyecto de pasantía la utilización de encuestas como técnica de recolección de información o “Materia

¹⁰ MENDEZ ALVAREZ., Carlos Eduardo., Metodología – Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Limusa (Noriega Editores - México). Cuarta Edición. 2011. P. 134

Prima por la cual se puede llegar a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.¹¹

Dicha encuesta se hizo a través de un formulario diligenciado por el encuestador a los propietarios o gerentes de las MiPyMe dedicadas al comercio internacional, (Empresas Transportadoras, Comercializadoras, Agencias de Aduanas y Almacenadoras) lo que permitió conocer un gran número de aspectos relacionados principalmente con el tema de estudio.

- Fuentes secundarias. En cuanto a las referencias o información secundaria para el proyecto de pasantía, se la tomo de todos aquellos textos escritos referentes al tema de estudio, como por ejemplo: textos relacionadas con el comercio y el diseño de plan de negocios, revistas que hablan acerca del comportamiento empresarial de la región, documentos propios de ACOPI y sitios electrónicos que traten acerca del comercio internacional y su comportamiento a nivel municipal, nacional, binacional e internacional y del desarrollo empresarial.

1.9 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La encuesta es la técnica por excelencia en cuanto a la recolección de información necesaria para el desarrollo del plan de negocios. Para tal efecto se diseñó un cuestionario de preguntas dirigido a los empresarios de las MiPyMe enfocadas al comercio internacional.

1.9.1 Método de recolección de información. En cuanto al método de recolección de información que se aplicó fue la encuesta, cabe señalar que previamente se identificaron las empresas dedicadas al comercio internacional en la ciudad de Ipiales y el formato de encuesta fue diligenciado por el encuestador responsable de esta investigación.

En cuanto al tipo de muestreo que se utilizó fue el aleatorio simple, puesto que la población a estudiar tiene homogeneidad, tanto en características como en interés para la investigación, dedicadas a las actividades de comercio internacional.

- Tamaño Población. La población de estudio fueron 106 MiPyMe's, enfocadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales en el 2010, de las cuales se trabajó con una muestra de 83 empresas, para la aplicación de la encuesta personal. Anexo 1 (formato encuesta).

¹¹ Ibid. P.153

Lo anterior se obtuvo después de operar la fórmula del muestreo

N = Población: 106 empresas enfocadas al comercio internacional.

Z = Nivel de confianza: (1.96) 95%

P = Probabilidad de ocurrencia: 0,5

q = Probabilidad de fracaso: 0,5

e = Error permitido en la muestra: 5%

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

$$n = \frac{106 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(106 - 1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{106 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{105 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{101,8024}{0,2625 + 0,9604} = \frac{101,8024}{1,2229} = 83,24 = 83$$

Considerando que el segmento de estudio, son las empresas que realizan operaciones de comercio internacional, se debe tener en cuenta que esta población se divide en cuatro grupos, por lo cual se estableció el siguiente muestreo estratificado proporcional.

Tabla 1. Muestreo estratificado proporcional.

Población	Número de Empresas	Porcentaje	Empresas a encuestar
Agencias de Aduana	41	38,68%	32,10 = 32
Empresas Almacenadoras	6	5,66%	4,69 = 5
Empresas Comercializadoras	30	28,30%	23,48 = 23
Empresas Transportadoras	29	27,35%	22,70 = 23
Total	106	99,99%	83

Fuente: Esta Investigación.

1.9.2 Procesamiento de la Información. En la aplicación de la encuesta como método de investigación fue necesario realizar el procesamiento de la información que permitió utilizarla, analizarla y presentarla a lo largo de este informe de pasantía, de tal manera que se codificó las preguntas y respuestas, posteriormente se tabuló la información y finalmente se elaboró cuadros y gráficos que facilitaron la interpretación de los datos obtenidos.

Para dichos cuadros y gráficas se trabajó con programas estadísticos como: Statgraphics y Excel.

1.10 MARCO INSTITUCIONAL

Previo al inicio de esta pasantía se revisó el direccionamiento estratégico de Acopi, para lo cual se consideró necesario revisar los siguientes aspectos, a fin de crear una presentación del gremio.

Razón social: Asociación Colombiana de la Micro Pequeña y Mediana Empresa ACOPI.

La Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana empresa es una entidad sin ánimo de lucro, constituida por empresarios establecidos en Colombia. Presente desde hace 60 años a nivel nacional y 23 años en el departamento de Nariño, se encarga principalmente de representar a las MiPyMe en procura de la defensa y satisfacción de sus intereses, mediante un conjunto de actividades que contribuyen a la competitividad a través de una organización de reconocimiento nacional, con un equipo de trabajo calificado y una junta directiva efectiva y comprometida con el desarrollo industrial, empresarial y regional.

- Misión. Fomentar el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa, así como de la microempresa de acumulación, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica del mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.¹²

- Visión. Llegar a convertirse en el destacamento gremial de vanguardia del empresariado colombiano, como cúpula del capital nacional, líder y vocero en la

¹² Misión ACOPI. Disponible en

http://www.acopi.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=68. Consultado julio 2010

construcción y aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas colombianas.¹³

ACOPI participa activamente a nivel nacional en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Cauca, Centro Occidente, Cundinamarca, Nariño, Norte de Santander, Santander, Tolima y Valle.

Dentro de los subsectores vinculados están:

- Alimentos
- Artesanías
- Artes Gráficas
- Comercio
- Confecciones
- Cueros
- Maderas
- Metalmecánica
- Químicos
- Servicios
- Salud
- Panaderías

1.10.1 Portafolio de servicios ACOPI. A continuación se describen todas las actividades que lidera ACOPI seccional Nariño a sus afiliados.

- Asociatividad – PRODES. Son Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial que fomentan la asociatividad entre empresarios de un mismo sector o sectores complementarios.

- Comercializadora ACOPI. Es un espacio virtual creado con el fin dinamizar el comercio a través de un portafolio de productos y/o servicios entre las empresas ACOPISTAS y todas aquellas empresas interesadas.

- Organización de eventos. Permiten a las MiPyMe, socializar su portafolio con las diferentes empresas de la región y con el público en general apostando a la generación de espacios de intercambio comercial.

- Respaldo. Este gremio multisectorial representa a sus asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales, velando siempre por el bienestar empresarial.

- Formación y capacitación Empresarial. Los afiliados tienen acceso privilegiado a los diferentes cursos, talleres, seminarios, congresos, foros y diversos eventos realizados por ACOPI en temas de interés empresarial.

¹³ Visión ACOPI. Disponible en

http://www.acopi.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=68. Consultado julio 2010

- Asesoría y asistencia técnica especializada. En convenio con prestigiosas instituciones de la región y del país junto con el apoyo de consultores especializados nacionales e internacionales brinda acompañamiento y asesoría en la solución de temas que competen a las diferentes áreas de las MiPyMe.
- Universitarios en pro de la región. A través de este programa las empresas podrán contar con la colaboración de estudiantes de los últimos semestres, de las mejores universidades de la ciudad para el desarrollo de su práctica académica.
- Información actualizada. A través de una revista con información actualizada acerca de políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales y tecnológicos, insumos, tendencias económicas y diagnóstico sectorial, además de los distintos eventos empresariales que se desarrollan en Nariño y Colombia.
- Eventos promocionales. Las empresas afiliadas pueden ser partícipes de los diferentes eventos que ACOPI con el apoyo de entidades de orden regional, nacional e internacional organiza, tales como encuentros, ferias, muestras y misiones empresariales.
- Cofinanciación. La representación y los convenios que ACOPI brinda a sus afiliados les permiten tener un mayor poder de negociación y peso ante la comunidad y ante las instituciones financieras.

En la actualidad, el Director ejecutivo de ACOPI seccional Nariño es el profesional Andrés Mauricio Rojas Mesa, la junta directiva está conformada por gerentes de varios subsectores económicos como manufacturas, educación, servicios y alimentos.

2. DIAGNÓSTICO DE LAS MIPYME DEDICADAS AL COMERCIO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE IPIALES

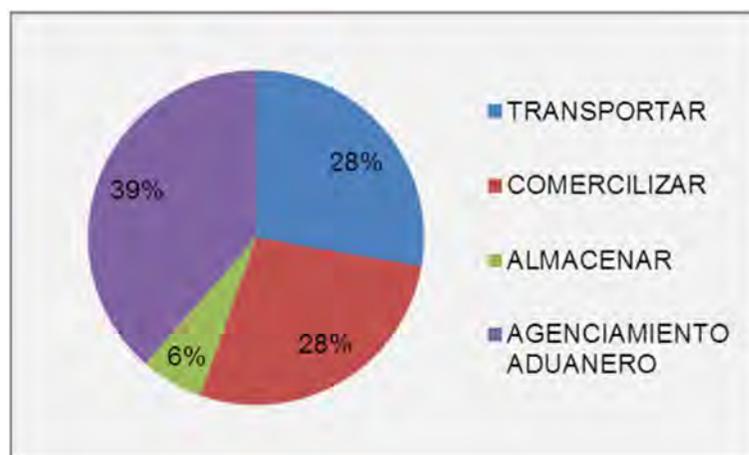
En consenso con la dirección de Acopi se adelantó un estudio que permitió conocer el sector exterior conformado por todas aquellas empresas dedicadas a actividades de comercio internacional, dicho estudio fue revisado, supervisado y aprobado por el asesor encargado del gremio. Así las cosas en el presente capítulo se presentan, en primer lugar la información primaria recolectada por medio de la encuesta donde se analizan los hallazgos clasificándolos como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Luego se expone la identificación de las empresas de la ciudad de Ipiales dedicadas al comercio internacional su definición, principales características y un diagnóstico de cada grupo empresarial (agencias de aduanas, almacenadoras, comercializadoras y transportadoras). Para complementar el diagnóstico de las MiPyMe del comercio internacional encontrará la matriz de evaluación de factores internos MEFI, la matriz de evaluación de factores externos MEFE, matriz interna y externa (MIE) y finalmente la matriz FODA. A través del análisis de estas matrices se exponen todas aquellas fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que poseen las empresas objeto de estudio, representadas en una muestra de 83 empresas encuestadas.

2.1 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación se presenta el análisis de las MiPyMe dedicadas a actividades de comercio internacional, de las cuales se tomo una muestra estratificada proporcional de 83 empresas sobre la población total de 106 empresas, para trabajar durante el periodo de noviembre de 2010 a febrero de 2011, luego de ser obtenida la información paso a ser tabulada y analizada para exponer los siguientes resultados.

- Dentro del segmento de mercado objeto de estudio, existen cuatro grupos empresariales que se identifican de acuerdo a su actividad económica, ver gráfica número 1. En primer lugar se encuentra la actividad de intermediación aduanera o agencias de adunas, la cual es la más representativa con un 39% (47 de 83 empresas); mientras que las actividades de transporte internacional representa un 28% (23 de 83 empresas); por su parte la comercialización internacional tiene una representación del 28% (23 de 83 empresas); por último el almacenamiento o almacenadoras representan un 6% del total de empresas encuestadas, es decir (5 de 83 empresas).

Gráfica 1. Actividades del comercio internacional.

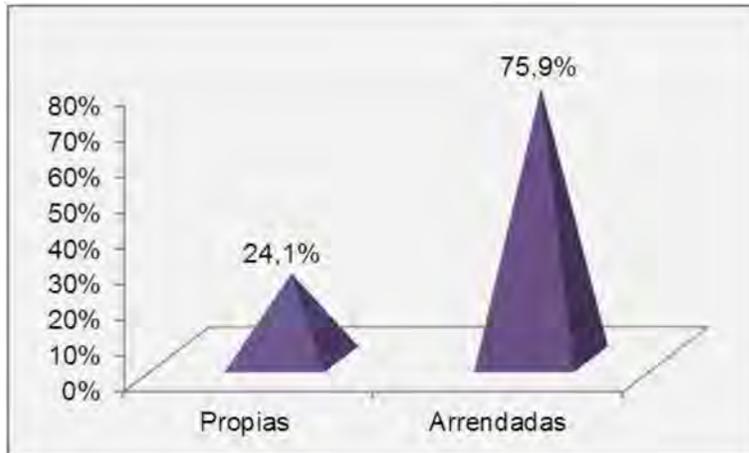


Fuente: Esta Investigación.

Lo anterior evidencia una oportunidad para las empresas dedicadas al comercio exterior para que se organicen en torno a una asociación empresarial, aplicando el modelo del programa de desarrollo empresarial sectorial - PRODES de ACOPI, con el objetivo de agremiarse y trabajar en pro de su actividad y su mejoramiento.

- En cuanto a las instalaciones de las empresas, ver gráfica número 2. Se obtuvo que el 75.9% (63 de 83) empresa arriendan las oficinas y bodegas, mientras que 24.1% (20 de 83) empresas cuentan con sus propias instalaciones. Analizando este comportamiento, se puede considerar dos razones por las cuales las empresas no poseen sus propias instalaciones, la primera es que son empresas que vienen de fuera de la ciudad especialmente de Medellín, Bogotá, Cali o de el Ecuador y otra de las razones es falta de capital que se necesita para invertir en infraestructura.

Gráfica 2. Instalaciones empresariales.

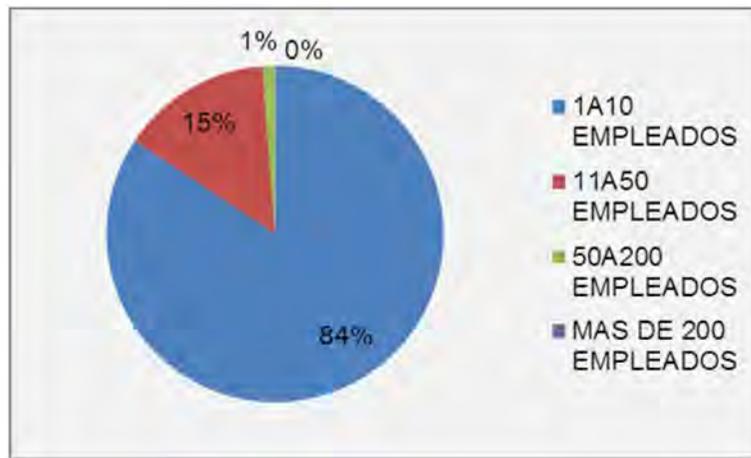


Fuente: Esta Investigación.

De tal manera que esta situación, se evidencia como una oportunidad para que ACOPI a través de su departamento de comercio internacional, participe y se presente con convenios ante las entidades financieras para respaldar a las MiPyMe dedicadas al comercio internacional en la solicitud de un crédito con el fin de realizar una inversión para la infraestructura.

- Respecto al tamaño de las empresas, ver gráfica número 3. Según la ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). El tamaño de una empresa, puede determinarse por el número de empleados para este caso, de uno a diez empleados corresponde a la micro, que representada el 84% (70 de 83) empresas; de once a cincuenta empleados corresponde la pequeña, que esta representada por un 15% (12 de 83) empresas; de cincuenta a doscientos empleados corresponde a la mediana empresa, con una representacion del 1% (1 de 83) empresa. Cuando es mas de doscientos empleados corresponde a la grande, en la muestra no existe representación de este tamaño de empresa en la ciudad de Ipiales.

Gráfica 3. Tamaño de las empresas del comercio internacional, según la ley 590 de 2.000.

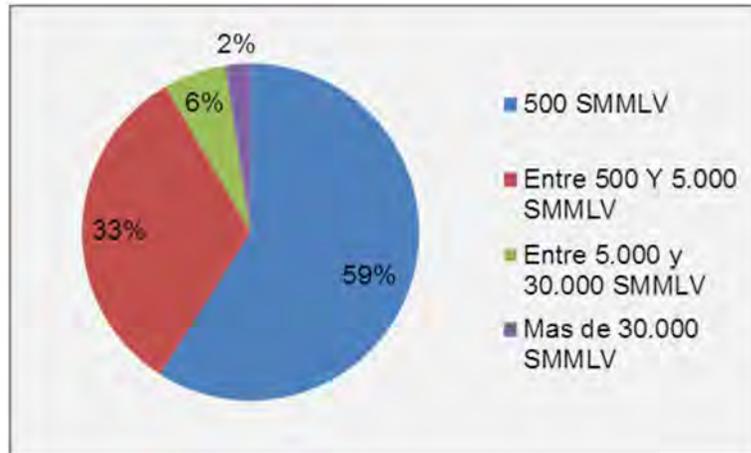


Fuente: Esta Investigación.

En consecuencia, lo anterior representa una oportunidad para ACOPI a través de su departamento de comercio internacional, puesto que la micro y pequeña empresa, esperan crecer y llegar a ser entre una mediana y una grande empresa, de tal manera que la unidad de negocio se proyectará como un gestor de crecimiento y desarrollo.

- En cuanto al tamaño de las empresas según los activos, ver gráfica número 4. Según la ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), el tamaño de las empresas se define también mediante el total de activos. El sector exterior de la ciudad de Ipiales está conformado por la microempresa que posee hasta 500 SMMLV (\$535.600 para el 2011) este grupo está representado con el 59% (49 de 83 empresas); la pequeña con activos superiores a 500 SMMLV hasta 5.000 SMMLV con un porcentaje de 33% (27 empresas); la mediana con activos superiores a los 5.000 SMMLV hasta los 30.000 SMMLV representado con el 6% (5 empresas); finalmente la grande con más de 30.000 SMMLV representada con un 2%. (1 empresa).

Gráfica 4. Tamaño de las empresas del comercio internacional, según activos totales.

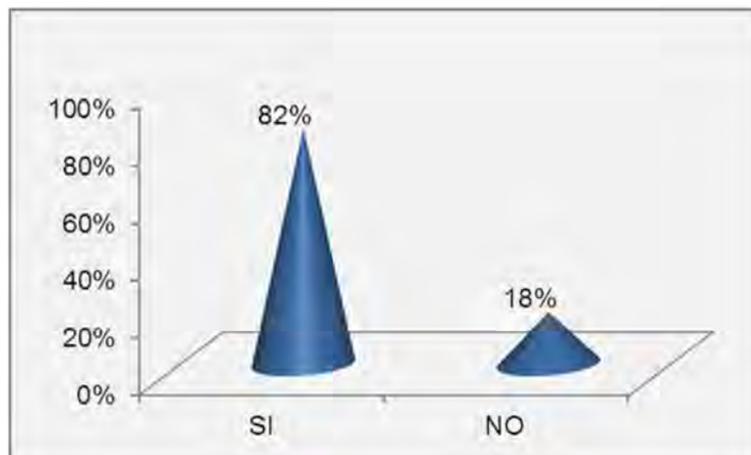


Fuente: Esta Investigación.

De tal manera que es una oportunidad para impulsar el crecimiento y el desarrollo que brindara ACOPI a través de su departamento de comercio internacional.

- Respecto a las empresas que poseen su propio portafolio de servicios, ver gráfica número 5. Según la encuesta el 82% (68 de 83 empresas) cuentan con un portafolio de servicios, mientras que el 18% (15 de 83 empresas) no lo poseen, esta información es bastante ambigua, considerando que al solicitar un portafolio a las empresas la respuesta negativa, por lo tanto por medio de la observación se concluye que la mayoría de la empresas no poseen un portafolio de servicios o este permanece en la empresa principal y no en las sucursales de la ciudad de Ipiales.

Gráfica 5. Portafolio de servicios.

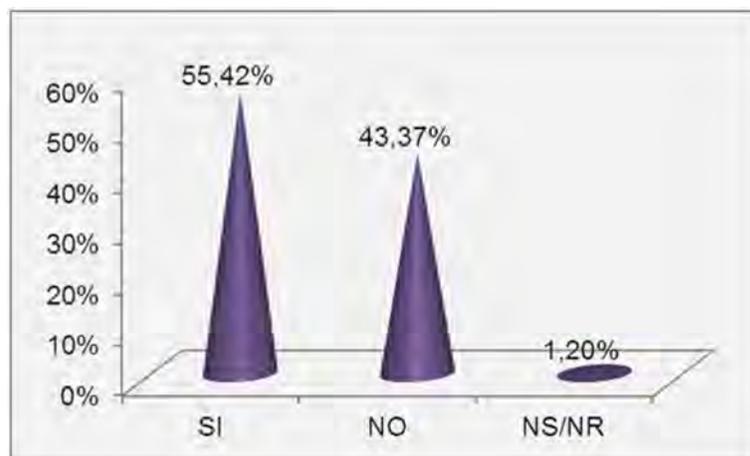


Fuente: Esta Investigación.

La información suministrada se considera una oportunidad para que el departamento diseñe mejor el portafolio de servicios de cada una de las empresas, generando mayor seguridad y mejor presentación en la información que se les brinde a los usuarios o consumidores. Mientras que para las empresas lo anterior representa una fortaleza ya que el 82% de las mipyme del comercio internacional ya poseen un portafolio de servicios.

- En cuanto a la certificación empresarial que es un aspecto importante para la medición de calidad y competitividad que deberían tener todas las empresas para que su actividad sea más atractiva en el mercado, ver gráfica número 6. No obstante tan solo el 55,42% (46 de 83) empresas dicen estar certificadas, mientras que 43,37% (36 de 83) empresas no lo están y el 1,20% (1 de 83) empresas opto por la opción no sabe / no responde, reflejando así la falta de compromiso para brindar servicios de calidad y altamente competitivos.

Gráfica 6. Empresas del comercio internacional certificadas.

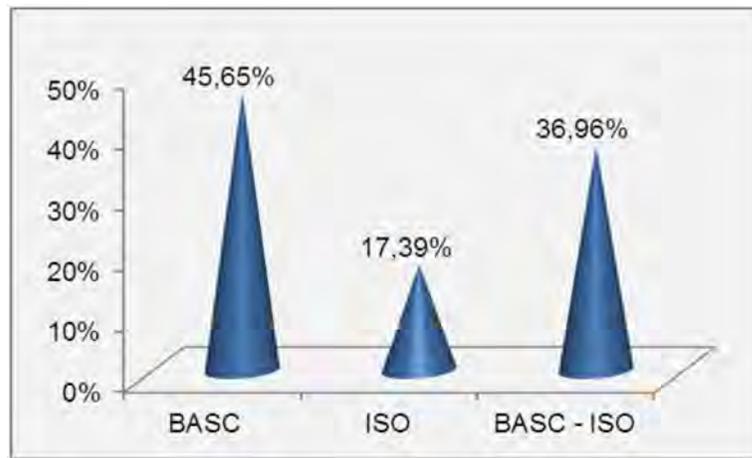


Fuente: Esta Investigación.

De tal manera que esta realidad se torna como una fortaleza menor para el sector empresarial puesto que solo un poco más del 50% de MiPyMe están certificadas y el restante 44,58% no está certificado quiere decir que todavía existen falencias de calidad en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto para las empresas del comercio internacional y la Unidad de negocio también se puede perfilar como una oportunidad para capacitar y asesorar en la consecución de certificaciones de calidad, que permitan ver crecer y fortalecerse a las MiPyMe interesadas.

- Dentro del 55% de las empresas que están certificadas el 45,65% (21 de 83) empresas están certificadas con basc; el 17,39% (8 de 83) empresas están certificadas con ISO 900; el 36,96 (17 de 83) empresas están certificadas con Basc e Iso 9001. Lo que demuestra la importancia de la certificación basc para este medio que en total abarca un 82,61% (38 de 83) empresas.

Gráfica 7. Porcentaje de la clase de certificación que poseen las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales.



Fuente: Esta Investigación.

De tal manera que estos resultados dan como consecuencia una oportunidad para la Unidad de negocio en la promulgación y capacitación acerca de la certificación BASC, la cual promueve la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad SGCS, como un programa de autogestión basado en los principios de mejores prácticas y mejora continua que garanticen la seguridad del comercio internacional. Junto con la certificación ISO 9001 en calidad y gestión.

- En cuanto a los principales clientes que poseen las MiPyMe del comercio internacional, ver gráfica número 8. Son los nacionales representados en un 53% (44 de 83) empresas seguidos de los internacionales con un 46% (38 de 83) empresas y finalmente los locales con una mínima representación del 1% (1 de 83) empresas. Partiendo de estos datos se puede percibir una fortaleza para el sector por que están empleando equitativamente el mercado y desarrollando bien la actividad de comercio internacional. Se está consumiendo en Colombia lo que se importa y lo excedentes se están exportando a otros países.

Gráfica 8. Principales clientes de las empresas del comercio internacional.

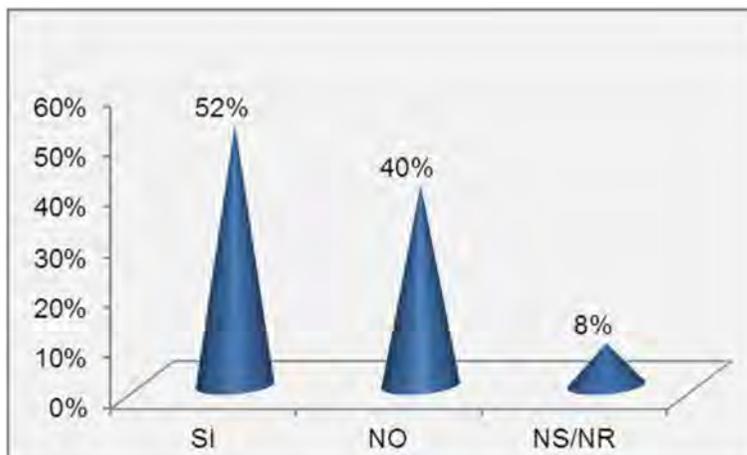


Fuente: Esta Investigación.

ACOPI a través de su departamento de comercio internacional tiene la oportunidad de capacitar y asesorar en cuanto a la búsqueda de contactos de clientes o proveedores.

- Respecto a la planeación estratégica, ver gráfica número 9. Del 100% de las empresas del comercio internacional el 52% (43 de 83) empresas cuentan con una planeación estratégica, sin embargo el 40% (33 de 83) empresas no tiene planeación estratégica y el 8% (7 de 83) empresas no sabe no responde. Mostrando de esta manera la falta de organización y orientación por parte de cada empresa dentro del mercado, ya que lo ideal sería por lo menos contar con un 80% de las empresas con planeación estratégica.

Gráfica 9. Planeación estratégica.



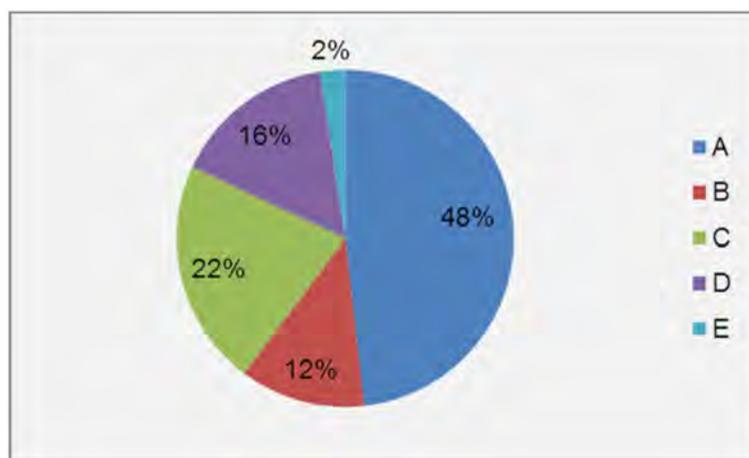
Fuente: Esta Investigación.

Lo anterior se presenta como una debilidad para las empresas del comercio internacional por que no se han propuesto claramente unos objetivos para alcanzar y por ende no se esta trabajando por ello.

Para la Unidad de negocio se torna como una oportunidad para capacitar y asesorar en cuento a la planeación estratégica.

- Respecto a las fortalezas que poseen las empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, ver gráfica número 10. Según la informacion que facilitan las empresas desde un punto de vista subjetivo la principal fortaleza es el literal A que corresponde a la calidad en el servicio con un 48% (40 de 83) empresas; seguido del literal C los contactos comerciales con 22% (18 de 83) empresas; literal D buena imagen de la empresa con 16% (13 de 83) empresas; literal B talento humano con 12% (10 de 83) empresas y finalmente literal E otras como la flexibilidad en el servicio o todas las anteriores con un 2% (2 de 83) empresas.

Gráfica 10. Fortalezas de las empresas del comercio internacional.



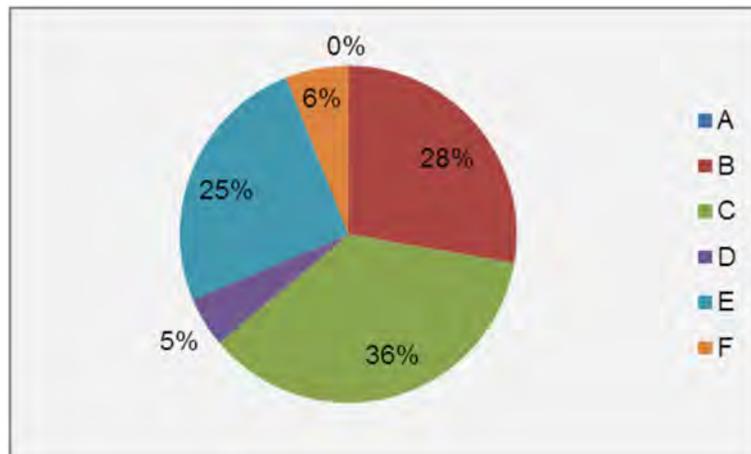
Fuente: Esta Investigación.

Las anteriores se evidencian claramente como fortalezas, las cuales deben ser evaluadas posteriormente a este analisis de una manera mas objetiva. Para que sean aprovechadas tanto por las empresas como por la Unidad de negocio.

- Dentro de las debilidades que poseen las empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, ver gráfica número 11. Se destaca literal C infraestructura fisica con un 36% (30 de 83) empresas; en menos proporción literal B falta de capital con 28% (23 de 83) empresas; literal D pocos contactos comerciales representa el 5% (4 de 83) empresas; literal F otras como la falta de estrategias, falta de expansion, carencia de talento humano representan el 6% (5

de 83) empresas y el literal E con la opción ninguna de las anteriores esta representada por el 25% (21 de 83) empresas.

Gráfica 11. Debilidades de las empresas del comercio internacional.

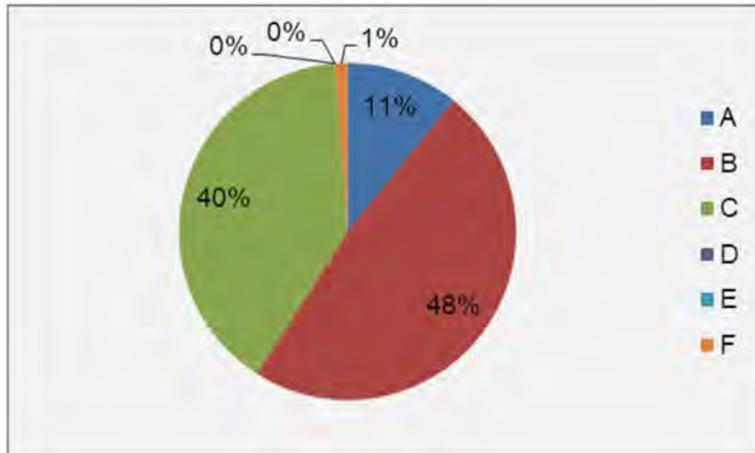


Fuente: Esta Investigación.

En cuanto a estas debilidades se espera eliminarlas en equipo con el apoyo de ACOPI a través de su departamento de comercio internacional y de las empresas dedicadas al comercio internacional.

- Respecto a las amenazas que poseen las empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, ver gráfica número 12. La amenaza mas representativa según las MiPyMe del comercio internacional son en su orden. Literal B competencia desleal con un 48% (40 de 83) empresas; seguida de literal C paros protestas en frontera con un 40% (33 de 83) empresas; literal A situación política fronteriza con un 11% (9 de 83) empresas y el literal F contrabando con el 1% (1 de 83) empresas.

Gráfica 12. Amenazas de las empresas del comercio internacional.

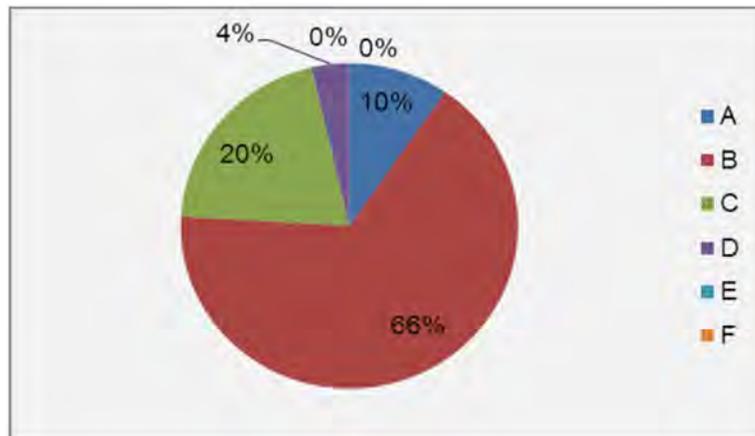


Fuente: Esta Investigación.

Estas amenazas tendrán que ser contrarrestadas con el trabajo conjunto entre las empresas del sector exterior y ACOPI a través de su departamento de comercio internacional.

- En cuanto a las oportunidades que poseen las empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, ver gráfica número 13. Dentro de las principales oportunidades del sector, 7 de cada 10 empresas encuestadas afirman que el literal B posición fronteriza es la oportunidad más representativa, con un 66% (55 de 83) empresas; mientras que el literal C oferta de talento humano representa el 20% (17 de 83) empresas; literal A buenas políticas del gobierno representan un 10% (8 de 83) empresas y el literal D devaluación de la moneda equivale a un 4% (3 de 83) empresas importadoras.

Gráfica 13. Oportunidades de las empresas del comercio internacional.

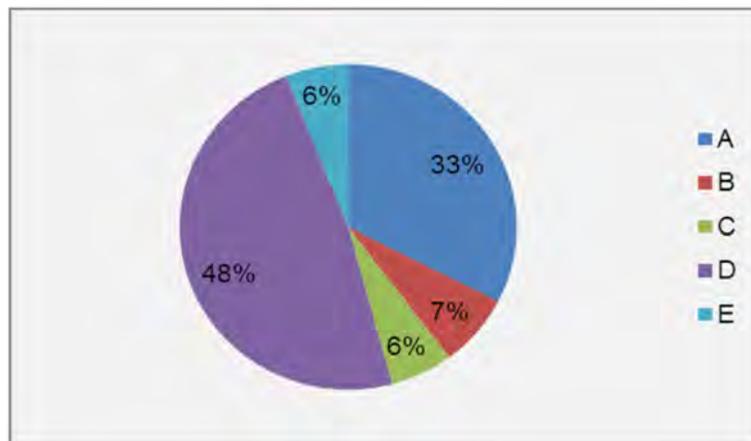


Fuente: Esta Investigación.

Estas oportunidades están prestas a ser aprovechadas por las empresas y por el departamento de comercio internacional de ACOPI.

- Respecto a las áreas que se deben fortalecer dentro de las empresas, ver gráfica número 14. El área que consideran los empresarios se debe fortalecer es el literal D mercadeo con un porcentaje representativo de 48% (40 de 83) empresas; seguido del literal A área financiera con un 33% (27 de 83) empresas; literal B área administrativa con un 7% (6 de 83) empresas; literal C talento humano con un 6% (5 de 83) empresas y el literal E opción otras áreas como el área comercial representa el 6% (5 de 83) empresas.

Gráfica 14. Áreas a fortalecer dentro de las empresas del comercio internacional.

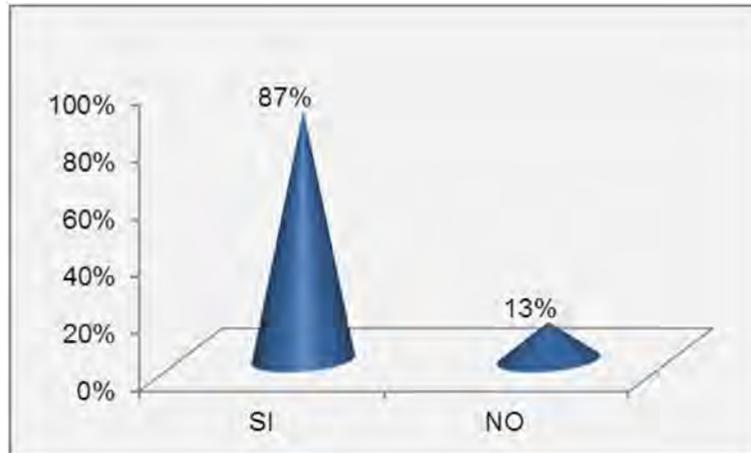


Fuente: Esta Investigación.

La identificación de los temas más relevantes para las MiPyMe, es una oportunidad para la unidad de negocio por que le permite identificar fácilmente los temas de mayor interés por los empresarios y así poderlos capacitar.

- Respecto a las empresas de comercio internacional de la ciudad de Ipiales que otorgan capacitación a su talento humano, ver gráfica número 15. De cada 10 empresas encuestadas 9 reciben capacitación, representado en un 87% (72 de 83) empresas, mientras que el 13% (11 de 83) empresas restantes no recibe cursos o acciones de capacitación.

Gráfica 15. Talento humano que recibe cursos o acciones de capacitación.

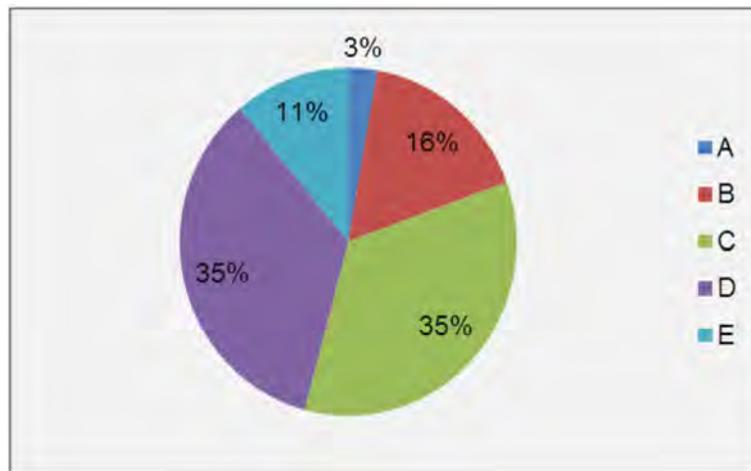


Fuente: Esta Investigación.

Lo cual se evidencia como una debilidad para las empresas que no reciben capacitaciones, mientras que para la Unidad de negocio es una gran oportunidad puesto que con el 87% que si se capacita se puede contar para actividades de capacitación y van a ver atractivo el servicio, mientras que el restante 13% será un segmento potencial para ofrecerles el servicio y convencerlos de que la unidad de negocio es un gran apoyo empresarial.

- En cuanto a la frecuencia con que recibe capacitación el humano de las empresas, ver gráfica número 16. Dentro de las empresas se destacan periodos como literal C trimestral representado con el 35% (25 de 83) empresas y literal D semestral con una representación del 35% (25 de 83) empresas, mientras que el literal B capacitación mensual esta representada por el 16% (12 de 83) empresas, literal A capacitación semanal esta representada por el 3% (2 de 83) empresas y literal E otro tipo de periodos como anual, diario y eventual representado con un 11% (8 de 83) empresas.

Gráfica 16. Frecuencia con que recibe capacitación el talento humano de las empresas del comercio internacional.

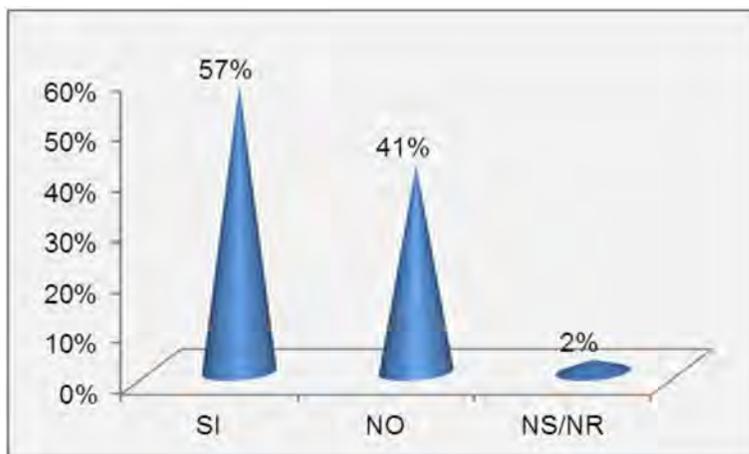


Fuente: Esta Investigación.

Se perfila como una amenaza para la unidad de negocio puesto que el consumo mensual es bajo y lo más atractivo para la creación del departamento es que haya necesidad de capacitación, acompañamiento y asesoramiento, así que entre más tiempo se requiera de asesoría, más cumplimiento se da al objetivo por el que se propone este tipo de negocio. No obstante para el departamento de ACOPI, no será un reto atraer a los empresarios con el portafolio de servicios y con los beneficios que generará.

- Lo referente a las Mipyme que conocen entidades de apoyo al comercio internacional, ver gráfica número 17. El 57% (47 de 83) empresas conocen entidades de apoyo empresarial, mientras que el 41% (34 de 83) empresas no está enterado o no ha tenido contacto con entidades que pueden aportar a su crecimiento y el 2% (2 de 83) empresas no sabe no responde ante este interrogante.

Gráfica 17. Empresas del comercio internacional que conocen entidades de apoyo para el desarrollo empresarial y el comercio internacional.

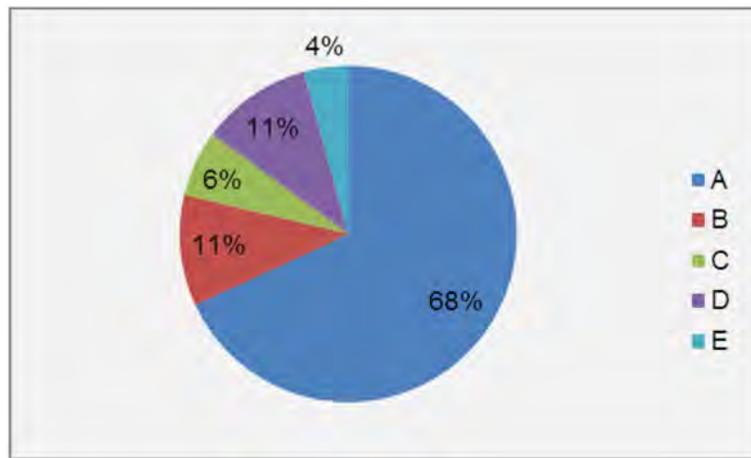


Fuente: Esta Investigación.

Para ACOPI a través de su departamento de comercio internacional es una oportunidad que el 41%, no conozcan empresas de apoyo por que a ellos se les va a ofertar el servicio primero y luego al resto del segmento, convenciéndolo de que la afiliación a esta entidad es la mejor alianza de apoyo institucional que pueden hacer.

- Entidades de apoyo empresarial, ver gráfica número 18. Dentro del 57% (47 de 83) empresas que conoce entidades de apoyo el 68% (32 de 47) empresas afirma que el literal A cámara de comercio de Ipiales es la principal entidad que contribuye al desarrollo empresarial y el comercio internacional, luego esta el literal B Proexport con un 11% (5 de 47) empresas, literal D DIAN con un 11% (5 de 47) empresas, literal C Sena con un 6% (3 de 47) empresas y finalmente el literal E ministerio de comercio industria y turismo con un 4% (2 de 47) empresas.

Gráfica 18. Entidades que apoyan el desarrollo empresarial y el comercio internacional.

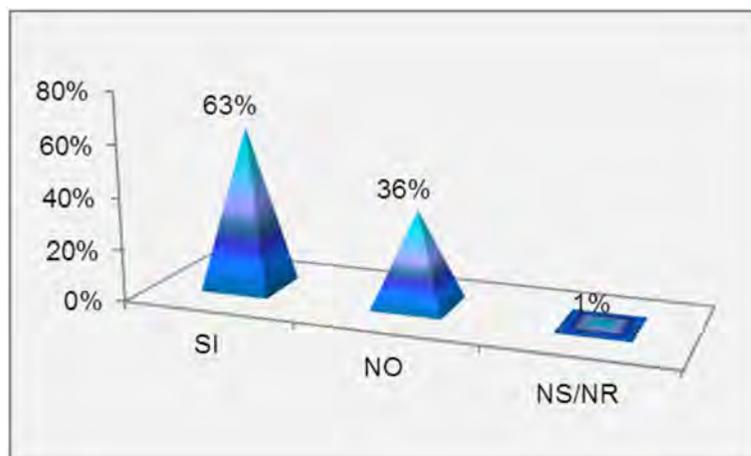


Fuente: Esta Investigación.

En consecuencia este contexto se torna en una amenaza para la unidad de negocio puesto que las entidades mencionadas son la competencia para lo cual se deberá crear unas estrategias para enfrentarlas.

- Empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales que han requerido de asesoría empresarial, ver gráfica número 19. De cada diez empresas encuestadas seis de ellas han buscado asesoría empresarial, representando el 63% (52 de 83) empresas; tres de ellas no lo han requerido representando 36% 30 de 83) empresas y una no sabe no responde representando el 1% (1 de 83) empresas.

Gráfica 19. Empresas del comercio internacional, que ha buscado asesoría empresarial.

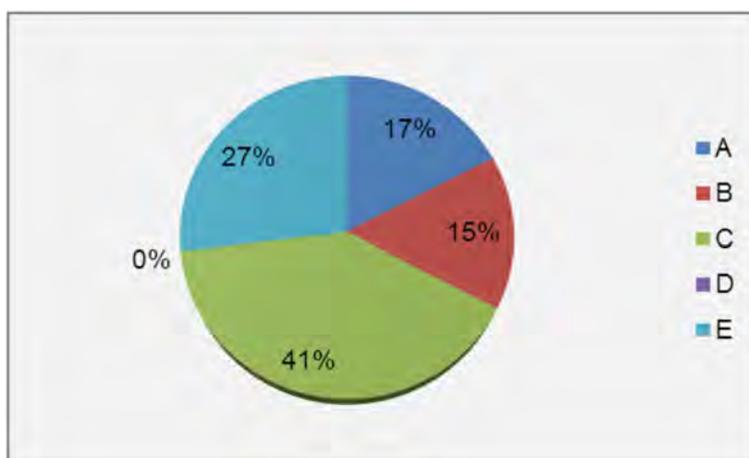


Fuente: Esta Investigación.

Manifestándose así como una oportunidad para la unidad de negocio, puesto que mas del 50% del sector empresarial han requerido de una asesoría, lo cual facilita las posibilidades de prestar el servicio que se pretende ofertar.

- El tema de mayor importancia en las asesorías que han requerido las empresas, ver gráfica número 20. Dentro de las 52 empresas que han buscado asesoría el área o tema mas representativo es el literal C legislación tanto aduanera como c con un 41% (21 de 52) empresas, seguida del literal E, la opción otras como los sistemas, mercadeo, administracion y certificacion basic con un 27% (14 de 52) empresas, continuando con el literal A comercio internacional con un 17% (9 de 52) empresas y el literal B contabilidad con un 15% (8 de 52) empresas.

Gráfica 20. Área o tema buscado para asesoría.

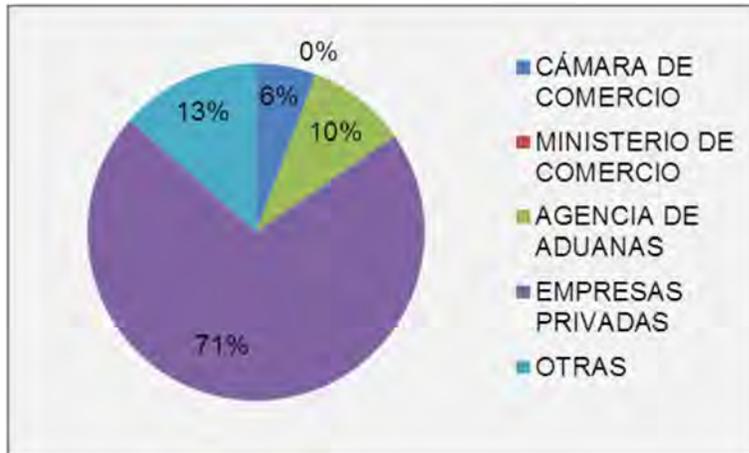


Fuente: Esta Investigación.

Confirmandose así una oportunidad para la prestación del servicio y evidenciándose como una ventaja frente a la competencia, por que ACOPI a través de su departamento de comercio internacional pretende ofrecer asesoría y capacitación en todo tipo de temas relacionados con las empresas de tal manera que el cliente no va a tener necesidad de desplazarse a otra entidad en busca de sus asesorías como en las otras empresas que brindan asesoría solo en determinados temas.

- En cuanto a donde adquieren los empresarios el servicio de asesoría, ver gráfica número 21. Los empresarios lo adquieren principalmente en empresas privadas con un 71% (37 de 52) empresas, seguido de un 13% (7 de 52) empresas en otras entidades como ministerio de transporte o Dian, un 10% (5 de 52) empresas lo hace en las agencias de aduanas y el restante 6% (3 de 52) empresas en la Cámara de Comercio.

Gráfica 21. Lugar donde se adquiere el servicio de asesoría empresarial.

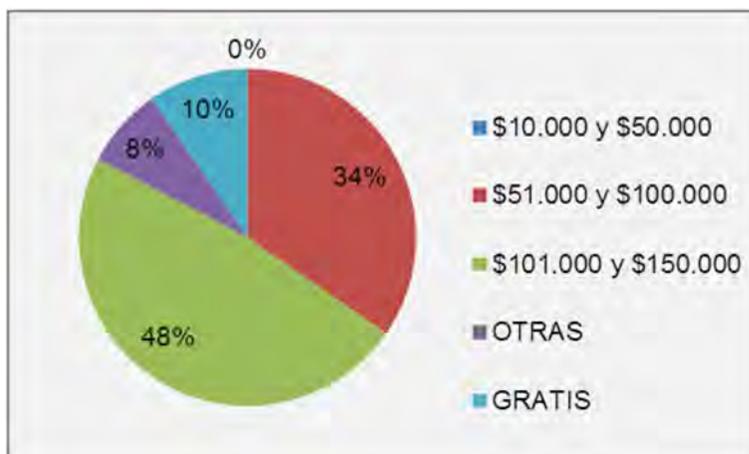


Fuente: Esta Investigación.

En consecuencia se genera una oportunidad para la unidad de negocio, puesto que existe mercado. Adicionalmente que ACOPI a través de su departamento de comercio internacional puede ser mas atractivo para los empresarios por que es un ente sin ánimo de lucro.

- Respecto a la inversión económica que realizan las Mipyme por asesoría, ver gráfica número 22. Donde se evidencia que el 63% de empresas que ha buscado asesoría el 48% (25 de 52) empresas han invertido entre \$101.000 y \$150.000, mientras que el 34% (18 de 52) empresas han invertido entre \$51.000 y \$100.000, por su parte el 10% (5 de 52) empresas no han invertido por que sus asesorías han sido gratis y el restante 8% (4 de 52) empresas ha invertido otros valores que oscilan entre los \$500.000 y \$2.000.000.

Gráfica 22. Inversión por asesoría empresarial.

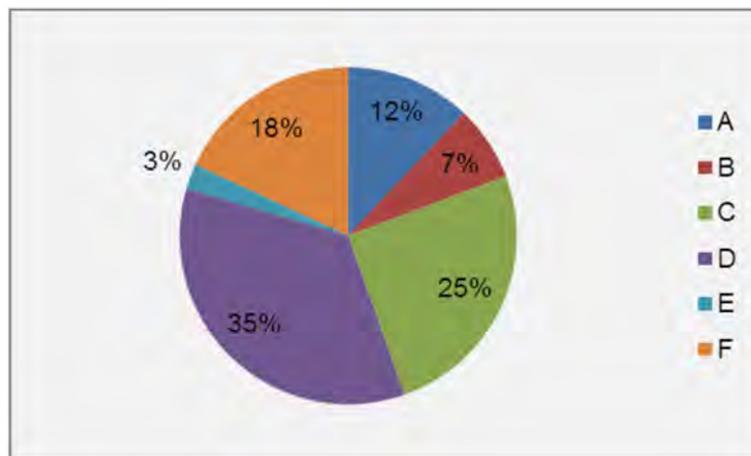


Fuente: Esta Investigación.

Es una oportunidad para el departamento de comercio internacional saber que el 90% (46 de 52) empresas pagan por una asesoría, ya que les parecerá aún mas atractivo recibir capacitaciones a cambio de un valor que puede ser mas reducido.

- En cuanto al tema de mayor importancia para los empresarios al momento de recibir capacitación o asesoría, ver gráfica número 23. De tal manera que el literal D comercio internacional con un 35% (29 de 83) empresas, seguido del literal C temas como el manejo contable y financiero con un 25% (21 de 83) empresas, el literal F mercadeo y las ventas con un 18% (15 de 83) empresas, el literal A administración con un 12% (10 de 83) empresas, el literal B talento humano con un 7% (6 de 83) empresas y el literal E los sistemas con un 3% (2 de 83) empresas.

Gráfica 23. Temas importantes para trabajar en las asesorías y capacitaciones.

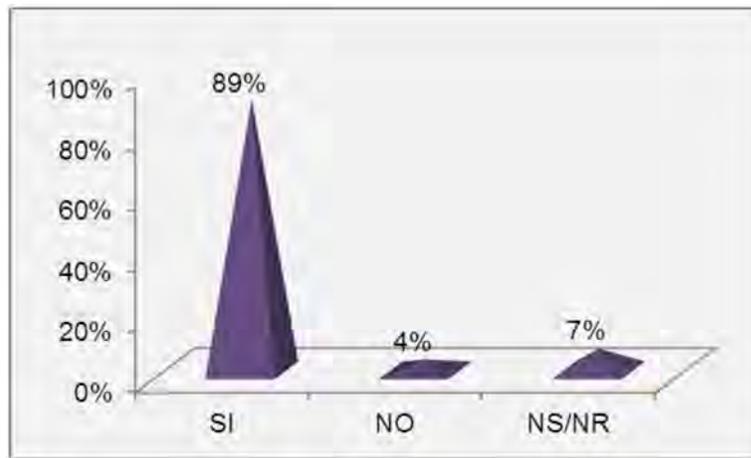


Fuente: Esta Investigación.

El conocer este tipo de datos se torna como una fortaleza para ACOPI a través de su departamento de comercio internacional que sabe y conoce que es lo que requiere el mercado y como satisfacerlo.

- Respecto a las Mipyme que se afiliarían al departamento de comercio internacional cuyo objetivo sería representar, apoyar, asesorar, capacitar y acompañar al empresario en las operaciones requeridas, ver gráfica número 24. En cuanto a la posibilidad de afiliación un 89% que representa (74 de 83) empresas, aceptan la propuesta de pertenecer a un departamento de comercio internacional de ACOPI para las empresas de comercio internacional la ciudad de Ipiales, mientras que un 4% que representa (3 de 83) empresas no se afiliarían y un 7% que representa a (6 de 83) empresas con la opción no sabe no responde basados en que no pueden tomar la decisión por si solos ya que dependen de una administración centralizada que toma las desiciones.

Gráfica 24. Empresas dispuestas a afiliarse al departamento de comercio internacional de ACOPI.

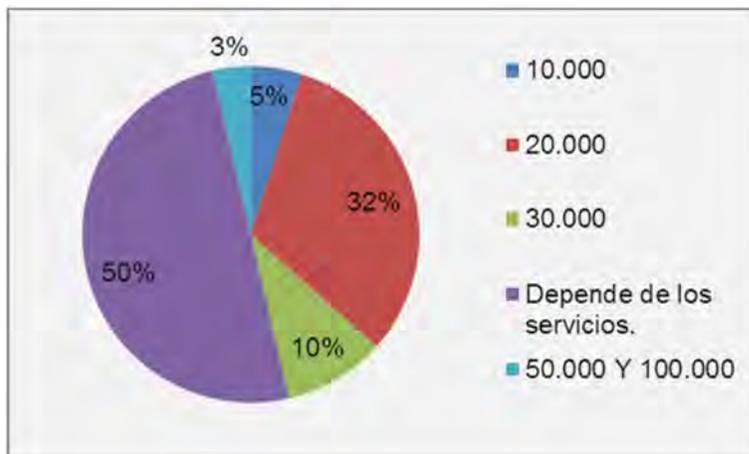


Fuente: Esta Investigación.

Lo anterior se perfila como una gran oportunidad para el departamento de comercio internacional de Acopi por que mas de la cuarta parte acepta la propuesta de afiliación.

- En cuanto al dinero que estaría dispuesta a invertir cada una de las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, en la afiliación al departamento, ver gráfica número 25. La cantidad de dinero que estarían dispuestas a invertir las Mipyme, se perfila como una variable complicada de manejar debido a que el 50% (41 de 83) empresas considera que el precio se establecería dependiendo del portafolio de servicios que se ofresca, mientras que un 32% (26 de 83) empresas estarían dispuestas a pagar \$20.000, un 10% (8 de 83) empresas pagarían \$30.000, un 5% (4 de 83) empresas pagarían hasta \$10.000 y un 3% (3 de 83) empresas estarían dispuestas a pagar entre \$50.000 y \$100.000.

Gráfica 25. Porcentaje de dinero que estaría dispuesta a invertir las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, en ACOPI seccional Nariño a través del departamento de comercio internacional.

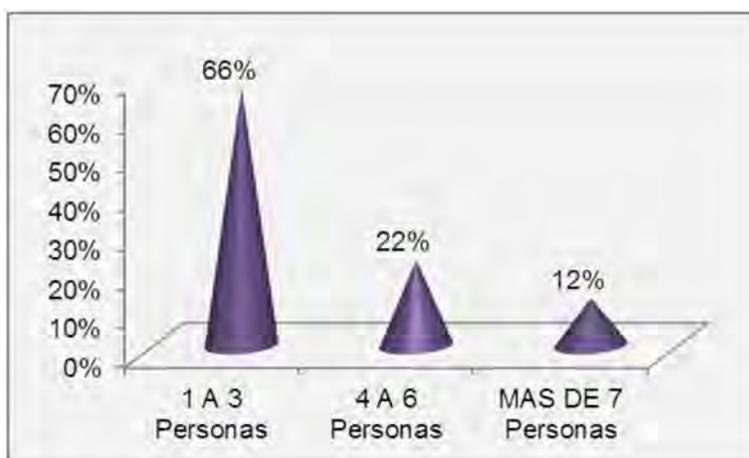


Fuente: Esta Investigación.

De tal manera que esto se tornaría como una debilidad puesto que depende del portafolio de servicios que se ofresca, para poder establecer un precio correcto o aproximado y hasta tanto no se evalúe correctamente los servicios a prestar no se puede determinar un precio exacto.

- Respecto al número de participantes en las capacitaciones, ver gráfica número 26. De las empresas que se afiliarían a la unidad de negocio de ACOPI, el 66% (54 de 83) empresas afirma que de su entidad asistirían a las capacitaciones de 1 a 3 personas, el 22% (18 de 83) empresas enviaría de 4 a 6 personas y el 12% (10 de 83) empresas participarían con mas de 7 personas.

Gráfica 26. Número de personas que asistirían a las capacitaciones.

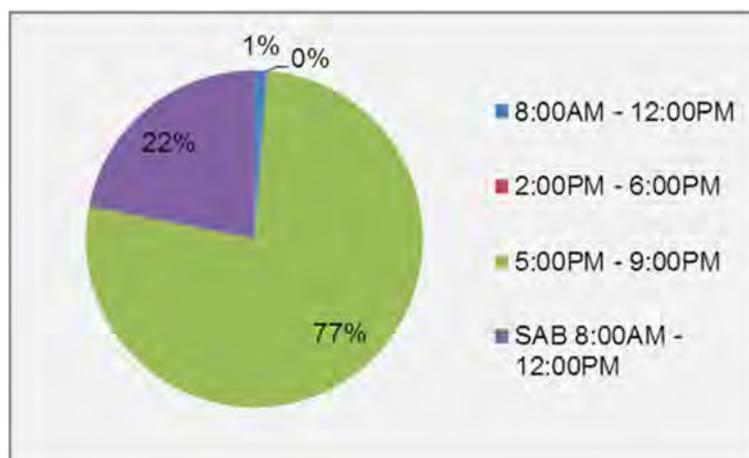


Fuente: Esta Investigación.

Se percibe como una oportunidad para el departamento de comercio internacional por la acogida que demuestran los empresarios mediante la disposición de dejar participar a sus empleados en las jornadas de capacitación.

- Horario pertinente para las capacitaciones, ver gráfica número 27. Según los empresarios el horario pertinente para las capacitaciones oscila entre las 5:00pm y las 9:00pm que representa un 77% (63 de 83) empresas; pensando en no perder las horas laborales, un 22% (18 de 83) empresas considera que el horario debe ser los sábados de 8:00am a 12:00pm, un 1% (1 de 83) empresas considera necesario un horario de 8:00am a 12:00pm cualquier día de la semana.

Gráfica 27. Horarios de las capacitaciones.

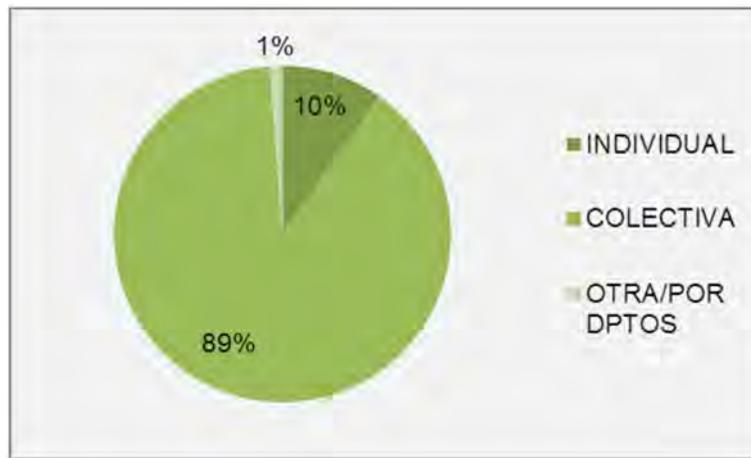


Fuente: Esta Investigación.

Es una oportunidad para ACOPI a través de su departamento de comercio internacional, contar con la disposición de tiempo, que la mayoría de las empresas otorgarían en caso de afiliarse los sábados en la mañana.

- Respecto al modelo de estrategia para capacitar a las Mipyme, ver gráfica número 28. El modelo de capacitación que prefieren los empresarios es la capacitación empresarial colectiva donde se interactúa con las demás empresas, representado con un 89% (73 de 83) empresas; la capacitación empresarial individual con un 10% (8 de 83) empresas y otros modelos de capacitación como por departamentos representa el 1% (1 de 83) empresas.

Gráfica 28. Modelo de la capacitación a utilizarse en las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales.

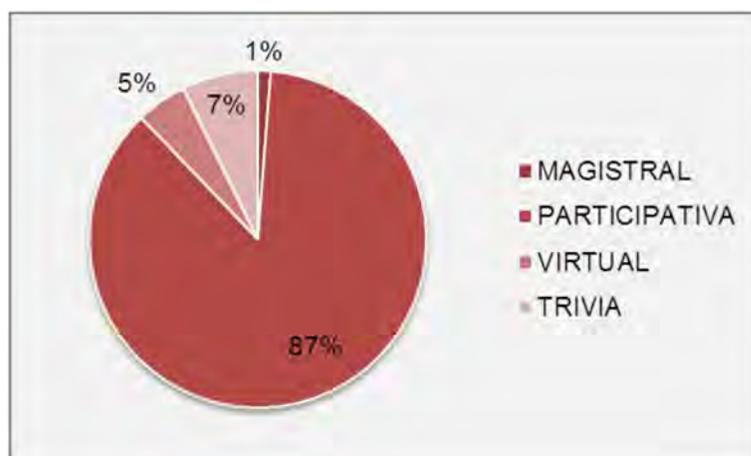


Fuente: Esta Investigación.

Es una oportunidad para ACOPI a través de su departamento de comercio internacional, ya que puede trabajar las capacitaciones colectivas por grupos de empresas, lo que traería beneficios financieros por la disminución de costos, a diferencia de organizar una capacitación para cada empresa.

- Lo referente a la metodología con quieren trabajar las capacitaciones las empresas, ver gráfica número 29. Los empresarios respaldan con un 87% (72 de 83) empresas que prefieren la metodología participativa, un 7% (6 de 83) empresas prefieren la metodología de la trivía, un 5% (4 de 83) empresas se ajusta a una metodología de capacitación virtual y finalmente el 1% (1 de 83) empresas preferiría una metodología magistral.

Gráfica 29. Metodología para el desarrollo de las capacitaciones empresariales.

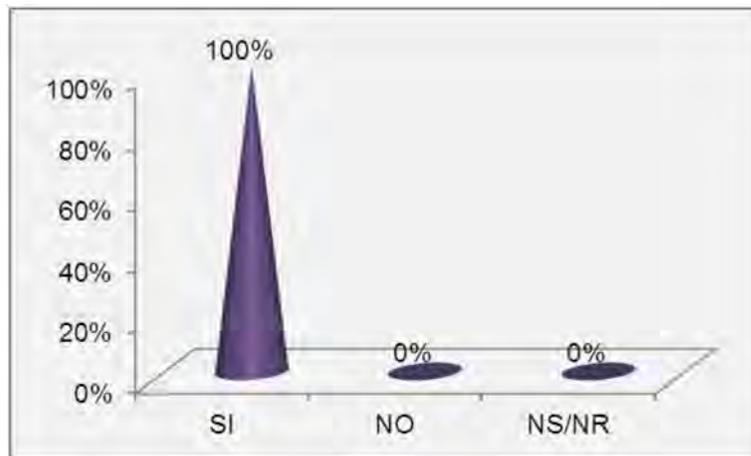


Fuente: Esta Investigación.

El poder conocer la información es una oportunidad para el departamento de comercio internacional, por que en base a esos resultados se busca el perfil del capacitador y se desarrolla la logística del evento.

- Favorabilidad de las empresas del comercio internacional por la creación de entidades que apoyen a las MiPyMe, ver gráfica número 30. Representada con un 100%, reflejando una gran oportunidad para el departamento de comercio internacional y los servicios a prestar.

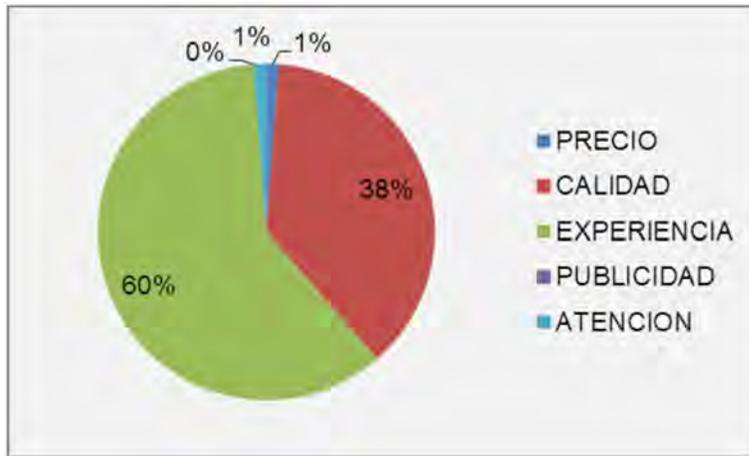
Gráfica 30. Favorabilidad por la creación de entidades que apoyen las MiPyMe.



Fuente: Esta Investigación.

- Respecto por lo que motivaría la afiliación de las Mipyme, ver gráfica número 31. Según los empresarios lo que mas los motivaría a afiliarse al departamento de comercio internacional, sería la experiencia de la Asociacion ACOPI con un 60% (50 de 83) empresas; seguido de la calidad con un 38% (31 de 83) empresas; la atención con un 1% (1 de 83) empresas y el precio con un 1% (1 de 83) empresas.

Gráfica 31. Aspectos que mas motivarían, al momento de afiliarse al departamento de comercio internacional.

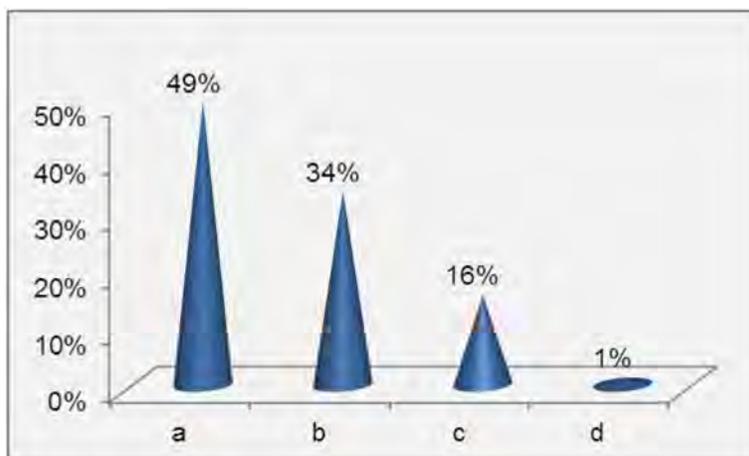


Fuente: Esta Investigación.

Lo anterior se perfila como una fortaleza para el departamento de comercio internacional de ACOPI, porque la trayectoria de la asociación como gremio es amplia y por tanto los empresarios depositan su confianza en ACOPI a través de su departamento de comercio internacional.

- Beneficios de las capacitaciones, ver gráfica número 32. Según los empresarios los programas de capacitación se generan en pro de estar actualizados, literal A que representa un 49% (41 de 83) empresas, mantener una continua preparación, literal B con un 34% (28 de 83) empresas, ayudar al desarrollo empresarial literal C con un 16% (13 de 83) empresas y otros como enfrentar la competencia con un 1% (1 de 83) empresas.

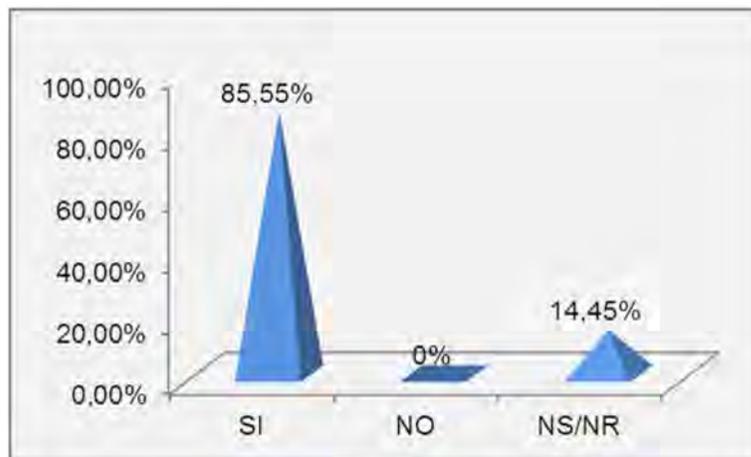
Gráfica 32. Beneficios que generan los programas de capacitación.



Fuente: Esta Investigación.

- Respecto a las Mipyme que estan de acuerdo con el portafolio de servicios del departamento, ver gráfica número 33. Según la encuesta el 86,55% (71 de 83) empresas de las MiPyMe dedicadas a actividades de comercio internacional están de acuerdo con el portafolio de servicios que el Departamento de Comercio Internacional piensa ofertar al mercado objetivo, mientras el 14,45% (12 de 83) empresas optaron por la opción no sabe/no responde partiendo del hecho que son empresas que no se afiliarían a la nueva unidad de negocio de ACOPI y otras desearían recibir los servicios para poder evaluarlos

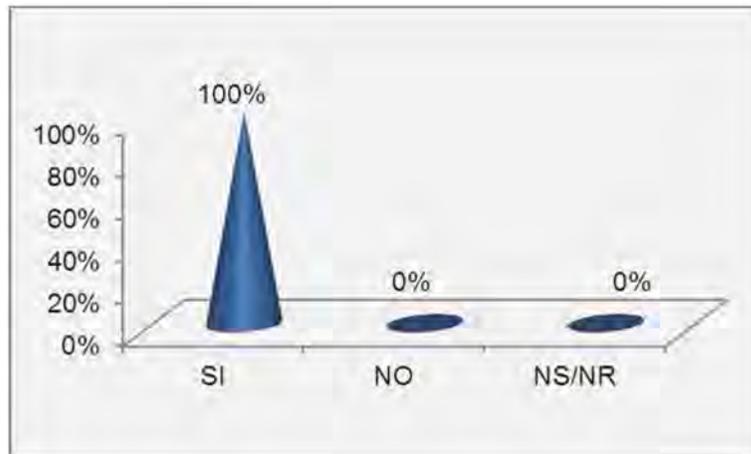
Gráfica 33. Porcentaje de empresas que estan de acuerdo con el portafolio de servicios que ofertará el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño.



Fuente: Esta Investigación.

- En cuanto a las Mipyme que estarían dispuestas a trabajar en equipo, ver gráfica número 34. El 100% de los empresarios estarían dispuestos en caso de afiliarse a trabajar en equipo con otras empresas o entidades, para obtener un beneficio mutuo.

Gráfica 34. Empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales dispuestas a trabajar en equipo a través de convenios empresariales e interinstitucionales.

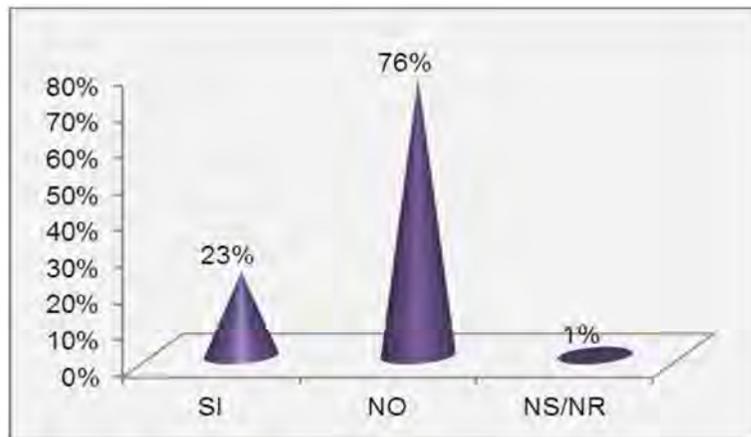


Fuente: Esta Investigación.

Se reconoce en este porcentaje la oportunidad de trabajar bajo convenios interinstitucionales para bien común, gana- gana.

- Resepecto a las Mipyme que ya poseen convenios, ver gráfica número 35. Se puede establecer que tan solo el 23% (19 de 83) empresas cuentan con algún convenio de apoyo empresarial, por su parte el 76% (63 de 83) empresas no tienen establecido ningún convenio con otra entidad lo que representa una oportunidad para ACOPI a través de su departamento de comercio internacional y el 1% (1 de 83) empresas no sabe, no responde puesto que es un tema que lo maneja la administración central.

Gráfica 35. Empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, que cuentan con convenios con otras entidades u organizaciones.

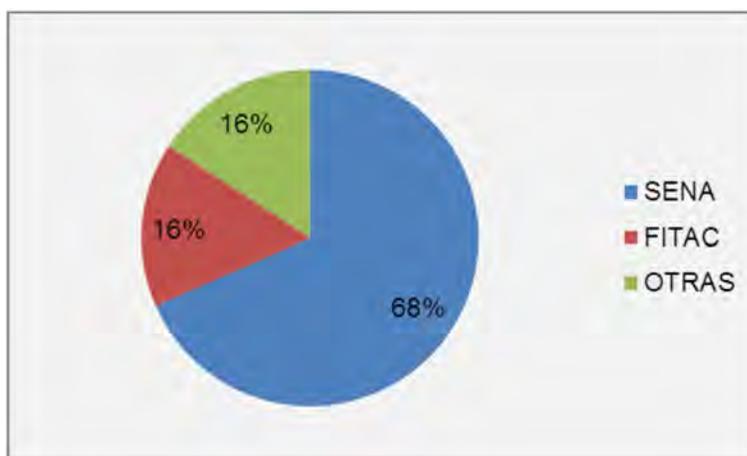


Fuente: Esta Investigación.

Lo anterior se perfila como una amenaza para el departamento de comercio internacional desde el punto que el 23%, las empresas ya tienen su convenio con alguna entidad. Sin embargo esta amenaza se puede contrarrestar con un plan de contingencia que los lleve a analizar los beneficios y servicios que ofrecerá la unidad de negocio y lograr que formen parte del departamento de comercio.

- En cuanto a las entidades más destacadas respecto a convenios de apoyo, ver gráfica número 36. Están con un 68% (13 de 19) empresas el SENA; seguido del 16% (3 de 19) empresas que mantienen convenio con la Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional FITAC es una agremiación de carácter permanente y sin ánimo de lucro que reúne un amplio número de importantes Agencias de Carga, Agencias de Aduanas y Almacenadoras, por último están otros convenios representados con el 16% (3 de 19) empresas con Mafpre una empresa aseguradora y con el Arancel y Legislación Aduanera Sistematizados ALAS.

Gráfica 36. Porcentaje de entidades con las que las empresas del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, tienen convenio.



Fuente: Esta Investigación.

Se perfila como una amenaza para el departamento, puesto que existen convenios de apoyo que impedirían la libre elección del ciudadana por participar o no con ACOPI a través de su departamento de comercio internacional.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE IPIALES

Para el desarrollo de este plan de negocios es importante enfocarse al segmento de estudio, que son todas aquellas micro pequeñas y medianas empresas enfocadas al comercio internacional, que estén debidamente registradas ante la Cámara de Comercio del municipio de Ipiales. Así las cosas se identificaron en la base datos las siguientes empresas.

Tabla 2. Identificación de las empresas de comercio internacional.

MiPyMe del comercio internacional	Número de empresas
Agencias de aduana	41
Empresas almacenadoras	06
Empresas comercializadoras internacionales	30
Empresas transportadoras internacionales	29
Total	106

Fuente: Esta Investigación.

A continuación se establece un breve concepto de cada actividad que desarrollan las MiPyMe del comercio internacional según el decreto 2685 de 1999, del 30 de diciembre de 1999 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Adicionalmente, se describe la situación actual de cada uno de los grupos de partiendo del análisis de la encuesta, las entrevistas y la observación.

- Agencias de aduanas. Son las personas jurídicas con licencia gubernamental, cuyo objeto principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera, actúan ante las autoridades aduaneras como declarantes para adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero.

Las agencias de adunas se clasifican en 4 niveles, cada nivel depende del patrimonio líquido que posea. Adicionalmente se debe también tener en cuenta que en cada nivel, existen diferentes requisitos a cumplir. Expuestos en el decreto 2685, la base del comercio exterior

a. Agencia de aduanas nivel 1. Tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000).

b. Agencia de aduanas nivel 2. Cuatrocientos treinta y ocho millones doscientos mil pesos (\$438.200.000).

c. Agencia de aduanas nivel 3. Ciento cuarenta y dos millones quinientos mil pesos (\$142.500.000).

d. Agencia de aduanas nivel 4. Cuarenta y cuatro millones de pesos (\$44.000.000).

En Ipiales existen 41 Agencias de Aduanas que tienen objetivo colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros, demás actividades y procedimientos derivados de los mismos.

Cabe señalar, que en las Agencias el recurso humano debe estar bien capacitado, puesto que un mínimo error puede acarrear una gran multa económica, de ahí la necesidad que se supervise cada proceso por otra persona para su total aprobación e incluso pasen los documentos por varias personas para finalmente se archiven y que se capaciten constantemente.

Existen agencias de aduanas que se especializan en la importación y/o exportación de cierto tipo de productos, mientras otras si manejan cuanto producto se les presente, al parecer las primeras son empresas propias o en convenio con los importadores o exportadores, es decir de los dueños de la mercancía, a fin de disminuir costos de operación.

Por otra parte, en la ciudad de Ipiales existen agencias que perfectamente pueden ofrecer un paquete completo donde el empresario no tenga que preocuparse por ningún trámite concerniente a la importación o exportación, pero se debe tener en cuenta que los precios por ese tipo de trámites son elevados. Para lo cual desde una perspectiva más empresarial lo ideal sería que el empresario cree su propia cadena de trámites a fin de disminuir costos operacionales.

- Almacenadoras o depósitos habilitados: Son los lugares autorizados por la autoridad aduanera para el almacenamiento de mercancías bajo el control aduanero. Estos pueden ser públicos o privados. Dentro de los depósitos privados se encuentran también los depósitos privados para la transformación o ensamble, los depósitos privados para procesamiento industrial, los depósitos privados para distribución internacional, los depósitos privados aeronáuticos, los depósitos privados transitorios y los depósitos para envíos urgentes.¹⁴

Para la habilitación de los depósitos públicos deberá tenerse en cuenta la infraestructura técnica y administrativa, los antecedentes en operaciones aduaneras, cambiarias, de comercio exterior y de almacenamiento, así como el patrimonio, el respaldo financiero y el cumplimiento de los requisitos exigidos por el decreto 2685.

Los titulares de los depósitos habilitados deberán constituir una garantía bancaria o de compañía de seguros a favor de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contempladas en este Decreto y el pago de los tributos aduaneros y/o sanciones a que hubiere lugar.¹⁵

En la zona fronteriza de Ipiales existen 6 almacenadoras, las existentes se encargan de cumplir con lo exigido por parte de la DIAN, como lo es recibir, custodiar y almacenar las mercancías que a ellos correspondan, al tiempo que están registrando el ingreso de la mercancía y revisando si hay inconsistencias para de inmediato dar aviso a las autoridades aduaneras.

Entre tanto otros requisitos de los depósitos habilitados son: contar con los equipos de seguridad, de cómputo y de comunicaciones que la autoridad aduanera establezca; contar con los equipos necesarios para el cargue, descargue, pesaje, almacenamiento y conservación de las mercancías; mantener claramente identificados los grupos de mercancías, como: los que se encuentren en proceso de importación, exportación, modalidad de transbordo, aprehendidos, decomisados, en situación de abandono y los que tengan autorización de levante, salvo cuando se trate de mercancías a granel almacenadas en silos o en tanques especiales.

¹⁴ MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999, Art 47.

¹⁵ *Ibíd.*, art 49.

Las almacenadoras de la ciudad de Ipiiales son organizadas en cuanto a su infraestructura física y con la atención a los clientes, se encargan de vigilar hasta de la seguridad de los visitantes, prestándole asesoría o dándole implementos para su protección como cascos o guantes.

Se debe tener en cuenta que la seguridad es una de las principales labores de estas entidades, pues en caso de pérdida, robo o daño de la mercancía la almacenadora debe asumir el pago de los tributos aduaneros.

Se lleva también los registros de la entrada y salida de mercancías conforme a los requerimientos y condiciones señaladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y se entrega la mercancía al declarante únicamente cuando se haya autorizado el levante, cancelados los tributos aduaneros y autorizado el retiro de la mercancía por parte de la DIAN.

- Comercializadoras Internacionales - CI. En términos generales una CI puede definirse como una sociedad mercantil especializada con una gran capacidad para detectar y generar negocios de larga duración y concretarlos en los mercados mundiales a fin de promocionar y comercializar los productos nacionales. La C.I. tiene por objeto principal efectuar operaciones de comercio exterior, también orienta sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos nacionales en el mercado internacional. Dentro de su objeto se incluye las importaciones de bienes e insumos para abastecer el mercado interno, o para transformarlos y exportarlos.¹⁶

Una comercializadora internacional posee ventajas como: Beneficio conjunto con su proveedor, de las líneas de crédito de Bancoldex, acceso directo o indirecto a los sistemas especiales de importación - exportación. Adquisición de la exención del IVA y del impuesto de retención en la fuente por la compra de mercancías destinadas a la exportación.

En esta zona de frontera las empresas de este perfil, en su mayoría funcionan más como importadoras y comercializadoras de productos como: arroz, frijol, café, atún y conservas, pallets de pescados, camarones, aceite, aceite de palma, cebolla, frutas, cacao, plátano, banano jabón, detergente, vehículos automóviles, calzado, textiles, talegas de polipropileno entre otros productos. Puesto que los precios de los productos importados son muy competitivos en el mercado nacional, no obstante se presenta el fenómeno del contrabando por ser zona de frontera, lo que afecta la actividad de los importadores directos. Sin embargo los funcionarios encargados por la DIAN (Policías Fiscales) se aseguran de contrarrestar este fenómeno en la frontera colombo-ecuatoriana.

¹⁶ Ley 67 de 1979, reglamentada por el decreto 1740 del 3 de agosto de 1994. Art. 1. Pág. 28

En cuanto a CI, de exportación es poca la afluencia, no obstante existen empresas que se encargan de exportar en mayor cantidad placas, baldosa, cerámica, barnizados, vehículos para transporte de mercancía, compresas, tampones higiénicos, pañales para bebe, papel higiénico, polipropileno productos laminados planos de hierro o acero, fungicidas, extractos, esencias, bombones, caramelos, confites entre otros productos de menor proporción.

- Transportadoras internacionales. Estas empresas nacen de la necesidad de trasladar de un país exportador hasta un país importador las mercancías, cumpliendo normas sobre tránsito aduanero internacional, ceñido a normas internacionales sobre operación de servicios, utilizando empresas debidamente reconocidas y habilitadas por los distintos países por donde circulará la carga.

En esta zona de frontera de Ipiales una transportadora internacional o Agente de Carga Internacional, debe ser persona jurídica inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales cuyo objeto social incluye las siguientes actividades: coordinar, recepcionar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad

En general en el mundo se utilizan cinco modos de transporte: acuático, por carretera, ferroviario, aéreo y oleoducto. Sin embargo el más utilizado en esta zona por obvias razones es el terrestre, el cual se rige a través del convenio de transporte terrestre Internacional por carretera del Cono Sur, que rige los servicios en los países latinoamericanos del sur del Continente junto al marco legal de la Comunidad Andina.

Según la Decisión 399, sustitutiva de la Decisión 257, que es aplicable al transporte terrestre Internacional dentro de los países miembros de la Comunidad Andina. Así que las empresas transportadoras pertenecientes a la CAN, que prestan servicio terrestre internacional deben obtener los permisos reglamentarios de la norma mencionada.

El transporte de carga es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos y a la delicada manipulación que deben tener los bienes de intercambio extra regional.

En cuanto a este sector se puede decir que en Ipiales existen 29 empresas de transporte internacional puesto que como zona fronteriza es muy atractiva para la inversión, no obstante para el desarrollo de la actividad existen quejas por parte de los camioneros en cuanto a las limitaciones que impone el vecino país al no dejar circular vehículos colombianos hasta el interior del país ecuatoriano, ellos afirman que Colombia, en ese aspecto es más permisivo y que las cosas deberían ser equitativas. Por otra parte el alza en los precios del combustible es un factor que aqueja más a este gremio y para complementar la abolición de la tabla de fletes,

fueron en el mes de febrero de 2011 la punta de iceberg que desato el paro de camioneros a nivel nacional donde se vio perjudicada gran parte de la economía es el caso de empresarios al no poder movilizar sus mercancías o de las familias que depende económicamente de esta actividad.

Se puede decir también que gran parte de los agentes de carga están en las condiciones de ofrecer un servicio más completo mediante la búsqueda propia de una agencia de aduanas, para cumplir con las necesidades de los clientes.

En general se puede decir que todo este grupo empresarial, busca preferiblemente su empresa aliada para poder desarrollar toda la cadena procesos concernientes al comercio internacional, como por ejemplo es normal ver cerca de una almacenadora empresas de transporte o cerca de una agencia de aduanas una comercializadora a fin de agilizar los procesos, ya que el tiempo es una variable indispensable en el intercambio de mercancías, puesto que un mal cálculo en el tiempo puede traer graves consecuencias como la perdida de las ventas, el daño o deterioro de las mercancías, entre otras.

Ahora es preciso definir unos términos que se usaran en la siguiente afirmación.

Establecimientos de Comercio:

- Sucursal. Establecimiento de comercio de una sociedad comercial que se puede localizar para funcionar dentro y fuera del domicilio de la casa principal, cuyo administrador tiene facultades de representante legal y tiene además independencia financiera y administrativa.
- Agencia. Establecimiento de comercio abierto por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio principal, cuyo administrador carece de facultades para representarla legalmente.
- Establecimiento de comercio foráneo. Establecimiento de comercio cuya casa principal está inscrita fuera de la jurisdicción de la Cámara donde se quiere situar el establecimiento.

Al observar este segmento de estudio se puede corroborar que no todas las empresas que se encuentran afiliadas a la cámara de comercio de Ipiales, son locales pues en su gran mayoría existen establecimientos en calidad de sucursales, agencias y establecimientos foráneos, todo debido a la cantidad de mercancías que se intercambian en esta zona fronteriza, que tampoco son bienes que se queden dentro de la región sino que en su mayoría parten para el interior de cada país fronterizo.

Se puede afirmar también que el comercio internacional genera gran cantidad de empleos tanto directos como indirectos, ya que existen muchas personas que se encargan de la parte administrativa y operativa de cada entidad, mientras que

otras personas a pesar de no pertenecer directamente a las empresas se dedican a tramitar; a servir de intermediario entre las partes, a cargar o descargar las mercancías; hasta incluso a vender alimentos a las personas que desarrollan directamente cada actividad.

Finalmente es necesario mencionar a los entes gubernamentales que participan y apoyan esta actividad, como lo son ICA – INVIMA que se encargan de revisar, verificar y aprobar las mercancías que ingresan o salen del país, para que así exista seguridad en los productos y/o mercancías que se van a consumir primordialmente; y como ente de suma vigilancia en el cumplimiento de las leyes y la veracidad de los documentos esta la DIAN, que coopera también en caso de fallas en el sistema MUISCA, a través de medidas de contingencia o la corrección de los errores.

A continuación se presenta imágenes de algunas de empresas encuestadas.

Almacenes temporales de mercancías de comercio exterior ATEMCO LTDA.



Almacenadora la frontera Ltda. ALMAFRONTERA LTDA.



Transporte internacional de carga TIC S.A.



Almacenadora Alpopular S.A.



2.2.1 Matriz de evaluación de factores internos y externos, como se sintetiza en la tabla número 4 y 6. Por lo tanto para complementar el anterior diagnóstico se presenta a continuación las Matrices de evaluación de factores internos y externos, la cual permite identificar y analizar de la manera más objetiva las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las 106 empresas enfocadas al comercio internacional.

Estas matrices se realizaron en base al trabajo de campo y lo analizado en cada una de las empresas, por lo tanto la organización de los factores corresponde al orden de importancia que les fueron asignados por cada una de las MiPyMe encuestadas según su caso, no obstante se realizó algunos ajustes desde el punto de vista objetivo del autor.

- Fortalezas. Corresponde a las actividades o atributos internos de cada una de las empresas pertenecientes al sector dedicado a actividades de comercio exterior, que de una u otra manera se desarrollan para cumplir su objeto social. Las fortalezas del sector empresarial de comercio exterior de la ciudad de Ipiales deben ser aprovechadas y maximizadas.

- Portafolio de servicios. Se considera como una fortaleza del sector de comercio internacional, según los datos primarios obtenidos el 82% de las empresas poseen

su portafolio de servicio a través del cual dan a conocer el perfil de la empresa y de los servicios que ofrecen al mercado.

- Certificación ISO 9001 – Basc. Se perfila como una fortaleza por que más del 50% de las empresas están certificadas por la Alianza Empresarial para un Comercio Seguro BASC (Business Alliance for Secure Commerce) o por la norma ISO 9001 para un Buen Sistema de Gestión de la Calidad. Algunas de las empresas presentan ambas certificaciones.

- Atención al cliente. Las empresas del sector realizan actividades para brindar una buena atención al cliente, otorgando buen trato al cliente, la relación personal, amistosa y amable y descuentos especiales.

- Recurso humano calificado. Aquí se puede destacar que el talento humano que poseen las agencias de aduanas, almacenadoras, comercializadoras transportadoras internacionales, cuentan con un nivel de estudios profesional o técnico idóneo para cada una de las actividades que sean necesarias desarrollar.

- Especialización en su actividad. Cada una de las empresas del sector exterior con el tiempo se han encargado de esforzarse y perfeccionar lo que ellos saben hacer, es el caso de las almacenadoras con el almacenamiento de la mercancía, las agencias de aduanas con la intermediación aduanera, las comercializadoras con la comercialización de sus productos de exportación e importación y las transportadoras con el transporte internacional. De tal manera que es una gran satisfacción para los clientes de las MiPyMe, recibir un servicio con confianza y calidad de parte de entidades que saben muy bien cuál es su trabajo. De ahí que se desarrolle las actividades de comercio internacional en la frontera.

- Ubicación estratégica geográfica. Esta variable es una fortaleza porque cada una de las empresas que forman parte de la gran cadena del comercio internacional se encuentran ubicadas en zonas específicas dentro de la ciudad, permitiéndose desarrollar su actividad correctamente según las necesidades de su razón social. Es el caso de las almacenadoras que están hacia las zonas de salida de la ciudad permitiendo el fácil ingreso de los vehículos pesados, las agencias de aduanas, transportadoras y comercializadoras por lo general tratan de ubicarse en la zona céntrica de la ciudad para estar en contacto entre si, a la espera de los trámites correspondientes.

- Capacidad directiva. Las empresas dedicadas a actividades del comercio internacional tienen la fortaleza de contar con personas idóneas que están a cargo de la gerencia y administración de las entidades. De tal manera que están representadas por gente preparada y con dominio de los temas gerenciales, para sacar adelante los intereses de la empresa.

- **Liquidez.** Las empresas objeto de estudio tienen liquidez gracias al manejo de los clientes fieles, los cuales remunerarán muy bien el trabajo cumplido, además de los ingresos generados por los nuevos clientes. Y adicionalmente estas empresas deben ser liquidas por motivos de seguridad puede ser el caso de algún inconveniente con la mercancía y se deba cubrir gastos adicionales.

- **Infraestructura tecnológica.** El uso de las tecnologías de la información es cada vez más atractiva para el desarrollo de operaciones comerciales, de tal manera que las empresas dedicadas al comercio internacional a parte de querer vincularse a la aplicación de tecnologías de punta es un requisito exigido por la Dirección de Impuestos y Aduanas DIAN, contar con su red especial de tecnología computación, internet e intranet para operar exitosamente.

▪ **Oportunidades.** Eventos, hechos o tendencias del entorno externo que favorecen las actividades de las empresas de la ciudad de Ipiales dedicadas a actividades de comercio exterior, las cuales deben ser aprovechadas y maximizadas.

- **Asociatividad empresarial.** La estrategia ideal para enfrentar los mercados globalizados y la competencia es la asociatividad, ya que les da la oportunidad a los empresarios de aliarse o unirse con otras empresas afines y fortalecerse para desarrollar las actividades del comercio internacional. Esta oportunidad directamente se la puede brindar el departamento de comercio internacional a sus afiliados a través de la aplicación del modelo PRODES.

- **Representación gremial.** La oportunidad de la representación gremial para las MiPyMe del comercio internacional se evidencia a través de una entidad que represente ante entidades gubernamentales o privadas sus intereses y los defienda. Esta oportunidad la brindará la Unidad de negocio de ACOPI.

- **Posición fronteriza.** Ipiales gracias a su posición fronteriza facilita los procesos del intercambio comercial por lo tanto es una gran oportunidad que tienen las empresas del sector exterior para desarrollar sus actividades.

- **Política nacional de MiPyMe y comercio internacional.** El gobierno mediante sus leyes decreta ciertos beneficios para promover las MiPyMe mediante la ley 590, CONPES 3484 y el comercio internacional mediante la ley de fronteras. Esto se torna como una oportunidad para el sector exterior para lo cual deben de conocerlas para posteriormente aprovecharlas.

- **Entidades de apoyo y capacitación empresarial.** Existen entidades gubernamentales y privadas creadas especialmente para el apoyo y capacitación de los empresarios las cuales son una oportunidad para el crecimiento y desarrollo empresarial.

- Convenios alianzas. La oportunidad para las empresas dedicadas al comercio internacional está en la posibilidad de crear convenios de apoyo con entidades que a su vez puedan prestar un beneficio mutuo. De tal manera que se genere el gana – gana.

- Prestamos financieros. Las entidades financieras son una oportunidad para las MiPyMe del comercio internacional puesto que son la fuente para la consecución de los recursos económicos que necesitan las empresas para realizar inversiones necesarias y productivas. Ya que este es uno de los limitantes de muchas empresas del sector para crecer y mejorar.

- Inversionistas. Partiendo de la necesidad que las empresas del sector presentan por la falta de capital, se torna como una oportunidad la búsqueda de inversionistas para la empresa de tal manera que se genere recursos económicos para invertir y mejorar.

▪ Debilidades: actividades o atributos internos que impiden el correcto desarrollo de los objetivos de las empresas dedicadas a actividades de comercio exterior, por lo tanto se deben corregir puesto que son fenómenos manipulables.

- Imagen corporativa. Algunas de las empresas dedicadas al comercio internacional presentan falencias en cuanto al uso de una imagen corporativa adecuada y apropiada, por ejemplo no poseen publicidad exterior en el punto de venta que identifique la empresa o algún medio en el que se especifique ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Qué ofrece? ¿Cómo lo ofrece? De tal manera que tenga su carta de presentación ante el cliente y permita diferenciarse y lograr un mayor posicionamiento.

- Infraestructura física y medios de transporte. En varias de las empresas una de las mayores debilidades que poseen es la baja infraestructura tanto física como de medios, ocasionándoles pérdidas y dificultades en el desarrollo de sus operaciones laborales.

- Contactos comerciales. Las empresas del comercio internacional a pesar de mantenerse en el mercado con los clientes fieles, aceptan su debilidad en cuanto a la consecución de nuevos clientes, por lo tanto aspiran a acceder a una base de datos que les facilite conocer potenciales clientes.

- Planeación estratégica y prospectiva. En cuanto a planeación muchas de las empresas encuestadas no tienen conocimiento de estas herramientas y de la importancia de su combinación. La prospectiva facilita conocer escenarios futuros (anticiparse) y la estratégica busca planear innovar para actuar hacia el futuro. Lastimosamente el empresario del sector exterior no aplica la planeación estructuradamente algunos planean someramente.

- Egoísmo empresarial. La cultura de esta zona sur del país es aún más arraigada respecto a la actitud egoísta del empresario, es por eso que gran parte de empresas encuestadas discuten o cuestionan la labor de la competencia desde la crítica destructiva.

- Falta de inversión. Esta variable se caracteriza por ser una debilidad puesto que la gran mayoría de empresas dedicadas a actividades del comercio internacional aceptan la falta de capital para las mejoras que se proponen o se esperan. Por lo tanto para ampliar la infraestructura para mas capacitación del talento humano se requiere de más inversión.

- Exploración de nuevos mercados. Las MiPyMe del comercio se ven en la necesidad de buscar y conocer nuevos nichos de mercado para no ser dependientes de los clientes, porque en determinado momento se puede perder algún cliente y es necesario contar con suficiente mercado para no sufrir la ausencia de otro.

- Insuficiencia de personal. El escaso talento humano en algunas de las empresas del comercio internacional, interrumpen el desarrollo eficiente y efectivo de las actividades laborales, puesto que existe un buen número de tareas a realizar para un pequeño grupo laboral.

▪ Amenazas: eventos, hechos o tendencias del entorno externo de las empresas pertenecientes al sector, por lo tanto difieren o limitan el pleno desarrollo de cada actividad realizada, puesto que están fuera de control y deben ser prevenidas. Competencia desleal. Este fenómeno desatado por empresas poderosas que pueden cobrar por un precio menor al establecido por el mercado, se perfila como una amenaza contra las MiPyMe, por que impide el libre desarrollo de las actividades laborales que ofrece cada una de las agencias de aduanas, almacenadoras, transportadoras y comercializadoras internacionales.

- Paros protestas en frontera. Las graves situaciones de trancón, daño de mercancías percederas, retrasos en entrega, disturbios entre otras son las consecuencias que dejan los paros o protestan en la frontera, evidenciándose esto como una amenaza para el correcto manejo de las operaciones del comercio internacional.

- Situación política fronteriza. El conflicto desatado por los presidentes de cada país genera una amenaza latente en las relaciones empresariales entre Ecuador y Colombia, entorpeciendo los pactos del intercambio fronterizo y alterando el comercio internacional.

- Contrabando. La entrada o salida de mercancías bajo la evasión de impuestos representa el fenómeno del contrabando, el cual se hace presente a diario en la línea fronteriza tanto del Ecuador hacia Colombia y viceversa. Lo anterior

representa una amenaza principalmente para la producción nacional, seguido de las MiPyMe que hacen parte de las actividades propias del comercio internacional, ya que para llevar a cabo el contrabando no se requerirá de estas empresas por ende se disminuye el trabajo.

- Inseguridad. El fenómeno de la inseguridad es algo que aqueja a toda la comunidad, frente a las MiPyMe del comercio internacional se presenta como una amenaza por que las pérdidas en caso de robo o daño pueden ser muy elevadas, de ahí la importancia del uso e implementación de equipos de alta seguridad

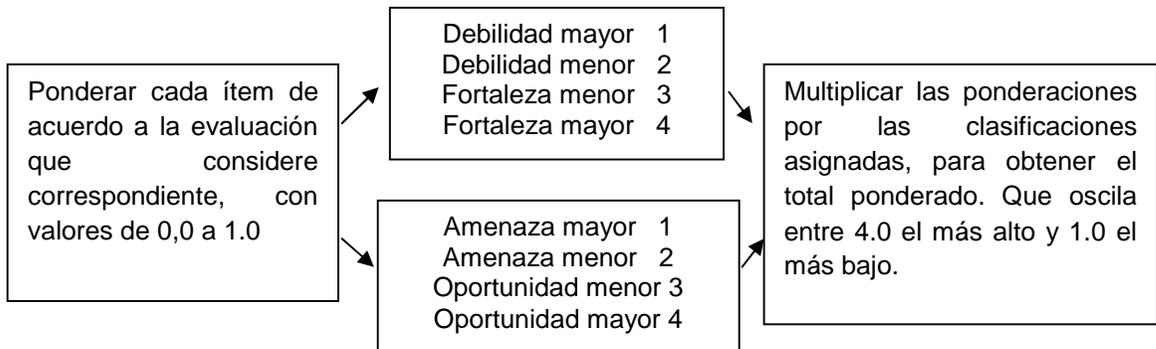
- Inserción de nuevas empresas. Igualmente por ser un paso fronterizo cada vez es más atractivo para la creación de empresas dedicadas al comercio internacional, lo cual se torna como una amenaza para las MiPyMe existentes del comercio internacional que deben enfrentarse a mayor competencia.

- Volatilidad del precio de las monedas. Los fenómenos de revaluación o devaluación se perfilan como una amenaza para las empresas del comercio internacional, dependiendo de la operación fronteriza que quieran realizar. Es el caso de los exportadores que se ven amenazados por la devaluación o de los importadores por la revaluación.

- Infraestructura vial. La amenaza que producen las vías de acceso o salida del cordón fronterizo son una amenaza debido a su mal estado y poca ampliación, que impiden el tránsito normal de los vehículos pesados.

- Corrupción administrativa. El portento de la colaboración entre comillas que dan algunos de los miembros administrativos de control, se torna como una amenaza para las entidades del comercio que desarrollan correcta y legalmente su actividad frente a las que pagan por algún beneficio para el desarrollo de su actividad.

Figura 1. Proceso de operación de la MEFI – MEFE.



Fuente: Fred, R. David (1997) *Conceptos de administración estratégica*, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

Tabla 3. Identificación de factores internos.

Identificación de Fortalezas	Identificación de Debilidades
Portafolio de servicios Certificación Iso 9001 – Basc Atención al cliente Recurso humano calificado Especialización en su actividad Ubicación estratégica geográfica Capacidad directiva Liquidez Infraestructura tecnológica.	Imagen corporativa Infraestructura física y medios de transporte Contactos comerciales Planeación estratégica y prospectiva Egoísmo empresarial Falta de inversión Exploración de nuevos mercados Insuficiencia de personal

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Factores	Ponderación	Clasificación	Total ponderado
Fortalezas			
Portafolio de servicios	0,06	3	0,18
Certificación Iso 9001 – Basc	0,07	4	0,28
Atención al cliente	0,06	4	0,24
Recurso humano calificado	0,06	4	0,24
Especialización en su actividad	0,05	3	0,15
Ubicación estratégica geográfica	0,06	3	0,18
Capacidad directiva	0,06	4	0,24
Liquidez	0,06	4	0,24
Infraestructura tecnológica.	0,06	4	0,24
Debilidades			
Imagen corporativa	0,05	2	0,1
Infraestructura física y medios de transporte	0,05	1	0,05
Contactos comerciales	0,05	2	0,1
Planeación estratégica y prospectiva	0,06	1	0,06
Egoísmo empresarial	0,06	1	0,06
Falta de inversión	0,07	1	0,07
Exploración de nuevos mercados	0,06	2	0,12
Insuficiencia de personal	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,67

Fuente: Esta Investigación.

Luego de la evaluación detallada de los factores internos se estableció que las MiPyMe objeto de estudio tienen un total ponderado de 2,67 lo cual determina su ubicación por encima del promedio indicando que están más dinámicas las fortalezas que las debilidades, sin embargo en cualquier momento una mínima variación del ponderado total sería contraproducente de tal manera que se debe colocar en marcha un plan de contingencia para maximizar las fortalezas y contrarrestar las debilidades.

Tabla 5. Identificación de factores externos.

Identificación de Oportunidades	Identificación de Amenazas
Asociatividad empresarial.	Competencia desleal.
Representación gremial	Paros protestas en frontera.
Posición fronteriza.	Situación política fronteriza.
Política nacional de MiPyMe y comercio internacional	Contrabando
Entidades de apoyo y capacitación empresarial.	Inseguridad
Convenios alianzas	Inserción de nuevos empresas
Prestamos financieros	Volatilidad del precio de las monedas
Inversionistas.	Infraestructura vial
	Corrupción administrativa

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 6. Matriz de evaluación factores externos (MEFE).

Factores	Ponderación	Clasificación	Total ponderado
Oportunidades			
Asociatividad empresarial.	0,07	4	0,28
Representación gremial	0,06	4	0,24
Posición fronteriza.	0,06	4	0,24
Política nacional de MiPyMe y comercio internacional	0,06	4	0,24
Entidades de apoyo y capacitación empresarial.	0,07	4	0,28
Convenios alianzas	0,06	4	0,24
Prestamos financieros	0,06	4	0,24
Inversionistas.	0,06	4	0,24
Amenazas			
Competencia desleal.	0,06	1	0,06
Paros protestas en frontera.	0,06	2	0,12
Situación política fronteriza.	0,05	2	0,1
Contrabando	0,06	1	0,06
Inseguridad	0,05	1	0,05
Inserción de nuevos empresas	0,05	2	0,1
Volatilidad del precio de las monedas	0,05	2	0,1
Infraestructura vial	0,06	2	0,12
Corrupción administrativa	0,06	1	0,06
Total	1		2,77

Las MiPyMe, enfocadas al comercio internacional presentan en su entorno externo un total ponderado de 2,77. Que evidencian lo atractivas que son las oportunidades que las rodean, de tal manera que se puedan neutralizar las amenazas si se aprovechas de la mejor manera las oportunidades.

2.2.2 Matriz de perfil competitivo del sector exterior, ver tabla número 7. En base a los resultados obtenidos con la aplicación de MEFI y MEFE, se ubica el total ponderado de MEFI sobre el eje X y el total ponderado de MEFE sobre el eje, lo cual permite ubicar los valores dentro de los cuadrantes establecidos en base a los tres rangos permitidos.

Para el análisis de los resultados se tuvo en cuenta:

Cuadrante I, II, III. Las empresas deben crecer y construir.

Cuadrante IV, V, VI. Las empresas deben retener y mantener.

Cuadrante VII, VIII, IX. Las empresas deben cosechar o desinvertir.

Tabla 7. Matriz interna – externa (IE).

MEFI MEFE		2,67 2,77	Total ponderado MEFI		
			Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,9	Débil 1,0 a 1,9
TOTAL PONDERADO MEFE	4	3	2	1	
	ALTO 3,0 a 4,0	I	II	III	
	MEDIO 2,0 a 2,9	IV	V	VI	
	BAJO 1,0 a 1,9	VII	VIII	IX	

Fuente: Modelo David Fred.

Con base a los resultados, las empresas del segmento de estudio se encuentran en el cuadrante V, donde la estrategia es retenerse y mantenerse en el mercado, se sugiere que opten por estrategias como la penetración en el mercado y desarrollo del servicio.

2.2.3 Matriz FODA

Por medio de la información anterior se construye esta matriz, ver tabla número 8. La cual permite conocer, evaluar y analizar los factores internos fortalezas y debilidades, que son fácilmente manipulables porque están al alcance del empresario, por ejemplo en caso de que el efecto sea positivo se deben maximizar y mantener o de lo contrario se deben eliminar o contrarrestar. En cuanto a los factores externos que están fuera del alcance del empresario, se debe aprovechar y maximizar las oportunidades y respecto a las amenazas se deben prevenir, contrarrestar o luchar contra ellas.

Tabla 8. Matriz FODA.

<p style="text-align: center;">Matriz DOFA</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de servicios 2. Certificación Iso 9001 - Basc 3. Atención al cliente 4. Recurso humano calificado 5. Especialización en su actividad 6. Ubicación estratégica geográfica 7. Capacidad directiva 8. Liquidez 9. Infraestructura tecnológica. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen corporativa 2. Infraestructura física y medios de transporte 3. Contactos comerciales 4. Planeación estratégica y prospectiva 5. Egoísmo empresarial 6. Falta de inversión 7. Exploración de nuevos mercados 8. Insuficiencia de personal
<p>Oportunidades</p>	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias DO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociatividad empresarial. 2. Representación gremial 3. Posición fronteriza. 4. Política nacional de MiPyMe y comercio internacional 5. Entidades de apoyo y capacitación empresarial. 6. Convenios alianzas 7. Prestamos financieros 8. Inversionistas. 	<p>F1-5, O2-5 Participar activamente en convenios y alianzas con los gremios y entidades de apoyo para la realización de eventos comerciales donde las empresas especializadas a actividades del comercio internacional puedan ofrecer el portafolio de servicios.</p> <p>F8, O7-8. Aprovechar la liquidez de las empresas dedicadas al comercio internacional para atraer inversionistas y gestionar los préstamos financieros.</p> <p>F2, O1-5-6. Fomentar la asociatividad empresarial del sector que permita establecer convenios y alianzas con el sector público y privado en pro de proyectos para reafirmar los procesos de certificación ISO 9001 y Sistema de Gestión en Control y Seguridad SGCS BASC.</p> <p>F7, O2-4-6. Beneficiarse de la capacidad directiva de las empresas dedicadas al comercio internacional y junto con el apoyo gremial gestionar proyectos avalados por la política nacional de las MiPyMe y el comercio internacional en materia de desarrollo y crecimiento empresarial</p> <p>F3,4,5,9, O3 Aprovechar la posición fronteriza para desarrollar sus actividades comerciales destacando el recurso humano calificado, la infraestructura tecnológica, la atención al cliente y la ubicación estratégica geográfica que posee el sector empresarial dedicado a las actividades de comercio internacional.</p>	<p>D1, O2-5. Buscar el apoyo y asesoría de gremios y entidades público – privadas para fortalecer la imagen corporativa de las empresas dedicadas al comercio internacional.</p> <p>D3-7, O2-3. Aprovechar la representación gremial para que con ayuda de estos se logre estructurar una base de datos de los contactos comerciales de las empresas ubicadas en la zona fronteriza con el fin de establecer potenciales negociaciones.</p> <p>D2-6, O2-6-7-8 Buscar convenios y alianzas con entidades públicas, privadas y gremios para atraer nuevos inversionistas con el fin de incrementar el capital financiero para realizar cambios en la infraestructura física y medios de transportes.</p> <p>D5, O1 Motivar para que las empresas dedicadas al comercio internacional se asocien en torno a necesidades homogéneas dejando de lado el egoísmo empresarial.</p> <p>D8, O4 Aprovechar la política nacional de la MiPyMe y comercio internacional para vincular nuevo personal que ayude a las tareas en materia de comercio internacional.</p> <p>D4, O6 Desarrollar planes estratégicos y prospectivos en convenio de las entidades publico-privadas y así fomentar el desarrollo del sector empresarial dedicado a las actividades de comercio internacional.</p>

Tabla 8 (Continuación)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Competencia desleal. 2. Paros protestas en frontera. 3. Situación política fronteriza. 4. Contrabando 5. Inseguridad 6. Inserción de nuevas empresas 7. Volatilidad del precio de las monedas 8. Infraestructura vial 9. Corrupción administrativa</p>	<p>F5-7, A2-3-4-5-6,7,8-9. Aprovechar la capacidad directiva de los empresarios y la especialización en las actividades del comercio internacional para establecer medidas de contingencia ante situaciones de política comercial binacional, protestas, contrabando, infraestructura vial, volatilidad en el precio de la moneda, inseguridad y corrupción administrativa.</p> <p>F4, A1-6 Aprovechar y potencializar el recurso humano calificado para seguir brindando un servicio de calidad y así contrarrestar la entrada de nuevas empresas del mismo sector.</p>	<p>D2, A6. Restructurar la imagen corporativa, infraestructura física y medios de transporte para responder competitivamente a la inserción de nuevas empresas del sector.</p> <p>D4-5, A2-3-4-5-6-7-8-9 Contrarrestar el egoísmo empresarial con la motivación y apoyo de los gremios para la formulación y aplicación de planes estratégicos y prospectivos que sirvan de modelo para enfrentar la problemática fronteriza</p> <p>D6. A8 Buscar y gestionar la inversión, local, nacional e internacional para mejorar la infraestructura vial</p>

Fuente: Este estudio tomado del modelo de Albert Humphrey SWOT.

3. ESTUDIO DE MERCADO

Consecuentemente con la pasantía y en la dinámica del desarrollo de los objetivos específicos dentro del plan de trabajo se considera pertinente conocer el mercado que se pretende alcanzar. En el estudio de mercado se analizan diferentes aspectos tales como: Análisis del sector se expone el comportamiento de la economía colombiana y economía regional y los sectores económicos destacados en el año 2010. Por otra parte, se presentan las normas más importantes dedicadas al tratamiento especial del municipio de Ipiales por ser una zona de frontera.

Adicionalmente dentro del análisis del mercado se expone brevemente la actividad económica del departamento de Nariño, destacando al municipio de Ipiales y principalmente el sector empresarial objeto de estudio, es decir las empresa dedicadas a prestar servicios de comercio internacional, seguido se presenta un análisis de oferta del servicio a prestar por la unidad de negocio, los beneficios de las capacitaciones y la presentación del portafolio de servicios, además del análisis de la demanda esperada con base al estudio de mercado realizado y el análisis del lugar y forma de compra; análisis del perfil del usuario resaltando las principales características del mercado objetivo; finalmente el análisis de la competencia donde se evidencia la competencia frente al departamento de comercio internacional de ACOPI.

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

La economía nacional en el año 2010 creció 4,2%, el mayor crecimiento se presentó en minas y canteras que repuntó un 12,5%, comercio, restaurantes y hotelería llegó al 7,2%, electricidad 4,7%, industria manufacturera creció 4,3%, transporte 4,2% y financiero un 3,2%. Mientras que los sectores que continúan rezagados son la agricultura que cayó 1,8% y construcción que descendió 5,5%. Considerando, los estragos que genero el invierno el crecimiento económico fue positivo¹⁷.

La economía tradicional de Nariño está basada en el sector primario. Con sus cultivos de mayor importancia: papa, maíz tradicional, trigo, café, frijol, cacao, plátano, caña panelera, palma y en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba.

¹⁷ Economía colombiana creció 4,2% en 2010: DNP. Disponible en <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/economia-colombiana-crecio-42-2010-dnp/111880>. Consultado julio 2011

El departamento cuenta también con ganadería de vacunos, porcinos, equinos, mulares, asnales, caprinos y ovinos, por otro lado se encuentra la pesca marítima y continental igualmente importantes; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, cherna, pargo rojo, camarón banco y camarón tití.

Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera.

La actividad minera es importante en el departamento y son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravillas. Existe una actividad comercial importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador.

En cuanto al departamento de Nariño es importante resaltar su ubicación fronteriza, el departamento se encuentra situado en el extremo suroeste de Colombia, frontera con el Ecuador, siendo la frontera un puerto seco trascendental para el desarrollo económico y social de la ciudad tanto para la ciudad de Tulcán (Ecuador) e Ipiales, puesto que allí se desarrolla el tránsito de pasajeros, comercio internacional, el sistema cambiario y la industria.

La ciudad de Ipiales se ubica geográficamente en el suroccidente de Colombia sobre el altiplano de Túquerres e Ipiales, a 80 km de la capital del departamento de Nariño. La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, microempresariales y turísticas, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios¹⁸.

En cuanto al sector primario, cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como nacional y el excedente al consumo de las familias.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz; sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional; por parte del sector industrial posee algunas industrias de transformación

¹⁸ Ipiales. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ipiales#Econom.C3.ADa>. Consultado junio 2011.

de tipo liviano, destacándose la producción de harina, de trigo, tostadoras de café entre otros.

El sector secundario con la industria puede clasificarse como microempresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura.

El sector terciario representado en la parte financiera de la ciudad donde pertenecen diferentes entidades, que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos, Corporaciones Financieras, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria, Oficinas de Seguros, varias Casas de Cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales.

Según datos del Banco de la República, los depósitos bancarios superan tasas de crecimiento del 20.0% anual. Esta actividad se estimula por el movimiento comercial resultante de la situación cambiaria de la frontera¹⁹.

El sector transporte presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan del nivel regional y del interior del País.

El complejo tejido de relaciones sociales y económicas que la ciudad crea y reproduce, apoya la aparición de nuevas empresas, creación de empleos, innovación en los procesos productivos y el desarrollo de otros productos.

El sector comercio debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. La actividad informal se presenta en gran magnitud debido a la situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

El sector cuaternario representado por el sector externo todas aquellas empresas implicadas en el comercio exterior. La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

Lastimosamente la ciudad de Ipiales no posee una base de datos estadísticos minuciosos exactos que permitan conocer cuánto es la participación y el crecimiento del sector exterior, sin embargo la Cámara de Comercio de Ipiales, reporta unos porcentajes de participación dentro de los cuales los sectores más afines son: comercio al por mayor y al por menor con una participación de 53,76%;

¹⁹ Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Ipiales. Año 2000.

transporte almacenamiento y comunicaciones con 10,27% y actividades inmobiliarias y empresariales con 6,86%.

En este contexto es importante analizar la ciudad de Ipiales como un conglomerado social que forma parte integral de la Exprovincia de Obando y es parte fundamental de la zona fronteriza ubicada entre Colombia y la República del Ecuador. Como tal es acreedora de una especial atención tendiente a fortalecer su desarrollo, en coherencia con las políticas nacionales destacando aspectos legislativos fundamentales como la apertura económica y en forma específica lineamientos planteados para su tratamiento a través de la Ley 191 de 1995 o Ley de Fronteras que ordena un tratamiento especial a las zonas fronterizas y establece las siguientes figuras territoriales:

a) Zona de frontera –Z F– son aquellos municipios, corregimientos especiales de los departamentos fronterizos, colindantes con los límites de la República de Colombia, y aquéllos en cuyas actividades económicas y sociales se advierte la influencia directa del fenómeno fronterizo.

b) Unidad especial de desarrollo fronterizo –UEDF– comprende aquellos municipios, corregimientos especiales y áreas metropolitanas pertenecientes a las Z F, en los que se hace indispensable crear condiciones especiales para el desarrollo económico y social mediante la facilitación de la integración con las comunidades fronterizas de los países vecinos, el establecimiento de las actividades productivas, el intercambio de bienes y servicios, y la libre circulación de personas y vehículos.

c) Zonas de integración fronteriza –ZIF– que son aquellas áreas de los departamentos fronterizos cuyas características geográficas, ambientales, culturales y/o económicas, aconsejen la planeación conjunta de las autoridades fronterizas, en las que de común acuerdo con el país vecino se adelantarán las acciones que convengan para promover su desarrollo y fortalecer el intercambio bilateral e internacional.²⁰

Por otra parte está el proyecto de ley 156 de 2008 cámara, por medio de la cual se desarrollan los artículos 289 y 337 de la Constitución Política Nacional y se establece un régimen especial para los Departamentos de Frontera.

El objetivo de la presente ley es fortalecer el proceso de cooperación entre la Nación y los entes territoriales mediante la implementación de un conjunto de normas y regímenes especiales que permitan el desarrollo armónico de estas regiones; priorizando la inversión en infraestructura, el fomento económico, la

²⁰ Fronteras de Colombia. Disponible en http://www.sogeocol.edu.co/Ova/fronteras_colombia/fronteras/zona.html. Consultado agosto 2011.

atención de las necesidades básicas insatisfechas, y la sostenibilidad de los recursos naturales no renovables, que compensen el bajo nivel de desarrollo de los departamentos fronterizos. De igual forma que promuevan la eliminación de las barreras al comercio, y la integración entre los departamentos y municipios fronterizos con las entidades limítrofes de los países vecinos.

- Región especial fronteriza (REF). Es la conformada por los departamentos fronterizos colindantes y limítrofes con el mismo país, que posean características similares en lo económico, social, cultural, ambiental y geográfico, para implementar programas especiales de desarrollo regional Fronterizo.²¹ Ipiales es Región Especial Fronteriza Sur.

El sector externo, agencias de aduanas, transportadoras internacionales, comercializadoras y almacenadoras se benefician de estas leyes obteniendo un desarrollo armónico gracias a las unidades especiales de desarrollo fronterizo mediante la integración con las comunidades fronterizas, el establecimiento de las actividades productivas, el intercambio de bienes y/o servicios, la libre circulación de personas y vehículos; integración fronteriza; las zonas de integración fronteriza que propende por la planeación conjunta de las autoridades fronterizas para acrecentar el desarrollo y el intercambio; las regiones especiales fronterizas que promuevan el progreso, la adecuada incorporación en la economía nacional y facilitan la acción de mecanismos binacionales de cooperación.

De tal manera que las leyes de frontera son el apoyo para que las empresas generen empleo, inviertan en la región e incrementen las exportaciones e importaciones y puedan convertir a Ipiales en un puerto seco sobresaliente dentro de los puertos secos que tiene el país.

Finalmente, cabe destacar que el sector objeto de estudio conformado por agencias de aduana, almacenadoras, comercializadoras internacionales y transportadoras internacionales posee gracias a su ubicación fronteriza, una gran fortaleza que le facilita las operaciones administrativas, comerciales, logísticas y/o operacionales en cada una de sus actividades y además la facilidad de evaluar sus clientes o proveedores, no obstante en ocasiones la falta de capacitación impide el normal desarrollo de las actividades, que desencadena, por ejemplo en la pérdida de tiempo un factor riesgoso en este medio, pues está en juego la negociación, la mercancía y la confianza del cliente. Por otra el comercio internacional se ve atacado también por el contrabando, que es un fenómeno que día tras día va en aumento y desequilibra el precio del producto en el mercado extranjero.

²¹ PROYECTO DE LEY 156 DE 2008 CÁMARA. Disponible en http://www.icpcolombia.org/archivos/seguimiento/proyecto_de_ley_156_2008. Consultado agosto 2011.

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

En año 2009, la economía de Nariño presento una desaceleración en la actividad económica, la causa del alto desempleo, principalmente en la capital del departamento de Nariño y el efecto de las pirámides que en conjunto incidió en la demanda de bienes y servicios en los hogares. De igual forma, las consecuencias de la crisis internacional y las restricciones comerciales con Ecuador y Venezuela golpearon la economía del suroccidente colombiano.

El comercio fronterizo estuvo afectado por las restricciones comerciales impuestas por Ecuador, reflejándose en la caída del 68,8% en las exportaciones no tradicionales de Nariño, entre los productos no tradicionales exportados por el departamento están los del sector agropecuario, ganadería, caza, silvicultura y explotación de la madera; sector minero explotación de minerales no metálicos; sector industrial elaboración de productos alimenticios y de bebidas fabricación de productos textiles, fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles, curtido y preparado de cueros, transformación de la madera, fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón, fabricación de sustancias y productos químicos, fabricación de productos de caucho y plástico.²²

El sector exterior es el encargado de dinamizar la actividad del comercio internacional, de ahí la importancia de conocer exactamente el porcentaje que representa esta actividad en la ciudad de Ipiales, lastimosamente no fue posible ubicar un dato aproximado de cuanto representa para la ciudad de Ipiales la actividad de las agencias de aduanas, las almacenadoras, las comercializadoras y las transportadoras internacionales. No obstante se conoció que el sector de comercio al por mayor y al por menor represento para el municipio de Ipiales en el 2010 un 53,7%; transporte, almacenamiento de productos y las comunicaciones represento el 10,3 % y las actividades inmobiliaria y empresariales representaron el 6,9%, esta información se suministra teniendo en cuenta que dentro de estos sectores comerciales se ubican las actividades de frontera.

En consecuencia, la zona de integración fronteriza es el motor que dinamiza las empresas dedicadas a prestar servicios de comercio exterior, como por ejemplo de las comercializadoras que se encargan de comprar o vender a nivel internacional. En el caso en la ciudad de Ipiales están todas aquellas comercializadoras internacionales que mantienen sus relaciones comerciales a través del intercambio de dinero por bienes tangible; las transportadoras internacionales o agentes de carga internacional, encargadas de reportar y registrar ante la DIAN, la mercancía a exportar o importar y trasportar la mercancía hasta el sitio de destino: las almacenadoras son los depósitos habilitados que reciben la mercancía y se encargan de registrar ante la DIAN el ingreso o salida

²² Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño. Año 2008

de una mercancía de exportación o importación; finalmente las agencias de aduanas quienes actúan a nombre y por encargo de los importadores y exportadores para realizar lo concerniente en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

El mercado objetivo está relacionado con actividades operativas altamente exigentes, ya que están supervisadas minuciosamente por la Dirección de Impuestos y Aduanas – DIAN, que posee un sistema informático mecanizado por funcionarios. De tal manera que el mínimo error puede traer graves consecuencias de ahí la importancia que el recurso humano este correctamente capacitado y entrenado para realizar sus labores, adicionalmente cada empresa debería contar con un equipo de apoyo en cuanto a la supervisión y verificación de los documentos o la información que se suministre al sistema informático de la DIAN, lo anterior con base a la monotonía o la mecánica que se maneja en las empresas y en muchas ocasiones pueden existir errores que no son perceptibles a la mirada de la persona que lo realiza. De tal manera que se aplicara alguna estrategia relacionada con el famoso control de calidad.

De tal manera que se identifica en el mercado las necesidades de representación, acompañamiento, asociación, capacitación y asesoría, en áreas o temas como comercio internacional, regímenes de exportación e importación, legislación aduanera, etiquetado, empaque y embalaje, sistemas informáticos, contabilidad y finanzas, manejo del recurso humano, relaciones públicas, certificaciones de calidad y seguridad, mercadeo, publicidad, líneas de crédito entre otras. Logrando así una medida que contrarreste las falencias relacionadas con errores, falta de atención al cliente, falta capital financiero, falta de infraestructura física, falta de expansión empresarial, falta de una correcta selección del talento humano, falta de estrategias de mercadeo, falta de representación gremial y asociatividad empresarial, falta de conocimiento en la legislación aduanera y la falta de compromiso y espíritu empresarial.

3.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oportunidad de diseñar un Plan de Negocios para la Creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño para las MiPyMe dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales beneficiará potencialmente a 106 MiPyMe del sector exterior a través de la oferta de servicios como: la representación ante el tejido empresarial, entidades gubernamentales y privadas; la capacitación, acompañamiento; asesoría on-line; eventos y ferias; base de datos de contactos comerciales entre otros.

Actualmente, la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se torna cada vez más necesaria, es por eso que se propone la creación del departamento de comercio internacional como un apoyo al sector empresarial de la ciudad de Ipiales.

3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda hace referencia a la cantidad de personas que consumen un producto o servicio, para este caso empresas que demandarían los servicios del departamento de comercio internacional de Acopi seccional Nariño para los empresarios del sector exterior de la ciudad de Ipiales, según el desarrollo de la investigación de mercado realizada a partir de la base de datos de Cámara de Comercio de Ipiales y de la muestra que arrojó se afirma que con base a los resultados de la encuesta el 89% (74 de 83) empresas aceptan la propuesta de afiliarse a esta unidad de negocio, por su parte el 4% (3 de 83) empresas se niegan a aceptar la propuesta, porque se sienten lo suficientemente capaces de controlar la empresa y el restante 7% (6 de 83) empresas no saben/no responden puesto que la decisión debe ser analizada por la administración principal, ya que en la sucursal de Ipiales no tienen la autorización de tomar decisiones sin consulta previa.

Analizando estos resultados se observa un balance positivo, demostrando que de cada 10 empresas encuestadas 9 de ellas dirían que si aceptan pertenecer a la Unidad y 1 estaría indeciso o se negaría a participar. En conclusión la demanda se torna positiva para ACOPI a través de su departamento de comercio internacional gracias a la acogida que le dan los empresarios a la propuesta de afiliación a una entidad que los represente y capacite.

3.5 LUGAR Y FORMA DE COMPRA O VENTA.

En cuanto al lugar de compra puede ser en Pasto en las oficinas de ACOPI seccional Nariño, donde estará ubicada la oficina del departamento de comercio internacional y puede ser también en Ipiales en las instalaciones de las empresas donde se realicen las visitas directas e incluso se contara con un espacio en una de las empresas afiliadas donde el gerente sea el representante ante la junta directiva de ACOPI.

Respecto a la forma de compra o de venta, se hará en un principio a través de asesores externos de venta del servicio y luego que el departamento y sus

servicios se hayan dado a conocer dentro del tejido empresarial se ofertará el servicio desde las instalaciones del departamento de comercio internacional de ACOPI Pasto.

3.6 ANÁLISIS DEL PERFIL DEL USUARIO – MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para el plan de negocios son las empresas enfocadas al comercio internacional, de acuerdo a la base de datos del registro mercantil de la Cámara de comercio de Ipiales las empresas enfocadas a dicha actividad son 106. Por consiguiente, el perfil que presentan las MiPyMe se ubican entre uno o más de los siguientes aspectos.

- Empresas dedicadas a actividades en materia de transito de mercancía nacional e internacional, agenciamiento aduanero, depósitos habilitados y comercialización nacional e internacional.
- Empresas que busquen reforzar sus conocimientos a través de las asesorías técnicas en materia de comercio internacional y otros temas empresariales.
- Empresas con ganas de crecer y buscar una excelente participación en el mercado.
- Empresas flexibles, modernas y dinámicas que les guste apostar por las nuevas tendencias del mercado y proyectos empresariales.
- Empresas interesadas en crear una relación de fidelidad con sus clientes y proveedores.
- Empresas con infraestructura organizacional, operativa y física débil.
- Empresas con interés de inserción y uso de las TIC.
- Empresas con la necesidad de hacer contacto con clientes potenciales y atraer nuevos usuarios.
- Empresas con la necesidad de ser certificadas.
- Empresas en busca de una buena elección del recurso humano.
- Empresas que les gusta estar a la vanguardia de la información y de los cambios tributarios o legislativos.
- Empresas en pro de alianzas o convenios estratégicos.

3.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

La competencia de la Unidad de negocio, son las empresas de asesoría privadas existentes en la ciudad de Ipiales, por lo general especializadas en temas o áreas específicas como por ejemplo contaduría, comercio internacional, administración de empresas, derecho, sistemas, mercadeo, calidad, gerencia, cultura e identidad organizacional, desarrollo económico, diseño e imagen organizacional, entre otras. Las empresas se relacionan en las siguientes tablas, los datos fueron tomados del directorio telefónico de la ciudad de Ipiales y corroborados en la base de datos de la Cámara de Comercio.

En conjunto las empresas que prestan asesoría a empresas dedicadas a las actividades en materia de comercio internacional en la ciudad de Ipiales son:

Tabla 9. Empresas de asesoría empresarial en la ciudad de Ipiales.

Asesorías aduaneras		
Morales Juan Carlos	Cra. 6 # 13-09 Of. 503 Ed. Markus	7737230
Servicios legales.	Cl. 12ª # 7-10 Oc. 303	7252956
Asesorías contables		
ACG & Control	Cra 6 # 10-48 Of. 401 Ed. Colpatria	7731434
ASIIF Contadores	Cl. 11 # 6-15 Of. 304 Ed. Channel	7737601
Bernal Sandra Patricia	Cra. 6 # 13-09 Of. 205	7731274
Contasistemas	C.C. Polo Of. 17	7733229
Guerrero Sofía	Cra. 6 # 9-12 Of. 204	7730435
Toro Jorge	Cl. 9 # 5-28 Of. 202	7734443
Asesorías jurídicas		
Asesoría legales integradas	Cl. 14 # 5-22 Of. 305	310 411 7250
Benavides Fierro Jorge	Cra. 6 # 6-15 Of. 303 Ed. Channel	7250923
Benavides Luis A	Cra. 6 # 13-17	7733001
Burbano Narváez Antonio	Cl. 9 # 5-21 Of. 205	7253366
León Vera Jorge	Cra. 10 # -48 Of. 407	7734012
Tapia Jaime Hernando	Cra. 7 # 12ª Of. 301 Ed. Córdoba Avilés	7254237

Fuente: Cámara de comercio Ipiales.

Tabla 10. Empresas de asesoría en comercio internacional en la ciudad de Ipiales.

Nombre	Dirección	Teléfono
Importaciones y exportaciones Luis Burbano	Cra. 8a # 24 ^a – 82	7732373
Asesorías de Nariño ASESORNAR	Cra. 6 ^a # 14 - 33 of.401	7738587
Importaciones y exportaciones sarmiento	Cra. 7 # 32-37	7331176
Servicios interamericanos	Cl. 15 # 7- 24	7256141
Sercoandinos	Cl. 15 # 7-106	7250360
Cristóbal Guerrero Tobón	Cra. 6 # 14 - 76 of.502	7732832
Jaime Narváez Lamprea Televisión	Cra. 6 # 3 - 41	7732207
Importaciones exportaciones	Cra. 6 # 14 – 96	
Importaciones exportaciones	Cl. 2a # 5 -23	7730059
Importaciones y Exportaciones Nacional Ltda.	Cra. 1 # 4 – 41	7734142
Importaciones y Exportaciones Wilfredo Jiménez	Cra. 6 # 12 - 34 Of. 17	7733229
Importaciones exportaciones Ortega Rosero	Mz 8 casa 15 La frontera	
Servicios profesionales para la Frontera S.P.F. Asesores Ltda.	Cra. 6 # 9 -12 of.202	
NAVIESCOR	Cra. 6a # 4 – 45	7253392
Sertimex servicios de trámites de importaciones y Exportaciones Cia. Ltda.	Cra. 2 # 21-70 San Vicente	7251466
Logistrade	Cl. 17 a # 4 - 80 Totoral	7735980
Logística Andinasur	Cra. 7 # 12a -108 of.303 Córdoba Avilés.	7253590
Eumelia Mónica Moran Quemag	Cl. 14 # 1- 24 Obrero	7738079
Representaciones Gran Colombiana Ltda.	Cra. 6 # 14 -108 of. 302	7733750
Servicios Integrados De Comercio Exterior y Logística Siceylog E.U.	Cl. 15 # 7 - 10 of. 206	7736555
Tramites Surandinos	Cra. 5 # 1-14	7733959
Asep Asesores Profesionales E.U.	Mz b casa 18 Lirios norte	7252863
Arkimex Cia. S.A.	Cl. 15 # 4 a-10	7733673
C.G.E. Consultoría Gestión Empresarial	Urbanización Nuevo Horizonte casa 22	3005528658
Dianco asesorías Profesionales	Cl. 15 # 7-10 of. 302	7737084
Inversiones Mundo Siglo XXI	Cl. 7 # 2-29 Parque Bolívar	3158861626
COEMPRO	Barrio el charco	3155679229
SERVIAVALES	Cra. 6 # 14-76 of 302 Ed. Mildiaz	7734242
Asesoría logística y comercialización E.U.	Cl. 12 # 6 -16	7734855
Operadores de logística integrada - Odli Ltda.	Cl. 12 # 6 -16	3117649213
I. & R. Asesores S.A.S.	Cl. 13 # 4 - 43 casa 5b. Lirios Norte	7737112
Red Inteligente Ipiales	Cra. 7 # 9 - 39	3103713823
Globalvital Internacional Ltda. Ipiales	Cra. 6 # 14 - 33 of 202	

Fuente: Cámara de comercio Ipiales.

Las empresas de asesoría de comercio internacional de la ciudad de Ipiales presentan un fenómeno particular, la mayoría de estas empresas tienen como actividad la asesoría y la consultoría en importaciones, exportaciones, tránsitos aduaneros, gestión, logística, distribución física pero no desarrollan dicha actividad como tal sino enfocan más su trabajo a tramitar, en consecuencia las comercializadoras le entregan el poder a una empresa de estas para que maneje y realice todo lo concerniente a una importación o exportación, mientras que ellos se omiten la labor y prefieren pagar por estos servicios así los costos sean más altos evitándose estar al frente de todas las operaciones que un trámite de comercio internacional demanda.

De esta manera, el contexto de competencia directa cambia puesto que la Unidad de negocio que se propone no brindara el servicio de tramitología sino su fuerte es la representación gremial, la asociatividad, la asesoría on-line y las capacitaciones en diferentes temas principalmente del comercio internacional y complementado con temas de interés empresarial como mercadeo, legislación, sistemas, contabilidad entre otros.

Por otro lado la actividad de asesoría en comercio internacional también es manejada por las agencias de aduanas que forman parte del segmento de mercado del plan de negocio. Sin embargo dichas empresas a pesar de que brindan sus asesorías, se afirma que también necesitan ser asesoradas en temas como comercio internacional, contabilidad, legislación aduanera, administración, sistemas, certificación BASC y mercadeo según las encuestas y los datos analizados, del 38,55 % (32 de 83) empresas pertenecientes a las sociedades de intermediación aduanera el 19,28 % (16 de 32) empresas han requerido de una asesoría, con lo que se confirma, que las agencias de aduanas no son autosuficientes de tal manera que también requieren de capacitación.

Adicionalmente dentro de la competencia se puede mencionar a la Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional, FITAC, que nació a partir de la fusión en diciembre de 1996 entre la Federación Nacional de Agentes de Aduana FEDEADUANAS y la Asociación Colombiana de Agencias de Carga, Transitorios y Asimilados ASCAIATA. Dando origen a una agremiación de carácter permanente y sin ánimo de lucro que reúne Agencias de Carga, Agencias de Aduanas y Almacenadoras. Esta asociación dentro de su portafolio de servicios ofrece las capacitaciones a nivel nacional a diferencia de las capacitaciones que ofrece el departamento de comercio internacional que son para los empresarios de la región, trayendo consigo la disminución de los costos de desplazamiento hacia otras ciudades, de la manera que lo los generan los del FITAC

Dentro de la competencia indirecta esta la Cámara de Comercio de Ipiales, porque si bien trabaja por el beneficio del empresario sus frentes de acción no son principalmente el segmento de empresarios del comercio internacional y las asesorías y capacitaciones. Sin embargo maneja un programa de capacitación

empresarial para afiliados y comunidad empresarial quien desee participar en temas generales empresariales, la metodología que aplican en sus capacitaciones es criticada por los empresarios, se dice que solo se trabaja la parte teórica más no en la práctica. La cual es necesaria en las capacitaciones, adicionalmente se identifica que Cámara de Comercio de Ipiales, al realizar las capacitaciones empresariales no tienen en cuenta las necesidades del empresario por sectores.

4. ESTRATEGIA Y PROGRAMAS DE MARKETING

Articuladamente y con la secuencia de los objetivos específicos se procede a formular la estrategia principal y los programas de marketing previamente analizados y aprobados por los directivos de Acopi.

ACOPI seccional Nariño ha percibido la necesidad de los empresarios dedicados a actividades del comercio internacional y por ende ha tomado la decisión de evaluar la posibilidad de generar una unidad de negocio mediante la creación de un departamento de comercio internacional, en donde ofrezca los servicios de representación gremial, asociatividad, desarrollo empresarial y capacitaciones en comercio internacional y tema varios. Por tal motivo, se presenta la estrategia y los programas de marketing que dicha entidad debería considerar para su buen desarrollo y funcionamiento.

En consecuencia, la necesidad de desarrollar mercados nace del interés de ACOPI, por participar y apoyar otra región del departamento y notar el atractivo del sector exterior por ser Ipiales zona de frontera. Además de percibir el interés de los empresarios por tener o pertenecer a una asociación que tenga experiencia evidenciada en trayectoria nacional y regional de ACOPI seccional Nariño en materia del desarrollo de programas de fortalecimiento apoyo y capacitación empresarial.

4.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO.

La estrategia corporativa que ACOPI seccional Nariño va a implementar es de **CRECIMIENTO**, esto implica una combinación entre la estrategia de **desarrollo del mercado** porque busca un nuevo mercado en otra área geográfica diferente a la que actualmente ACOPI opera. Sin embargo, también se puede hablar de **diversificación** porque la estrategia contempla reformular o diseñar un nuevo portafolio de servicios (nuevo producto) según las necesidades del sector empresarial para este caso para las MiPyMe dedicadas a actividades del comercio internacional en la ciudad de Ipiales (nuevo mercado). Lo cual se llevará a cabo mediante la creación de un portafolio de servicios del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI para las empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales.

Las estrategias de marketing principales se obtuvieron como resultado del análisis y aplicación de la Matriz de Ansoff para el sector exterior, compuesto por todas aquellas empresas dedicadas a actividades de comercio internacional,

Tabla 11. Matriz de Ansoff – Matriz de Producto / Mercado –Vector de Crecimiento.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
M E R C A D O	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Matriz de Ansoff.

4.2 MODELO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS

A continuación se describe cada uno de los servicios que prestará el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño.

a) Representación gremial. Partiendo de los diversos conflictos que tiene el comercio fronterizo y la necesidad que tienen los empresarios al no tener un respaldo tangible ante entidades de orden gubernamental y privado, como es el caso de los paros y protestas que se desatan por inconformidades en el transporte, precio de la gasolina, fletes, infraestructura física la y donde lo ideal es contar con el apoyo de entidades de prestigio como lo es ACOPI mediante su Departamento de Comercio Internacional para poder pertenecer a la mesa de negociación.

Este servicio se encargará de respaldar, actuar y representar al sector afiliado con el personal especializado que cuente la Unidad de negocios.

La representación gremial tendrá características de respeto, aprecio y sinceridad, para que no existan malos entendidos y de tal manera que las MiPyMe no pierdan su poder de administración y las partes logren resolver sus conflictos de una manera más justa, adecuada y a tiempo

b) Asociatividad PRODES. Este es un servicio que ofrecerá la unidad estratégica de negocio con el cual se busca aplicar el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, soportado en el modelo asociativo de ACOPI con el fin de incentivar la unión y cooperación de las empresas del comercio internacional y

dejar de lado el egoísmo, para empezar a intercambiar conocimientos y trabajar en grupo por los intereses comunes y de tal manera enfrentar organizadamente la competencia desleal y la globalización de los mercados.

Visionar y cumplir un objetivo colectivo es uno de los beneficios que representan los PRODES para empresarios y emprendedores, aunque no es el único, pues al pertenecer a este modelo de asociatividad se obtiene también: generación de confianza, incremento de ventas, análisis del mercado, conocimiento empresarial, apertura de nuevos mercados, formulación de indicadores, mejoramiento continuo, reducción de costos, aumento del poder de negociación, aprovechamiento de la economía a escala, cooperación entre los sectores público y privado, fortalecimiento para afrontar la globalización, independencia y cooperación.

Adicionalmente este servicio tiene flexibilidad organizativa, es de carácter voluntario, no es excluyente, permite resolver temas conjuntos de las empresas, mantiene y respeta la gerencia o administración de cada empresa y finalmente es exclusivo para las MiPyMe modernas y dispuestas al cambio.

c) Capacitaciones dirigidas. Es un servicio que se ofertará desde el concepto de dirigido o focalizado, es decir para empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, se tendrá en cuenta los temas o áreas en los cuales los empresarios desean trabajar o en donde su organización presenta falencias como: exportaciones, importaciones, legislación aduanera tributaria y de transporte, mercadeo, contabilidad y certificaciones BASC e ISO 9001, entre otras. Dichas capacitaciones se ofrecerán de acuerdo a las necesidades de los empresarios, al presupuesto y la planeación estratégica que presente el coordinador de prestación de servicios del departamento de comercio internacional. Además se invitará a participar a empresas afiliadas como a empresas con potenciales intenciones de afiliarse, ofreciéndoles a las afiliadas tarifas especiales.

Dentro de las ventajas de las capacitaciones para las organizaciones están.

- Mayor rentabilidad
- Actitud positiva
- Mejor imagen
- Mejor relación jefes-subordinados
- Promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión
- Permite el manejo de áreas de conflictos

- Agiliza la toma de decisiones junto a la solución de problemas
- Promueve el desarrollo de la empresa con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes dentro de la empresa
- Alimenta la confianza
- Posición asertiva
- Desarrollo del personal laboral
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto que desempeña el recurso humano
- Permite el logro de metas individuales y colectivas
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

d) Acompañamiento y asesorías. El acompañamiento empresarial se desarrollará de manera planeada y organizada junto con el personal de la empresa para la realización de las actividades necesarias. Se debe tener en cuenta que este servicio es un complemento del servicio C, puesto que luego de una capacitación se procede a aplicar los conocimientos y se requiere el acompañamiento de la unidad de negocio para hacer un seguimiento y evaluación de los resultados.

En cuanto a las asesorías se prestarán cada vez que el empresario las necesite y en caso de que el tema no sea de dominio del personal que labore dentro del departamento se mantendrán convenios con otras entidades como el SENA, DIAN, ICA, INVIMA y Universidades que puedan orientar y solucionar las dudas del empresario. Las asesorías son un complemento del acompañamiento de tal manera que con base al plan de trabajo que se quiera seguir se desarrollarán las asesorías que pueden ser grupales (más de dos empresas) o individuales (una empresa) estarán previamente programadas.

Dentro de este servicio también se ofrecerá la opción de tomar asesoría on-line la cual busca guiar y solucionar inconvenientes empresariales a través de la plataforma o página web del departamento mediante internet, donde el empresario podrá interactuar con la persona encargada de atender este tipo de casos, los cuales deben ser atendidos o solucionados en el transcurso de 24 horas dependiendo la gravedad o complejidad del tema.

El acompañamiento y las asesorías personales o en línea serán brindadas con personal competente, comprometido y con sentido de pertenencia con los

objetivos de las MiPyMe del comercio internacional, además de que se les ofertara los servicios de manera honesta, ágil, efectiva, eficiente y objetiva de tal manera que se dé solución en el menor tiempo posible.

e) Base de datos de potenciales clientes. En un mercado empresarial tan competitivo y dinámico como el actual, los datos e información son uno de los activos más valiosos con los que cuentan las empresas para generar conocimiento y tomar decisiones estratégicas. De tal manera que la unidad de negocio ofrecerá una base de datos donde se recopile información interesante como nombre, dirección, actividad, e-mail, servicios o productos que ofrece y servicios o productos que demanda. La cual funcionara como una gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management) CRM, no obstante se tomará el modelo, se lo diligenciará con la base de datos que se tenga y el empresario será el encargado de permitir las actualización anual por parte del departamento de continuar con la herramienta de gestión de relaciones con los clientes desde su empresa de lo contrario si el empresario prefiere con el software del CRM, se le dará una asesoría para su implementación.

La base de datos se distinguirá por ser concisa, clara, honesta y completa estará a disposición de todas la empresas afiliadas y se la actualización será realizada por personal capacitado.

f) Base de datos bolsa de trabajo. La unidad de negocio propone crear una bolsa de trabajo partiendo de la contradicción que manifiestan las empresas del sector al afirmar que no cuentan con un talento humano de calidad pero denotan también que existe una gran oportunidad con la oferta de talento humano. Este panorama indicaría que existen falencias en la elección de personal, por tanto se propone manejar una base de datos del personal con alto potencialmente laboral.

La elección de las hojas de vida para que formen parte de la base de datos será clara, transparente y objetiva. Al momento que una de las empresas requiera personal se pondrá a disposición de la empresa interesada la base de datos de todas aquellas personas que cumplan con el perfil de la manera más honesta.

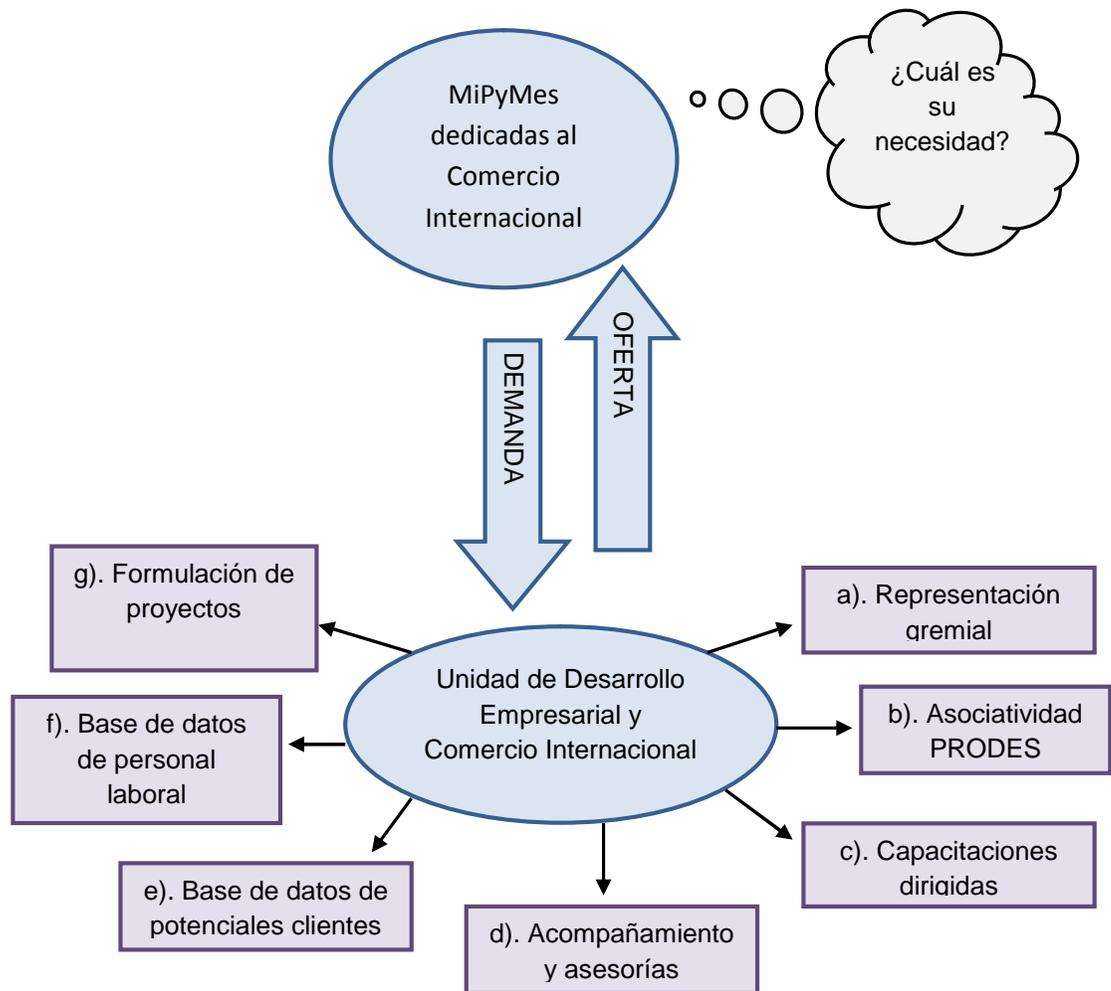
A continuación se presenta la esquematización del portafolio de servicios, la oferta y demanda para el segmento de mercado objetivo, a fin de satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo empresarial y el comercio internacional de las MiPyMe del sector exterior de la ciudad de Ipiales.

g) Formulación de proyectos. El departamento de comercio internacional mira la necesidad de ofrecer este servicio de formulación de proyectos, principalmente para aquellas empresas que no están dentro del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES y requieren que se les formule proyectos en pro del desarrollo empresarial con iniciativa propia de los afiliados o no afiliados, a fin de presentar los proyectos a las convocatorias que promueven el crecimiento

empresarial y la generación de trabajo a entidades como Fondo emprender, SENA, ministerio de educación, entidades privadas, entre otras.

De tal manera que la formulación de los proyectos va a estar en manos de personal capacitado, dispuesto a colaborar y a sacar adelante el proyecto empresarial, la formulación y la información utilizada serán tratadas de la manera más honesta y sincera posible.

Gráfica 37. Portafolio de servicios del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI.



Fuente: Esta Investigación.

4.3 SEGMENTO DE MERCADO

Para el presente informe de pasantía uno de los aspectos importantes fue el proceso de dividir el mercado en un grupo con características similares, conocido como segmento de mercado, de tal manera que para la unidad de negocio el segmento de mercado principal son las MiPyMe dedicadas a actividades de comercio internacional de la ciudad de Ipiales, dicho segmento se divide en cuatro grupos expuestos a continuación.

- Segmento A. Lo componen 41 Agencias de Aduanas, estas empresas se dedican a la actividad de intermediación aduanera, están ubicadas en su mayoría por el centro de la ciudad de Ipiales, dentro de sus necesidades están la capacitación principalmente en legislación aduanera cada vez que existan cambios en la misma, la manipulación de la base de datos de clientes potenciales, la asociatividad y la representación para enfrentar la competencia desleal.

- Segmento B. Se constituye 6 Almacenadoras, las empresas funcionan como depósito habilitado de mercancías de importación o exportación e incluso de decomiso. Están ubicadas en los alrededores de la ciudad puesto que deben tener fácil acceso a los vehículos de carga pesada. Dentro de los servicios que se tornan atractivos para este segmento están la representación gremial, las capacitaciones dirigidas especialmente en manipulación y control de las mercancías y equipo de seguridad de los operarios.

- Segmento C. Corresponde a 30 Comercializadoras Internacionales, empresas que se dedican a la importación o exportación de productos y a su respectiva comercialización, se encuentran ubicadas por toda la ciudad de Ipiales. Dentro de los servicios que se tornan atractivos para este segmento están la representación gremial, la asociatividad, las capacitaciones dirigidas en importación y exportación con su respectiva asesoría directa o en línea, el acompañamiento y la manipulación de la base de datos tanto de clientes potenciales como de personal laboral.

- Segmento D. Representa 29 Transportadoras Internacionales, estas empresas se encargan del transporte y los trámites correspondientes de la carga a nivel internacional, están ubicadas en diferentes partes de la ciudad. Dentro de los servicios que se tornan atractivos para este segmento están la asociatividad, las capacitaciones dirigidas en normatividad, importación y exportación, la manipulación de la base de datos tanto de clientes potenciales como de personal laboral y la asesoría on-line, la formulación de proyectos y la representación gremial, cabe resaltar que esta última es de gran importancia para este segmento puesto que actualmente se encuentran en el dilema con el apoyo del gobierno para conseguir los beneficios de transitar por las carreteras internacionales principalmente las del Ecuador y Venezuela.

Cabe resaltar que a pesar de que el macro segmento de empresas dedicadas a actividades del comercio internacional se divide en cuatro micro segmentos, donde algunas empresas tal vez requerirán de acuerdo a sus necesidades unos servicios más que otros, se les prestara los servicio que ellos decidan tomar. No obstante el portafolio de servicios está diseñado para cualquier MiPyMe de los cuatro segmentos de la siguiente manera. Por estar afiliadas y pagando la mensualidad cada una de estas empresas tienen derecho al servicio (a) representación gremial, servicio (b) asociatividad, servicio (d) acompañamiento y asesorías, servicio (e) base de datos de potenciales clientes, servicio (f) base de datos de bolsa de trabajo. Por otro lado se encuentran los servicios (c) capacitaciones dirigidas y (g) formulación de proyectos que se prestan a las empresas afiliadas y no afiliadas por un valor extra.

4.4 PROGRAMAS DE MARKETING

En este aspecto se constituyen todas las estrategias que van a implementar en la unidad de negocio, las cuales van a estar dirigidas a los cuatro segmentos de mercado establecidos y a su vez las estrategias van a estar enfocadas al precio, promoción y publicidad, producto para el caso servicio, distribución, venta, servicio al cliente, servicio postventa.

4.4.1 Estrategia de Mercado.

- Esta estrategia se enfocara por obtener un buen posicionamiento a través del reconocimiento de la marca (ACOPI) gracias a la experiencia que ha tenido como una Asociación en pro del empresario nariñense.
- Otra estrategia a aplicar es la formalización de convenios de apoyo con entidades que posean intereses a fines con el departamento de comercio internacional como lo son la Gobernación, la Alcaldía, Cámara de Comercio, SENA, DIAN, INVIMA, ICA de la ciudad de Ipiales.
- La utilización de los medios de comunicación como radio o la prensa local para dar a conocer el departamento de comercio internacional, los objetivos y el porqué de su creación, la cuña radial o el aviso en el periódico estará dirigido principalmente a los empresarios del sector exterior pero abierto al resto de empresarios de los demás sectores existentes.
- Se realizara un evento de inauguración donde aparte de invitar al segmento de mercado se invitaran empresarios de otros sectores y a personalidades políticas como el alcalde, gobernador, directores de las entidades de convenios y de los gremios existentes.

- Para dar a conocer los servicios del departamento de comercio internacional se realizarán tertulias con los empresarios principalmente del sector de comercio internacional además se invitara a empresarios del resto de sectores económicos para atraer nuevos clientes hacia la unidad.

El objetivo de la estrategia de mercado es que el departamento de comercio internacional de ACOPI, logre posicionarse como el más importante y único ente o institución que desarrolle servicios en pro de la solución de las necesidades del segmento de estudio. Cabe señalar que la estrategia de posicionamiento de mercado va de la mano con la publicidad y de esta manera el consumidor va a definir y decidir los atributos importantes que le ofrece el servicio ocupando allí un lugar importante en la mente de los clientes en relación con los servicios que le ofrece la competencia. Hay que recordar que la unidad de negocio no tiene competencia directa puesto que si se analiza en conjunto tanto los servicios que ofrece como el departamento que es, se puede afirmar que es la única entidad de la ciudad de Ipiales que tiene identificado su mercado y las necesidades de los mismos. No obstante la tarea de lograr posicionar el portafolio de servicios del departamento de comercio internacional de ACOPI, no es una actividad fácil a consecuencia de la inestabilidad del mercado.

Ahora bien se considera que la base del posicionamiento es la marca de la U.E.N que es ACOPI la marca de un gremio importante, representativo y reconocido a nivel nacional y regional por su vasta experiencia en el campo del apoyo empresarial, de tal manera que se ofrecerán servicios de calidad a los empresarios para que perciban beneficios que permitan obtener un alto grado de recordación.

4.4.2 Estrategia del servicio

- La estrategia para prestar los servicios del departamento de comercio internacional principalmente será el contacto y la atención personal directa con cada uno de los potenciales empresarios, de tal manera que se logre convencer al cliente de afiliarse departamento de comercio internacional de ACOPI para que disfrute de todos los beneficios que le otorga el pertenecer a este gremio.

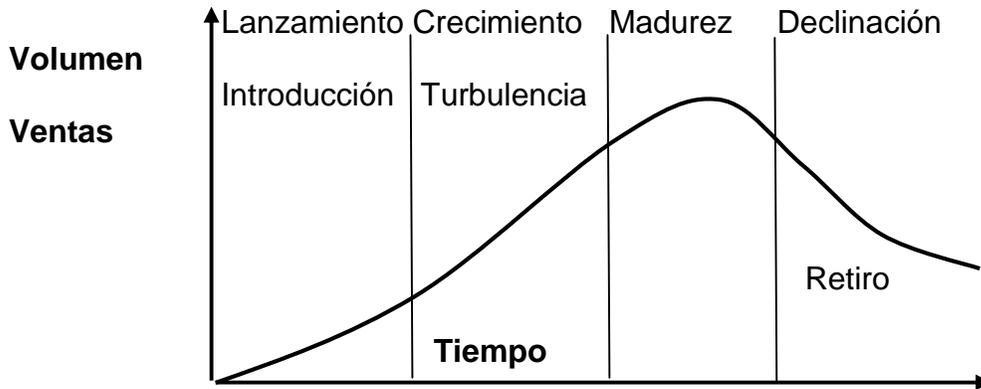
- Otra de las estrategias a utilizar es la atención por medios virtuales, a través de la página web del departamento de comercio internacional el empresario se enterara de los servicios que promociona la unidad de negocio y cuando ya sea un afiliado podrá realizar consultas de tal manera que se le brinde asesoría on-line de la manera más ágil dependiendo de la complejidad del tema.

- El servicio telefónico también será una estrategia que servirá de contacto con el cliente tanto para promocionar el servicio como para dar asesorías telefónicas.

- El contacto por correo electrónico o por correo físico son otras de las estrategias a utilizar para ofertar el servicio a los potenciales clientes, mediante estos medios de comunicación se puede enviar el perfil y la presentación de la unidad de negocio junto al portafolio de servicios, las ventajas y oportunidades que generara el departamento de comercio internacional de ACOPI.

- Finalmente está el buzón de sugerencias on-line o personal con el fin de mejorar la prestación del servicio, donde cada uno de los empresarios afiliados o gente externa pueda exponer las quejas o falencias que note dentro de la labor del departamento de comercio internacional de ACOPI.

Figura 2. Ciclo de Vida del Departamento de Comercio Internacional



Fuente: Ciclo de Vida.

- Lanzamiento. En esta etapa se presenta el desarrollo y evaluación del plan de negocios para la creación del departamento de comercio internacional de ACOPI para la ciudad de Ipiales, luego de ponerse en desarrollo el plan de negocios se buscara los dentro de los primero años dar a conocer los beneficios y ventajas de la unidad de negocio así como el portafolio de servicios que se presta de tal manera que se incentiven las afiliaciones al departamento.

- Crecimiento. En esta etapa se presentan momentos de turbulencia a causa de la inestabilidad del mercado, porque a pesar de que se está creciendo no se es tan fuerte para mantenerse en momentos de desequilibrio. El departamento de comercio internacional optara por atraer más y más empresarios afiliados, participantes independientes al departamento y entidades de apoyo empresarial para realizar estrategias y de esa manera continuar creciendo.

- Madurez. En la madurez en departamento de comercio internacional de ACOPI para Ipiales, gozara del reconocimiento y la solidez empresarial como una entidad

de apoyo al desarrollo empresarial y comercio internacional. De tal manera que en esa etapa no será necesario buscar a los empresarios porque antes ellos serán los que busquen el servicio de la unidad de negocio. En esta fase la unidad de negocio será totalmente autosuficiente y generadora de recursos financieros, crecimiento y desarrollo para el sector exterior. En esta etapa el departamento tendrá el dominio de renovarse para permanecer actual a las necesidades del empresario y no decaer.

- Declinación. En esta etapa el departamento de comercio internacional no espera llegar, por que se mantendrá en continuos cambios y diversas estrategias de tal manera que estén a la vanguardia con las necesidades del empresario.

4.4.3 Estrategia de distribución.

- El canal de distribución de los servicios del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI será directo es decir cada uno de los servicios excepto lo correspondiente a on-line, serán servicios prestados a través del contacto visual, el dialogo y la indagación de las necesidades del empresario.

- El sitio de distribución será en la oficina del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño, que está ubicada sobre la carrera 29 N. 18 - 09, en el centro de la ciudad de Pasto, puesto que el Departamento de Comercio Internacional pertenece a ACOPI este funcionara dentro de las mismas instalaciones de la Asociación, aunque cuando se programen capacitaciones o eventos para las empresas dedicadas al comercio internacional, el personal laboral se desplazará para la ciudad de Ipiales, se instalará y operará desde las instalaciones de la empresa del representante de los afiliados del sector exterior.

4.4.4 Estrategia de promoción y publicidad.

- La promoción será impulsada por los descuentos desde el 5% hasta el 10%, los cuales se manejaran por ser las primeras 15 afiliaciones, por pronto pago, por temporada y por referidos.

- La publicidad de los servicios del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI se realizara mediante publicaciones en el periódico el Diario del Sur y en la revista Elite de Nariño, de tal manera que se dé a conocer el lanzamiento y el portafolio de servicios de la unidad de negocios.

- Se realizaran tertulias empresariales o cafés conversacionales para promocionar y publicitar la existencia de la U.E.N.

- Se enviaran correos electrónicos a toda la base de datos de las empresas dedicadas al comercio internacional.

- Se trabajará desde la imagen corporativa con la publicidad exterior del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI.
- Se presentará y distribuirá el portafolio de servicios plasmado en una carpeta de tal manera que le sea útil al empresario.
- Se distribuirán flyers a lo largo y ancho de la ciudad, con la información del nuevo Departamento de Comercio Internacional de ACOPI.

4.4.5 Estrategia de precio

Por ser estar el Departamento en una etapa de introducción se manejaran precios bajo la estrategia de precio de penetración con lo cual se busca alcanzar una participación y madurez rápida en el mercado. Respecto al precio se cobrara una cuota de afiliación de \$40.000 y una mensualidad de \$20.000 para que las empresas vinculadas puedan participar y beneficiarse del portafolio de servicios que se ofertara.

Respecto al precio de los servicios como las capacitaciones dirigidas que requieren de mayor inversión se cobrara una cantidad extra de dinero dependiendo de la complejidad del tema y de la logística que implique el evento. Por lo general los precios de las capacitaciones serán de \$20.000 pesos y en cuanto a la formulación de proyectos se cobrará el 10% por administración del proyecto.

Adicionalmente en la estrategia de precio se usaran también las políticas de descuento por pronto pago, por temporada de introducción y por referidos con un descuento desde el 5% hasta el 10% sobre el valor total de afiliación y mensualidades.

4.4.6 Estrategia de comunicación

Como anteriormente se ha venido exponiendo la utilización de los medios masivos de comunicación será indispensable para llamar la atención y el interés del empresario por participar y vincularse con esta unidad de negocio.

- Así las cosas para comunicar al segmento de estudio acerca de tan interesante propuesta se utilizaran medios auditivos, visuales y dinámicos, como la televisión, la radio, el periódico, la revista y los boletines informativos entre otros. Cabe destacar que las pautas se contratarán en entidades de mayor audiencia y atención para que sea mayor el impacto que se genere en los empresarios de la ciudad de Ipiales.

Un ejemplo de la estrategia de comunicación es la publicidad mediante los medios auditivos, para este caso se desarrollo un guion de radio, donde se especifica el objetivo por dar a conocer el Departamento de comercio internacional de ACOPI seccional Nariño.

Guion de radio – Emisora Ondas del sur 89.1		
	Texto	Duración
Control	Música de fondo - Alborada jazz	47”
Locutor 1	ACOPI, es una entidad sin ánimo de lucro encargada de representar a las micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYME, en procura de la defensa y satisfacción de sus intereses, a través de acciones que generan mejores condiciones de productividad y competitividad.	18”
Locutor 2	Ahora ACOPI seccional Nariño presenta a usted su Departamento de Comercio Internacional. El cual le ofrece los servicios de representación gremial, asociatividad, formulación de proyectos, asesorías y capacitaciones en comercio internacional y temas varios.	18”
Locutor 1	Afiliate ya, descuentos de 5% al 10%. Para las primeras empresas.	5”
Locutor 2	Contactanos en Pasto cra 29 # 18-09 o al 7317319	6”
Cierre comercial – fin de la música.		

Fuente: Esta investigación.

En cuanto a los medios visuales como el periódico o la revista se pautara con el siguiente aviso publicitario.



ACOPI

DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL ACOPI

ACOPI seccional Nariño presenta su Departamento de Comercio Internacional, que estará al servicio de los empresarios dedicados a actividades del comercio internacional. El cual pone a disposición su portafolio de servicios basado principalmente en representación gremial, asociatividad, desarrollo empresarial, formulación de proyectos, asesorías y capacitaciones en comercio internacional y temas varios. La necesidad de desarrollar mercados de ACOPI seccional Nariño nace del interés por participar y apoyar a otra región del departamento como lo es Ipiales zona de frontera. Además satisfacer la necesidad de los empresarios por tener o pertenecer a una asociación que tenga experiencia en programas de fortalecimiento apoyo y capacitación empresarial.



*... Un gremio...
Que no se detiene...*

Afiliate Ya

Descuentos del

5% al 10%

para las primeras empresas

CONTACTOS

Cra 29 N° 18 -09 / Tel. 731 73 19
acopidptocomercio@gmail.com

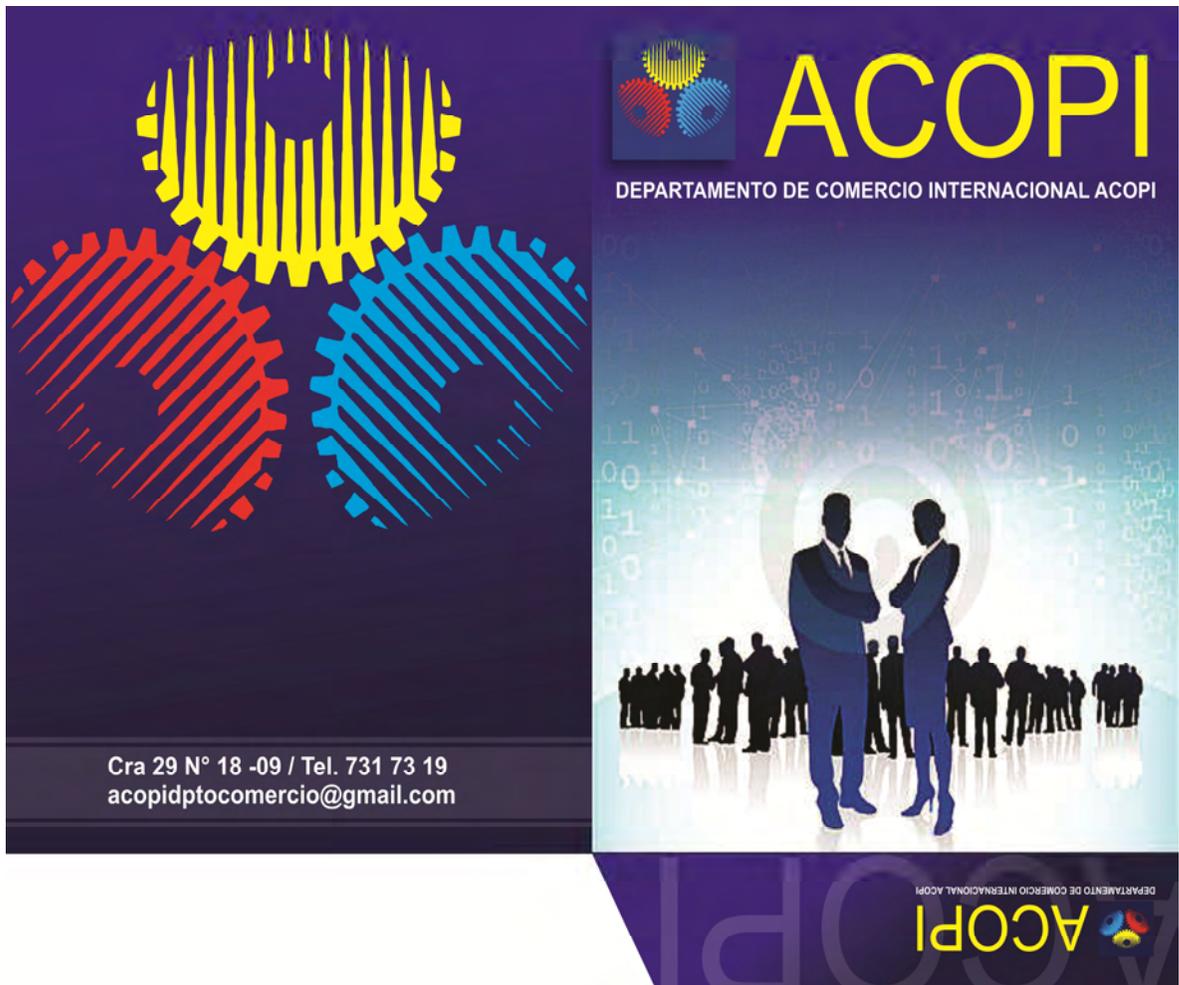
4.4.7 Estrategia de venta

- Principalmente se realizaran visitas personalizadas a las empresas pertenecientes al segmento de estudio. Donde con el apoyo de la fuerza de ventas se logrará ofertar los servicios y motivar a la gente a participar en este gran proyecto.

- La estrategia de venta del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI se enfocará también a la creación de un portafolio de servicios plasmado en una carpeta multiusos, que será entregada a todas las empresas dedicadas al comercio internacional.

La carpeta llevara el siguiente diseño.

Lado externo.



Lado interno.

ACOPI SECCIONAL NARIÑO

Es una entidad sin ánimo de lucro en cargada de representar a las micro, pequeñas empresas - MIPYME, en procura de la defensa y satisfacción de sus intereses, a través de acciones que generan mejores condiciones de Productividad y competitividad

MIPYMes dedicadas al Comercio Internacional

¿Cuál es su necesidad?

DEMANDA

VALOR

Unidad de Desarrollo Empresarial y Comercio Internacional

a) Representación gremial

b) Asociatividad PRODES

c) Capacitaciones dirigidas

d) Acompañamiento y asesorías

e) Base de datos de potenciales clientes

f) Base de datos de personal laboral

g) Formulación de proyectos

Misión

Es una organización de reconocimiento nacional, con un equipo de trabajo calificado y una junta directiva efectiva y comprometida con el desarrollo empresarial regional.

Misión

Fomentar el desarrollo del sector de la MIPYME, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica del mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.

Visión

Llegar a tener una ubicación en los primeros lugares en el ámbito gremial de vanguardia del empresario colombiano, como cúpula del capital nacional, líder y vocero en la construcción y aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo sostenible y competitivo de la MIPYME

- Se enviará correos electrónicos invitando a visitar la página web del departamento e invitando a afiliarse al Departamento de Comercio Internacional de ACOPI, de tal manera que se incrementen las ventas o afiliaciones.

El diseño de la página web, contara con links que faciliten la interacción entre el cibernauta y la plataforma del departamento, donde encontrara datos de interés como proyectos, indicadores económicos, normatividad, aliados, portafolio de servicios entre otros. El modelo será el siguiente.



ACOPI

DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL ACOPI



- Inicio
- Servicios
- Afiliados
- Noticias
- Contactos

INDICADORES
ECONOMICOS

NORMATIVIDAD

23 Años ACOPI Seccional Nariño

Misión

Fomentar el desarrollo del sector de la MIPYME, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica del mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.

Visión

Llegar a tener una ubicación en los primeros lugares en el ámbito gremial de vanguardia del empresario colombiano, como cúpula del capital nacional, líder y vocero en la construcción y aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo sostenible y competitivo de la MIPYME

ALIADOS



INICIAR SESION

Usuario

Contraseña



BUZÓN DE SUGERENCIAS



- Por otro lado las ventas de afiliación serán promovidas por la publicación en periódicos, boletines informativos y las revistas especializadas en temas empresariales o económicos.
- La participación en eventos comerciales con un stand y dando a conocer la actividad del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El objetivo de la estructura organizacional es repartir las responsabilidades de manera clara y que exista una estructuración simple con las categorías necesarias. En consecuencia, el departamento de comercio internacional de ACOPI seccional Nariño, se adjuntará a la estructura actual de la Asociación, de la siguiente manera: la junta directiva, el director ejecutivo de ACOPI, el contador, el director comercial, el director de proyectos, el director del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI, los auxiliares y si es el caso los demás cargos vendrán dependiendo de las necesidades y las actividades que se requieran dentro del departamento por tal motivo ACOPI tendrá que estar presto, flexible y capaz a las reestructuraciones.

Por lo tanto, el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI será una unidad de negocio de ACOPI, para la ciudad de Ipiales, por lo tanto la Asociación Colombiana de la micro, pequeña y mediana empresa respaldará este nuevo departamento, el cual no requerirá de registro ante Cámara de Comercio por que operara bajo la razón social de ACOPI cabe resaltar que tendrá algunos enfoques y servicios nuevos y especiales para atender específicamente a las empresas de la zona fronteriza.

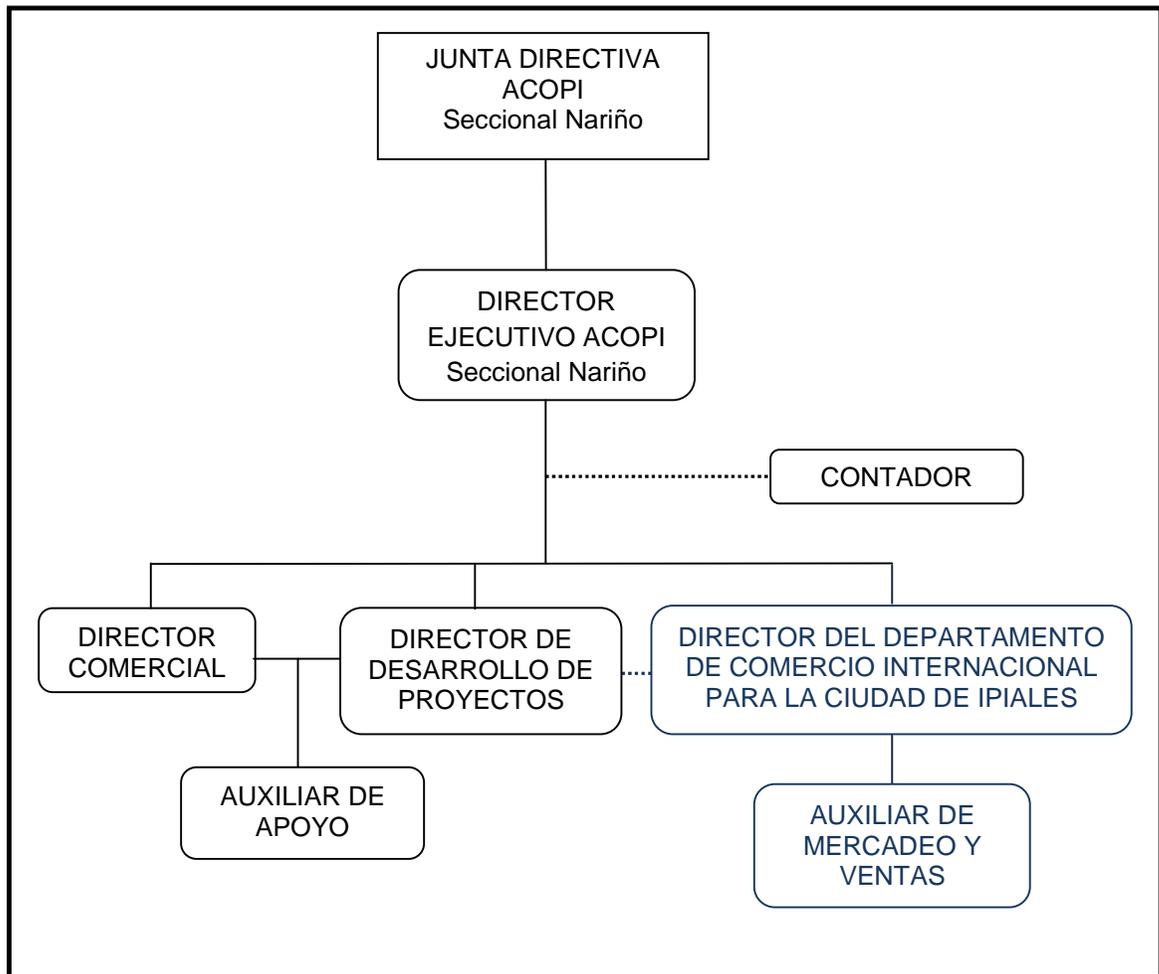
- Estructura jurídica. En cuanto a razón social el departamento de comercio internacional está bajo la estructura jurídica de ACOPI seccional Nariño, que se encuentra actualmente inscrita ante la Cámara de Comercio de Pasto como una asociación gremial sin ánimo de lucro desde el año de 1.982.

- Estructura orgánica. Se continúa aplicando la estructura Línea y Staff de ACOPI para el Departamento de Comercio Internacional. Porque permite combinar las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Cabe destacar que esta estructura junto a la matricial son de las únicas formas para cubrir la organización en la pymes.

Esta estructura le permite al Departamento de Comercio Internacional brindar capacitaciones y asesorías especializadas e innovadora, manteniendo el principio de autoridad liderado por la junta directiva y el director ejecutivo. Además de realizar una actividad conjunta de apoyo y coordinada tanto los órganos de línea como los órganos de staff y auxiliares.

5.1. CARGOS Y FUNCIONES

Figura 3. Organigrama de ACOPI seccional Nariño con el nuevo Departamento de Comercio Internacional para las empresas del sector exterior de la ciudad de Ipiales.



Fuente: Esta Investigación.

A continuación se describen los cargos, perfiles y funciones que deberán cumplir el personal vinculado y a vincularse en ACOPI y en el departamento de comercio internacional.

- La junta directiva de ACOPI seccional Nariño. Es el máximo poder dentro de la organización de la Asociación. Está conformada por gerentes o propietarios de empresas nariñenses de diferentes sectores afiliadas a ACOPI. Dentro del grupo de la junta habrá cabida para dos representantes del sector dedicado actividades de comercio internacional de la ciudad de Ipiales que estarán en representación

de los afiliados del departamento de comercio internacional. A continuación se desglosan las principales funciones.

- Asesorar, apoyar y tomar decisiones para la unidad de negocio.
- Capacitar al personal para que preste los servicios de manera eficiente y eficaz.
- Nombrar, delegar y asignar tareas al personal del departamento de comercio internacional.
- Realizar una sesión mensualmente.
- Representar al resto de afiliados.
- Velar por el equilibrio de intereses de los empresarios.

▪ El Director ejecutivo de ACOPI seccional Nariño. Cargo ya existente. Es elegido por la junta directiva a través de un contrato de prestación de servicios renovable cada año. El perfil es un profesional de administración, comercio internacional, mercadeo y economía, que sea líder, honesto y con visión empresarial. A continuación se desglosan las principales funciones en las que apoyará a la Unidad de Negocio.

- Apoyar y representar a la unidad de negocio.
- Asesorar al director del departamento de comercio internacional.
- Dirigir y sancionar al personal laboral.
- Establecer normas para la solución de conflictos laborales y empresariales.
- Propender por la presentación de proyectos en pro de las MiPyMe del comercio internacional.

▪ Contador. Cargo ya existente. En cuanto al perfil debe ser un profesional en contaduría pública, honesto y legal, actuará como la persona idónea para manejar las finanzas de la Asociación y por ende del Departamento de Comercio Internacional. A continuación se desglosan las principales funciones.

- Control y seguimiento de las obligaciones tributarias.
- Llevar los estados financieros y los balances, de la manera más detallada, sistematizada y organizada.
- Manejar la contabilidad de la empresa con un alto compromiso.
- Realizar la liquidación y el cobro de facturas.

- Realizar y presentar mensualmente el comportamiento financiero y el desarrollo de la Unidad.

- Reportar cada vez que la junta directiva lo solicite la información requerida.

- Director comercial. Cargo ya existente. El nombramiento será hecho por la junta directiva y el director ejecutivo de ACOPI mediante un contrato de prestación de servicios. El perfil de la persona para ocupar este cargo será un profesional en administración de empresas, finanzas, mercadeo, comercio internacional o relaciones internacionales, debe tener la facilidad de relacionarse con los empresarios y conocer de las MiPyMe. A continuación se desglosan las principales funciones.

- Contratar, sacionar o expulsar el personal laboral tanto de ACOPI como del departamento de comercio internacional.

- Coordinar lo eventos que programe ACOPI

- Generar relaciones publicas con los clientes afiliados, potenciales afiliados y con todo el tejido emresarial que se necesario.

- Promocionar y vende el portafolio de servicios de ACOPI.

- Director de desarrollo de proyectos. Cargo ya existente. El nombramiento será hecho por la junta directiva y el director ejecutivo de ACOPI mediante un contrato de prestación de servicios. El perfil de la persona para ocupar este cargo será un profesional en administración de empresas, finanzas, mercadeo, comercio internacional o ingeniería agroindustrial. A continuación se desglosan las principales funciones.

- Apoyar en la prestación del servicio de formulación de proyectos del departamento de comercio internacional de ACOPI para las empresas interesadas en formular y participar en las convocatorias de proyectos empresariales.

- Generar y coordinar proyectos en pro de las empresas afiliadas de los diferentes sectores de ACOPI.

- Trabajar en pro de la consecución de recursos para las capacitaciones de ACOPI.

- Director del departamento de comercio internacional. Este es el primer cargo que se generará a partir de la creación del departamento de comercio internacional. El perfil se ajusta a un profesional dentro de los campos de administración, comercio internacional, mercadeo, economía o finanzas con especializacion o maestria afín con el comercio internacional, Además de ser una persona emprendedora, visionaria, con sentido de pertenencia y conocedor del sector empresarial

dedicado a actividades de comercio internacional. A continuación se desglosan las principales funciones visionaria

- Coordinar en compañía de la junta directiva todas aquellas necesidades empresariales y la estrategia para solucionarlas.

- Apoyar y supervisar las actividades y servicios ofrecidos por el departamento de comercio internacional.

- Consultar continuamente las decisiones con la junta directiva principal y el director ejecutivo de ACOPI.

- Coordinar la oferta de cada uno de los servicios que posee la empresa y gestionar para que se oferten de la mejor manera.

- Desarrollar y presentar propuestas o proyectos a la junta directiva de ACOPI seccional Nariño para su respectiva aprobación.

Desempeñar la gerencia y administración del departamento de comercio internacional.

- Dirigir la labor del auxiliar del departamento de comercio internacional.

- Encargado de promocionar y vender el servicio ofrecido por el departamento de comercio internacional a las MiPyMe dedicadas a actividades del comercio internacional

- Gestionar recursos financieros y físicos para el funcionamiento de la unidad de negocio de ACOPI.

- Ofertar las capacitaciones, eventos y servicios a las empresas que no estén afiliadas y quieran participar esporádicamente.

- Responsable del progreso y aceptación del departamento de comercio internacional.

- Responsable del trabajo con su auxiliar de apoyo para atender las solicitudes, consultas o quejas de los clientes.

- Tiene la obligación de crear estrategias de mercado para atraer nuevos afiliados.

- Visitar continuamente al empresario del sector exterior, para conocer sus necesidades.

- Responsable del servicio de formulación de proyectos.

- Incentivar a los empresarios en la formulación de proyectos empresariales.

- Estar pendiente de convocatorias para la presentación de proyectos.
- Auxiliar de mercadeo y ventas. Este es el segundo cargo que se generará a partir de la creación del departamento de comercio internacional. Es el técnico, tecnólogo o profesional en mercadeo. Una persona proactiva, dinámica con mente abierta y estratégica. A continuación se desglosan las principales funciones.
 - Aportar ideas estratégicas para la consecución de nuevas afiliaciones empresariales para el departamento de comercio internacional de ACOPI.
 - Encargado de promocionar y vender el portafolio de servicios ofrecido por la unidad de negocio a las MiPyMe dedicadas a actividades del comercio internacional.
 - Visitar continuamente al empresario del sector exterior, para conocer sus necesidades.
 - Promocionar y ofertar las capacitaciones, eventos y servicios a las empresas que no estén afiliadas y quieran participar esporádicamente.
 - Revisar las necesidades y aportar en la consecución de soluciones del departamento de comercio internacional.
 - Responsable de recepcionar y dar solución en la medida de sus conocimientos a las asesorías on-line que se presenten.
 - Contar con un grupo de apoyo para asesorías en caso de tratarse de temas o áreas que no maneje.
 - Apoyar en la logística para la realización de eventos como capacitaciones y ferías organizadas por el departamento de comercio internacional.
 - Apoyar en todo lo necesario a su jefe inmediato el director del departamento de comercio internacional.
 - Auxiliar de Apoyo ACOPI: Cargo ya existente. El perfil para este cargo es un técnico o tecnólogo de administración de empresas, finanzas, contabilidad, comercio internacional, economía o mercadeo. Con actitud de disposición al trabajo y mentalidad abierta. A continuación se desglosan las principales actividades.
 - Apoya al director ejecutivo, al director comercial y al director de proyectos en lo que ellos requieran.
 - Apoya la logística en los eventos organizados por ACOPI. Colabora como auxiliar contable de ACOPI y de su departamento de comercio internacional.

- Operará como secretaria general.

Servicios contratados por temporadas tanto para ACOPI como para el departamento de comercio internacional. Se llama así a todos aquellos servicios que se presentan ocasionalmente y por ende es más rentable para la unidad de negocios contratar cuando se requiera por ejemplo. Diseñador gráfico para que realice, proyecte, programe diseños de folletos o publicidad que se requiera para algún evento de capacitación o ferias e incluso de ser necesario brindar asesoría a los empresarios afiliados; ingeniero de sistemas para que realice el mantenimiento de los equipos de la oficina y en caso brindar asesorías a los empresarios afiliados; pull de abogados para las asesorías jurídicas tanto de la unidad de negocio como de las empresas que soliciten asesorías jurídicas; aseadora para que realice las labores de aseo de las oficinas en general de ACOPI; contratación de imprenta para reducir costos de impresiones en la publicidad que utilizara la Unidad de negocio.

5.2 MISION – VISION DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y COMERCIO INTERNACIONAL.

Partiendo de que la unidad forma parte de ACOPI seccional Nariño, se ajustara tanto la misión como la visión de ACOPI nacional para crear la del departamento de comercio internacional

Misión. Fomentar el desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa, bajo el criterio de bienestar y progreso para el municipio de Ipiales, dentro de los criterios del comercio internacional, la economía social y ecológica de mercado, en pro de una democracia auténtica y original, bajo principios de libertad, apoyo, justicia y solidaridad.

Visión. Llegar a convertirse en el destacamento gremial de vanguardia del empresariado Ipialeño, como cúpula del correcto desarrollo del comercio internacional, líder y vocero en la construcción y aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo empresarial sostenible y competitivo de las MiPyMe. Ser la entidad de mayor reconocimiento por ser la propulsora del apoyo, acompañamiento y asesoría empresarial para el 2016.

5.3 VENTAJAS DE AFILIARSE AL DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL DE ACOPI.

- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales tendrán la oportunidad de integrarse con nuevas empresas.

- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales podrán participar en eventos nacionales de ACOPI.
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales obtendrán mayor reconocimiento empresarial.
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales serán más apetecidas en el mercado del comercio internacional.
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales contarán con el apoyo del gobierno y de las entidades de orden nacional que les aportarán económica e intelectualmente.
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales incrementarán la participación en el mercado y adquirirán una mayor rentabilidad
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales mejorarán el conocimiento de cada uno de los empleados además de elevar la moral y la actitud positiva de la fuerza laboral
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales tendrán la ventaja de formar personal con sentido de pertenencia para que se identifique con los objetivos de la empresa.
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales incrementarán la productividad y calidad del trabajo.
- Las MiPyMe dedicadas a las actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales se les facilitará promover la información mediante la comunicación continua que se maneja dentro de toda la organización.

6. ESTUDIO TÉCNICO

A continuación se describe la localización del Departamento de Comercio Internacional, primero se describe la macrolocalización del proyecto que hace referencia a la zona o región en general donde se ubicará la oficina del departamento y la microlocalización hace referencia al punto específico de la ubicación de la unidad de negocios. Adicionalmente se adjuntan algunas imágenes para guiar al lector y complementar la información.

6.1 DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La macrolocalización del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI Seccional Nariño para las MiPyMe del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, tendrá su oficina principal en las instalaciones de ACOPI seccional Nariño, ubicadas en la ciudad de Pasto, puesto que es una zona muy atractiva por ser cerca al centro de la ciudad de fácil acceso para los empresarios interesados en visitarlos. De lo contrario el departamento contara con los viáticos de los funcionarios para que los empresarios sean visitados personalmente en sus instalaciones. Cabe resaltar que el departamento contara con dos representantes de los afiliados ante la junta directiva, así que mediante estos dos contactos el director de la unidad de negocio podrá atender desde una de las instalaciones de estos representantes en la ciudad de Ipiales por lo menos un día a la semana.

San Juan de Pasto es la ciudad capital del departamento de Nariño y cabecera del municipio de Pasto de ahí la importancia de que sea el punto de localización del departamento de comercio internacional. Además de que la ciudad es un centro administrativo cultural y religioso de la región, es conocida como Ciudad sorpresa. Alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado. Adicionalmente se escoge esta ciudad porque en su totalidad cuenta con los servicios de agua entubada, luz eléctrica, pavimentación, drenaje, teléfono, correo, internet, transporte terrestre, bancos, centros comerciales, iglesias, centros de salud, escuelas, parques, canchas deportivas y áreas verdes.

Por otro lado están las razones financieras ya que para montar como tal una oficina en la ciudad de Ipiales, los costos se incrementarían altamente y el retorno de la inversión sería en un periodo muy largo, por lo tanto a pesar de que ACOPI y por ende el departamento que se pretende crear son sin ánimo de lucro son también sin ánimo de pérdida. Así las cosas es mejor montar la oficina principal en Pasto y a medida que vaya creciendo la unidad de negocio se podría pensar en montar la oficina directamente en Ipiales.

La localización espacial del segmento de mercado y de una mini oficina de convenio estarán ubicadas en Ipiales, gracias a la cercanía que tiene con el Ecuador le permite a 106 empresas desarrollar sus actividades de comercio internacional en esta zona fronteriza, de tal manera que se convierta en un punto geográfico interesante para ofrecer el portafolio de servicios del departamento de comercio internacional. Ipiales, es una ciudad colombiana situada en el departamento de Nariño y cabecera del municipio del mismo nombre. Es puerto aéreo y terrestre fronterizo pues se ubica en la frontera con la república del Ecuador, relativamente cerca a la costa del océano Pacífico y al pie de monte amazónico. Cuenta con todos los servicios necesarios de agua entubada, luz eléctrica, pavimentación, drenaje, teléfono, correo, internet, transporte terrestre, bancos, centros comerciales, iglesias, centros de salud, escuelas, parques, canchas deportivas y áreas verdes.

Figura 4. Mapa de Macrolocalización de la ubicación de la oficina del departamento de comercio internacional en Pasto Nariño.



Fuente:

www.mapsgoole.com

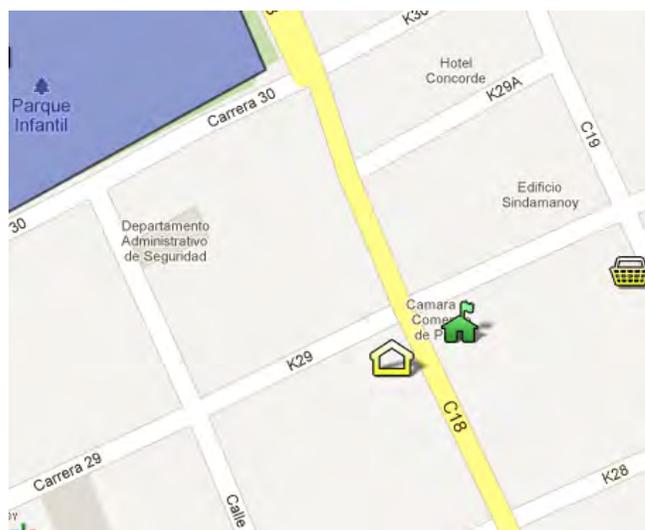
Figura 5. Mapa de macrolocalización del segmento de mercado y la mini-oficina de convenio del departamento de comercio internacional en Ipiales Nariño.



Fuente: www.mapsgoole.com

En cuanto a la microlocalización de la oficina del departamento de comercio internacional el sitio específico donde se ubicará será en una zona cerca al centro de la ciudad de Pasto exactamente sobre la carrera 29 N. 18 – 09. La oficina será dentro de las mismas instalaciones de ACOPI, pero el departamento de comercio internacional manejará su espacio independiente del resto de labores de la asociación.

Figura 6. Mapa microlocalización de la oficina del departamento de comercio internacional de ACOPI.



Fuente: www.mapsgoole.com

6.2 EQUIPO Y TECNOLOGÍA DEL PROYECTO

A continuación se enumeran los requerimientos físicos que serán necesarios para el funcionamiento del departamento de comercio internacional

Tabla 12. Requerimientos físicos del departamento de comercio internacional de ACOPI.

N°	Objeto	Cantidad
1	Escritorio ejecutivo	1
2	Silla para escritorio giratoria-brazo	1
3	Archivador	1
4	Computador escritorio Dell	1
5	Computador portátil Dell	1
6	Multiusos Brother- teléfono, fax, scanner e impresora	1

Fuente: Esta Investigación.

6.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO

En seguida se describirán los espacios físicos de las instalaciones donde funcionara el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI, al igual que los procesos necesarios para prestar cada uno de los servicios planteados dentro del portafolio de servicios y se complementará la información con el flujograma de cada uno de los servicios propuestos.

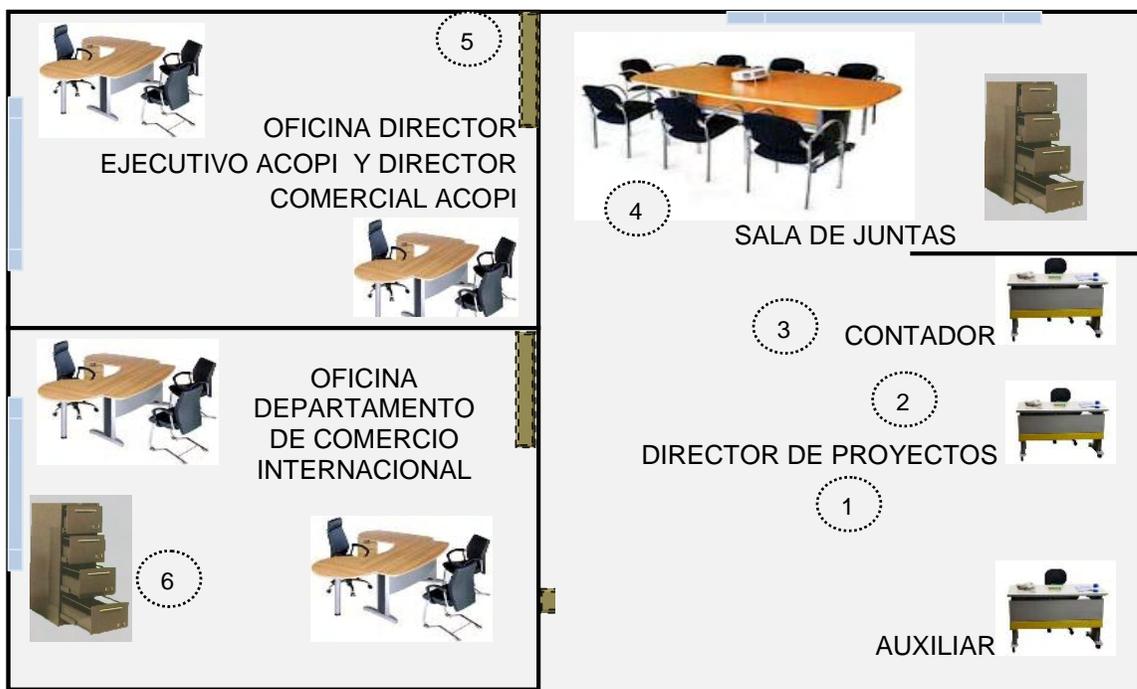
6.3.1 Descripción de los espacios de las instalaciones. La descripción de los espacios es importante para tener una noción técnica de la ubicación de cada integrante dentro las oficinas de ACOPI en especial del departamento de comercio internacional. En seguida se desglosarán las ubicaciones y sus especificaciones, se debe tener en cuenta que las ubicaciones del personal de ACOPI ya existen y el diseño de la oficina del departamento de comercio internacional es la que se creará.

- En la sección 1, se encuentra la entrada principal de la oficina, donde se encontrará el auxiliar de apoyo de ACOPI.
- En la sección 2, se encuentra el escritorio del director de proyectos.
- En la sección 3, se encuentra el escritorio del contador con su respectivo computador y papelería.
- En la sección 4, se encuentra la sala de juntas con su respectiva mesa, archivador y queda junto a la ventana.

- En la sección 5, se encuentra la oficina del director ejecutivo y el director comercial de ACOPI, con sus respectivos computadores y papelería.

- En la sección 6, se ubicara la oficina del departamento de comercio internacional creado con el fin de apoyar el segmento de empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, aquí se ubicara el director del departamento y el auxiliar mercadeo y ventas, contarán con sus escritorios, computadores y papelería, además de una impresora multifuncional scanner, copiadora y fax.

Figura 7. Diseño espacios de las oficinas de ACOPI y del departamento de comercio internacional.



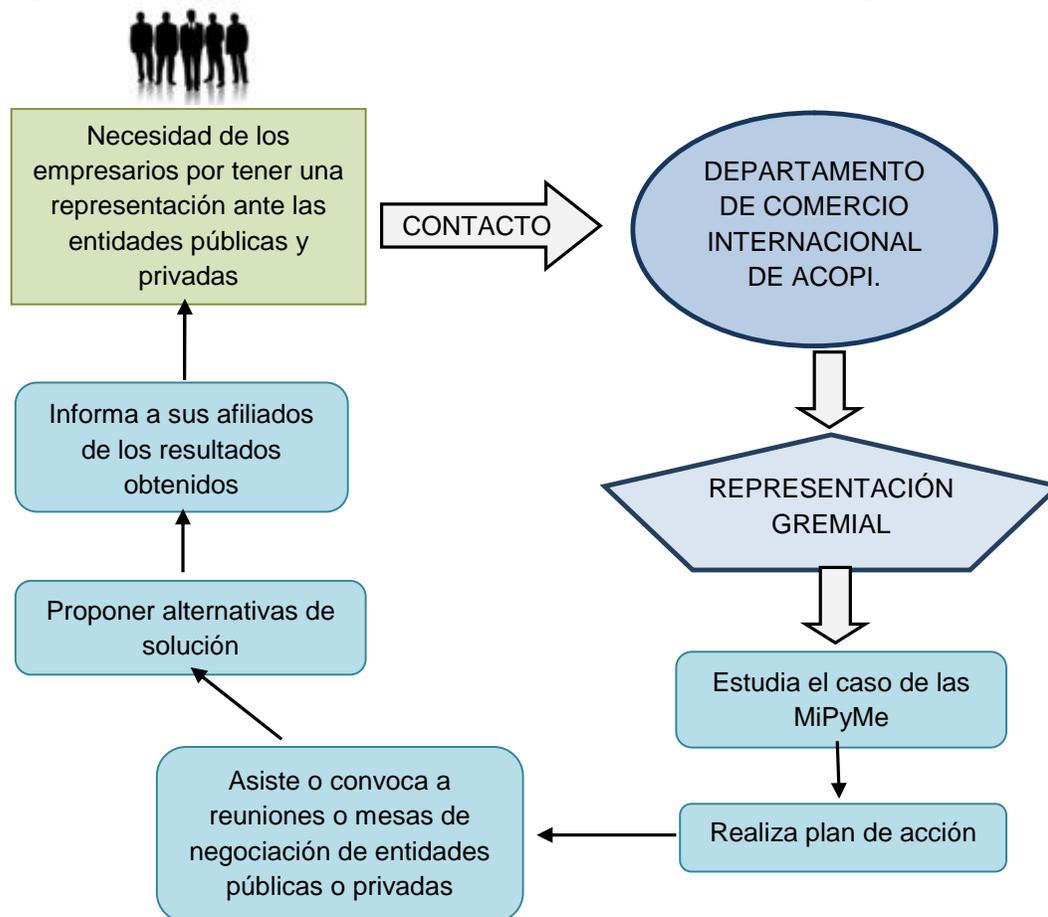
Fuente: Esta Investigación.

6.3.2 Descripción de los procesos de cada uno de los servicios del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI.

a) Representación gremial. La representación gremial se iniciará desde el momento en el que la MiPyMe haga efectiva su afiliación mediante la firma del contrato con el departamento de comercio internacional. El servicio de representación gremial se evidenciará luego de estudiar el caso de las MiPyMe y realizar un plan de acción para asistir o convocar a reuniones, debates, paros, protestas, mesas de negociación entre otras eventualidades, de tal manera que el Departamento de Comercio Internacional contará con los representantes de los afiliados ante este tipo de eventos. El representante tendrá el deber de intervenir y

exponer las inquietudes y solicitudes en pro de los afiliados y posteriormente entregar un informe a los mismos.

Figura 8. Flujograma proceso del servicio (a) representación gremial.

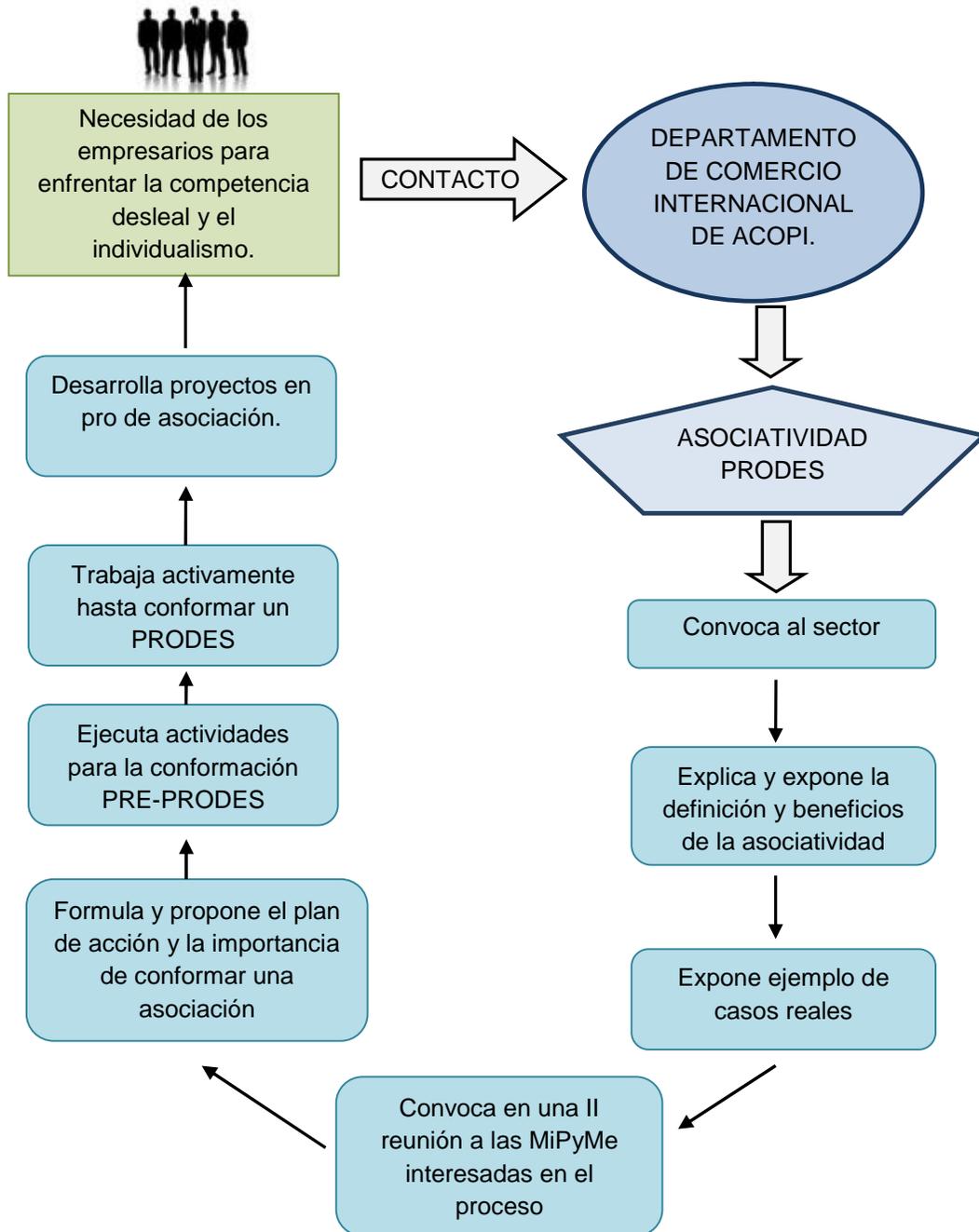


Fuente: Esta Investigación.

b) Asociatividad PRODES. Este servicio se desarrollará mediante convocatorias al sector, donde se busca explicarle y exponerle al empresario el objetivo y los beneficios de la aplicación del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial.

Posteriormente se exponen los casos más exitosos en el país, se convoca para una reunión donde se definan los interesados en vincularse al proceso. La unidad de negocio se encargara de formular y proponer el plan de acción, luego se procede a ejecutar las actividades de conformación del PRE-PRODES mediante las reuniones y la unión de intereses, a medida que va avanzando y consolidándose el grupo se va conformando en un PRODES, dándole ventaja para desarrollar proyectos grupales para beneficio de cada uno de los integrantes del grupo y crean sus propias estrategias de marketing.

Figura 9. Flujograma proceso del servicio (b) asociatividad.

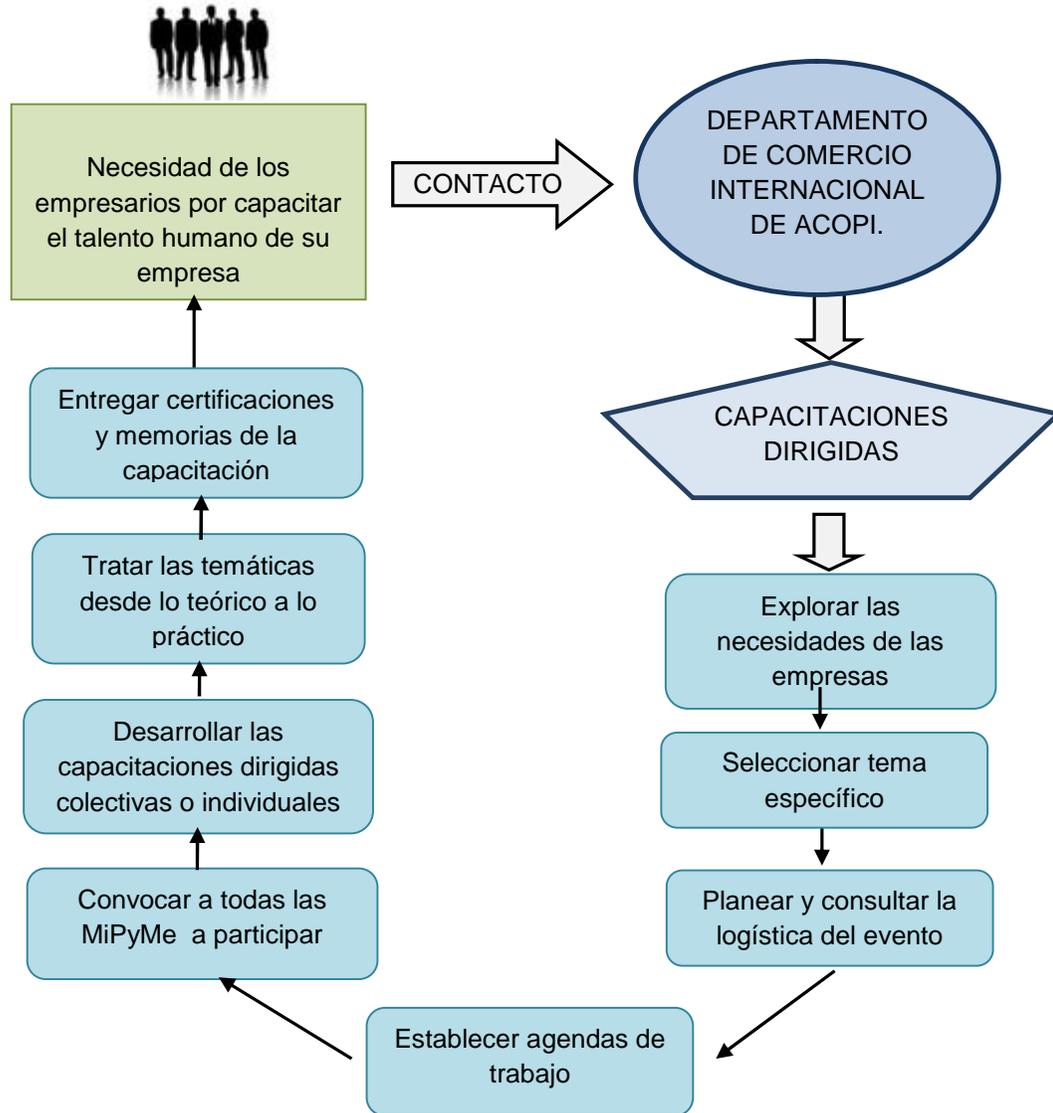


Fuente: Esta Investigación.

c) Capacitaciones dirigidas. Este servicio se prestará de la siguiente manera primero se explorará las necesidades del empresario y de sus empresas, segundo se seleccionarán los temas en orden de importancia de tal manera que se iniciará con el de mayor votación, tercero se planeará con los coordinadores encargados

la logística del evento de tal manera que quede bien estructurado y se profile como un evento de calidad a buen precio, cuarto se establecerán las agendas de trabajo con todas las empresas participantes de tal manera que todo el personal pueda asistir, quinto convocar a todas las MiPyMe a participar incluyendo las que no estén afiliadas, sexto evaluar la preferencia de las empresas por recibir su capacitación dirigida colectiva junto con más empresas o individual solo para una empresa, séptimo es importante resaltar que las capacitaciones que va a ofrecer el departamento enfatizaran desde lo teórico a lo práctico para mayor comprensión y dinámica de los temas a tratar, octavo se entregaran certificaciones y memorias de cada una de las capacitaciones que se dicten con el único fin de solucionar la necesidad del empresario por capacitar el talento humano.

Figura 10. Flujograma proceso del servicio (c) capacitaciones dirigidas.

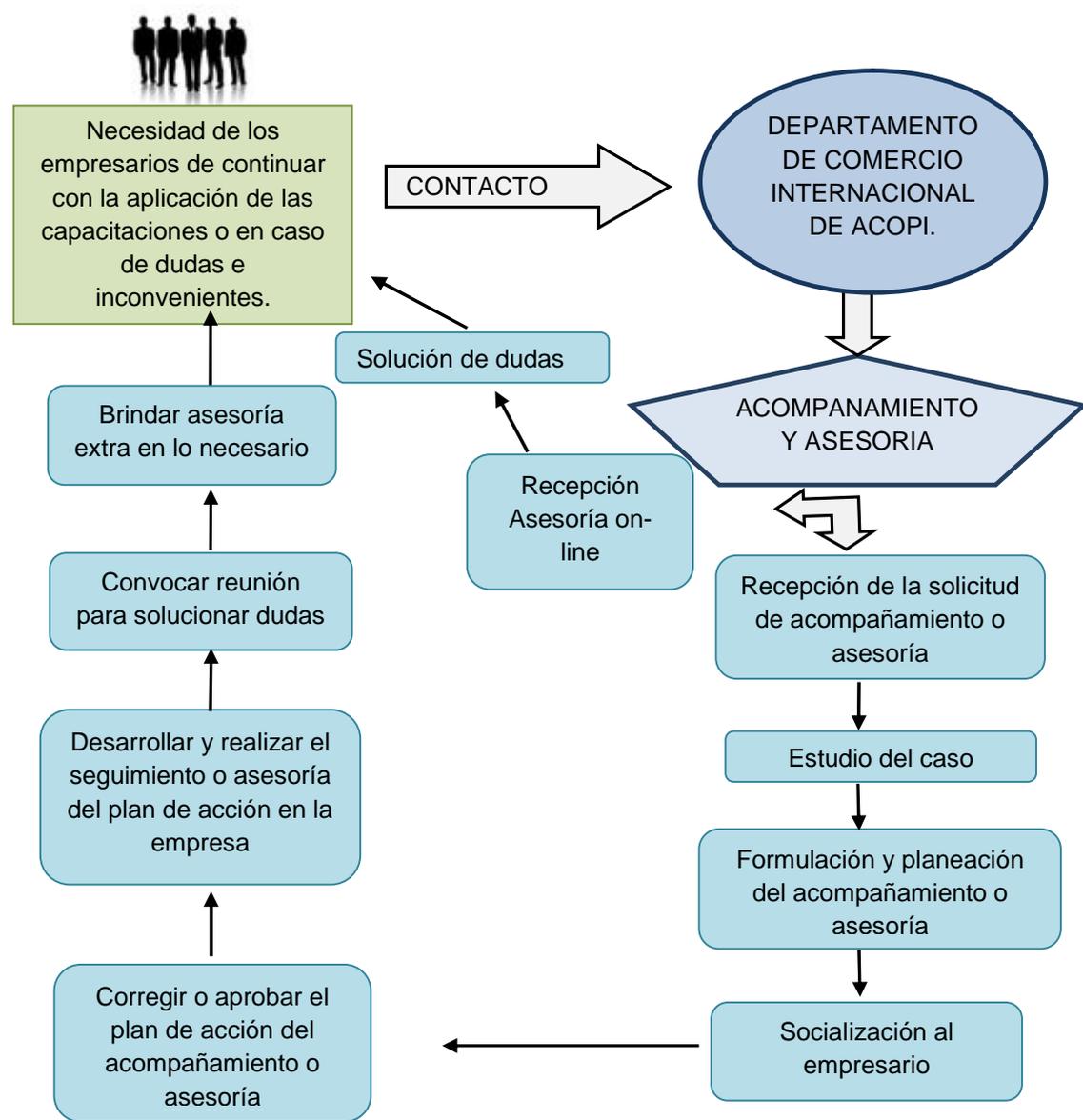


Fuente: Esta Investigación.

d) Acompañamiento y asesorías. Este servicio se ofrece principalmente como un complemento de las capacitaciones dirigidas, partiendo de que el empresario se capacita y en su gran mayoría considerando la temática aprendida que busca colocar en práctica, por lo tanto es el momento apropiado para solicitar al departamento el servicio de acompañamiento y asesoría, posteriormente se estudiará el caso y se procederá a formular y planear el servicio a prestar, de tal manera que se continúe a socializar, corregir y aprobar el plan de acción junto con el empresario, finalmente se desarrollará y se realizará el seguimiento del plan de acción de cada empresa, en caso de dudas se convocará a una reunión para brindar una asesoría externa.

Por otra parte este servicio presenta otro modo de oferta a través de la asesoría on-line en este caso existirá el auxiliar de comercio internacional encargado de las novedades que se presenten a través de la página web de tal manera que si en algún momento un empresario llega a solicitar una asesoría en línea tendrá que solucionársela dentro de los alcances de su conocimiento de lo contrario se contará con un grupo de apoyo, con la intención de solucionar a la mayor brevedad las dudas del empresario, esta dinámica también se puede desarrollar vía telefónica.

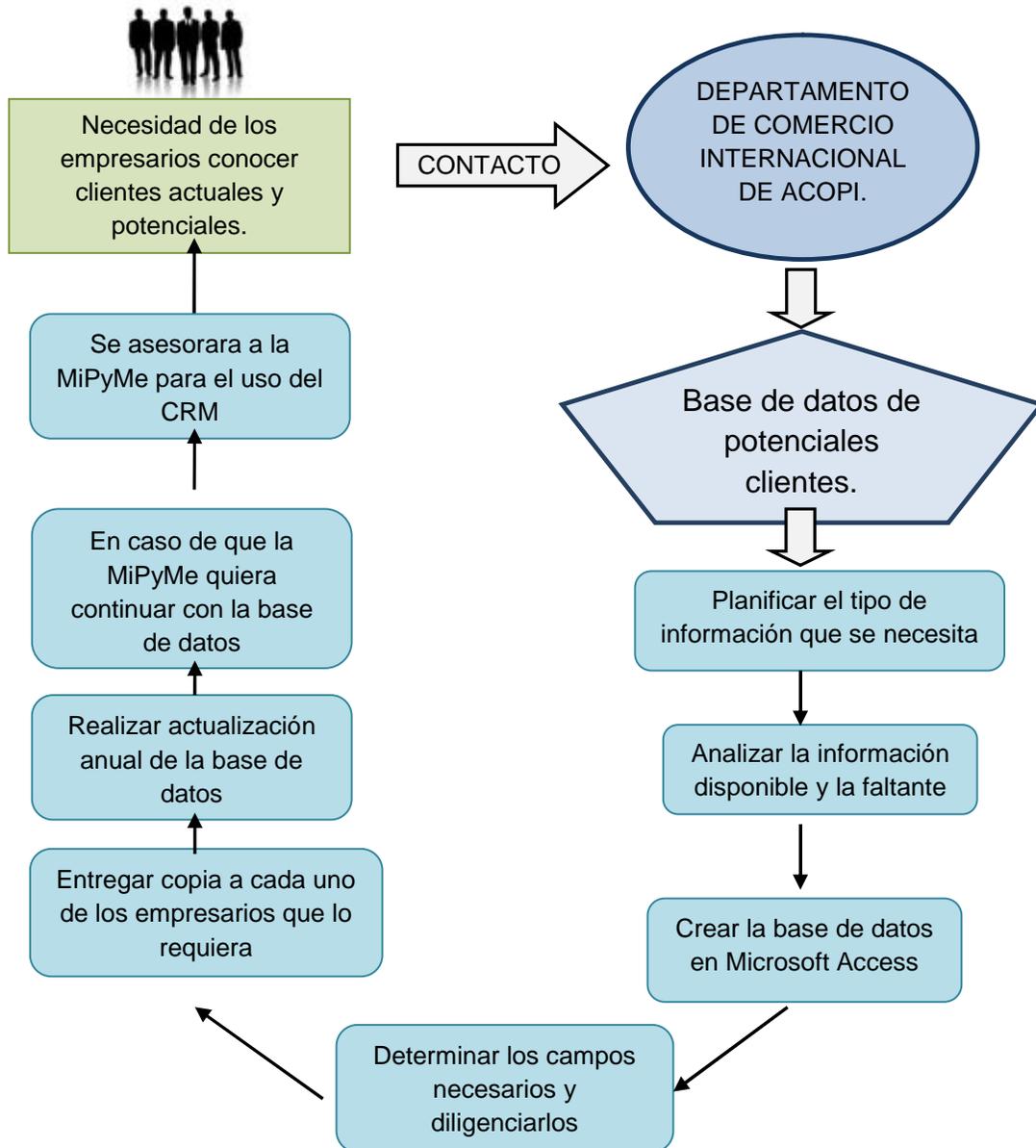
Figura 11. Flujograma proceso del servicio (d) Acompañamiento y Asesorías.



Fuente: Esta Investigación.

e) Base de datos de potenciales clientes. Este servicio se caracterizará por apoyar al empresario con una base de datos de actuales y potenciales clientes al estilo del modelo software (customer relationship management) CRM, pero menos compleja y más económica que el software para la administración de la relación con los clientes, de tal manera que primero se planificará el tipo de información que se desea obtener y almacenar, segundo se analizará la información disponible como por ejemplo la base de datos de la Cámara de Comercio de Ipiales y la información faltante para empezar a generar ideas hasta conseguirla, tercero crear la base de datos a través de microsoft access y determinar los campos necesarios y diligenciarlos, cuarto entregar una copia de la base de datos a cada empresario que así lo requiera, quinto realizar una actualización anual de la base de datos, sexto en caso de que el empresario desee trabajar su base de datos mediante el modelo CRM, se le brindara asesoría respecto al tema.

Figura 12. Flujograma proceso del servicio (e) Base de datos de potenciales clientes.

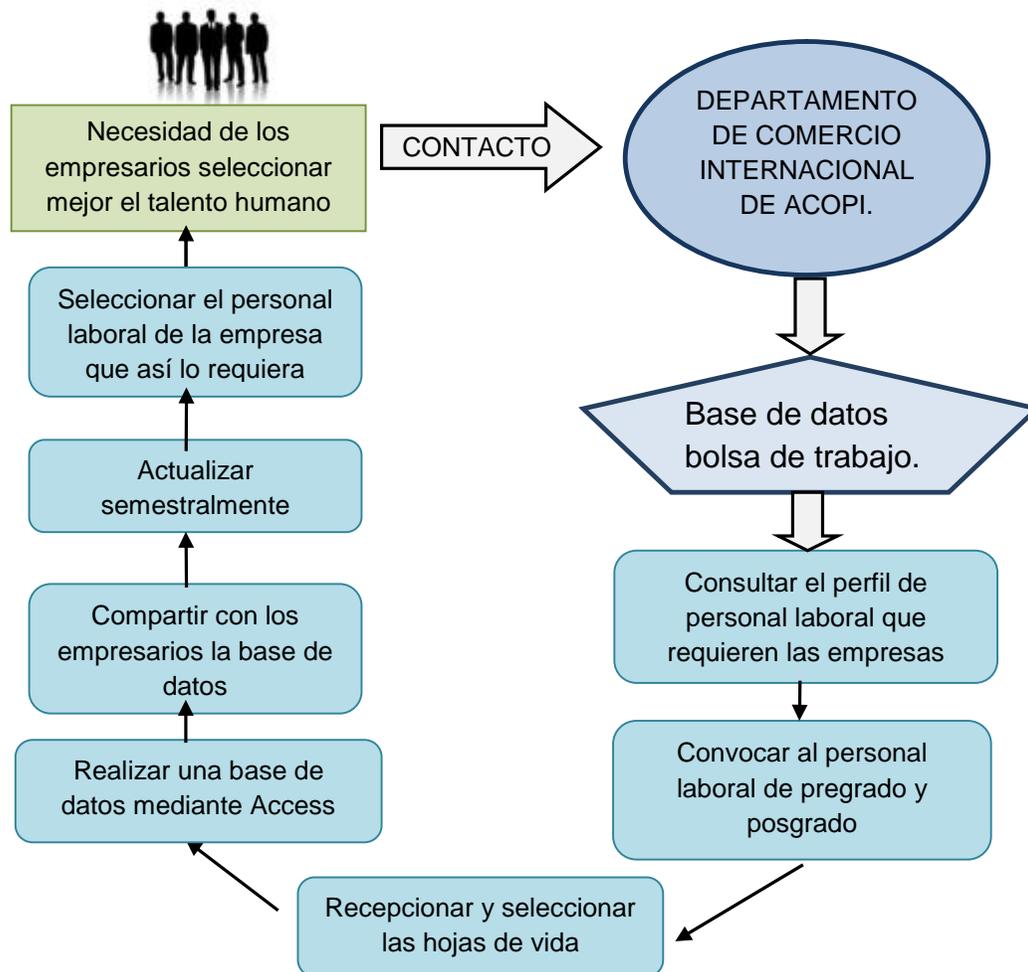


Fuente: Esta Investigación.

f) Base de datos bolsa de trabajo. Este servicio se oferta con base a la debilidad que manifiestan algunos empresarios del sector exterior respecto del talento humano con el que cuentan e incluso hasta consideran que no han encontrado el talento humano de acuerdo a sus expectativas, pero contradictoriamente existe gran oferta laboral, por lo tanto se pensó en la estrategia de consultar el perfil del personal laboral que requieren las empresas, convocar al personal de pregrado y

posgrado, recepcionar sus hojas de vida seleccionar las más afines con los intereses del empresario, recopilar toda esa información mediante una base de datos, compartirla con los empresarios, actualizarla semestralmente y de paso cumplir y apoyar el talento humano de la ciudad de Ipiales que desea trabajar y cuenta con las suficientes capacidades e incluso si el empresario requiere el departamento de comercio internacional de ACOPI, puede seleccionar el personal laboral para su empresa.

Figura13. Flujoograma proceso del servicio (f) Base de datos bolsa de trabajo.

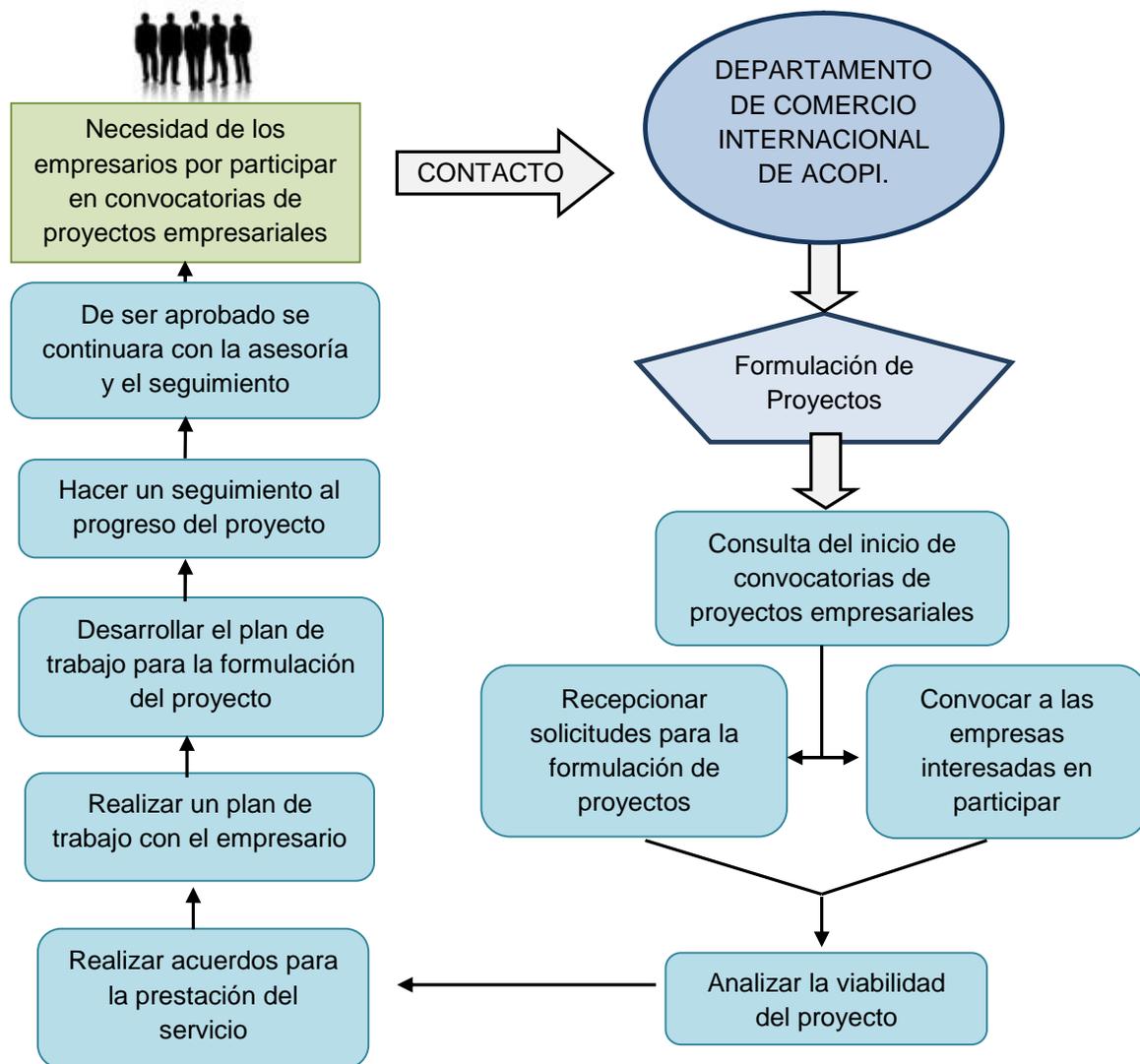


Fuente: Esta Investigación.

g) Formulación de proyectos. Este servicio se iniciara mediante la consulta del inicio de convocatorias para la presentación de proyectos empresariales que generen empleo y beneficio común. De tal manera que se convocará o se recibirá propuestas para asesorar en la formulación del proyecto, se analizara la viabilidad entre los directivos y posteriormente se harán algunos acuerdos o pactos con los

empresarios y se llevara a cabo la formulación del proyecto, finalmente se presentara y se le hará el respectivo seguimiento para ver cómo le fue en la convocatoria, de ser aprobado se programaran asesorías y acompañamientos permanentes.

Figura 14. Flujograma proceso del servicio (g) Formulación de Proyectos.



Fuente: Esta Investigación.

7. ESTUDIO FINANCIERO

Como elemento concluyente se analizó el aspecto financiero que a su vez fue revisado y aprobado por los directivos de Acopi. A continuación se presenta la viabilidad financiera que tiene la creación de un Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño para las empresas del sector exterior compuesto por las MiPyMe dedicadas a actividades de comercio internacional.

ACOPI sera la gestora del capital de inversion estimado en \$3.080.000 para la creacion de esta nueva unidad de negocio. Cabe resaltar, que todos los costos y gastos, contenidos en este informe y para efectos de proyección se incrementaron a razón de 5%; por encima de la inflación que en Colombia a noviembre 2011 fue de 3.96% según el DANE; de igual modo los ingresos operacionales y los no operacionales se incrementan en razón de 7% basados en el índice de precios al productor que a octubre del presdente año fue de 4.97%, según el DANE.

En cuanto a la construcción de los estados financieros del Departamento de Comercio Internacional se realizaron con base a los estados financieros de Acopi y se estimó valores para los siguientes cinco primeros años de funcionamiento, además de contar con las proyecciones de ventas, costos y gastos que se generaran con la prestación del portafolio de servicios de la unidad de negocio, los cuales se presentan en las siguientes tablas.

7.1 PRESUPUESTOS

7.1.1 Inversiones. En la tabla de inversiones se describen cada uno de los elementos necesarios para la puesta en marcha del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño.

La inversión necesaria para poner en funcionamiento el Departamento de Comercio Internacional del gremio asciende a un valor de \$ 3.080.000, valor que comprende la adquisición de todo lo referente al equipo y requerimientos de oficina, cabe resaltar que servicios como enegía, intenet, teléfono, arriendo o mas equipos como escritorios y computadores, no fueron necesarios incluirlos dentro del presupuesto de inversion por que ACOPI, ya cuenta con dichos aspectos y ya estan previamente presupuestados dentro de la asociación.

Tabla 13. Inversión para el Departamento de Comercio Internacional

Nº	Objeto	Cant	Precio unitario	Precio total
1	Escritorio ejecutivo	1	\$ 230.000	\$ 230.000
2	Silla para escritorio giratoria-brazo	1	\$ 190.000	\$ 190.000
3	Archivador	1	\$ 250.000	\$ 250.000
4	Computador escritorio Dell	1	\$ 980.000	\$ 980.000
5	Computador portátil Dell	1	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000
6	Multiusos Brother- teléfono, fax, scanner e impresora	1	\$ 290.000	\$ 290.000
Total				\$ 3.080.000

Fuente: Esta Investigación.

7.1.2 Gastos. En seguida se presentan los gastos de nómina y los gastos administrativos que requiere el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño.

Tabla 14. Gastos de nómina del Departamento de Comercio Internacional

Cargo	No	Total	
		Mensual	Anual
Director del Dpto. de comercio internacional	1	800.000	9.600.000
Auxiliar de mercadeo y ventas	1	535.600	6.427.200
Auxilio de transporte	1	63.600	763.200
Total		1.399.200	16.790.400

Fuente: Esta Investigación.

Los gastos de nómina ascienden a un valor de \$16.790.400, aquí se relaciona el personal que estará a cargo el Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño.

Tabla 15. Gastos anuales administrativos

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Nomina – Director del departamento	800.000	9.600.000
Resma de papel, lapiceros, carpetas	20.000	240.000
Gastos de envío de correspondencia	47.000	564.000
Viáticos	192.000	2.304.000
Comunicaciones	32.000	384.000
Imprevistos	109.100	1.309.200
Total	1.200.100	14.401.200

Fuente: Esta Investigación.

Los gastos administrativos están relacionados directamente con las actividades de administración del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño, incluyen la nómina del director del departamento de comercio internacional, los materiales como resma de papel, lapiceros y carpetas, además los gastos por envío de correspondencia, viáticos de director del departamento y un rubro para comunicaciones. Se estima un 10% de imprevistos.

Tabla 16. Gastos anuales de fuerza de venta

Descripción	Valor	Valor anual
Auxiliar de mercadeo y ventas	535.600	6.427.200
Auxilio de transporte	63.600	763.200
Publicidad	100.000	1.200.000
Gastos de afiliación- recaudo	259.000	3.108.000
Imprevistos	95.820	1.149.840
Total	1.054.020	12.648.240

Fuente: Esta Investigación.

Los gastos de fuerza de ventas incluyen la nómina del auxiliar de mercadeo y ventas, el auxilio de transporte, la publicidad, los gastos de afiliación e imprevistos que se estiman sobre el 10%, que pueden hacerse efectivos en transacciones bancarias o en otros ítems.

Cabe señalar, que la modalidad de contratación del personal de Departamento de comercio internacional será por prestación de servicios.

Tabla 17. Proyección de gastos administrativos

Proyección de gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	27.049.440	28.942.901	30.968.904	33.136.727	35.456.298

Fuente: Esta Investigación.

La proyección de los gastos administrativos se realizó a partir de la suma de los gastos administrativos y los gastos de fuerza de venta del primer año 2011 y se proyectó hacia el 2015 con el 7%, basado en el índice de precios al productor.

Tabla 18. Presupuesto para estimar el costo de la conferencia

Logística, montaje y organización	855.000
Conferencista	1.100.000
Publicidad y comunicaciones	313.700
Imprevistos	226.870
Total	2.495.570

Logística, montaje y organización			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Refrigerios	80	4.000	320.000
Comisión - Auxiliar de mercadeo	1	535.000	535.000
Total			855.000

Conferencista			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Conferencista	1	1.000.000	1.000.000
Retefuente	1	0	100.000
Total			1.100.000

Publicidad y comunicaciones			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Publicidad			120.700
Teléfono / celular	400	100	40.000
Oficios y distribución	106	500	53.000
Transporte	100	1.000	100.000
Total			313.700

Generación de ingresos			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Asistentes	80	50.000	4.000.000
Patrocinadores	2	500.000	1.000.000
Subtotal de ingresos			5.000.000
Gastos			2.495.570
Excedente operacional			2.504.430

Punto de equilibrio			
Detalle	Unidad	Valor	Valor total
Asistentes	50	50.000	2.500.000

Fuente: Esta Investigación.

Cabe señalar que se programaran dos conferencias por año, por tanto se considera que el valor de las conferencias en cuanto a los costos asciende a \$ 4.991.140.

Tabla 19. Total costos en el desarrollo del departamento de comercio internacional.

Total costos administrativos	14.401.200
Total costos ventas	12.648.240
Total costos de conferencia	4.991.140
Total Costos	32.040.580

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 20. Proyección de costos en el desarrollo del Departamento de Comercio Internacional

Total de costos en el desarrollo del Departamento de Comercio Internacional	2012	2013	2014	2015	2016
Total costos administrativos	14.401.200	15.121.260	15.877.323	16.671.189	17.504.749
Total costos ventas	12.648.240	13.280.652	13.944.685	14.641.919	15.374.015
Total costos de conferencia	4.991.140	5.240.697	5.502.732	5.777.868	6.066.762
Total	32.040.580	33.644.622	35.326.753	37.090.976	38.945.525

Fuente: Esta Investigación.

7.1.3 Proyecciones de ventas. Las ventas del año 1 son el producto de la encuesta realizada, donde se analiza la potencial demanda de afiliación al departamento de comercio internacional, el mismo número se incrementa a razón del 7% anual en un escenario negativo, pero se considera que según la necesidad del sector empresarial de actividades de comercio internacional en la ciudad de Ipiales, siendo un paso obligado de comercio al ser fronterizo crece en Colombia.

Tabla 21. Proyección de unidades vendidas por producto

Unidades vendidas por producto	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Vinculación de nuevas empresas	74	79	85	91	97	104
Administración por la formulación de proyectos	2	2	2	2	3	3
Capacitaciones	80	86	92	98	105	112

Fuente: Esta Investigación.

Para las ventas se tiene en cuenta el incremento de unidades vendidas como se explicó anteriormente y adicional a ello se tomó como referencia un crecimiento del 7% constante en los precios de venta para los siguientes años:

En cuanto al servicio de formulación de proyectos se como referencia la prima de éxito de \$2.000.000 que otorga FOMIPYME por la presentación triunfante de proyectos.

Tabla 22. Total de ventas

Vinculación de empresas	Uni	Valor unitario	2012	2013	2014	2015	2016
Inscripción al gremio	74	20.000	1.480.000	1.583.600	1.694.452	1.813.064	1.939.978
Cuota de afiliación	74	25.000	22.200.000	23.754.000	25.416.780	27.195.955	29.099.671
Administración por la formulación y gestión de proyectos	2	2.000.000	4.000.000	4.280.000	4.579.600	4.900.172	5.243.184
Capacitaciones	2	5.000.000	10.000.000	10.700.000	11.449.000	12.250.430	13.107.960
Total			37.680.000	40.317.600	43.139.832	46.159.620	49.390.794

Fuente: Esta Investigación.

7.1.4 Balance general de ACOPI. Este permite conocer en forma resumida lo que tiene la Asociación de la micro pequeña y mediana empresa, lo que debe y lo que realmente le pertenece a los socios de la agremiación. En el siguiente cuadro se observa una recuperación en el flujo disponible y una revalorización en el patrimonio. Para el año 2012 el total del activo es negativo a consecuencia de las pérdidas que deben asumirse en el año 2011 y que por tanto es necesario la solicitud de un crédito bancario, mirándose una recuperación para años siguientes.

El disponible que se calcula con el flujo de efectivo se estima que en 50% reposará en disponible y el otro 50% en cuentas a cobrar a clientes.

Tabla 23. Balance detallado a 31 de diciembre del 2011

NOMBRE DE LA CUENTA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO	14.811.984	11.477.688	7.604.473	5.469.797	1.407.882	9.728.715
DISPONIBLE	2.065.114	0	0	0	703.941	4.864.358
DEUDORES	8.984.300	4.258.860	4.524.473	2.389.797	703.941	4.864.358
EQUIPOS DE OFICINA	5.609.713	8.689.713	8.689.713	8.689.713	0	0
MUEBLES Y ENSERES	5.609.713	8.689.713	8.689.713	8.689.713	0	0
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES	9.059.598	10.086.265	10.086.265	10.086.265	0	0
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	8.194.407	9.221.074	9.221.074	9.221.074	0	0
LINEAS TELEFONICAS	808.400	808.400	808.400	808.400	0	0
OTROS	56.791	56.791	56.791	56.791	0	0
DEPRECIACION ACUMULADA	(14.669.311)	(15.695.978)	(15.695.978)	(15.695.978)	0	0
EQUIPO DE OFICINA	(5.609.713)	(6.636.380)	(6.636.380)	(6.636.380)	0	0
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	(9.059.598)	(9.059.598)	(9.059.598)	(9.059.598)	0	0
TOTAL ACTIVO	14.811.984	11.477.688	7.604.473	5.469.797	1.407.882	9.728.715
PAIVO	44.704.362	51.091.911	52.767.168	49.699.051	46.180.752	47.505.112
CUENTAS POR PAGAR A COMPANAS VINCULADAS	44.704.362	51.091.911	52.767.168	49.699.051	46.180.752	47.505.112
ACOPI PRESIDENCIA	16.254.758	17.014.996	17.813.246	18.651.408	19.531.478	20.455.552
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	15.204.758	15.964.996	16.763.246	17.601.408	18.481.478	19.405.552
AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE NARI	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	6.586.330	6.915.647	7.261.429	7.624.500	8.005.725	8.406.012
HONORARIOS	5.191.000	5.450.550	5.723.078	6.009.231	6.309.693	6.625.178
ARRENDAMIENTOS	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTES FLETES Y ACARREOS	180.000	189.000	198.450	208.373	218.791	229.731
SERVICIOS PUBLICOS	218.720	229.656	241.139	253.196	265.856	279.148
GASTOS DE REPRESENTACION Y RELAC.PUBLICA	90.000	94.500	99.225	104.186	109.396	114.865
OTROS	906.610	951.941	999.538	1.049.514	1.101.990	1.157.090
RETENCION EN LA FUENTE	87.220	0	0	0	0	0
HONORARIOS	87.220	0	0	0	0	0
SERVICIOS	0	0	0	0	0	0
ACREEDORES VARIOS	18.808.548	27.161.269	27.692.494	23.423.143	18.643.548	18.643.548
FONDOS DE CESANTIAS Y/O PENSIONES	16.802.221	16.802.221	16.802.221	16.802.221	16.802.221	16.802.221

Tabla 23. (Continuación balance detallado a 31 de diciembre del 2011)

BANCOS NACIONALES	0	8.517.721	9.048.946	4.779.595	0	0
PASTO DE MODA 2009	1.841.327	1.841.327	1.841.327	1.841.327	1.841.327	1.841.327
PATRIMONIO	(29.892.378)	(39.614.224)	(45.162.695)	(44.229.253)	(44.772.870)	(37.776.396)
CAPITAL SOCIAL	16.961.051	(4.865.738)	(12.134.786)	(13.119.469)	(53.093.703)	(48.464.934)
FONDO SOCIAL	16.961.051	(4.865.738)	(12.134.786)	(13.119.469)	(53.093.703)	(48.464.934)
FONDO SOCIAL	16.961.051	(4.865.738)	(12.134.786)	(13.119.469)	(53.093.703)	(48.464.934)
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(10.982.835)	1.122.108	2.842.684	4.760.809	8.320.834	10.688.538
UTILIDADES DEL EJERCICIO	(10.982.835)	1.122.108	2.842.684	4.760.809	8.320.834	10.688.538
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	(35.870.594)	(35.870.594)	(35.870.594)	(35.870.594)	0	0
PERDIDAS ACUMULADAS	(35.870.594)	(35.870.594)	(35.870.594)	(35.870.594)	0	0
PERDIDA A 2006	(16.599.970)	(16.599.970)	(16.599.970)	(16.599.970)	0	0
PERDIDA A 2007	(18.162.078)	(18.162.078)	(18.162.078)	(18.162.078)	0	0
PERDIDA A 2009	(1.108.546)	(1.108.546)	(1.108.546)	(1.108.546)	0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14.811.984	11.477.688	7.604.473	5.469.797	1.407.882	9.728.715

Fuente: Esta Investigación.

7.1.5 Estado de pérdidas y ganancias. Como se anotó anteriormente los ingresos crecen a razón del 7%, además se observa la adición de la cuenta ingresos de comercio internacional que para el año 2012 se miran los ingresos consignados en los anteriores años, de igual modo con se ingresa un ítem de Administración de convenios de comercio internacional y conferencias.

Los gastos crecen en el 5%, al igual que en los ingresos será un ítem referente a gastos de comercio internacional y se evidencia la inversión necesaria para la puesta en marcha del departamento, amortizando la inversión a 3 años.

En cuanto a los gastos de venta y prestación de servicios aparece el ítem total de gastos de conferencias que para el año 2011 es de cero y que para años posteriores genera gasto.

El en estado de resultados, la provisión de deudores es del 30% de los deudores contenidos en el balance general.

Tabla 24. Estado de resultado PyG ACOPI

	2011	20012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	71.136.031	113.795.553	121.761.242	130.284.529	139.404.446	149.162.757
Operacionales	32.511.288	72.467.078	77.539.774	82.967.558	88.775.287	94.989.557
Otra activ de servc comunit social perso	32.511.288	72.467.078	77.539.774	82.967.558	88.775.287	94.989.557
Actividades de asociación	31.311.288	71.183.078	76.165.894	81.497.506	87.202.332	93.306.495
De alimentos	6.890.000	7.372.300	7.888.361	8.440.546	9.031.385	9.663.581
De artes graficas	820.000	877.400	938.818	1.004.535	1.074.853	1.150.092
De maderas	1.260.000	1.348.200	1.442.574	1.543.554	1.651.603	1.767.215
De metalmecánica	3.080.000	3.295.600	3.526.292	3.773.132	4.037.252	4.319.859
De plásticos y químicos	640.000	684.800	732.736	784.028	838.909	897.633
De servicios	11.804.994	12.631.344	13.515.538	14.461.625	15.473.939	16.557.115
De comercio internacional	0	23.680.000	25.337.600	27.111.232	29.009.018	31.039.650
Prodes	40.000	42.800	45.796	49.002	52.432	56.102
Convenio SENA empresa 00087/09	4.686.294	5.014.335	5.365.338	5.740.912	6.142.775	6.572.770
Administración de convenios comercio internacional	0	4.000.000	4.280.000	4.579.600	4.900.172	5.243.184
Conferencia estrategia del oceano azul	200.000	214.000	228.980	245.009	262.159	280.510
Seminario oportunidades pyme	1.850.000	1.979.500	2.118.065	2.266.330	2.424.973	2.594.721
Conferencias comercio internacional	0	10.000.000	10.700.000	11.449.000	12.250.430	13.107.960
Afiliaciones	40.000	42.800	45.796	49.002	52.432	56.102
Cursos-talleres	100.000	107.000	114.490	122.504	131.080	140.255
Premio acopista 2010	1.100.000	1.177.000	1.259.390	1.347.547	1.441.876	1.542.807
Ingresos no operacionales	38.624.743	41.328.475	44.221.468	47.316.971	50.629.159	54.173.200
Financieros	57.491	61.515	65.821	70.429	75.359	80.634
Intereses	18.051	19.315	20.667	22.113	23.661	25.317
Descuentos especiales condicionados	38.000	40.660	43.506	46.552	49.810	53.297
Otros	1.440	1.541	1.649	1.764	1.888	2.020
Recuperaciones	1.243.764	1.330.827	1.423.985	1.523.664	1.630.321	1.744.443
Descuentos concedidos	740.340	792.164	847.615	906.948	970.435	1.038.365
Reintegro de otros costos y gastos	503.424	538.664	576.370	616.716	659.886	706.078
Diversos	37.323.488	39.936.132	42.731.661	45.722.878	48.923.479	52.348.123
Subvenciones	37.323.045	39.935.658	42.731.154	45.722.335	48.922.898	52.347.501
Gastos	78.390.266	108.758.415	114.807.776	121.207.399	126.551.476	133.715.476
Operacionales de administración	77.443.734	107.764.557	113.764.224	120.111.670	125.400.960	132.507.435
Honorarios	18.740.538	46.727.005	49.063.355	51.516.523	54.092.349	56.796.966
Revisoría fiscal	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911	2.297.307
Asesoría financiera	2.444.442	2.566.664	2.694.997	2.829.747	2.971.235	3.119.796

Tabla 24. (Continuación estado de resultado)

Asesoría técnica	13.111.096	13.766.651	14.454.983	15.177.733	15.936.619	16.733.450
Comercio internacional	0	27.049.440	28.401.912	29.822.008	31.313.108	32.878.763
Otros	1.385.000	1.454.250	1.526.963	1.603.311	1.683.476	1.767.650
Impuestos	30.000	31.500	33.075	34.729	36.465	38.288
Industria y comercio	30.000	31.500	33.075	34.729	36.465	38.288
Contribuciones y afiliaciones	9.658.000	10.140.900	10.647.945	11.180.342	11.739.359	12.326.327
Afiliaciones y sostenimiento	9.658.000	10.140.900	10.647.945	11.180.342	11.739.359	12.326.327
Servicios	6.454.841	6.777.583	7.116.462	7.472.285	7.845.900	8.238.195
Aseo y vigilancia	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203	510.513
Energía eléctrica	630.250	661.763	694.851	729.593	766.073	804.376
Teléfono	2.069.280	2.172.744	2.281.381	2.395.450	2.515.223	2.640.984
Correo portes y telegramas	1.405.211	1.475.472	1.549.245	1.626.707	1.708.043	1.793.445
Otros	1.950.100	2.047.605	2.149.985	2.257.485	2.370.359	2.488.877
Gastos legales	130.600	137.130	143.987	151.186	158.745	166.682
Otros	130.600	137.130	143.987	151.186	158.745	166.682
Adecuación e instalaciones	238.383	250.302	262.817	275.958	289.756	304.244
Instalaciones eléctricas	188.383	197.802	207.692	218.077	228.981	240.430
Otros	50.000	52.500	55.125	57.881	60.775	63.814
Gastos de viajes	135.834	142.626	149.757	157.245	165.107	173.362
Alojamiento y manutención	135.834	142.626	149.757	157.245	165.107	173.362
Depreciaciones	400.000	1.426.667	1.426.667	1.426.667	0	0
Equipo de computación y comunicación	400.000	1.426.667	1.426.667	1.426.667	0	0
Diversos	7.611.598	7.992.178	8.391.787	8.811.376	9.251.945	9.714.542
Gastos representación relaciones publica	1.517.927,00	1.593.823,35	1.673.514,52	1.757.190,24	1.845.049,76	1.937.302,24
Elementos de aseo y cafetería	107.550,00	112.927,50	118.573,88	124.502,57	130.727,70	137.264,08
Útiles papelería y fotocopias	670.451,00	703.973,55	739.172,23	776.130,84	814.937,38	855.684,25
Taxis y buses	1.898.000,00	1.992.900,00	2.092.545,00	2.197.172,25	2.307.030,86	2.422.382,41
Estampillas	75.000,00	78.750,00	82.687,50	86.821,88	91.162,97	95.721,12
Casino y restaurantes	391.000,00	410.550,00	431.077,50	452.631,38	475.262,94	499.026,09
Otros	2.951.670	3.099.254	3.254.216	3.416.927	3.587.773	3.767.162
Provisiones	34.043.940	34.138.666	36.528.373	39.085.359	41.821.334	44.748.827
Deudores	34.043.940	34.138.666	36.528.373	39.085.359	41.821.334	44.748.827
Operacionales	946.532	993.859	1.043.552	1.095.729	1.150.516	1.208.041
Financieros	237.863	249.756	262.244	275.356	289.124	303.580
Gastos bancarios	53.120	55.776	58.565	61.493	64.568	67.796
Comisiones	30.400	31.920	33.516	35.192	36.951	38.799
Diferencia de cambio	226	237	249	262	275	288

Ta00bla 24. (Continuación estado de resultado)

Descuentos comerciales condicionados	40.000	42.000	44.100	46.305	48.620	51.051
Otros	114.117	119.823	125.814	132.105	138.710	145.645
Gastos extraordinarios	228.277	239.691	251.675	264.259	277.472	291.346
Costos y gastos ejercicios anteriores	160.000	168.000	176.400	185.220	194.481	204.205
Im0puestos asumidos	48.669	51.102	53.658	56.340	59.157	62.115
Otros	19.608	20.588	21.618	22.699	23.834	25.025
Gastos diversos	480.392	504.412	529.632	556.114	583.919	613.115
Otros	480.392	504.412	529.632	556.114	583.919	613.115
De ventas	3.728.600	3.915.030	4.110.782	4.316.321	4.532.137	4.758.743
Gatos de venta y prestación de servicios	3.728.600	3.915.030	4.110.782	4.316.321	4.532.137	4.758.743
Otras actividades de servicios comunitarios	3.728.600	3.915.030	4.110.782	4.316.321	4.532.137	4.758.743
Actividades de asociación	3.728.600	3.915.030	4.110.782	4.316.321	4.532.137	4.758.743
Convenio 001/2009 ACOPI Nal y ACOPI Nar	140.000	147.000	154.350	162.068	170.171	178.679
Convenio 0087 SENA empresa	2.407.600	2.527.980	2.654.379	2.787.098	2.926.453	3.072.775
Pasto d' moda 2009	210.000	220.500	231.525	243.101	255.256	268.019
Feria panadería 2009	90.000	94.500	99.225	104.186	109.396	114.865
Conferencia Océano azul	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203	510.513
Sem. Oportu.pyme en mercados internacion	150.000	157.500	165.375	173.644	182.326	191.442
Diplomado fortalecimiento empresarial	71.000	74.550	78.278	82.191	86.301	90.616
Total gastos de conferencia	0	4.991.140	5.240.697	5.502.732	5.777.868	6.066.762
Otros	260.000	273.000	286.650	300.983	316.032	331.833
Ingresos	71.136.031	113.795.553	121.761.242	130.284.529	139.404.446	149.162.757
Egresos	82.118.866	112.673.445	118.918.557	125.523.719	131.083.612	138.474.220
Ingresos-egresos	-10.982.835	1.122.108	2.842.684	4.760.809	8.320.834	10.688.538

F0uente: Esta Investigación.

7.1.6 Flujo de caja. Se presenta un flujo de caja libre el cual se realiza tomando en cuenta la información financiera de ACOPI seccional Nariño 2010, y nos permite calcular el disponible y los deudores en la proyección financiera que se anexa tomando como referencia la utilidad operacional, la depreciación e inversiones.

Dado que el flujo de efectivo es negativo, el gremio debe acudir a un crédito que le permita solventar su liquidez durante el mismo. Lo que se evidencia por el crédito que se refleja en las cuentas por pagar.

Tabla 25. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Efectivo generado en actividades de financiación y operación							
Ingresos operacionales		32.511.288	72.467.078	77.539.774	82.967.558	88.775.287	94.989.557
Ingresos no operacionales		38.624.743	41.328.475	44.221.468	47.316.971	50.629.159	54.173.200
Gastos operacionales		78.390.266	108.758.415	114.807.776	121.207.399	126.551.476	133.715.476
Gastos de ventas		3.728.600	3.915.030	4.110.782	4.316.321	4.532.137	4.758.743
Total efectivo generado en actividades de financiación y operación		-10.982.835	1.122.108	2.842.684	4.760.809	8.320.834	10.688.538
Flujo de efectivo en actividades de inversión							
Inversión en activos fijo		0	3.080.000	0	0	0	0
Depreciación		400.000	1.426.667	1.426.667	1.426.667	0	0
Impuesto de renta		0	0	0	0	0	0
Total efectivo en actividades de inversión		400.000	-1.653.333	1.426.667	1.426.667	0	0
Saldo del periodo		-10.582.835	-531.225	4.269.351	6.187.476	8.320.834	10.688.538
Caja inicial		2.065.114	-8.517.721	-9.048.946	-4.779.595	1.407.882	9.728.715
Caja final		-8.517.721	-9.048.946	-4.779.595	1.407.882	9.728.715	20.417.253
Efectivo		0	0	0	1.407.882	9.728.715	20.417.253
Crédito		-8.517.721	-9.048.946	-4.779.595	0	0	0

Fuente: Esta Investigación.

7.1.7 Evaluación financiera del proyecto:

- Valor presente neto. Es una función financiera que devuelve el valor actual neto a partir de un flujo de fondos y de una tasa de descuento del 20%. Para la obtención de dicho valor se utilizó la siguiente expresión matemática.

$$VPN = \left\{ \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5}{(1+i)^5} + \frac{FNE6}{(1+i)^6} \right\} - \text{Inversión Inicial}$$

$$VPN = \left\{ \frac{(10.582.835)}{(1+0,20)^1} + \frac{(531.225)}{(1+0,20)^2} + \frac{4.269.351}{(1+0,20)^3} + \frac{6.187.476}{(1+0,20)^4} + \frac{8.320.834}{(1+0,20)^5} + \frac{10.688.538}{(1+0,20)^6} \right\} - (3.080.000)$$

$$VPN = \{ (8.819.029) + (368.906) + 2.470.689 + 2.983.929 + 3.343.957 + 3.579.570 \} - (3.080.000)$$

$$VPN = 3.190.210 + (3.080.000)$$

$$VPN = 110.210$$

Tabla 26. Valor presente neto

Inversión	(3.080.000)
Flujo Neto 1	(10.582.835)
Flujo Neto 2	(531.225)
Flujo Neto 3	4.269.351
Flujo Neto 4	6.187.476
Flujo Neto 5	8.320.834
Flujo Neto 6	10.688.538
Tasa de descuento	20%
VPN	110.210

Fuente: Esta Investigación.

El anterior valor positivo significa que la empresa se valorara, maximizara o generara mediante un incremento de \$110.210 pesos colombianos, después de los cinco primeros años de operación en el mercado y de haber recuperado la inversión.

- Tasa interna de retorno (TIR). Es producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se la expresa en porcentaje.

$$TIR = I_{inf} + (I_{sup} - I_{inf}) \frac{VPN_{Inf}}{VPN_{Inf} - VPN_{Sup}}$$

$$TIR = 20\%$$

Tabla 27. Tasa interna de retorno (TIR)

Inversión	(3.080.000)
Flujo Neto 1	(10.582.835)
Flujo Neto 2	(531.225)
Flujo Neto 3	4.269.351
Flujo Neto 4	6.187.476
Flujo Neto 5	8.320.834
Flujo Neto 6	10.688.538
TIR	20%

Realizando los cálculos y considerando que los flujos de caja ocurren en intervalos regulares, en 6 años el indicador de rentabilidad del proyecto denominado TIR es del 20%,

Teniendo una tasa de oportunidad del 20%, el proyecto presenta como resultado un TIR del 20% siendo este un indicativo de rentabilidad y haciendolo atractivo para posibles inversionistas.

- Tasa interna de retorno modificada (TIRM) o TVR (Tasa Verdadera de Rendimiento, Tasa Verdadera de Rentabilidad), considera de forma explícita la posibilidad de reinvertir los flujos incrementales de fondos del proyecto a una tasa igual al costo de capital de la empresa a diferencia de la TIR, que supone la reinversión de los flujos a la tasa interna de retorno del proyecto²³.

$$TIRM = \sqrt[n]{\frac{VT}{\Delta DI}} - 1$$

²³ Gestión Financiera a Largo Plazo. Disponible en: <http://www.freewebs.com/victormartinez/16-GFLP.pdf>. Consultado diciembre 2011.

Tabla 28. Tasa interna de retorno modificada (TIRM)

Inversión	(3.080.000)
Flujo Neto 1	(10.582.835)
Flujo Neto 2	(531.225)
Flujo Neto 3	4.369.351
Flujo Neto 4	6.187.476
Flujo Neto 5	8.320.834
Flujo Neto 6	10.688.538
Tasa de financiamiento	12%
Tasa de redescuento	20%
TIRM	19%

Como se puede apreciar la TIRM es inferior a la TIR, puesto que el hecho de incorporar o reinvertir los flujos incrementales de capital y por consiguiente, considerar el costo de financiamiento de la empresa. De tal manera que con base a esas reinversiones el proyecto incrementara las ganancias en un 19%.

- Tasa interna de oportunidad (TIO), es la mínima tasa de interés de rentabilidad que un inversionista está dispuesto a aceptar como rendimiento en sus nuevas inversiones o como consecuencia de la realización de un proyecto, porque la obtiene en sus actuales inversiones en condiciones razonables de riesgo.

La tasa de oportunidad esperada para este proyecto es el 20%.

- Relación beneficio/costo, es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que le puede generar al gremio el Plan de Negocios para la Creación de un Departamento de Comercio Internacional de Acopi Seccional Nariño en la ciudad de Ipiales. Para determinar el beneficio - costo se tomaron los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, con el fin de determinar los beneficios por cada peso que se sacrifica en la inversión para el desarrollo del proyecto, la empresa gana \$1,03.

Tabla 29. Beneficio / costo

B / C =	$\frac{\text{Inversión Inicial + VPN}}{\text{Inversión Inicial}}$	
B / C =	$\frac{3.080.000 + 110.210}{3.080.000}$	
B / C =	$\frac{3.190.210}{3.080.000}$	
B / C =	1,03%	

Tabla 30. Indicadores financieros proyectados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón corriente	0,33	0,22	0,14	0,11	0,03
Concentración corto plazo	0%	1	1	1	1
Margen Neto	-15%	1%	2%	4%	6%
Rendimiento del patrimonio	-36,74%	2,83%	6,29%	10,76%	18,58%
Rentabilidad del activo	-74,15%	9,78%	37,38%	87,04%	91,02%

Liquidez: hace referencia a la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Concentración corto plazo: hace referencia a la periodicidad con que están concentradas las obligaciones financieras, que están estimadas a un año.

Margen neto: hace referencia al margen de utilidad que genera la empresa sobre los ingresos.

Rendimiento del patrimonio: cuando está ganando de rentabilidad la inversión.

Rentabilidad del activo: la ganancia que genera la planta y equipo de la empresa.

7.2 IMPACTO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos e intangibles. De tal manera que ahora se busca identificar los impactos que se generaran en el corto, mediano y largo plazo a partir del plan de negocios de la creación de un departamento de comercio internacional de ACOPI seccional Nariño para las MiPyMe del sector exterior entendido como las empresas dedicadas a actividades de comercio internacional de la ciudad de Ipiales.

Impacto económico regional. Dentro de esta área el proyecto del plan de negocios de la creación de un departamento de comercio internacional de ACOPI seccional Nariño, logrará generar un incremento en la eficiencia con un mínimo de recursos posibles y una reducción en los costos administrativos del sistema de cada una de las empresas, logrando así una mayor efectividad en la realización de las actividades empresariales.

Se pretende lograr un incremento en la competitividad que les otorgara un mayor posicionamiento a las empresas dedicadas a actividades de comercio internacional dentro de su sector económico a nivel regional, nacional e internacional.

La reducción del manejo de transacciones empresariales que se logrará será uno de los impactos que beneficiara al sector exterior por que se agilizara los procesos comerciales de tal manera que sirva de estrategia para enfrentar la competencia desleal que se presenta.

Incrementará la atracción de la inversión extranjera y traerá consigo el aumento de los ingresos empresariales, de tal manera que las MiPyMe podrán contrarrestar las debilidades relacionadas con la falta de capital y realizar inversiones que beneficien la actividad empresarial y la calidad del servicio que ofertan.

Desde el punto de vista de la Asociación Colombiana de la Micro Pequeña y Mediana empresa generará un impacto empresarial de descentralización de ACOPI seccional Nariño en pro del desarrollo empresarial y el crecimiento del sector, además de generar dos nuevos empleos directos con la creación del departamento y más ingresos para el gremio con la venta de los nuevos servicios.

A nivel empresarial los impactos se verán dentro de cada una de las empresas, cabe resaltar que se ampliara la oportunidad de conocer y contactar potenciales clientes y se ampliara el conocimiento para realizar las operaciones de trabajo de la manera más ágil, para mantener las relaciones interpersonales dentro de la empresa, para formar líderes y personal de apoyo con sentido de pertenencia hacia la empresa.

8. CONCLUSIONES

- Después de la aplicación de la MEFI a las MiPyMe dedicadas a actividades del comercio internacional de la ciudad de Ipiales, se muestra una tendencia por encima del promedio del total ponderado de 2.67. indicando que las fortalezas están más dinámicas mientras que las debilidades están siendo controladas. Por otro lado la MEFE arrojó un promedio de 2.77 presentando un entorno de más oportunidades que de amenazas, demostrando que existe un ambiente atractivo para beneficio del sector exterior, no obstante existen amenazas que en cualquier momento pueden generar un impacto sobre el grupo de empresas.

- El análisis del mercado permitió conocer a fondo aspectos que conforman el mercado de las empresas dedicadas a las actividades de asesoría y capacitación para el segmento de estudio: empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, uno de los aspectos más importantes es la demanda analizada con base a los resultados de la encuesta donde se evidencia que el 89% (74 de 83) empresas, si se afiliarían a este departamento de comercio internacional, mientras el 11% (9 de 83) empresas no aceptarían la propuesta o no sabrían qué decisión tomar porque la administración principal no está en Ipiales.

- En cuanto a la competencia no se identificaron empresas que presten en conjunto los servicios que se ofrecen en el portafolio de servicios del departamento de comercio internacional. Sin embargo están las 47 empresas de asesoría las cuales brindan asesoría en temas específicos como contabilidad, jurídicas y comercio internacional, pero no reúnen todos los temas en una sola empresa. Por otro lado la Cámara de Comercio de Ipiales con sus programas de capacitaciones en pro del desarrollo empresarial pero no con capacitaciones dirigidas como lo propone departamento de ACOPI, en temas específicos a su segmento de mercado y adicionalmente con la diferencia que la cámara de comercio tiene otros frentes de trabajo como lo es el registro mercantil.

- La estrategia que desea desarrollar ACOPI seccional Nariño es la de CRECIMIENTO mediante la combinación de la estrategia de DESARROLLO DEL MERCADO porque busca un nuevo mercado las empresas dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales y la estrategia de DIVERSIFICACIÓN porque además de buscar nuevo mercado modifica e implementa nuevos servicios para ser ofrecidos a través del departamento de comercio internacional.

- Entre los Programas de Marketing para dar a conocer el departamento de ACOPI seccional Nariño al segmento de empresas dedicadas al comercio internacional, se encuentran la implementación y el manejo de una estrategia principal como es la fuerza de ventas a través del representante de ventas, quien tiene contacto

directo con el empresario para presentar el portafolio de servicios. Por otra parte, una estrategia relevante es la publicidad por medio de avisos publicitarios en el periódico el Diario del Sur y la revista Elite. Además de pautas comerciales en la Emisora Ondas del Sur Ipiales.

- El portafolio de servicios del departamento de comercio internacional estará formado por representación gremial, asociatividad, capacitaciones dirigidas, asesorías y acompañamientos, base de datos de potenciales clientes, base de datos de bolsa de trabajo y formulación de proyectos. Cada uno de estos servicios esta previamente planeados y esquematizados a lo largo del trabajo. En cuanto a las capacitaciones se trabajara de acuerdo al tema de importancia que escogieron las empresas encuestadas. Iniciando con comercio internacional con un 35% (29 de 83) empresas, seguido del manejo contable y financiero con un 25% (21 de 83) empresas, las ventas con un 18% (15 de 83) empresas, la administración con un 12% (10 de 83) empresas, el talento humano con un 7% (6 de 83) empresas y los sistemas con un 3% (2 de 83) empresas.

- La creación del Departamento de Comercio Internacional de ACOPI seccional Nariño fortalecerá la estructura organizacional del gremio, puesto que generara mayor empleo e incrementara el talento humano dentro de la asociación. En cuanto la macro localización del nuevo departamento se realizara dentro de las instalaciones de Acopi, en la ciudad de Pasto y en cuanto a la micro localización en una zona central de fácil acceso sobre la carrera 29 N. 18-09.

- La creación de una nueva unidad de negocio para ACOPI seccional Nariño, representa generar impactos a favor del desarrollo y crecimiento económico, social y competitivo de la región, ya que el departamento de comercio internacional, no necesariamente debe generar tan solo utilidades, puesto que hace parte de una entidad sin ánimo de lucro. Sin embargo el estudio financiero arroja resultados positivos que demuestran la viabilidad del proyecto, generando excedentes, con un valor presente neto de \$110.210, que generara una TIR de 20% y una TIRM de 19%.

- El departamento de comercio internacional requerirá de una inversión de \$3.080.000, posteriormente generara para el 2012 unos ingresos de \$37.680.000 millones de pesos por la prestación de sus servicios y tendrá que cubrir unos egresos de \$32.040.580, generando unos excedentes de \$5.639.420, para beneficio del gremio.

9. RECOMENDACIONES

- Es necesario que las empresas dedicadas a actividades de comercio internacional maximicen sus fortalezas de tal manera que no se dejen perpetrar por las debilidades y por el contrario las conviertan en fortalezas. Por otro lado saber aprovechar las oportunidades que les presenta el entorno y de tal manera contrarrestar las amenazas.
- Debido a la aceptación que tuvo la propuesta de la afiliación al departamento de comercio internacional de ACOPI, por parte de las MiPyMe dedicadas a actividades de comercio internacional de la ciudad de Ipiales se solicita a la Asociación gremial amplié el campo de trabajo del nuevo departamento de tal manera que puedan vincularse todo tipo de empresas de los diferentes sectores empresariales del departamento de Nariño.
- A medida que se incrementa la demanda de afiliaciones, capacitaciones dirigidas y formulación de proyectos, se recomienda analizar la posibilidad de montar una oficina independiente y autosostenible del Departamento de comercio internacional para la ciudad de Ipiales, contribuyendo más al desarrollo empresarial de la región y fortalezca al departamento frente a la competencia.
- Teniendo en cuenta que ACOPI seccional Nariño, es una entidad sin ánimo de lucro y busca crecer es atractivo realizar alianzas o convenios con entidades relacionadas con las operaciones de comercio internacional como DIAN, INVIMA, ICA y con entidades que sirvan de apoyo económico, para la realización de actividades de capacitación.
- Se recomienda la implementación del Departamento de Comercio Internacional en ACOPI seccional Nariño porque los flujos de ingreso que genera superan los gastos produciendo un excedente a favor del gremio. Además se sugiere la ejecución de nuevos servicios que generen mayores beneficios a los afiliados del gremio y forjen más empleo para la sociedad.
- Con la creación del nuevo departamento se sugiere que el personal que se vincule a laborar con el gremio debe estar bien capacitado y con experiencia en los servicios que se prestara.

BIBLIOGRAFÍA

BALANKO DICKSON, Greg. Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso. Editorial McGraw-hill Interamericana. Primera edición México 2008.

BOLAÑOS, Oscar. Pulso Comercial, Compendio estadístico del movimiento empresarial 2010. Cámara de Comercio de Ipiales, pág. 7, 14, 18.

Crear un Plan de Negocios. Editorial Impact Media Comercial S.A. Santiago de Chile. Primera edición 2009. P. 4, 17, 29, 41, 49, 57, 69, 81.

FINCH, Brian. Como Desarrollar un Plan de Negocios. Editorial Gedisa. Primera edición Barcelona 2002.

FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan., Como Diseñar un Plan de Negocios. Editorial el comercio S.A. Primera edición 2008. P. 15, 99, 199, 267.

Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño. Año 2008
Ley 67 de 1979, reglamentada por el decreto 1740 del 3 de agosto de 1994. Art. 1.
Pág. 28.

Manual de Preparación de un Plan de Negocio. Editorial McKinsey&Company, Agosto 2001.

MENDEZ ALVAREZ., Carlos Eduardo., Metodología – Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Limusa (Noriega Editores - México). Cuarta Edición. 2011. P. 134, 153.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999, Art 47, 49.

Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Ipiales. AÑO 2000.

QUINTANA, Miguel A. Principios de marketing. Deusto 2005. Pág. 29.

NETGRAFÍA

BALANZA COMERCIAL – DANE. Disponible en http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56.

Consultado julio 2010.

Cámara Colombo Ecuatoriana de Industria y Comercio. Disponible en www.caf/camaracolomboecuatoriana/html.com. Consultado julio 2010.

Economía colombiana creció 4,2% en 2010: DNP. Disponible en <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/economia-colombiana-crecio-42-2010-dnp/111880>. Consultado julio 2011

Fronteras de Colombia. Disponible en http://www.sogeocol.edu.co/Ova/fronteras_colombia/fronteras/zona.html. Consultado agosto 2011.

Gestión Financiera a Largo Plazo. Disponible en: <http://www.freewebs.com/victormartinez/16-GFLP.pdf>. Consultado diciembre 2011.

Misión ACOPI. Disponible en http://www.acopi.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=68. Consultado julio 2010.

PROYECTO DE LEY 156 DE 2008 CÁMARA. Disponible en http://www.icpcolombia.org/archivos/seguimiento/proyecto_de_ley_156_2008. Consultado agosto 2011.

Que debe incluir un plan de negocios. Disponible en <http://ppbconsultores.com.mx/2007/12/07>. Consultado julio 2010.

Variación de las exportaciones de Colombia a Ecuador. Disponible en <http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/futurosescenarios.pdf>. Consultado julio 2011.

Visión ACOPI. Disponible en http://www.acopi.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=68. Consultado julio 2010.

ZONAS ESPECIALES DE DESARROLLO REGIONAL ZEDERs. Disponible en <http://www.ipitimes.com/zeder1.htm>. Consultado agosto 2010.

ANEXOS

**ANEXO A. Lista empresas de
comercio internacional encuestadas
de la ciudad de Ipiales.**

1	MERCANDINO	Cl. 15 n. 7-10 ofc202
2	ATLANTIS	Cra. 7 n. 14-99 ofc401
3	COMERCIALIZADORA INTER. INTERFRONT	Cra. 7 n. 30-84
4	COMERCIALIZADORA INTER. GRANOS DEL SUR	Cra. 1 n. 2a-10
5	SETRAINCE LTDA.	Cl. 15 n. 1-28
6	TRANSCOMERINTER	Cra. 7 n. 30-280
7	TRANPORTE ATLANTIC	Cl.17 n. 3-25
8	TRANSPORTE CORDIFRONTERA	Cl.17 n. 2n-03
9	ATLAS CARGO	Cl. 17 n. 3-25
10	TRANSORIENTE	Cra. 1 n. 13-15
11	NTA LTDA.	Cra. 1 n. 4-04
12	CITRANS	Cra. 3 n. 13-11
13	TRANSMARAGON	Cl.12 n. 22-23
14	AKARGO S.A.	cc Rumichaca lc 8
15	ACODEX	Cra. 6 n. 15-20
16	AGENCIA DE ADUANA PROFESIONALES	cc Rumichaca lc 23
17	SIACOMEX	cc Rumichaca lc 25
18	ADUANAMIENTOS	Cra. 14 n. 25b-40
19	COM. INTER. DE AGROINDUSTRIALES	Cl. 15 n. 6-57
20	COM. INTER. PTOS AGRICOLAS Y MAR	sector Rumichaca
21	COM. INTER. FRUTIFRESS EXPO-IMPO	Cra. 11 n. 13-50
22	COM. INTER. GRANALCO	Cl. 24 c.6 a61
23	TRANS. INT. DE CARGA TIC	Cra. 1 n. 1-150
24	AUTOPANAMERICANO DE TRANS.	Cra. 1 n. 1a-100
25	TRAIINTERCOL	Cra. 6 n. 14-33
26	INANTRA	Cl. 26a n. 5-79
27	TRANS. GRAN COLOMBIANA	Cra. 1 n. 2e-61
28	SERVADE	Cra. 7 n. 14-99
29	COM. INTER. LAS JOTAS	Cra. 10 n. 15-20
30	COM. INTER. GLOBAL	Cra. 6 n. 13-09
31	COM. INTER. SOTO ALVAREZ	Cra. 7 n. 13-77
32	TRANSPORTE Y SERVICIOS R&R	Cra. 15 n. 14-15
33	TRANSPORTE SANCHEZ POLO	Cl. 13 n. 5-19
34	TRNINTER LTDA.	Cra. 6 n. 17-48
35	ANDINA INT. DE TANQUES LTDA.	Cra. 6 n. 14-33
36	INVERTRANS LTDA.	Cra. 6 n. 17-49

37	CORAL VISION	Cra. 9 n. 12a-63
38	COM. INTER. COEX LTDA.	Cra. 7 n. 12a-108
39	COM. DEL PACIFICO	Cra. 7 n. 16-99
40	COM. INTER. AGRONARIÑO LTDA.	Cra. 7 n. 28-170
41	SIA UNIVERSAL LOGISTIC LTDA.	B/ Miramar c. 125
42	CUSTOM INTERNACIONAL	B/ Miramar c. 125
43	ASOCOMEX LTDA.	Cra. 6 n. 19-54
44	SUCOMEX	Cra. 6 n. 13-09
45	ANDINOS SIA LTDA.	Cl. 17 n. 2n-03
46	JULIO FERNANDEZ VELEZ Y CIA LTDA	Cra. 7 n. 9-39
47	GUIVECOMEX & CIA SIA LTDA.	Cl. 15 n. 7-10 ofc206
48	GRANANDINA DE ADUANAS	Cra. 6 n. 14-33
49	AGENCIA DE ADUANA MARIO LONDOÑO	Cra. 6 n. 14-33
50	ALMAVIVA S.A.	Cra. 6 n. 14-33 of 203
51	ABC REPECEV S.A.	Cra. 6 n. 13-02
52	ALMACENADORA ATEMCO LTDA.	Av. Pan. 5a este 235
53	ALMACENADORA ALPOPULAR SA	Vía Rumichaca km 3
54	BODEGAS ASOCIADAS	Cl. 3 este n. 2-732
55	AGENCIA DE ADUANA VALLEY CUSTOMS	Cl. 15 n. 7-106
56	SERCOMEX LTDA	Cl. 15 n. 7-23
57	AGENCIA DE ADUANA CARLOS E. CAMPUZANO	Cra. 6 n. 14-108
58	AGENCIA DE ADUANA AVIATUR SA	Cl. 16 n. 6-34
59	AGENCIA DE ADUANA REISBRANDS LTDA.	Cl. 15 n. 5-21
60	AGENCIA DE ADUANA ROLDAN	Cra. 6 n. 14-33
61	EDUARDO BOTERO SOTO Y LTDA	Cc Rumichaca lc 28
62	IMPO Y COM SURCOLOMBIANA	Cra. 6 n. 17-48
63	CODINAGRO LTDA.	Cl. 15 n. 7-10 of 402
64	AGENCIA DE ADUNAS SIACO LTDA.	Cra. 4 n. 14-30
65	TRANSPORTE ROCALOBA LTDA.	Cra. 4 n. 15-39
66	ALMAFRONTERA LTDA.	av. Pan. Km 1
67	MACROBODEGAS LTDA.	Cl. 6 este n. 2-10
68	AGENCIA DE ADUANA MERCOS S.A.	Cl. 15 n. 7-60
69	AGENCIA DE ADUANA AGECOLDEX S.A.	Cra. 6 n. 13-09
70	AGENCIA DE ADUANA INTER STAFF	Cra. 6 n. 13-09
71	ALDIA LOGISTICA	Cc Rumichaca lc 1
72	COM. INTER. ORIENTAL	Cl. 15 n. 7-17
73	AGENCIA DE ADUANA ADUANIMEX SIA	Cra. 6 n. 13-09

74	OCEANICA DE ADUANAS	Cl. 17 n. 4-52
75	COMERCIALIZADORA INTEGRAL	Cra. 10 n. 14a-47
76	COMERFRUT EU	Cl. 15 n. 7-10
77	COMERFRONT S.A.	Cl. 10 n. 15-56
78	COM. INTER. ANDITEXTILES	Cl 15 n. 7-106
79	AGENCIA DE ADUANA TECHCOMEX LTDA.	Cl. 17 n. 14-52
80	COM. DE MERCANCIAS DE IMPOYEXPO	Cl. 12 n. 7-92
81	COM. INTER. DE PTOS DE PESCA	Cl. 16 n. 7-71
82	COM. INTER. ECUACOL LTDA.	Cl. 15 n. 7-10
83	COM. INTER. DE LA FRONTERA LTDA.	Cra. 9 n. 12-08

Fuente: Cámara de Comercio.

**ANEXO B. CUADRO DE
CATEGORIZACIÓN DEL
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN**

Objetivo General: Efectuar un estudio de mercado para la creación de un Departamento de Comercio Internacional para las MiPyMe dedicadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales.

Objetivos Específicos	Categoría	Preguntas Orientadoras	Técnica	Fuente
1. Identificar el perfil del mercado.	Presentación de las empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nombre comercial de la empresa? • ¿A cuál de las siguientes actividades se dedica la empresa? • ¿Cuál es el número de empleados que posee su empresa? • ¿Cuenta su empresa con alguna certificación? 	Encuesta	Empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional.
	Mercado potencial	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estaría dispuesto a afiliarse? • ¿Ha buscado asesorías? • ¿Está usted de acuerdo con que el siguiente portafolio de servicios que ofertara el Departamento de comercio internacional de ACOPI seccional Nariño? • ¿Estaría dispuesto a trabajar mancomunadamente con la academia, mediante la vinculación de practicantes y pasantes universitarios? 	Encuesta	Empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional.
	Macro entorno en el que laboran las empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde adquieren los servicios de capacitación? • ¿Cuáles es su principal cliente en el mercado? • ¿Cuáles son las principales fortalezas de su empresa? • ¿Cuáles son las principales amenazas de su empresa? 	Encuesta	Empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional.

2. Recolectar la información para la creación de un Departamento de Comercio Internacional de Acopi para la ciudad de Ipiales.	Percepción del servicio a prestar	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted la importancia de las asesorías y capacitaciones empresariales? • ¿Ha buscado alguna vez asesoría empresarial? • ¿Cree usted necesaria la creación de este tipo de entidades para el apoyo de las MiPyMe y el desarrollo de la región? • ¿El talento humano de su empresa recibe cursos o acciones de capacitación? 	Encuesta	Empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional.
	Percepción del precio del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por este servicio mensualmente? 	Encuesta	Empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional.
	Características especificaciones para brindar el servicio - Canal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál sería el número de personas que asistirían? • ¿Qué horario considera pertinente? • ¿Qué metodología prefiere? • ¿Cómo preferiría que se dicte la capacitación, individual o colectiva? 	Encuesta	Empresas MiPyMe realizan operaciones de comercio internacional.

Fuente: Esta Investigación.

ANEXO C. FORMATO ENCUESTA

**ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS ENFOCADAS AL COMERCIO
INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE IPIALES**

Buen Día

N° _____

Mi nombre es Ximhena Pérez, soy estudiante egresada de la Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo, en este momento estoy realizando mi proyecto de pasantía denominada "PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO".

La Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - ACOPI es una entidad sin ánimo de lucro, constituida por empresarios establecidos en Colombia. Encargada de representar a las MIPYMES en procura de la defensa y satisfacción de sus intereses, mediante un conjunto de actividades que contribuyen al desarrollo y competitividad industrial, empresarial y regional.

Objetivo: Efectuar un estudio de mercado para la creación de un Departamento Comercio Internacional en la Ciudad de Ipiales.

A continuación por favor refiera el siguiente cuestionario.

INFORMACION DE LA EMPRESA

1. Nombre comercial: _____
2. Dirección: _____
3. E-mail: _____
4. Representante Legal o Propietario: _____
5. Gerente: _____
6. ¿A cuál de las siguientes actividades se dedica su empresa?
a) Transportar _____ b) Comercializar _____ c) Almacenar _____
d) Nacionalización de la mercancía (Impo) y/o Cruce de frontera (Expo) _____
7. Las instalaciones de su empresa son:
a) Propias _____ b) Arrendadas o Anti cresadas _____ c) Otra ¿Cuál? _____
8. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?
a) 1 a 10 empleados _____ b) 11 a 50 empleados _____
c) 50 a 200 empleados _____ d) Más de 200 empleados _____
9. Aproximadamente ¿Cuántos son los activos totales de su empresa?
a) \$ 216.850.000 _____ b) \$216.851.000 y \$2.168.500.000 _____
c) \$2.169.000.000 y \$13.011.000.000 _____ d) Más de \$13.011.000.000 _____
10. ¿Posee su empresa un portafolio de servicios?
a) Si _____ b) No _____ c) Ns/Nr _____
11. ¿Realiza su empresa planeación estratégica?
a) Si _____ b) No _____ c) Ns/Nr _____
12. ¿Cuenta su empresa con alguna certificación?
a) Si (pase a la p. 13) _____ b) No (Continúe p.14) _____ c) Ns/Nr _____
13. ¿Cuál? _____
14. ¿Cuáles son sus principales clientes en el mercado?
a) Locales _____ b) Nacionales _____
c) Internacionales _____ d) Otro, ¿cuál? _____

15. ¿Cuál es la principal fortaleza de su empresa?
 a) Calidad en el servicio _____ b) El talento humano _____
 c) Los contactos comerciales _____ d) Buena imagen de la empresa _____
 e) Otro, ¿cuál? _____
16. ¿Cuál es la principal debilidad de su empresa?
 a) Poca calidad en el servicio _____ b) Falta de capital _____
 c) Baja infraestructura _____ d) Pocos contactos comerciales _____
 e) Ninguna _____ f) Otra, ¿Cuál? _____
17. ¿Cuál es la principal amenaza de su empresa?
 a) Situación política fronteriza _____ b) Competencia desleal _____
 c) Paros protestas en frontera _____ d) Revaluación de la moneda _____
 e) Devaluación de la moneda _____ f) Otra, ¿Cuál? _____
18. ¿Cuál es la principal oportunidad de su empresa?
 a) Buenas políticas del gobierno _____ b) Posición fronteriza _____
 c) Oferta de talento humano _____ d) Devaluación de la moneda _____
 e) Revaluación de la moneda _____ f) Otra, ¿Cuál? _____
19. ¿Para incrementar la participación en el mercado, cuál de los siguientes aspectos su empresa debe fortalecer?
 a) Financiero _____ b) Administrativo _____ c) Talento Humano _____
 d) Mercadeo _____ e) Otra, ¿Cuál? _____
20. ¿El talento humano de su empresa recibe cursos o acciones de capacitación?
 a) Si (pase a la p. 21) _____ b) No (Continúe p. 22) _____ c) Ns/Nr _____
21. ¿Con que frecuencia se recibe capacitación en su empresa?
 a) Semanalmente _____ b) Mensualmente _____ c) Trimestralmente _____
 d) Semestralmente _____ e) Otro ¿Cuál? _____

INFORMACION PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO COMERCIO INTERNACIONAL

Sabemos que para los empresarios es importante la asesoría, la capacitación y el acompañamiento, debido a que les facilita el desarrollo de sus procesos y la solución de sus inquietudes. Teniendo en cuenta esta consideración, favor responder las siguientes preguntas.

22. ¿Conoce usted entidades que apoyen el desarrollo empresarial y el comercio internacional?
 a) Si (pase a la p. 23) _____ b) No (Continúe p. 24) _____ c) Ns/Nr _____
23. ¿Cuáles? _____
24. ¿Ha buscado alguna vez asesoría empresarial para su entidad?
 a) Si (pase a la p. 25) _____ b) No (Continúe p. 28) _____ c) Ns/Nr _____
25. ¿En qué área o tema? _____
26. ¿Dónde adquiere usted el servicio de asesoría empresarial?
 a) Cámara de Comercio _____ b) Ministerio de Comercio _____ c) Agencia de Aduanas _____
 d) Empresas de Asesoría privadas _____ e) Otra ¿Cuál? _____

27. ¿Cuánto dinero ha invertido en promedio por una asesoría empresarial?
 a) Entre \$10.000 y \$50.000 ____ b) Entre \$51.000 y \$100.000 ____
 c) Entre \$ 101.000 y \$ 150.000 ____ d) Otra ¿Cuál? _____ e) 0 pesos ____
28. ¿Cuál de los siguientes temas a trabajar en las asesorías y capacitaciones empresariales, considera usted es el de mayor importancia?
 a) Administración ____ b) Talento humano ____ c) Manejo contable y financiero ____
 d) Comercio internacional ____ e) Sistemas ____ f) Mercadeo y ventas ____
29. ¿Estaría usted dispuesto a afiliarse a un Centro de Desarrollo Empresarial y Comercio Internacional?, cuyo objetivo sería representar, apoyar, asesorar, capacitar y acompañar al empresario en las operaciones requeridas.
 a) Si (pase a la p. 31) ____ b) No (Continúe p. 30) ____ c) Ns/Nr ____
30. ¿Por qué? _____
31. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar mensualmente por ser beneficiario del Centro?
 a) 10.000__ b) 20.000 __ c) 30.000__ d) Según el Beneficio ____ e) Otro ¿Cuál? ____
32. ¿Cuál sería el número de personas de su empresa que asistirían a las jornadas de capacitación empresarial?
 a) 1 a 3 personas ____ b) 4 a 6 personas ____ c) Más de 7 personas ____
33. ¿Cuál de los siguientes horarios considera usted pertinente para desarrollar los programas de capacitación o asesoría empresarial?
 a) 8:00 am – 12:00 pm ____ b) 2:00 pm – 6:00 pm ____
 c) 5:00 pm – 9:00 pm ____ d) Otro, ¿Cuál? _____
34. ¿Considerando las necesidades de su empresa que prefiere usted?
 a) Capacitación o asesoría empresarial individual ____
 b) Capacitación o asesoría empresarial colectiva ____ c) Otra, ¿Cuál? _____
35. ¿Según su opinión que metodología prefiere para el desarrollo de las capacitaciones empresariales?
 a) Magistral ____ b) Participativa ____ c) Virtual ____ d) Otra, ¿Cuál? _____
36. ¿Cree usted necesaria la creación de este tipo de entidades para el apoyo de las mipyme y el desarrollo de la región?
 a) Si (pase a la p. 38) ____ b) No (Continúe p. 37) ____ c) Ns/Nr ____
37. ¿Por qué? _____
38. ¿Cuál de los siguientes aspectos lo motivarían más a afiliarse a un Centro de Desarrollo Empresarial?
 a) Precio ____ b) Calidad ____ c) Experiencia ____
 d) Publicidad ____ e) Atención ____
39. ¿A qué atribuye usted, que se deba generar programas de capacitación empresarial?
 a) Estar actualizado ____ b) Mantener continua preparación ____
 c) Ayudar al desarrollo empresarial ____ d) Otra, ¿Cuál? _____

40. ¿Está usted de acuerdo con que el siguiente portafolio de servicios que ofertara el Departamento de comercio internacional de ACOPI seccional Nariño?

- Representación gremial
- Asociatividad
- Capacitaciones dirigidas
- Acompañamiento y asesoría
- Base de datos potenciales clientes
- Base de datos bolsa de trabajo
- Formulación de proyectos

a) Si (pase a la p. 42) ____ b) No (Continúe p. 41) ____ c) Ns/Nr ____

41. ¿Por qué? _____

42. En caso de afiliarse ¿Usted estaría dispuesto a trabajar en equipo a través de convenios empresariales e interinstitucionales?

a) Si (pase a la p. 44) ____ b) No (Continúe p. 43) ____ c) Ns/Nr ____

43. ¿Por qué? _____

44. ¿Tiene su empresa algún convenio de apoyo con determinada entidad u organización?

a) Si (pase a la p. 46) ____ b) No (Continúe p. 45) ____ c) Ns/Nr ____

45. ¿Con cuál? _____

INFORMACION DE LA PERSONA QUE CONTESTO LA ENCUESTA

46. Nombre: _____

47. Cargo: _____

48. Firma: _____

49. Fecha: _____

Encuestador: _____

Fuente: Esta Investigación.

ANEXO D. FICHA TÉCNICA

Nombre de la encuesta: **ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS ENFOCADAS AL COMERCIO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE IPIALES**

Diseño y realización. La encuesta fue desarrollada por el autor del plan de negocios para la creación de un departamento de comercio internacional de ACOPI seccional Nariño.

Universo. Se tomaron todas las empresas enfocadas al comercio internacional de la ciudad de Ipiales, como son las empresas transportadoras, comercializadoras, almacenadoras y agencias de aduanas inscritas ante la Cámara de Comercio de Ipiales, 106 empresas en total.

Tamaño de la Muestra. Luego de aplicar la formula de muestreo la muestra a encuestar es de 83 empresas.

Tipo de muestreo. Para el desarrollo del presente proyecto se utilizo el muestreo estratificado proporcional.

Nivel de Confianza. Se trabajo con (1.96) que equivale al 95% de confianza.

Margen de error. Es la probabilidad de fracaso del 5%.

Técnica de recolección. La técnica que se utilizo fue la encuesta directa.

Tipo de encuesta. Para mayor comodidad se utilizo la entrevista personal.

Diseño de la Muestra: Según la base de datos del registro mercantil de la cámara de comercio de Ipiales las empresas enfocadas al comercio internacional de la ciudad son 106 empresas, la fórmula utilizada para el cálculo final de la muestra determino 83 empresas a encuestar.

Considerando que el segmento de estudio, son las empresas que realizan operaciones de comercio internacional, se debe tener en cuenta que esta población se divide en cuatro grupos, por lo cual se estableció el siguiente muestreo estratificado proporcional.

Población	Número de Empresas	Porcentaje	Empresas a encuestar
Agencias de Aduana	41	38,68%	32,10 = 32
Empresas Almacenadoras	6	5,66%	4,69 = 5
Empresas Comercializadoras	30	28,30%	23,48 = 23
Empresas Transportadoras	29	27,35%	22,70 = 23
Total	106	99,99%	83

Fuente: Esta Investigación.

Tiempo promedio por encuesta. Se utilizo un promedio en tiempo de 15 minutos para dar solución completa al cuestionario.

Fecha de recolección de la información de campo. Periodo comprendido los fines de semana de los meses de noviembre – diciembre de 2010 y enero – febrero de 2011.

Ciudad donde se realizo. La ciudad sonde se llevo a cabo el trabajo de campo fue Ipiales.

La realización, supervisión, tabulación, procesamiento y análisis fue realizado por el autor Ximhena Pérez Patiño.

Dirección y Coordinación de la Investigación. El autor Ximhena Pérez Patiño.