

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA
ACOPI SECCIONAL NARIÑO
PERIODO 2012-2013**

NANCY LILIANA DELGADO DELGADO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA
ACOPI SECCIONAL NARIÑO
PERIODO 2012-2013**

NANCY LILIANA DELGADO DELGADO

**Informe de pasantía presentado como requisito para optar el título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Director
CARLOS ARTURO RAMIREZ
Administrador de Empresas, Esp. Gerencia de Mercadeo, Esp. Gerencia de
Negocios Internacionales. Asesor metodológico y conceptual**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

“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

**Esp. MARIO FERNANDO ARCOS
ROSAS**

**Esp. DIEGO DE LA ROSA
SALAZAR**

San Juan de Pasto, 5 de marzo de 2013.

RESUMEN

El plan estratégico de mercadeo contribuye a mejorar la gestión administrativa de una entidad, brinda herramientas para realizar una adecuada planificación, organización, dirección, control de las actividades y suministra los medios analíticos que orientan a las directivas en la formulación de los objetivos, políticas y estrategias organizacionales.

El Plan Estratégico de Mercadeo para ACOPI seccional Nariño, mediante la aplicación de diferentes matrices presenta un análisis de las fuerzas externas y los recursos internos; un estudio de la demanda y mercado actual; un análisis de las estrategias de mercadeo y una apreciación sobre la competencia.

Con base al análisis se propone “Incrementar en un 20% el número de afiliados a ACOPI seccional Nariño durante el periodo del 2012, para lograr un mayor posicionamiento y generar recursos económicos para el sostenimiento del gremio” como objetivo principal de mercadeo. Además, se plantea implementar como estrategia principal de marketing el crecimiento para mercados actuales, como la Penetración en el Mercado y el Desarrollo de Producto.

Posteriormente, se formula los planes y programas en servicio, precio, distribución y comunicación, orientados a satisfacer el mercado meta y cumplir con los objetivos de mercadeo.

Finalmente, se propone el Plan Anual de Marketing donde se plantean cuatro objetivos: aprovechar el número de empresas formales del departamento para incrementar el número de afiliados al gremio; reestructurar y desarrollar nuevos servicios para estimular y fidelizar a los clientes actuales y atraer clientes potenciales; demostrar y promover los beneficios de ser afiliados al gremio, para mantener un alto nivel de satisfacción de los empresarios, y desarrollar actividades, eventos comerciales, capacitación y proyectos en pro del desarrollo y crecimiento económico del sector empresarial Nariñense.

La implementación del Plan Estratégico de Mercadeo en ACOPI seccional Nariño aumentará la satisfacción de los empresarios afiliados, incrementando el número de afiliados y fortaleciendo el posicionamiento del gremio.

ABSTRACT

The plan strategic of marketing helps to improve the management of an institution, provides adequate tools for better planning, organizing, directing, controlling the activities and provides the analytical tools that guide the formulation of policy objectives, policies and organizational strategies.

This plan for ACOPI sectional Nariño, through applying different matrices provides an analysis of external forces and internal resources, a survey of demand and modern market, an analysis of marketing strategies and an appreciation for competition.

Based on the analysis is proposed to "Increase by 20% the number of members ACOPI sectional Nariño during the period of 2012 to achieve a better positioning and providing income to sustain the business" as a marketing objective. It also raises implemented as main marketing strategies to current market in growth, as the Market Penetration and the Product Development.

Subsequently, the formulation of plans and programs on service, price, distribution and communication aimed to satisfy the target market and accomplish marketing objectives.

And finally, is proposed an annual Marketing plan where is planted four objectives: take advantage of the number of formal business in Nariño to increase the number of members of the guild, restructure and develop new services to stimulate and maintain the existing customers and attract potential customers, demonstrate and promote the benefits of become members of the guild, to maintain a high level of satisfaction among entrepreneurs and develop activities, business events, training and projects for development and economic growth of the business sector Nariño.

The improvement of the plan strategic of marketing in ACOPI Nariño increases the fulfillment of the actual members, and increasing this number and the enforcement positioning of this guild.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía, por sus bendiciones y por brindarme los medios para cumplir mis metas.

A mis padres y mi familia, por ser el apoyo incondicional y la inspiración para ser profesional.

Al Esp. Carlos Arturo Ramírez, asesor metodológico y conceptual y a los jurados Esp. Mario Fernando Arcos Rosas y Diego De La Rosa Salazar, quienes con su conocimiento me orientaron en el desarrollo de este trabajo.

Al Dr. Andrés Mauricio Rojas Meza, director ejecutivo y Dra. Jenny Lorena Pantoja Guerrero, directora comercial de ACOPI seccional Nariño, por su disposición y valiosa colaboración.

A mis amigos, profesores y compañeros, quienes hicieron parte de este proyecto.

NANCY LILIANA DELGADO DELGADO

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE PASANTIA EMPRESARIAL	16
1.1 TEMA	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	19
1.6 COBERTURA	20
1.7 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	20
1.7.1 Tipo de estudio	20
1.7.2 Método de investigación	21
1.7.3 Fuentes de información	21
1.7.4 Procesamiento de datos	22
1.7.5 Método de recolección de información	22
2. MARCO INSTITUCIONAL	24
2.1 RESEÑA HISTÓRICA ACOPI NACIONAL	24
2.1.1 Principales actividades	24
2.1.2 Productos y servicios	25
2.1.3 Regionales afiliadas.	26
2.2 RESEÑA HISTÓRICA ACOPI SECCIONAL NARIÑO	27
2.2.1 Direccionamiento estratégico	27
2.2.2 Objetivos ACOPI seccional Nariño	27
2.2.3 Estatutos	28
2.2.4 Quienes pueden pertenecer a la asociación	29
2.2.5 Organización seccional del gobierno de la Asociación	29
2.2.6 Sectores económicos vinculados	30
2.2.7 Empresas afiliadas	30
2.2.8 Portafolio de servicios	31
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO	32
3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	32
3.1.1 Identificación del mercado objetivo potencial	32
3.1.2 Definición del mercado	32

3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	33
3.2.1 Análisis de la demanda primaria	33
3.2.2 Análisis de la demanda selectiva	34
3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	35
3.3.1 Definición de los segmentos del mercado	35
3.3.2 Evaluación de los segmentos del mercado	36
3.3.3 Selección de la estrategia según la segmentación del mercado.	37
3.4 FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO	38
3.4.1 Crecimiento de la industria	38
3.4.2 Servicios sustitutos	41
3.4.3 Proveedores de la industria	41
3.4.4 Clientes principales	43
3.4.5 Perfil del competidor	44
3.4.6 Matriz del perfil competitivo (MPC)	44
3.5 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL (Marketing Mix)	47
3.5.1 Portafolio de servicios	47
3.5.2 Distribución	51
3.5.3 Precio	52
3.5.4 Promoción y publicidad	53
3.6 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO	53
3.7. ANÁLISIS EXTERNO - INTERNO	56
3.7.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	56
3.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	61
3.8 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	67
3.9 ANALISIS DE LA INFORMACION PRIMARIA	72
3.9.1 Resultados de la encuesta dirigida a los empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño	72
3.9.2 Resultados de la encuesta dirigida a los empresarios registrados en la Cámara de Comercio de Pasto	79
4. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	85
4.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	85
4.1.1 Misión ACOPI seccional Nariño	85
4.1.2 Visión ACOPI seccional Nariño	85
4.1.3 Objetivos estratégicos de mercadeo	85
4.2 FORMULACION ESTRATÉGICA	86
4.2.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	86
4.2.2 Matriz de la gran estrategia	89
4.2.3 Matriz Interna - Externa (IE)	93
4.2.4 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE)	94
4.3 DECISION ESTRATEGICA	97
4.3.1 Matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado)	97
4.4 PLANES Y PROGRAMAS DE MARKETING	99
4.4.1 Plan de marketing en servicio	100

4.4.2 Plan de marketing en precio	119
4.4.3 Plan de marketing en distribución	124
4.4.4 Plan de marketing en comunicación (Promoción y Publicidad)	127
4.5 PLAN ANUAL DE MARKETING	142
4.6 ESTUDIO FINANCIERO	148
4.6.1 Presupuestos	148
4.6.2 Balance general de ACOPI seccional Nariño	156
4.6.3 Estado de resultados	159
4.6.4 Flujo de caja	164
4.6.5 Indicadores financieros	166
4.6.6 Criterios de evaluación de inversión	167
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFIA	173
NETGRAFIA	174
ANEXOS	175

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Número total de establecimientos de comercio de la jurisdicción de la CCP y de la ciudad de Pasto según tamaño, periodos 2006-2010.	39
Tabla 2. Variación del número total de establecimientos de comercio de la jurisdicción de la CCP 2006 - 2010.	39
Tabla 3. Variación del número de establecimientos de comercio (MIPYME) de la jurisdicción de la CCP 2006 - 2010.	40
Tabla 4. Variación del número de establecimientos de comercio registrados en CCP y número de establecimientos de la ciudad de Pasto, 2006-2010.	40
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo.	45
Tabla 6. Número de empresas afiliadas por años.	54
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	61
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	66
Tabla 9. Matriz FODA.	68
Tabla 10. Matriz PEYEA.	88
Tabla 11. Crecimiento de las MiPyMes 2006 - 2011.	90
Tabla 12. Variación porcentual del número de empresas.	91
Tabla 13. Posición competitiva ACOPI y FENALCO seccional Nariño.	92
Tabla 14. Matriz Interna-Externa (IE).	94
Tabla 15. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE).	96
Tabla 16. Matriz de Ansoff.	97
Tabla 17. Formato No 1. Encuesta para la identificación de necesidades de los afiliados actuales y potenciales de ACOPI seccional Nariño.	101
Tabla 18. Presupuesto para la aplicación de la encuesta anual de afiliados.	105
Tabla 19. Presupuesto seminario, Pensamiento Estratégico del Área Comercial.	109
Tabla 20. Presupuesto diplomado en Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI-GP 1000.	111
Tabla 21. Formato No 2. Evaluación de las actividades de capacitación.	112
Tabla 22. Formato No 3. Base de datos posibles empresas afiliadas.	114
Tabla 23. Formato No 4. Base de datos empresas afiliadas.	115
Tabla 24. Plan de marketing en servicio.	116
Tabla 25. Presupuesto descuento para afiliados en pago total anual de cuota de sostenimiento.	120
Tabla 26. Presupuesto descuento para afiliados en actividades de capacitación.	120
Tabla 27. Presupuesto volante informativo.	122
Tabla 28. Plan de marketing en precio.	123
Tabla 29. Presupuesto desplazamiento a municipios.	125

Tabla 30. Plan de marketing en distribución.	126
Tabla 31. Presupuesto plegable.	130
Tabla 32. Presupuesto carpetas.	134
Tabla 33. Presupuesto aviso visual- calle.	134
Tabla 34. Presupuesto boletín informativo semestral.	136
Tabla 35. Presupuesto anuncios de prensa y radio.	137
Tabla 36. Presupuesto de descuento para nuevos afiliados.	138
Tabla 37. Presupuesto condonación por referidos.	138
Tabla 38. Presupuesto actividad lúdica.	139
Tabla 39. Plan de Marketing en comunicación (Promoción y Publicidad).	140
Tabla 40. Equipo de trabajo ACOPI seccional Nariño.	142
Tabla 41. Plan operativo para ACOPI seccional Nariño, periodo 2012-2013.	144
Tabla 42. Presupuesto Plan Estratégico de Mercadeo.	149
Tabla 43. Inversión en equipo de oficina y comunicaciones.	150
Tabla 44. Gastos de personal año 1.	151
Tabla 45. Proyección de gastos de personal.	151
Tabla 46. Gastos anuales de aplicación estrategias de comunicación.	151
Tabla 47. Gastos anuales de aplicación estrategias de personal.	152
Tabla 48. Proyección gastos de aplicación de estrategias de comunicación y personal.	152
Tabla 49. Costo descuentos comerciales concedidos y condicionados.	153
Tabla 50. Costo actividades de capacitación.	153
Tabla 51. Proyección costos.	154
Tabla 52. Proyección número de empresas afiliadas.	154
Tabla 53. Proyección ingresos por afiliaciones y cuotas de sostenimiento.	155
Tabla 54. Proyección ingresos por desarrollo de actividades de capacitación.	155
Tabla 55. Proyección de ingresos operacionales.	156
Tabla 56. Proyección balance general.	157
Tabla 57. Proyección estado de resultados.	160
Tabla 58. Proyección flujo de caja.	165
Tabla 59. Proyección indicadores financieros.	166
Tabla 60. Criterios de evaluación de inversión.	167
Tabla 61. Proyección flujo neto de efectivo.	168

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama de ACOPI seccional Nariño.	30
Gráfica 2. Ciclo de vida del servicio de ACOPI seccional Nariño.	55
Gráfica 3. Servicios de capacitación para el año 2012.	72
Gráfica 4. Servicios de capacitación según sector económico.	73
Gráfica 5. Actividades que el gremio debería liderar para el año 2012.	74
Grafica 6. Situación económica de las empresas afiliadas al gremio.	75
Gráfica 7. Conocimiento del portafolio de servicios del gremio.	76
Gráfica 8 Apoyo empresarial recibido por los afiliados al gremio.	76
Gráfica 9. Cumplimiento de expectativas del servicio del gremio.	77
Gráfica 10. Razones por las cuales los empresarios se afilian al gremio.	78
Gráfica 11. Afiliados que se beneficiarían del 20% por pago total anual de cuota de sostenimiento.	79
Gráfica 12. Vinculación de los empresarios a un gremio.	80
Gráfica 13. Identificación de los gremios por parte de los empresarios.	80
Gráfica 14. Medios por los cuales los empresarios conocieron a ACOPI seccional Nariño.	81
Gráfica 15. Empresarios interesados en pertenecer a un gremio.	82
Gráfica 16. Servicios de capacitación que los empresarios están interesados.	82
Grafica 17. Asistencia a eventos programados por ACOPI seccional Nariño.	83
Gráfica 18. Cumplimiento de expectativas del evento.	83
Gráfica 19. Matriz PEYEA o posición estratégica y evaluación de la acción.	89
Gráfica 20. Crecimiento de las MiPyMes 2006 – 2011.	90
Gráfica 21. Variación porcentual del número de empresas.	91
Gráfica 22. Matriz de la gran estrategia.	92
Gráfica 23. Flayer seminario taller, Pensamiento Estratégico del Área Comercial.	107
Gráfica 24. Pendón seminario taller, Pensamiento Estratégico del Área Comercial.	108
Gráfica 25. Volante informativo sobre beneficios tributarios.	121
Gráfica 26. Propuesta diseño plegable, lado 1.	128
Gráfica 27. Carpeta 1. Propuesta diseño carpeta, lado 1.	131
Gráfica 28. Carpeta 2. Propuesta diseño carpeta para capacitaciones.	133
Gráfica 29. Propuesta diseño aviso visual - calle.	134
Gráfica 30. Diseño boletín informativo, lado 1.	135

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo a. Formato de encuesta dirigida a los empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño 2011.	176
Anexo b. Formato de encuesta dirigida a los empresarios registrados en Camara de Comercio de Pasto 2011.	177
Anexo c. Listado de empresas afiliadas a ACOPI seccional Nariño.	178

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial se torna cada vez más exigente, por lo tanto todas las empresas deben estar muy atentas a los diferentes cambios e implementar las estrategias adecuadas para lograr mayor eficiencia y competitividad. La globalización de la economía desde la perspectiva de la apertura económica, el proceso de internacionalización, los cambios en términos de la estructura económica, ha hecho que las empresas se concienticen en fortalecer su competitividad. ACOPI seccional Nariño ha logrado posicionarse como un gremio que representa a la MIPYME en procura de la defensa y satisfacción de los intereses y necesidades de los empresarios, aun así, han tenido falencias en el reconocimiento entre los empresarios de Pasto, es por ello que se hace necesario proponer a las directivas del gremio un planteamiento estratégico de mercadeo.

Siendo este el escenario que tiene que enfrentar el sector empresarial nariñense, el trabajo de pasantía está orientado a diseñar un PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO que contribuye a que ACOPI seccional Nariño logre introducirse, mantenerse y ampliarse en el mercado nariñense.

En este orden de ideas, el presente trabajo contiene en primer lugar la estructura del proyecto y luego una corta presentación de ACOPI Nacional y de ACOPI seccional Nariño. Posteriormente, se presenta una breve descripción de los diferentes componentes del mercado y la demanda, asimismo un análisis de la situación actual del portafolio de servicios, de la distribución, el precio y la promoción y publicidad. Seguidamente, se encuentra el análisis interno y externo realizado mediante la aplicación de las matrices MEFE, MEFI y DOFA y mediante la aplicación de dos encuestas, análisis que permitió identificar las causas de la problemática actual y recolectar la información necesaria para plantear los objetivos de mercadeo que contribuirán a mejorar las condiciones del gremio.

El plan de mejoramiento está orientado al desarrollo de estrategias en los componentes del marketing, con el objeto de incrementar en un 20% el número de afiliados, lograr un mayor posicionamiento y generar recursos económicos para el sostenimiento del gremio. Asimismo, se programa el desarrollo de actividades en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos en cada estrategia.

De esta manera, se proyecta contribuir desde el campo de formación profesional en Comercio Internacional y Mercadeo al fortalecimiento de la Dirección Comercial de ACOPI y en consecuencia aportar al crecimiento del gremio ACOPISTA Nariñense.

1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE PASANTIA EMPRESARIAL

1.1 TEMA. Mercadeo

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el “Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño año 2008”¹, en el 2008 se inició la desaceleración del crecimiento económico colombiano, luego de la fase expansiva observada en el periodo 2003 - 2007. Según el DANE la economía creció el 2.5% en 2008, con variaciones anuales del 4.1% en el primer trimestre, 3.9% en el segundo, 2.9% en el tercero y una caída del 0.7% en el cuarto trimestre.

El menor ritmo de la actividad económica en el 2008 en Colombia fue el resultado de la reducción de la demanda interna y externa. La tasa anual de crecimiento del consumo final se redujo de 6.9% en 2007 al 2.3% en 2008. El consumo se afectó principalmente por el aumento de la inflación, el deterioro en la confianza y el aumento en las tasas de interés. En cuanto a la demanda externa, aunque siguió creciendo, se afectó principalmente por la transmisión de los efectos negativos de la crisis financiera internacional determinando menores flujos comerciales y financieros.

Cabe resaltar, que el descenso en la actividad económica en 2008 fue un fenómeno global; luego de crecer el 2.5% promedio en el auge 2003–2007, se estima (CEPAL) que la economía mundial creció en 2008 sólo el 1.1%.

En consecuencia, la situación económica de Nariño ha presentado un patrón de comportamiento similar al nacional e internacional. Por su parte, la actividad productiva del departamento de Nariño en el 2008 se concentró en el sector terciario, a través de la actividad de servicios, actividad que representó el 23,26% del total producido, seguido de la comercial con 20,18%, la agropecuaria y otros con 18,86%; estas actividades en su conjunto aportaron el 62,31% del total del PIB departamental.

¹ COMITÉ DIRECTIVO REGIONAL. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño, año 2008. Disponible en http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/nariño/2008_2.pdf. Consultado julio de 2010.

Respecto al sector financiero, pese a la moderación del consumo y al menor endeudamiento de los hogares, la cartera neta en el departamento siguió creciendo, aunque en menor medida que en periodos anteriores demostrando la efectividad de las medidas efectuadas por el Banco Central; sin embargo, fueron significativos los efectos económicos que generaron en los hogares y en el sector financiero de la región las formas de captación no bancarias, las cuales prometían rendimientos muy superiores al ofrecido por el sistema financiero.

De otro lado, la inversión neta en sociedades en Pasto para el año 2008 llegó a \$948.606 millones, representados en 224 empresas, mientras que la inversión realizada en el mismo periodo de 2007 fue de \$232.511 millones, representada en 156 sociedades, lo cual indica un incremento en el año 2008 de 68 sociedades con un monto adicional de capital de \$716.096 millones de pesos.²

No obstante, a pesar del incremento en el número de sociedades constituidas, igualmente se registraron disoluciones y liquidaciones de empresas, lo que indica que en el año 2008 se disolvieron 56 sociedades con un capital de \$1.955 millones en comparación con el mismo periodo de 2007, en donde esta decisión la asumieron 68 sociedades con un valor de \$1.233 millones, mostrándonos la diferencia del año 2008 respecto del 2007 de 12 sociedades para un retiro de capital de \$721 millones de pesos. Los sectores que más disoluciones y liquidaciones presentaron fueron comercial, inmobiliario y salud, con 21, 13 y 8 respectivamente.³

El escenario descrito anteriormente representa la realidad del sector empresarial nariñense y por ende la situación del gremio ACOPISTA. Es evidente que la crisis económica está afectando a todos los sectores y actividades económicas de la región, en consecuencia ACOPI seccional Nariño también ha sido afectado por este fenómeno mundial; es así, que sus directivas han puesto en marcha un plan de acción para apoyar a sus afiliados y mejorar las condiciones actuales del gremio.

Cabe mencionar, que pese al continuo esfuerzo y al accionar de las directivas y en especial de la Dirección Comercial de ACOPI, el área que se ocupa de la promoción del portafolio de servicios, de incentivar la demanda en cuanto a afiliaciones, cobro de las cuotas de sostenimiento, de la comunicación y continua retroalimentación con las empresas afiliadas, los resultados en el ultimo semestre del 2011 no fueron muy favorables, puesto que en lo corrido del año se desafiliaron 3 empresas y solo se afiliaron 7; ante lo cual, es importante resaltar que se ha observado poco interés del empresario nariñense en pertenecer al gremio ACOPISTA, hecho reflejado en la baja demanda en cuanto a afiliaciones. De otro lado, es preocupante el hecho de que aproximadamente un 40% de los

² Ibíd. Pág. 12

³ Ibíd. Pág. 18

afiliados adeudan algunas de las cuotas de sostenimiento, especialmente de periodos anteriores, lo cual se refleja directamente en el estado de flujo, generando iliquidez e inestabilidad financiera, dificultando la normal operatividad administrativa; asimismo, es importante tener en cuenta los efectos de la existencia de las cuentas de difícil cobro, cuentas que en algunos años han sido castigadas debido a la disolución de las empresas o a la iliquidez de las mismas.

Según lo manifestado por algunos empresarios, la crisis económica es una de las principales causas del incumplimiento en el pago a ACOPI de las cuotas de sostenimiento y en general de sus obligaciones financieras, puesto que deben dar prioridad a otras obligaciones.

De continuar con esta situación, ACOPI seccional Nariño puede perder posicionamiento y por ende participación en el mercado, situación que provocaría mayor número de desafiliaciones y menor demanda, afectando directamente los ingresos y los beneficios de operación, generando inestabilidad financiera y administrativa en el gremio, convirtiéndose en un círculo vicioso que de no intervenir a tiempo podría llevar a ACOPI seccional Nariño a una crisis.

Por tanto, mi interés como pasante de la Dirección Comercial de ACOPI seccional Nariño es contribuir a minimizar la problemática que enfrenta el gremio, para lo cual se propone realizar un diagnóstico general que permita identificar la problemática principal, sus causas y consecuencias; asimismo, conocer más afondo las necesidades del empresario nariñense, para posteriormente mediante el diseño de un plan estratégico de mercadeo orientado al fortalecimiento de los procesos de la Dirección Comercial de ACOPI, formular los objetivos y las estrategias adecuadas para lograr la satisfacción de los empresarios afiliados y para conquistar nuevas empresas; dinamizando las actividades de la Dirección Comercial de ACOPI y por ende mejorando los resultados financieros y la operatividad del gremio.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos debe contener un Plan Estratégico de Mercadeo para ACOPI seccional Nariño?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para ACOPI seccional Nariño, que contribuya al fortalecimiento y crecimiento del gremio, durante el periodo 2012-2013.

1.4.2 Objetivos específicos. Para dar cumplimiento al objetivo principal se plantearon 5 objetivos específicos:

- a) Analizar la situación actual de ACOPI seccional Nariño.
- b) Aplicar una encuesta a los empresarios afiliados al gremio y a los empresarios en general, para conocer el grado de posicionamiento de ACOPI seccional Nariño.
- c) Plantear los objetivos y seleccionar las estrategias corporativas de mercadeo para ACOPI seccional Nariño.
- d) Diseñar el plan anual de marketing para ACOPI seccional Nariño.
- e) Estructurar el estudio financiero para la aplicación del plan estratégico de mercadeo en ACOPI seccional Nariño.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta, que ACOPI seccional Nariño es un gremio conformado hace mas de 20 años y que se ha mantenido luego de haber afrontado algunas crisis tanto económicas como administrativas, pero que actualmente gracias a la permanente gestión de la nueva administración y al empuje de los empresarios, ha logrado fortalecerse, incluso ha ganado mayor posicionamiento en el sector empresarial Nariñense, como una “entidad sin ánimo de lucro, destacada por su labor en pro de la defensa y de la satisfacción de los intereses de los empresarios, mediante la organización y activa participación en diferentes eventos y a través de la realización de múltiples actividades, con el fin de contribuir al crecimiento y desarrollo industrial, empresarial y regional”⁴.

Sin embargo, debido a la fuerte crisis económica que viene atravesando la región, en el ultimo semestre del 2011 los resultados operativos no fueron los esperados; puesto que la demanda en cuanto a afiliaciones fue baja y creció el número de desafiliaciones, además, cerca del 40% de las empresas afiliadas no cumplieron con algunas cuotas de sostenimiento, lo cual genera inestabilidad financiera y administrativa, dificultando la operatividad del gremio.

Fue por ello, mi interés y de las directivas de ACOPI seccional Nariño, encaminar el trabajo de pasantía al diseño de un plan estratégico de mercadeo enfocado principalmente a fortalecer los procesos de la Dirección Comercial, para lo cual, fue necesario realizar en primer lugar un diagnóstico general, el cual se constituyó

⁴ ACOPI NACIONAL. Disponible en: <http://www.ACOPI.org.co/>. Consultado en junio de 2010.

en la principal base para plantear y desarrollar los objetivos y las estrategias del plan estratégico.

El diagnóstico general, permitió encontrar la relación y los efectos de las variables internas y externas sobre ACOPI e identificar las fortalezas y debilidades del gremio y mediante el plan estratégico de mercadeo se proyecta identificar y proponer alternativas de solución a la problemática actual y plantear estrategias para alcanzar la eficiencia y la eficacia en las diferentes actividades que desarrolla la ACOPI seccional Nariño.

Es así, que la aplicabilidad del proyecto radica en los tres componentes básicos del mercadeo como son las comunicaciones, la investigación y la gerencia de ventas que son procesos afines a las labores de la Dirección Ejecutiva y Comercial del gremio; en consecuencia el plan estratégico de mercadeo se convierte en una herramienta propia para fortalecimiento y crecimiento del gremio Acopista.

Por tanto, es indiscutible el aporte que los Profesionales de Comercio Internacional y Mercadeo pueden hacer desde este campo de formación; puesto que es un escenario en donde los procesos propios de un plan de mercadeo tienen gran aplicabilidad tanto teórica como práctica, en razón de las múltiples variables objeto de estudio y de la aplicación de diferentes herramientas para diagnosticar y diseñar el plan estratégico de mercadeo.

1.6 COBERTURA

El alcance del Plan Estratégico de Mercadeo orientado al fortalecimiento y crecimiento de ACOPI seccional Nariño será especialmente para las MiPyMes afiliadas al gremio; sin embargo, a través de la ejecución del plan se proyecta llegar a todos los empresarios nariñenses de los diferentes sectores, durante el periodo 2012-2013.

1.7 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de estudio. En el trabajo de pasantía se aplicó el tipo estudio descriptivo con enfoque analítico. El estudio descriptivo “identifica características del universo de la investigación, señala las formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables”⁵.

⁵ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª edición. McGraw Hill. Bogotá, 2002. p. 133.

Por lo tanto, el trabajo de pasantía desarrollado corresponde a un estudio de tipo descriptivo, en donde el principal objetivo radica en fortalecer los procesos de la Dirección Comercial de ACOPI seccional Nariño mediante un plan estratégico de mercadeo, lo que inicialmente comprende la descripción de un entorno, la revisión de información secundaria y el levantamiento, registro y análisis de información primaria, procesos que permitirán presentar una interpretación correcta de los hechos, facilitando la formulación y ejecución del plan estratégico, encaminado a obtener unos resultados confiables que sirvan de base para la toma de decisiones y para la estructuración de nuevas propuestas.

1.7.2 Método de investigación. Para el desarrollo del trabajo de pasantía, se selecciono dos métodos: el método analítico y el método de síntesis, puesto que “el análisis y la síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad”⁶. “El análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio”⁷; “en consecuencia, análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno, en el cual al análisis debe seguir la síntesis”⁸.

La selección del método analítico y del método de síntesis, se argumenta en la necesidad de identificar los hechos y las variables que inciden en el problema a contrarrestar, en la necesidad de establecer la interrelación y los efectos de las mismas y de encontrar las explicaciones sobre diferentes comportamientos; es decir, realizar un diagnóstico preciso y confiable, que refleje la realidad y que sustente la viabilidad de diseñar y ejecutar un plan estratégico de mercadeo, en procura del fortalecimiento y crecimiento de ACOPI seccional Nariño.

1.7.3 Fuentes de información. Para la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo orientado al fortalecimiento y crecimiento de ACOPI seccional Nariño se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria.

✓ Información primaria. Para el desarrollo del trabajo de pasantía se recurrió a la aplicación de entrevistas no estructuradas, dirigidas al Dr. Andrés M. Rojas Meza – Director Ejecutivo y Jenny L. Pantoja Guerrero – Directora Comercial y Comunicaciones. Además, se realizó dos encuestas, compuestas de un conjunto de preguntas simples dirigidas a los empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño y a empresarios en general registrados en Cámara de Comercio.

⁶ Ibíd. 145 p.

⁷ Ibíd. 146 p.

⁸ Ibíd. 147 p.

Asimismo, para el análisis interno y externo del gremio se acudió a la observación directa durante el tiempo de pasante en la Dirección Comercial.

✓ Información secundaria. Se compilaron y reseñaron documentos relacionados con la temática y contenidos en revistas, periódicos, normas, material escrito y publicado en Internet, base de datos e informes de ACOPI seccional Nariño y Cámara de Comercio, libros de Nariño, entre otros.

1.7.4 Procesamiento de datos. Para el desarrollo del trabajo de pasantía, se destaca la utilización de las técnicas para recopilar información; posteriormente, para la sistematización de datos y para la presentación de la información obtenida mediante las diferentes actividades, se utilizaron los programas de Office como Word y Excel y las herramientas que estos programas ofrecen como gráficas, estadísticas y tablas.

La documentación escrita fue recopilada en informes y resultados de las actividades desarrolladas. Toda la información se registró en una base de datos elaborada en Microsoft Office. El informe final de la pasantía se presentará compilado en un documento escrito elaborado según normas ICONTEC y en medio magnético.

1.7.5 Método de recolección de información. En cuanto al método de recolección de información se aplicó dos encuestas, la primera dirigida a los empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño y la segunda encuesta dirigida a empresarios en general de la ciudad de Pasto registrados en la Cámara de Comercio de Pasto en el periodo 2011.

✓ En efecto, la primer encuesta se aplicó a la lista de los 51 afiliados a ACOPI seccional Nariño durante el periodo del 2011 (ver ANEXO A).

✓ La segunda encuesta se aplicó a una muestra representativa de empresarios registrados en el 2011 en la Cámara de Comercio de Pasto.

- Tamaño Población. La población de estudio fue de 10.630 MiPyMes registradas en la Cámara de Comercio de Pasto periodo 2011, para la aplicación se trabajó con una muestra de 375 empresas (ver ANEXO B). Lo anterior se obtuvo después de operar la fórmula del muestreo.

N = Población 10.630 MiPyMes registradas en Cámara de Comercio de Pasto.

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%

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

$$n = \frac{16630 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(16630 - 1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{16630 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{16629 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{15971,452}{41,5725 + 0,9604} = \frac{15971,452}{42,5329} = 375 \text{ encuestas}$$

Como se mencionó anteriormente para determinar el número de empresas a encuestar se tomó el número de empresas registradas en Cámara de Comercio de Pasto del periodo 2011 y se aplicó la fórmula del muestreo, obteniendo que debían realizarse 375 encuestas.

2. MARCO INSTITUCIONAL

A continuación se presenta información general de ACOPI Nacional y ACOPI seccional Nariño, incluye la reseña histórica, la situación actual, actividades, logros, estructura organizacional, entre otros aspectos que ayudaran a tener una idea clara de la funcionalidad y aportes del gremio.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA ACOPI NACIONAL

ACOPI fue creada en Bogotá, con el nombre de Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, por asamblea realizada el 27 de Agosto de 1951 en las oficinas de la gerencia del Banco Popular y aprobada por el Ministerio de Justicia según resolución No.60 del 30 de Agosto de 1951.

ACOPI es una organización gremial sin ánimo de lucro, que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos. Surgió como respuesta a las necesidades de los pequeños empresarios de las diferentes regiones del país, pertenecientes a un segmento productivo creciente, pero liderados por reconocidos dirigentes de la elite política, social y cultural del país.

2.1.1 Principales actividades. Las actividades de ACOPI se centran principalmente en dos grandes funciones: La primera llevar la representación de los asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales y la segunda desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados.

ACOPI, como entidad gremial de carácter nacional ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas, no sólo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como ejecutor directo de una serie de programas encaminados a lograr el desarrollo y la proyección del sector empresarial, en los órdenes nacional e internacional. ACOPI es una institución prestadora de servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos.

Desde su fundación ACOPI ha representado a las PYMES en los ámbitos político, económico y social, contribuyendo eficazmente a su desarrollo.

2.1.2 Productos y servicios. Los programas y servicios que presta ACOPI son:

- Programa de desarrollo empresarial sectorial “PRODES”. Programa estratégico de ACOPI, que tiene por objetivo principal integrar a las Pymes colombianas por sectores y regiones en las corrientes de los negocios internacionales, mediante un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las empresas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

- Interpyme. La Red Latinoamericana de Federaciones Pyme para la Integración Comercial, Interpyme, gracias al apoyo de la Corporación Andina de Fomento, CAF, con la vinculación inicial de nueve países a saber: Uruguay, Paraguay, Brasil, Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá y Costa Rica, es administrada por ACOPI en coordinación con CINSET.

- Encuesta trimestral Pyme. Conjuntamente con CINSET y la Fundación Konrad Adenauer, el gremio elabora y divulga trimestralmente la encuesta de desempeño de la Pyme colombiana, la cual se ha convertido en herramienta básica para empresarios e instituciones durante los últimos 12 años.

- Servicio de información tecnológica industrial “SITI”. Servicio de Información Tecnológica, especializado por sectores, puede ser consultado por empresarios, investigadores, consultores y estudiantes que deseen actualizarse en todo lo relacionado con la mediana y la pequeña empresa.

- Congreso nacional y encuentro internacional Pyme. Es el evento cumbre de la Pyme colombiana que reúne más de 800 empresarios y personalidades de los ámbitos nacional e internacional, con el propósito de analizar y proyectar el comportamiento del sector.

- Ferias comerciales y eventos. ACOPI a nivel regional, nacional e internacional, realiza ferias para brindar oportunidades comerciales a los empresarios, tales como: Expopyme en Bogotá, Expocauca en Popayán, Expotolima en Ibagué, Feria del Hogar en Bogotá, Feria Internacional de Bogotá, EIMI Feria Internacional de Moda Infantil en Bucaramanga, FIMA Feria Internacional de Madera y Mueble en Bucaramanga, la semana de la Pyme en Medellín. Desarrolla eventos, foros, seminarios y talleres nacionales e internacionales para capacitar a los empresarios de la pequeña y mediana empresa en temas económicos, empresariales y gerenciales de actualidad.

- Internacionalización de Pymes. ACOPI organiza anualmente distintas misiones sectoriales y multisectoriales a distintos países. En los últimos años se han organizado misiones a España, Italia, Alemania, Singapur, Malasia, Taiwán, Hong Kong, Chile, Venezuela, Perú, Cuba y República Dominicana, entre otros.

- Departamento de seguridad social. Servicios de consultoría, orientación, asesoría y asistencia técnica en seguridad social y salud ocupacional.

- Asistencia técnica. ACOPI ejecuta proyectos de asistencia técnica a la Mipyme en alianza con instituciones como la Fundación Konrad Adenauer, Fomipyme, SENA, ISS, BID-FOMIN, ONUDI, SELA, IBERPYME, CLAMPI, CINSET y otros.

- Producción más limpia. El gremio ejecuta con CINSET, el Centro de Investigación Especializado en Pyme y Medio Ambiente, contraparte conjunta con ACOPI de la Fundación Konrad Adenauer en Colombia, el proyecto BID-FOMIN Gestión Ambiental más Productividad-GAP, el cual ofrece capacitación y asistencia técnica en producción más limpia a las Mipymes.

- Publicaciones. La asociación ha publicado más de 20 títulos a lo largo de su vida institucionalmente. Regularmente publica su revista institucional y el boletín Presidente Informa. Las regionales de ACOPI tienen sus órganos divulgativos como revistas y boletines de alcance local y/o regional⁹.

2.1.3 Regionales afiliadas. Actualmente cuenta con trece regionales y con más de 9.900 afiliados a nivel nacional. Los cuales se agrupan en las siguientes categorías: empresariales, asociativos, registrados e institucionales.

Antioquia - Medellín
Bogotá - Cundinamarca
Caldas - Manizales
Norte de Santander - Cúcuta
Tolima - Ibagué
Pasto - Nariño
Centro occidente - Risaralda, Pereira (Q)
Atlántico - Barranquilla
Bolívar - Cartagena
Cauca - Popayán
Santander - Bucaramanga
Valle - Cali
Barrancabermeja - Santander

⁹ ACOPI NACIONAL. Disponible en:
http://www.ACOPI.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=6.
Consultado en septiembre de 2011.

2. 2 RESEÑA HISTÓRICA ACOPI SECCIONAL NARIÑO

Históricamente se divide en dos grandes tiempos; el primero cuando se fundó por vez primera el 31 de Octubre de 1963 bajo la resolución No.917, siendo el presidente de la junta el señor Julio Jiménez, tras unos años de estar en funcionamiento esta agremiación empezó a tener altibajos de índole administrativo y financiero, los cuales posteriormente llevaron al cierre de la agremiación en el departamento.

Tras la preocupación de algunos empresarios y del SENA, delegaron al ingeniero Nelson Arturo quien se desempeñaba como asesor del SENA para que asistiera al congreso nacional de ACOPI en la ciudad de Medellín, congreso que reúne a todas las regionales representadas en el presidente de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo, con el fin de tratar temas referentes a las agremiaciones y a la situación que se presenta en el país.

Motivado el ingeniero Nelson Arturo con este encuentro, decide buscar respaldo y apoyo de otros empresarios para revivir ACOPI en Nariño, unidos los empresarios: Nelson Arturo representante del C.A.S, Libardo Cabrera propietario de Prisma Impresores y Henry de Los Ríos representante de Lubrisunar, convocaron mediante invitación a los empresarios de Pasto y así el 23 de febrero de 1989 se funda nuevamente ACOPI seccional Nariño que sigue funcionando hasta la actualidad; su primer presidente y en calidad de representante legal fue el Dr. Libardo Cabrera ya que aún no existía el cargo de Director Ejecutivo. Las empresas que en ese entonces formaban parte de la agremiación fueron: Tipografía Cabrera, Prisma Impresores, Productos Martha; Zutta Hermanos, Taller Industrial Asea Ltda., C.A.S, Lubrisunar Nariño, Enar`s Curtiembres y Taller Metalmecánica Enríquez; cabe aclarar que algunas de estas empresas todavía hacen parte de ACOPI seccional Nariño¹⁰.

2.2.1 Direccionamiento estratégico. ACOPI seccional Nariño toma la misión y visión de ACOPI Nacional.

2.2.2 Objetivos ACOPI seccional Nariño (Cap. II/Art 5). Los principales objetivos que busca desarrollar son:

a) Actuar como el autentico representante de la pequeña y mediana empresa asociada, en el ejercicio y defensa de sus derechos.

¹⁰ Documentos ACOPI Seccional Nariño. Plan Estratégico Corporativo 2008-2011. Consultado en Octubre de 2010.

b) Promover el desarrollo de la pequeña y mediana industria, así como el de la microempresa de acumulación, a través de proyectos de capacitación, investigación, desarrollo tecnológico, comercialización, asistencia técnica, entre otros.

c) Promover el desarrollo sostenible dentro del marco de la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

d) Propugnar por la promulgación de leyes y medidas favorables al desarrollo de la pequeña y mediana industria en lo relacionado con créditos de fomento, protección arancelaria y demás aspectos relacionados con la participación y defensa de la actividad productiva nacional.

e) Promover el adecuado desarrollo de las relaciones obrero-patronales para que la labor mancomunada de trabajadores y empresarios, derive en el engrandecimiento de la nación y en el bienestar de todos los colombianos, como una forma de generador de paz en el territorio colombiano.

f) Inculcar y difundir en la población el principio de que la iniciativa privada constituye factor decisivo para el progreso nacional, frente al cual las prácticas monopolísticas y desleales se yerguen como obstáculos que impiden el normal desarrollo del progreso social y económico de la nación.

2.2.3 Estatutos. (Cap. I/Art 1, 2, 3, 4). ACOPI seccional Nariño se rige bajo la última reforma de los estatutos, realizada el 30 de mayo de 1997, en la VIII Asamblea General de Afiliados. Fueron establecidos en XIV capítulos y 55 artículos.

- Nombre. Para los efectos legales y los actos que realice en el cumplimiento de sus objetivos y fines, adoptarán el nombre de ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS y en forma abreviada, para los presentes estatutos y demás efectos se denominará ACOPI NARIÑO.

- Naturaleza. ACOPI es una entidad gremial civil de carácter privado, permanente, no gubernamental y sin ánimo de lucro, constituida conforme a la legislación; encargada de fomentar el desarrollo del sector de la mediana y pequeña industria; así como de defender y promover tanto sus intereses comunes como los de las microempresas de acumulación como un eslabonamiento de la cadena productiva dentro de un criterio de bienestar y progreso para el país, en conexión con la presidencia nacional de ACOPI y las demás seccionales que el gremio tiene en el país.

- Domicilio. ACOPI Nariño tendrá su domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño) y podrá desarrollar actividades a nivel nacional y promover la creación de

nuevas oficinas dentro del departamento de Nariño, las cuales quedaran regidas de acuerdo con lo que disponga los presentes estatutos y las normas de presidencia nacional ACOPI.

- Duración. La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias, ACOPI Nariño, se regirá por los presentes estatutos y su duración será indefinida.

2.2.4 Quienes pueden pertenecer a la asociación (Cap. III/Art 6). Podrán ser afiliados todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividades empresariales catalogadas según parámetros nacionales cualitativos y cuantitativos como micro, pequeñas y medianas unidades y que además se encuentren inscritas a la cámara de comercio, previa aceptación de la junta directiva.

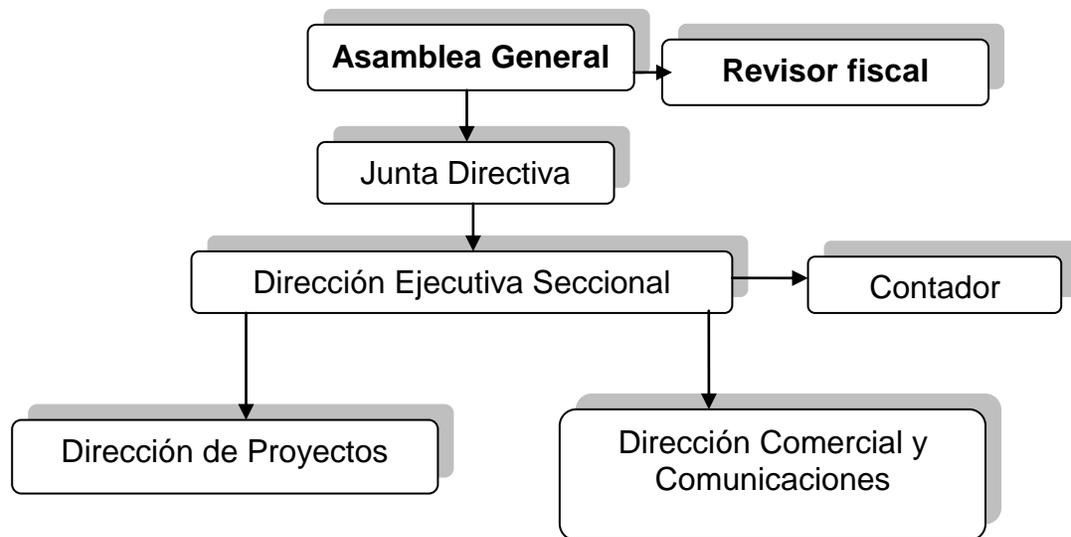
2.2.5 Organización seccional del gobierno de la asociación (Cap. V/Art 15). Los órganos directivos de ACOPI seccional Nariño son, en orden descendente según la siguiente jerarquía: la Asamblea General; la Junta Directiva Seccional; La Dirección Ejecutiva Seccional, Dirección de Proyectos y Dirección Comercial y Comunicaciones.

- Asamblea general. Está conformada por los afiliados que en la fecha de la reunión se encuentren a paz y salvo por todo concepto con la asociación. Cada afiliado tendrá derecho a voz y voto. La organización y desarrollo de la Asamblea General dependerá de la Junta Directiva que reglamentará la asistencia de observadores e invitados especiales, (Cap. VII / Art 16).
- Junta directiva. Es la máxima autoridad ejecutiva de la seccional, está compuesta preferiblemente por un (1) miembro principal y un (1) miembro suplente de cada subsector para un total de siete (7) suplentes numéricos nombrados para un periodo de dos (2) años. Además, dentro de esta se elige al presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales, (Cap. VII / Art 25).
- Dirección ejecutiva seccional. Una de las funciones de la junta directiva es elegir y remover libremente al Director Ejecutivo, (Cap. VII / Art 29 / Literal d). Por su parte, el Director Ejecutivo asistirá a todas las reuniones de la Asamblea con derecho a voz. (Cap. VII/Art 17/Parágrafo 1).
- Dirección de proyectos. Su función principal es de formulación, gestión y ejecución de proyectos de desarrollo, formalización y fortalecimiento empresarial. La dirección de esta área depende de la dirección ejecutiva seccional.
- Dirección comercial y comunicaciones. Entre las funciones se destacan la gestión de nuevos afiliados, la comunicación, desarrollo de eventos comerciales,

proyectos de capacitación, entre otros. La dirección de esta área depende de la dirección ejecutiva seccional.

A continuación se presenta el organigrama de ACOPI seccional Nariño.

Gráfica 1. Organigrama de ACOPI seccional Nariño.



Fuente. Estatutos ACOPI seccional Nariño, reforma del 30 de mayo de 1997 en la VIII Asamblea General de Afiliados.

2.2.6 Sectores económicos vinculados. Los sectores económicos afiliados a ACOPI seccional Nariño lo componen: el sector secundario que transforma materias primas en productos terminados o semielaborados y el sector terciario, comúnmente llamado sector de servicios.

- En el sector secundario se encuentra el sector manufacturero.

Entre los subsectores del sector manufacturero está el de alimentos, panadero, maderas, metalmecánica, cueros, químicos, accesorios, artes gráficas y cemento.

- Sector servicios. Entre los subsectores del sector servicios está el financiero, educación, profesionales, comercio, comunicaciones, salud y seguridad.

2.2.7 Empresas afiliadas. A diciembre de 2011, ACOPI seccional Nariño tenía 51 empresas afiliadas; cabe resaltar, que el mayor porcentaje de las empresas afiliadas con un 60% pertenecían al sector secundario, empresas que se desempeñan en las diferentes actividades económicas situadas en los siguientes

subsectores: alimentos, artes gráficas, maderas, metalmecánica, cueros y accesorios; el 40% restante, correspondió a las empresas del sector terciario de la economía, es decir al sector servicios, las cuales a su vez, también se sitúan en los diferentes subsectores: servicios de intermediación financiera, servicios sociales y de salud, servicios profesionales en asesoría y consultoría, mensajería y transporte, comunicaciones, educación, salud, hospedaje, seguridad civil y comercio al por mayor y menor. (Ver Anexo C, listado de empresas afiliadas a ACOPI seccional Nariño).

2.2.8 Portafolio de servicios. Como se mencionó anteriormente la actividad principal del gremio se centra en la representación de los asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales y en segundo lugar en desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados. Por su parte, ACOPI seccional Nariño presta los siguientes servicios:

- Representación. Por medio de reuniones programadas por el sector público o privado o en cuando la situación problemática lo amerita ACOPI se presenta como voz y voto ante decisiones trascendentales del desarrollo empresarial en el entorno nacional y local.
- Asociatividad. El gremio al brindar el servicio de Asociatividad, los empresarios se fortalecen a través de estrategias asociativas que permitan la consolidación en el mercado interno y la incursión en los mercados externos.
- Capacitación, asesoría técnica. Los afiliados Acopistas pueden participar de las diferentes capacitaciones con expertos nacionales e internacionales, con formación en temas técnicos, especializados y transversales de interés empresarial; cabe mencionar, que la asistencia a dichas capacitaciones puede ser gratuita o con descuento especial.
- Convenios interinstitucionales. Las empresas afiliadas pueden ser partícipes de los beneficios que obtiene ACOPI con otras entidades como el Sena, con la Incubadora de Empresas, Cámara de Comercio, Comfamiliar de Nariño, Colciencias, entidades financieras e instituciones educativas, entre otras.
- Formulación y participación de proyectos. Los afiliados tienen el beneficio formular y desarrollar proyectos gestionados por el gremio, así mismo, los empresarios pueden participar en todas las convocatorias de proyectos que el gremio se presente.
- Servicios varios. Los afiliados Acopistas reciben beneficios en el primer contacto como son, la recepción de comunicados, actualizaciones, invitaciones a eventos o convocatorias de ACOPI Nacional y otras entidades.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACOPI SECCIONAL NARIÑO

En el análisis de la situación actual se presenta un diagnóstico general de las variables que afectan al gremio; contiene un estudio del mercado, la demanda y las fuerzas competitivas del mercado (industria y competencia); asimismo, presenta un análisis de la estrategia actual en el marketing mix, el ciclo de vida del servicio y un análisis interno y externo a través de la estructuración de las matrices MEFI, MEFE y DOFA.

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1.1 Identificación del mercado objetivo potencial. El primer paso es identificar claramente en qué negocio se está, para poder establecer quiénes son realmente los competidores y los clientes y así, adoptar las estrategias de mercadeo adecuadas para la industria o negocio que se atiende.

Por su parte, ACOPI seccional Nariño se encuentra en el mercado de las asociaciones empresariales o gremios, en donde, el principal objetivo es representar y defender los intereses de los diferentes sectores empresariales.

El mercado potencial para ACOPI seccional Nariño está constituido por las micro, pequeñas y medianas empresas registradas ante Cámara de Comercio, que ejerzan actividades empresariales en los diferentes sectores económicos.

3.1.2 Definición del mercado. El paso a seguir es definir el mercado, es decir, establecer el conjunto de productos/servicios que dentro de la estructura total del mercado se consideran estratégicamente importantes para el gremio; según estos lineamientos, se afirma que el mercado de ACOPI seccional Nariño está compuesto especialmente por los servicios de representación a los asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales y por el desarrollo de diferentes servicios para beneficio del sector empresarial afiliado.

Cabe resaltar, que ACOPI regional se ha destacado por liderar procesos de desarrollo sostenible y competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Pasto, mediante la formulación de propuestas de política pública empresarial y como ejecutor de una serie de programas encaminados al desarrollo

y a la proyección del sector empresarial a nivel local, nacional e internacional. Asimismo, ACOPI ha sobresalido en la prestación de los servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos.

3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.2.1 Análisis de la demanda primaria. ACOPI como entidad gremial, nació como respuesta a la necesidad de representación de los micro, pequeños y medianos empresarios de las regiones del país, de diferentes sectores empresariales; que en vista de su alta vulnerabilidad por ser segmentos productivos crecientes, se han unido mediante asociaciones gremiales, con el fin de obtener voz y voto en la formulación de las políticas públicas, en pro de la defensa y la promoción de las empresas.

- Identificación de los usuarios de los servicios de ACOPI seccional Nariño. Como su propio nombre lo indica, los usuarios de los servicios de la Asociación Colombiana Popular de la Pequeña Industria “ACOPI seccional Nariño” son los empresarios nariñenses pertenecientes al grupo de las micro, pequeñas y medianas empresas, que se desempeñan en las diferentes actividades económicas: agroindustriales, industriales, comerciales o de servicios.

Cabe señalar, que ACOPI seccional Nariño actualmente solo ofrece sus servicios a los empresarios de la ciudad de Pasto, puesto que aún no cuenta con representación en el resto de los municipios del departamento de Nariño.

De otro lado, es importante mencionar que el mayor porcentaje de los afiliados con un 57% corresponde a microempresas, un 30% a las pequeñas empresas y tan solo un 5% a medianas empresas, el 8% restante corresponde a afiliados de las grandes empresas.

- Características de los usuarios de los servicios de ACOPI seccional Nariño. Como se mencionó anteriormente los usuarios de los servicios de ACOPI seccional Nariño son los empresarios de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que según el “artículo 2º de la Ley 590 del 2000” esta clasificación corresponde a los siguientes parámetros:

- ✓ La mediana empresa presenta dos características:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

✓ Pequeña empresa presenta dos características:
a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

✓ Microempresa presenta dos características:
a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

▪ Factores que inciden en la decisión del empresario a afiliarse al gremio ACOPISTA. El gremio es multisectorial, en consecuencia se pueden afiliar cualquier tipo empresa, siempre y cuando este legalmente constituida, sin importar la actividad económica a la que se dedique. Esta característica se ha convertido en una ventaja para el gremio, puesto que el segmento de mercado es bastante amplio.

Por otro lado, se afirma que ACOPI no tiene competencia directa, puesto que las otras agremiaciones tienen limitado su segmento, ya que solo representan a un determinado sector. Además, en Nariño solo tienen representación algunos gremios como FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), COTELCO, entre otros; por tanto, ACOPI seccional Nariño pasa a ser la única opción que tienen algunos empresarios nariñenses que quieren tener representación a nivel regional y nacional.

Pese a que ACOPI seccional Nariño tiene ciertas ventajas como agremiación, le ha sido difícil lograr la permanencia de sus afiliados y más aún, conseguir la afiliación de nuevos empresarios; sin embargo, ACOPI seccional Nariño ha logrado mantenerse en el mercado por veintitrés (23) años.

Actualmente, la necesidad de representación ha pasado a un segundo plano, puesto que, el empresario nariñense se encuentra concentrado en diseñar estrategias para hacer frente a las consecuencias que ha dejado la actual crisis económica. En consecuencia, los bajos ingresos obtenidos en estos periodos por las empresas, ha sido quizás la variable que más ha pesado y de manera negativa sobre la decisión de seguir afiliados al gremio o de afiliarse, si hablamos de los nuevos empresarios.

3.2.2 Análisis de la demanda selectiva. Para analizar la demanda selectiva dentro del mercado, se debe estudiar el proceso mediante el cual, en este caso los usuarios de los servicios de representación seleccionan a que sociedad quieren pertenecer; por su parte, los empresarios nariñenses en su mayoría no tienen alternativas, ya que, como se mencionó anteriormente en Nariño solo existe

representación de ciertas agremiaciones como FENALCO, COTELCO y ACOPI, por tanto, los empresarios que pueden elegir son los comerciantes y los del sector hotelero y otros pocos; los demás empresarios pertenecientes a otras actividades económicas tienen como única opción afiliarse a ACOPI seccional Nariño.

El proceso de selección de los empresarios se basa principalmente en los beneficios y en el portafolio de servicios a que pueden acceder como afiliados de cierto gremio; de otro lado, el valor de la cuota de sostenimiento y el posicionamiento del gremio a nivel regional y nacional, son también factores claves al momento de elegir; puesto que, en algunos casos la capacidad de pago es más limitada para los micro y para los nuevos empresarios; de otro lado, la trascendencia y el papel que ha logrado una asociación, también pesa para el empresario al momento de tomar una decisión.

Debido a que existen varios criterios que influyen en la decisión de afiliación, los empresarios deben realizar un análisis comparativo de las diferentes variables y opciones que tienen a su disposición y con base en dicho análisis, establecer la conveniencia de afiliarse o no a determinado gremio y si deciden afiliarse, se inclinarán por la asociación que en ese momento consideran les proporcionará el más alto nivel de satisfacción.

3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.3.1 Definición de los segmentos del mercado. El mercado se segmentó por beneficios y por características de la clasificación del usuario.

- Segmentación por beneficios. La necesidad que los empresarios desean satisfacer a través de un gremio, es principalmente la representación de sus empresas o de del sector económico al que pertenece y la de acceder a ciertos servicios como la capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos, entre otros; en consecuencia, se afirma que el segmento al cual se dirige ACOPI seccional Nariño es homogéneo, puesto que, los usuarios de los servicios de ACOPI, van en busca los mismos beneficios.

- Segmentación por características de clasificación del usuario. Teniendo en cuenta las características de los usuarios, en ACOPI seccional Nariño se encuentran dos clasificaciones.

- a) Segmentación por tamaño y valor de activos. Según lo establecido en los estatutos de ACOPI seccional Nariño, los afiliados pueden ser: “todas las personas naturales o jurídicas que ejerzan en actividades empresariales catalogadas según parámetros nacionales cualitativos y cuantitativos como micro,

pequeñas y medianas unidades y que además se encuentren inscritas a la cámara de comercio”¹¹.

De acuerdo, con lo señalado en los estatutos de ACOPI seccional Nariño, se puede identificar tres segmentos: las micro, las pequeñas y las medianas empresas; clasificación que corresponde según el número de trabajadores y el valor de los activos de las empresas.

b) Segmentación por actividad económica. Para esta clasificación se tiene en cuenta las actividades a que se dedican las empresas afiliadas; actualmente, ACOPI Seccional Nariño cuenta con empresas afiliadas de múltiples sectores económicos, tales como:

- Sector panificador.
- Sector lácteos.
- Sector cueros.
- Sector artes gráficas.
- Sector servicios.
- Sector alimentos y bebidas.
- Sector maderas.
- Sector metalmecánica.
- Sector comercio.
- Sector servicios: públicos, educación media/alta, salud, comunicaciones, tecnología e informática, transporte y mensajería, seguridad civil y transporte de valores, asesorías, alojamiento, intermediación financiera y protección social.

3.3.2 Evaluación de los segmentos del mercado. La evaluación de los segmentos del mercado se ha realizado teniendo en cuenta la segmentación por características de los usuarios, contra los criterios de: unicidad, sensibilidad, posibilidad de llegar a la acción, estabilidad y rentabilidad.

- Unicidad. Analizando los resultados del estudio de segmentación, se puede afirmar que la diferencia en el número de empleados y en el valor de los activos, en el caso de ACOPI seccional Nariño no tiene mayor trascendencia en la caracterización de los segmentos; puesto que el mayor porcentaje de los usuarios con un 57% son micro y el 30% pequeñas empresas, es decir, se podría hablar básicamente de dos segmentos muy parecidos, en donde no existe mucha diferencia en cuanto a necesidades, según el tamaño de las empresas; la unicidad se aprecia mejor cuando se agrupan las empresas por sectores económicos, es ahí donde se puede identificar otros segmentos según sus necesidades.
- Sensibilidad. Identificados los nuevos segmentos, se puede realizar diagnósticos por sectores y empezar a diseñar planes estratégicos particulares; en

¹¹ ESTATUTOS ACOPI SECCIONAL NARIÑO. Capítulo III, Artículo 6. San Juan de Pasto, 1997. Pág. 2.

ese momento se podría hablar de sensibilidad, puesto que las estrategias serán más eficaces, si se aplican a grupos con necesidades comunes; cabe destacar, que si los segmentos están bien definidos, se pueden identificar las características propias de los grupos, facilitando el diseño y la ejecución de las estrategias; asimismo, se podrá identificar las características generales a todos los segmentos, lo cual permitirá proponer acciones integradas.

- Posibilidad de llegar a la acción: Luego de definir los segmentos, se debe analizar las diferentes clasificaciones y elegir la clase de segmentación que ofrece las herramientas necesarias para formular estrategias capaces de satisfacer las necesidades comunes a los segmentos.

En ACOPI seccional Nariño, se han definido tres clases de segmentación; sin embargo, cabe señalar que la segmentación por actividad económica, es la que proporciona mayor información sobre los beneficios deseados por las empresas afiliadas; por lo tanto, para plantear un plan estratégico, es preciso realizar un análisis de dicha segmentación, puesto que, la probabilidad de llegar a la acción y de obtener mejores resultados será más alta, si se ha identificado previamente las necesidades de los diferentes subsectores.

- Estabilidad. Se puede afirmar, que la segmentación por actividad económica en ACOPI seccional Nariño tiene un alto porcentaje de estabilidad, puesto que, con el paso del tiempo lo que habitualmente varía es el número de empresas de cada segmento, pero los factores de clasificación y las necesidades de los subsectores se mantienen.
- Rentabilidad. A pesar de que ACOPI es una entidad gremial sin ánimo de lucro, cabe resaltar, que la meta financiera es alcanzar por lo menos la estabilidad. Para evaluar el criterio de rentabilidad de ACOPI seccional Nariño, es conveniente tener en cuenta la segmentación por tamaño y valor de activos de las empresas, ya que, el valor de la afiliación y de la cuota de sostenimiento dependen del tamaño de las empresas; por tanto, financieramente es más beneficioso lograr la afiliación de empresas grandes.

3.3.3 Selección de la estrategia según la segmentación del mercado. Luego de definir y evaluar las clases de segmentación del mercado de ACOPI seccional Nariño, se ha mirado la conveniencia de trabajar mediante un enfoque segmentado; puesto que, a través de la segmentación se puede identificar los beneficios esperados por las empresas, lo cual, a su vez, facilita el diseño, el direccionamiento y la ejecución de las estrategias, para lograr mayor satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los empresarios y contribuir al fortalecimiento de las industrias.

Para el diseño del plan estratégico de mercadeo es importante tener en cuenta la segmentación por tamaño y por actividad económica de las empresas,

especialmente la segmentación por actividad económica, debido a que las estrategias son más efectivas si se dirigen por subsectores, logrando la maximización de los beneficios esperados por los afiliados.

3.4 FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO

Es importante para cualquier organización evaluar el entorno competitivo, conocer el comportamiento de la industria a la que pertenece y las características de los competidores, con el objeto de anticiparse y prepararse a posibles cambios de la industria u ofensivas de la competencia. Es por ello, que a continuación se hace un estudio del crecimiento de la industria, de los servicios sustitutos, de los proveedores de la industria y de los clientes principales.

3.4.1 Crecimiento de la industria. A continuación se presenta el número total de establecimientos de comercio de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto y de la ciudad de Pasto, la variación de establecimientos de comercio y la variación del número de establecimientos de comercio de MiPyMes entre los años 2006-2010.¹²

¹² Anuario Estadístico, Movimiento del Registro Público 2009, Cámara de Comercio de Pasto, San Juan de Pasto, Mayo de 2010

Tabla 1. Número total de establecimientos de comercio de la jurisdicción de la CCP y de la ciudad de Pasto según tamaño, periodos 2006-2010.

Año	Jurisdicción	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
2006	Cámara de Comercio	13.651	459	98	30	14.238
	Ciudad de Pasto	10.377	424	76	22	10.899
2007	Cámara de Comercio	14.479	467	101	28	15.075
	Ciudad de Pasto	10.741	438	83	25	11.287
2008	Cámara de Comercio	14.547	479	118	35	15.179
	Ciudad de Pasto	10.713	453	93	29	11.288
2009	Cámara de Comercio	13.642	371	34	19	14.066
	Ciudad de Pasto	10.090	361	34	18	10.503
2010	Cámara de Comercio	14033	196	19	5	14.253
	Ciudad de Pasto	9784	563	55	4	10.406

Fuente. Anuario Estadístico, Movimiento del Registro Público 2009, Cámara de Comercio de Pasto, San Juan de Pasto, Mayo de 2010

Tabla 2. Variación del número total de establecimientos de comercio de la jurisdicción de la CCP 2006 - 2010.

Año	N° Establecimientos	VARIACIÓN	
		No	%
2006	14.238		
2007	15.075	837	6%
2008	15.179	104	1%
2009	14.066	-1.113	-7%
2010	14.253	187	1%

Fuente. Anuario Estadístico, Movimiento del Registro Público 2009, Cámara de Comercio de Pasto, San Juan de Pasto, Mayo de 2010.

Como se observa en la tabla No 2, la variación en cuanto al número de establecimientos registrados en Cámara de Comercio de Pasto entre los años 2006 a 2010 tuvo un comportamiento variado, en el año 2007 presentó un crecimiento del 6% en relación al 2006, en el 2008 tan solo un crecimiento del 1% en comparación al 2007, por el contrario en el 2009 se registró un decrecimiento del 7% en relación al 2008 y en el año 2010 empieza nuevamente a crecer en un 1% en comparación al 2009; cabe resaltar que a pesar del decrecimiento del año

2009 el número de establecimientos registrados se mantiene con un promedio de 14.539, lo cual representa una oportunidad para ACOPI seccional Nariño, por cuanto la industria del departamento se mantiene.

Tabla 3. Variación del número de establecimientos de comercio (MIPYME) de la jurisdicción de la CCP 2006 – 2010.

Año	N° Establecimientos	VARIACIÓN	
		No	%
2006	14.208		
2007	15.047	839	6%
2008	15.144	97	1%
2009	14.047	-1.097	-7%
2010	14.248	201	1%

Fuente. Anuario Estadístico, Movimiento del Registro Público 2009, Cámara de Comercio de Pasto, San Juan de Pasto, Mayo de 2010.

Como se indica en la tabla No 3, el comportamiento del número de establecimientos correspondientes a MIPYMES registrados en Cámara de Comercio de Pasto entre los años 2006 a 2010 presentado un comportamiento directamente relacionado al presentado en el número de establecimientos total registrados en CCP durante los mismos periodos. Por otro lado, se evidencia que en el departamento de Nariño el 99% de establecimientos legalmente constituidos corresponden a MIPYMES, lo cual indica que existe un amplio mercado para ACOPI seccional Nariño que puede aprovechar para obtener nuevas afiliaciones.

Tabla 4. Variación del número de establecimientos de comercio registrados en CCP y número de establecimientos de la ciudad de Pasto, 2006-2010.

Año	N° Establecimientos Cámara de Comercio Pasto	N° Establecimientos Ciudad de Pasto	VARIACIÓN	
			No	%
2006	14.238	10.899	3.339	23
2007	15.075	11.287	3.788	25
2008	15.179	11.288	3.891	26
2009	14.066	10.503	3.563	25
2010	14.253	10.406	3.847	27

Fuente. Anuario Estadístico, Movimiento del Registro Público 2009, Cámara de Comercio de Pasto, San Juan de Pasto, Mayo de 2010.

Como se registra en la tabla No 4, en promedio el 75% del número de establecimientos comerciales registrados en Cámara de Comercio de Pasto corresponden a establecimientos de la ciudad de Pasto y un 25% a establecimientos comerciales de otros municipios del departamento. Es evidente que ACOPI seccional Nariño tiene un amplio mercado no solo en la ciudad de Pasto si no también en otros municipios del departamento, por tanto sería conveniente realizar un estudio para mirar la viabilidad de extenderse con los servicios a otros municipios de Nariño.

3.4.2 Servicios sustitutos. Dentro del mercado las empresas tienen dos maneras sustituir los beneficios que brindan las agremiaciones; la primera consiste en adquirir los servicios con entidades por separado o la afiliación a más de una entidad para satisfacer las necesidades explícitas y circunstanciales de la empresa. La segunda manera sería la conformación de agremiaciones especializadas en un sector económico en particular, lo que conlleva a que las empresas inviertan gran cantidad de recursos para que se obtengan los beneficios esperados.

Tanto para la primera como para la segunda opción se necesita la inversión de gran cantidad de dinero, tiempo y gestión, lo cual teniendo en cuenta que son MIPYMES y que sus capacidades son limitadas, no hace viable la sustitución de las agremiaciones existentes.

De lo anterior se destaca que la posibilidad de remplazar los servicios que brindan las agremiaciones existentes es baja, teniendo como referencia el análisis costos - beneficios. Situación que ofrece cierta ventaja a ACOPI seccional Nariño debido a que las empresas que aun no tienen representación gremial pueden afiliarse a ACOPI, agremiación que acoge múltiples sectores.

3.4.3 Proveedores de la industria. Las entidades que se constituyen como proveedores de servicios para ACOPI seccional Nariño y de las demás agremiaciones, son entidades que se enmarcan en un grupo de entes que prestan sus servicios con el fin de aumentar la competitividad de la sociedad, ya sea prestando servicios de educación, como el SENA, universidades e instituciones públicas y privadas como la Universidad de Nariño, Universidad Mariana; servicios gubernamentales y de regulación como la Gobernación de Nariño, alcaldías y cámaras de comercio y los diferentes programas de apoyo a las empresas, como el Fondo Emprender, la Incubadora de Empresas, entre otras. De igual manera, entre agremiaciones, también pueden existir alianzas para complementar servicios.

Cabe resaltar, que los proveedores de las agremiaciones no son vistos como tal, sino como empresas y entidades que se unen para servir un mercado común.

Las relaciones y/o convenios con instituciones que apoyan a la agremiación ACOPI son:

- Convenio ACOPI - SENA. Su objetivo es brindar una capacitación continua en sus diferentes modalidades y a todos los sectores económicos, mediante temas de interés general y también enfocados a cada sector; el contenido del convenio esta relacionado al estudio del entorno y de las necesidades del sector empresarial de la MIPYMES de la región.
- Convenio ACOPI - COLCIENCIAS. Son programas orientados a la promoción y desarrollo de innovaciones tecnológicas que permitan incrementar la competitividad de las empresas, mediante un proceso de asociatividad que les permita tener una mayor proyección hacia las demás regiones y por ende les represente un beneficio tanto económico como de impacto y desarrollo en sus empresas y a nivel sectorial.
- Convenio ACOPI - CINSET (Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia). Los convenios realizados junto con el CINSET y la KONRAD ADENHAUER son capacitaciones, cuyo principal fin es incentivar a los empresarios y a todas las personas en general para que presenten proyectos socio - productivos o mejoras en los procesos propios de la empresa, encaminados al desarrollo de la organización y de la región.
- Convenio ACOPI - Universidades. Los convenios con las diferentes universidades como: Universidad de Nariño, Mariana, San Martín, Autónoma de Nariño, Cooperativa de Colombia y Cesmag, buscan contribuir en la formación profesional y en el campo laboral de los estudiantes, mediante la vinculación al gremio a través de la realización de su práctica y/o pasantía, desempeñando diferentes actividades encaminadas al crecimiento de los profesionales y brindar apoyo logístico y profesional al gremio.
- Convenio ACOPI - FOMIPYME. Su objeto es cofinanciar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las MiPyMes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.
- Convenio ACOPI - Gobernación de Nariño. Mediante este convenio de cooperación interinstitucional se pretende unificar esfuerzos técnicos, financieros y logísticos para apoyar el desarrollo de las empresas y de la región.
- Convenio ACOPI - Alcaldía de Pasto. El convenio entre estas instituciones pretende contribuir a la generación y fortalecimiento de las empresas, así como de toda la línea de servicios que presta ACOPI secciona Nariño, mediante procesos de asociatividad, asesoría y acompañamiento.
- Convenio ACOPI - Cámara de Comercio y FENALCO. Son convenios de

apoyo institucional, es decir, son alianzas estratégicas temporales para el desarrollo de algunos eventos, en donde se prestan los servicios con el fin de brindar las herramientas necesarias y más acertadas a las empresas que hacen uso de ellas y lograr que estas aprovechen el conocimiento para crear competitividad y desarrollo.

En general, el objeto principal de estos convenios interinstitucionales es el de cooperación mutua, en donde ACOPI seccional Nariño presenta a dichas instituciones propuestas acordes a las necesidades de las empresas, los sectores y la región.

Asimismo, se realizan otras actividades en conjunto como apoyo institucional, al ser socios fundadores de entidades como: Incubadora de Empresas, Fondo Regional de Garantías, Agencia de Desarrollo Local, entre otros. Cabe destacar algunos de los convenios celebrados: Plan de acción en innovación y desarrollo tecnológico para la competitividad de las PyMes colombianas en el marco del documento CONPES 3484 del 2.007; proyecto de fortalecimiento del grupo PRODES de alimentos y panadería de la ciudad de San Juan de Pasto; fortalecimiento de la capacidad asociativa de los sectores de artes gráficas, maderas y panaderías del municipio de Pasto mediante el mejoramiento en los procesos de producción y comercialización, bajo el esquema de PRODES, entre otros.

3.4.4 Clientes principales. El mercado de ACOPI seccional Nariño son las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la región, que están inscritas legalmente ante Cámara de Comercio de Pasto, tanto las afiliadas (mercado actual) como las no afiliadas a ACOPI (mercado potencial).

Lo que esperan las MiPyMes de parte de ACOPI seccional Nariño es sentir el respaldo ante las nuevas proyecciones del medio y que al ser un representante gremial cumpla con ese objetivo y sea el intermediario para regular el normal actuar de las empresas, buscando siempre el respaldo que les permita asumir riesgos con el fin de crecer y entrar en mercados, no solo regionales sino tener una proyección más amplia a nivel nacional e internacional.

Por lo tanto, los clientes de ACOPI, cuentan con un poder de negociación considerable, ya que los servicios ofrecidos por la agremiación están en función de los intereses de las empresas, que a la vez están agrupadas por sectores económicos, a los cuales se les debe satisfacer sus necesidades. Si bien es cierto, existen muchas instituciones que apoyan a las empresas, pero los compradores buscan en ACOPI una serie de características, en servicios personalizados y especializados como: acompañamiento institucional, asesoría, vinculación de talento humano, apoyo logístico, capacitaciones generales y sectorizadas que les permita crecer en aspectos empresariales, administrativos, productivos y de relaciones con empresas con las que pueden realizar alianzas de

apoyo y beneficio mutuo, interactuar con sectores que los afectan directa e indirectamente y poder trabajar como un gremio en busca de las mejores oportunidades para lograr su desarrollo y el de la región.

Los empresarios buscan en las agremiaciones especialmente el servicio de representación; al mismo tiempo los servicios y programas en pro de su desarrollo y crecimiento, incremento de la productividad, reconocimiento en el sector, entre otras; cabe destacar la gran acogida entre las MIPYMES de Nariño las actividades de capacitaciones en temáticas de interés individual o colectivo, con el objeto de obtener las herramientas para enfrentar los cambios tecnológicos, ambientales, políticos, económicos y culturales.

3.4.5 Perfil del competidor. ACOPI es una agremiación que se destaca por integrar a todos los sectores productivos de la economía, es así como se la considerada como una entidad única en la región, además porque es una entidad que por su actividad social se fortalece mediante la interacción con otras entidades gubernamentales y no gubernamentales para brindar servicios que contribuyan al mejoramiento, crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las MIPYMES, que es en esencia el mercado meta de la agremiación y por ende aportar al desarrollo del departamento de Nariño.

ACOPI seccional Nariño no tiene competencia o rivalidad como tal en forma directa; por el contrario, como ya se mencionó su razón social entra a reforzar los servicios de otras instituciones, con las cuales trabaja mancomunadamente, tales como: FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), FOMIPYME, SENA, Cámara de Comercio, alcaldía de Pasto, entre otras. Sin embargo, una entidad que se puede considerar como competencia, por su configuración organizativa y los servicios que presta es FENALCO.

FENALCO: (Federación Nacional de Comerciantes) es un gremio que convoca a entidades afines a una misma actividad económica y/o afectada por un mismo marco jurídico, implementando actividades de articulación inter-institucional y/o inter-sectorial conducentes al desarrollo de cada uno de los sectores. Por lo tanto, como FENALCO es la agremiación de empresas comerciantes, eso implica que comparte gran porcentaje del segmento de mercado con ACOPI.

3.4.6 Matriz de perfil competitivo (MPC). Mediante esta matriz se identificó los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades. Para este análisis se consideró los gremios que tienen presencia y ejercen un papel protagónico en Nariño: FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), COTELCO (Asociación Hotelera de (Colombia) y COLFECAR (Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera), de los cuales se catalogó a FENALCO como la principal competencia para ACOPI seccional Nariño, por cuanto el sector comercio esta dentro del mercado atendido por ACOPI, lo cual implica que

compartan un alto porcentaje de mercado, además es una entidad del sector privado que ofrece servicios similares y cuyo objetivo es apoyar a las MIPYMES de Nariño.

Teniendo en cuenta las principales actividades que caracterizan a éstas entidades, se consideró como factores de éxito las siguientes variables: imagen corporativa, posicionamiento en el mercado, capacidad financiera, portafolio de servicios, publicidad, número de afiliados, infraestructura física y tecnológica.

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo.

Factores claves de éxito	Ponderaciones	ACOPI Nariño		FENALCO Nariño	
		CALIF	POND	CALIF	POND
Imagen Corporativa	0.15	4	0.60	4	0.60
Posicionamiento en el Mercado	0.15	3	0.45	3	0.45
Experiencia en el mercado	0.10	3	0.30	4	0.40
Capacidad Financiera	0.14	2	0.28	3	0.42
Portafolio de Servicios	0.12	3	0.36	3	0.36
Publicidad	0.12	2	0.24	3	0.36
Participación en el mercado (Número de Afiliados)	0.12	2	0.24	3	0.36
Infraestructura Física y Tecnológica	0.10	2	0.20	3	0.30
SUMATORIA	1.00		2.67		3.25

Fuente. Esta investigación.

Calificación:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

a) Descripción factores de éxito de las dos entidades analizadas.

- Imagen corporativa. Variable fundamental para lograr el posicionamiento y crecimiento de una organización, puesto que muestra el perfil y la trayectoria que ha tenido una entidad dentro de la industria; refleja el compromiso del personal y proyecta los resultados del trabajo y la gestión realizada por sus directivas.

- Posicionamiento en el mercado. Muestra el grado de aceptación y reconocimiento alcanzado por las agremiaciones dentro de la región nariñense, el posicionamiento se logra a partir de la construcción de imagen y del grado de participación alcanzado en el mercado.

- Experiencia en el mercado. FENALCO y ACOPI seccional Nariño cuentan con una gran trayectoria a nivel regional y nacional, experiencia suficiente para que los

empresarios depositen mayor confianza y se vinculen a dichas agremiaciones.

- Capacidad financiera. Es determinante para el sostenimiento y crecimiento de cualquier entidad. Cabe resaltar, que los gremios como ACOPI y FENALCO no tienen ánimo de lucro por lo cual los recursos económicos son limitados, dependen de la cuota de sostenimiento de los afiliados y de los recursos conseguidos mediante la gestión de proyectos y realización de diferentes actividades en pro de consecución de recursos adicionales.

- Portafolio de servicios. Es indiscutible la importancia del portafolio de servicios y de los beneficios ofrecidos a los afiliados, puesto que los empresarios no solo buscan representación si no variedad y calidad de servicios, en pro del crecimiento empresarial y desarrollo de la regional.

- Publicidad. Es determinante para crear imagen y lograr mayor posicionamiento, las regionales de ACOPI y FENALCO se benefician directamente de la publicidad y reconocimiento de los gremios a nivel nacional; cabe mencionar, que ACOPI seccional Nariño no cuenta con agresivas estrategias de publicidad en relación a los escasos recursos económicos.

- Participación en el mercado (número de afiliados). a pesar de la trayectoria de las agremiaciones la participación en el mercado nariñense es baja en comparación al número de empresas registradas en Cámara de Comercio de Pasto; por su parte FENALCO Nariño tiene mayor reconocimiento, situación que se ve reflejada en el mayor número de afiliados y la cobertura de sus servicios.

- Infraestructura física y tecnológica: los recursos físicos son indispensables para lograr un óptimo funcionamiento de una organización; ACOPI seccional Nariño cuenta con los recursos necesarios para su normal desempeño, sin embargo, una mayor dotación minimizaría algunos costos y proporcionaría mejores resultados en el desarrollo de las actividades.

b) Análisis y conclusiones de la matriz de perfil competitivo. Según los resultados obtenidos en el cálculo de la matriz del perfil competitivo, FENALCO Seccional Nariño presenta un ponderado total de 3.25 y ACOPI Seccional Nariño un total ponderado de 2.67, lo cual indica que FENALCO tiene mayor fortaleza en algunos de los factores de éxito evaluados.

Cabe destacar que para FENALCO seccional Nariño los factores de éxito analizados constituyen fortalezas mayores y menores, siendo la imagen corporativa la mayor fortaleza con un ponderado de 0.60 y la fortaleza menor corresponde la infraestructura física y tecnológica con un ponderado de 0.30.

Asimismo presenta mayor fortaleza en cuanto a capacidad financiera, publicidad,

infraestructura, participación y experiencia en el mercado; resultado del mayor tiempo que lleva el gremio en la región, del mayor número de afiliados y en relación a la excelente estructura y capacidad administrativa, que le ha permitido crecer y desarrollarse en el mercado de forma exitosa.

Por su parte para ACOPI seccional Nariño los factores de éxito analizados constituyen fortalezas y debilidades, siendo la imagen corporativa la mayor fortaleza con un ponderado de 0.60 y la debilidad menor la infraestructura física y tecnológica con un ponderado de 0.20. En consecuencia ACOPI debe implementar estrategias para incrementar el número de afiliados, mejorar el portafolio de servicios, ampliar la cobertura y estrategias de promoción y publicidad propios para lograr mayor posicionamiento y participación en el mercado.

Es de resaltar que tanto FENALCO como ACOPI seccional Nariño poseen ventaja en cuanto a imagen corporativa, posicionamiento en el mercado y portafolio de servicios, quizá en relación a que son gremios creados hace más de 55 años y que tienen presencia a nivel nacional y regional.

3.5 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL (Marketing Mix)

ACOPI seccional Nariño en sus 23 años de funcionamiento no ha definido un plan estratégico de mercadeo que conlleve a la estructuración formal de un programa de marketing, para incrementar el número de afiliados y mantener o mejorar sus ingresos. Por tal motivo, a continuación se describen las fuerzas de mercado que interactúan con el servicio, para posteriormente aprovechar dichas fuerzas en el diseño de planes y programas de marketing acordes a las necesidades y capacidades del gremio.

3.5.1 Portafolio de servicios. Como se mencionó anteriormente, ACOPI es una entidad sin ánimo de lucro, donde su actividad principal es la representación del sector empresarial en el entorno local, regional, nacional e internacional. Asimismo, el gremio por medio de diferentes actividades de capacitación, formulación de proyectos, asociatividad y asistencia técnica propende por el desarrollo y crecimiento empresarial.

a) Nivel del producto. El nivel del servicio en el que se encuentra ACOPI seccional Nariño es el esperado, teniendo en cuenta el portafolio de servicios que ofrece al sector empresarial; es decir el conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y convienen cuando adquieren el servicio.

Cuando el gremio obtenga mejores resultados en sus ingresos, espera que el nivel del servicio sea aumentado. En dichas circunstancias ACOPI seccional Nariño, podrá brindar beneficios adicionales para el sector empresarial nariñense.

b) Beneficios. El principal beneficio obtenido como afiliado es la representatividad que por medio del gremio Acopista tienen las empresas en todas las esferas públicas y privadas y en los diferentes eventos en el entorno nacional e internacional. Cabe señalar, que existen otros beneficios derivados de la participación activa y asistencia a las actividades que realiza el gremio como son la formación, la actualización, el fortalecimiento, el desarrollo y crecimiento empresarial.

c) Servicios. Al ser afiliado a ACOPI seccional Nariño las empresas tienen acceso a los servicios de:

- Representación. Por medio de reuniones programadas por el sector público o privado o cuando la situación problemática lo amerita ACOPI se presenta con voz y voto, ante decisiones trascendentales del desarrollo empresarial en el entorno nacional y local.

- Asociatividad. El gremio al brindar el servicio de asociatividad, los empresarios se fortalecen a través de estrategias asociativas que permiten la consolidación en el mercado interno y la incursión en los mercados externos.

- Capacitación, asesoría técnica. Los afiliados Acopistas pueden participar de las diferentes capacitaciones con expertos nacionales e internacionales, con formación en temas técnicos, especializados y transversales de interés empresarial; cabe mencionar, que la asistencia a dichas capacitaciones puede ser gratuita o con descuento especial.

- Convenios interinstitucionales. Las empresas afiliadas pueden ser partícipes de los beneficios que obtiene ACOPI seccional Nariño con otras entidades como el Sena, con la Incubadora de Empresas, Cámara de Comercio, Comfamiliar de Nariño, Colciencias, entidades financieras e instituciones educativas, entre otras.

- Formulación y participación de proyectos. Los afiliados tienen el beneficio de formular y desarrollar proyectos gestionados por el gremio, así mismo, los empresarios pueden participar en todas las convocatorias de proyectos que el gremio se presente.

- Servicios varios. Los afiliados Acopistas reciben beneficios en el primer contacto como son, la recepción de comunicados, actualizaciones, invitaciones a eventos o convocatorias de ACOPI Nacional y otras entidades.

d) Clasificación del producto. El portafolio de ACOPI seccional Nariño está clasificado dentro del sector servicios, puesto que se enmarca en una serie de actividades tendientes a satisfacer las necesidades en representatividad, asociatividad, capacitaciones, formulación de proyectos, las cuales promueven el desarrollo y crecimiento empresarial nariñense.

e) Atributos del servicio. Entre los atributos del portafolio de servicios de ACOPI seccional Nariño se destaca los siguientes:

- Personal calificado.
- Reconocimiento del gremio a nivel nacional.
- Experiencia idónea en formulación y desarrollo de proyectos.
- Atención personalizada con calidad y calidez ante la problemática empresarial.
- Adecuada orientación en los diferentes campos empresariales.

f) Línea de servicios. ACOPI seccional Nariño cuenta con un amplio portafolio de servicios, estructurado de acuerdo a las necesidades de los afiliados y según las capacidades y recursos del gremio.

- Representación gremial. ACOPI, es un gremio multisectorial que en alianza con la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales representa a sus asociados, velando por su bienestar a través de la generación de condiciones adecuadas para el crecimiento y desarrollo empresarial en el mercado, proporcionando un respaldo incondicional y brindando soluciones a las problemáticas empresariales.

- Formación y capacitación empresarial. Un equipo de trabajo sólido y bien preparado, son la clave para el éxito de una empresa que quiere forjar su futuro en el mercado. Es por ello que ACOPI seccional Nariño en convenio con prestigiosas instituciones de la región y del país, ofrece una variedad de foros, talleres, cursos y seminarios enfocados a fortalecer los conocimientos necesarios a todas las áreas relacionadas de las empresas, permitiendo el aprovechamiento máximo de los recursos humanos, financieros y oportunidades.

Las capacitaciones que ACOPI ofrece a sus afiliados se encuentran enmarcadas en las áreas:

Administrativas
Talento Humano
Mercadeo

Financieras
Producción
Comercio Exterior e Internacionalización de la MiPyMe

- La organización de eventos. Los eventos organizados por ACOPI le permiten al empresario socializar con diferentes empresas a nivel local, regional, nacional e internacional, dando a conocer las empresas a potenciales clientes. Además, las empresas entran a formar parte de un conjunto de empresas que apuestan por la región, buscando el crecimiento y desarrollo empresarial y regional, a través de la generación de espacios de intercambio comercial con una amplia vitrina comercial.

- Universitarios en pro de la región. El programa “UNIVERSITARIOS EN PRO DE LA REGIÓN” permite a los empresarios contar con la colaboración de estudiantes de los últimos semestres de las mejores universidades de la ciudad de Pasto como son: Universidad de Nariño, Universidad Mariana, Universidad Autónoma, Institución Universitaria San Martín e Institución Universitaria CESMAG. Los estudiantes son seleccionados según las necesidades de las empresas, asimismo estarán dispuestos a realizar su compromiso académico de práctica o pasantía, para aprender y brindar apoyo en pro del crecimiento profesional y empresarial.

- Información actualizada. ACOPI seccional Nariño tiene a disposición del empresario información actualizada acerca de las MiPyMes referentes a políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales, tecnológicos, insumos, tendencias económicas y diagnóstico sectorial. Además, de información precisa acerca de los distintos eventos empresariales que se desarrollan en Nariño y Colombia como encuentros empresariales, ferias, misiones comerciales y licitaciones.

- Gestión de recursos financieros. La representación que ACOPI brinda a sus afiliados les permite tener un mayor poder de negociación frente a instituciones financieras. ACOPI regional Nariño ha firmado convenios con dichas entidades, permitiendo así que los afiliados tengan un trato preferencial. Las entidades son: el Fondo Regional de Garantías, Banco de Bogotá, COMFAMILIAR de Nariño, y BANCOLDEX, acompañados siempre de asesorías dentro del campo con el fin de facilitar la adquisición de créditos.

- Proyectos empresariales. Los empresarios afiliados pueden entrar a formar parte de los proyectos y programas propuestos y ejecutados por ACOPI, que buscan el fortalecimiento y crecimiento empresarial en convenio con entidades como la Gobernación de Nariño, la Alcaldía de Pasto, el SENA, FOMIPYME, COLCIENCIAS, universidades regionales, entre otros. Para el desarrollo de esta importante labor ACOPI seccional Nariño cuenta con un comité especializado en proyectos, conformado por representantes de entidades públicas y privadas de primer orden en el departamento.

- Asociatividad. Los PRODES son programas de desarrollo empresarial sectorial que fomentan la asociatividad entre empresarios de un mismo sector o sectores complementarios, con capacidad de generar sinergias que contribuyen a la identificación y solución de problemas comunes a través de estrategias de cooperación.

El programa se desarrollan en cuatro fases: Asociatividad, mejoramiento continuo (crecimiento empresarial), mejoramiento tecnológico y fortalecimiento comercial. Durante este proceso las empresas recibirán capacitaciones para promover el desarrollo empresarial a través del mejoramiento continuo y la certificación de las empresas en procesos de calidad, normas HACCP, entre otros.

Los PRODES buscan vincular a las MiPyMes de los sectores involucrados dentro de un proceso de internacionalización a través de la generación de competitividad y productividad, abriendo caminos a las empresas para insertarse dentro del mercado mundial.

- ACOPI compra ACOPI. La filosofía ACOPI compra ACOPI permite a las empresas agremiadas ser socias estratégicas al ocupar un puesto privilegiado al momento de realizar una negociación, formando un lazo fuerte y constante a través de los convenios firmados de cooperación comercial, que generan mejores condiciones y preferencias de atención, precios y servicios, hacia los afiliados. El empresario Acopista esta invitados a ser portavoz número uno de dicha filosofía, dirigiendo sus ofertas y promociones a todos los afiliados, generando canales bilaterales de beneficio y lazos fuertes de asociatividad gremial.

- Comercializadora ACOPI. Es un espacio creado con el fin de dinamizar el comercio entre las empresas ACOPISTAS, impulsando el desarrollo entre los empresarios Nariñenses. Este recurso permite a las empresas ofrecer productos y/o servicios a través de ACOPI, siendo difusores de su portafolio virtual entre los afiliados Acopistas y entre todos aquellos que estén interesados en ser socios ya sea comprando o vendiendo, logrando una relación comercial confiable y amplia en el corto y largo plazo.

3.5.2 Distribución. Los empresarios Nariñenses pueden acceder a los servicios de ACOPI seccional Nariño por medio de la afiliación. Para la afiliación los empresarios interesados de manera voluntaria hacen la solicitud ante la Dirección Ejecutiva, una vez evaluada y aceptada dicha solicitud, es la Dirección Comercial quién se encarga de realizar de manera formal el proceso de la afiliación.

Asimismo, para poder pertenecer al gremio la empresa debe estar legalmente constituida, sin importar el sector económico al que pertenezca y para afiliarse debe anexar la siguiente documentación: certificado de Cámara de Comercio, Rut, fotocopia de cédula del representante legal y formulario de afiliación debidamente diligenciado. Al momento de la afiliación la Dirección Comercial suministra la información pertinente y hace conocer la carta de compromiso en donde están contenidos los derechos y deberes de los afiliados; una vez que el empresario haya leído y este de acuerdo, se firma la carta de compromiso y se hace efectiva la afiliación.

Por su parte el empresario se compromete a estar afiliado al gremio mínimo durante un año y a pagar una cuota de sostenimiento mensual o anual, valor que corresponde según el tamaño de la empresa; en caso de que el empresario desee retirarse antes del año deberá enviar una carta y estar al día en el pago de la cuotas de afiliación sostenimiento y participación, y demás a obligaciones que haya generado su condición de afiliado.

Igualmente, el empresario queda comprometido a asistir a las asambleas reglamentarias; a participar activamente en programas, proyectos o actividades que se desarrollen y que sean de utilidad para la empresa o empresas que represente; a representar al gremio cuando se requiera, ya sea participando en encuentros, foros o ferias o formando parte de cuerpos directivos de entidades en las que tenga representación; a fomentar el crecimiento de la base gremial, difundiendo los principios asociativos y gremiales y desarrollando actividades de promoción para lograr nuevas afiliaciones; a gestionar patrocinios para los programas, proyectos o actividades que se programen; entre otros.

De otro lado, los afiliados tendrán derecho a elegir y ser elegidos en los órganos de gobierno del gremio, tanto a nivel seccional como nacional; a obtener precios diferenciales para la participación en programas, proyectos o actividades que cuenten con cofinanciación o patrocinio; a promocionar sus bienes y servicios entre los demás afiliados a ACOPI, por un valor que solo cubra los costos de la promoción, entre otros.

3.5.3 Precio. Para poder acceder a los servicios de ACOPI seccional Nariño el empresario deberá estar a día con el pago de la cuota de sostenimiento. Cabe resaltar, que los pagos pueden ser mensuales o anuales, si el empresario realiza el pago total anual, se hace merecedor a un descuento del 10% del valor total a pagar. El valor de la cuota de sostenimiento corresponde según el tamaño de la empresa, como sigue:

- Microempresas. Mensualmente deben cancelar veinticinco mil pesos (\$ 25.000) por concepto de cuota de sostenimiento; pertenecen todas las empresas que tienen entre uno (1) a diez (10) trabajadores y activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeñas empresas. Mensualmente deben cancelar cuarenta mil pesos (\$ 40.000) por concepto de cuota de sostenimiento; pertenecen las empresas con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana empresa. Mensualmente deben cancelar ochenta mil pesos (\$ 80.000) por concepto de cuota de sostenimiento; pertenecen las empresas con una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Institucionales. Mensualmente deben cancelar ciento cincuenta mil pesos (\$ 150.000) por concepto de cuota de sostenimiento; a este rango, pertenecen la Alcaldía, la Gobernación, las universidades, empresas estatales, entre otras.

- Microempresas	\$ 25.000
- Pequeñas empresas	\$ 40.000
- Medianas empresas	\$ 80.000
- Institucional	\$150.000

Para el cobro y recepción de las cuotas de sostenimiento, ACOPI Seccional Nariño envía mensualmente a sus afiliados las facturas de cobro a través del servicio de mensajería; algunas empresas realizan el pago en el momento de la recepción de la factura y otras directamente en las oficinas del gremio; como comprobante del pago se genera el respectivo recibo de caja.

3.5.4 Promoción y publicidad. ACOPI seccional Nariño no ha tenido una política clara y agresiva en cuanto a promoción y publicidad. En algunas ocasiones, siempre y cuando las actividades del gremio lo ameriten han invertido en vallas publicitarias, pendones y tarjetas presentación para el personal. Actualmente, cuenta con un portafolio de servicios en donde se da a conocer los diferentes servicios y beneficios de ser afiliado al gremio Acopista, portafolio que se entrega de manera física o se envía mediante correo electrónico a las empresas nariñenses de los diferentes sectores.

Cabe señalar, que ACOPI seccional Nariño se beneficia indirectamente de las campañas publicitarias de ACOPI a nivel nacional; asimismo, de las entrevistas realizadas por los canales, revistas y periódico regionales al Director Ejecutivo, sobre temas de actualidad y problemática empresarial que afectan al gremio.

Por otra parte, es de resaltar que la fuerza de ventas del gremio está constituida principalmente por la Dirección Comercial, puesto que desde allí se realizan la mayoría de los contactos a través de la organización directa de eventos, mediante la asistencia a reuniones y la participación en diferentes actividades con otras entidades; de igual forma, por medio de llamadas telefónicas, correo físico y electrónico se envían invitaciones, boletines informativos, comunicados de prensa, entre otros, no solo a las empresas afiliadas si o a todos los sectores interesados, esto con el fin de aprovechar el contacto para difundir los servicios y de incentivar a afiliarse al gremio.

3.6 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO

Determinar el ciclo de vida del producto/servicio es una herramienta que permite analizar los diferentes cambios en las ventas y determinar en que etapa del ciclo

de vida del servicio se encuentra un empresa; lo cual a su vez permite a las directivas tomar algunas decisiones y ayuda en la selección de la estrategia de marketing y en el diseño de los correspondientes programas.

Para estructurar el ciclo del vida del servicio se tomó los datos aproximados de número de empresas afiliadas de los últimos siete años, información suministrada por el Dr. Andrés M. Rojas Meza - Director Ejecutivo.

Tabla 6. Número de empresas afiliadas por años.

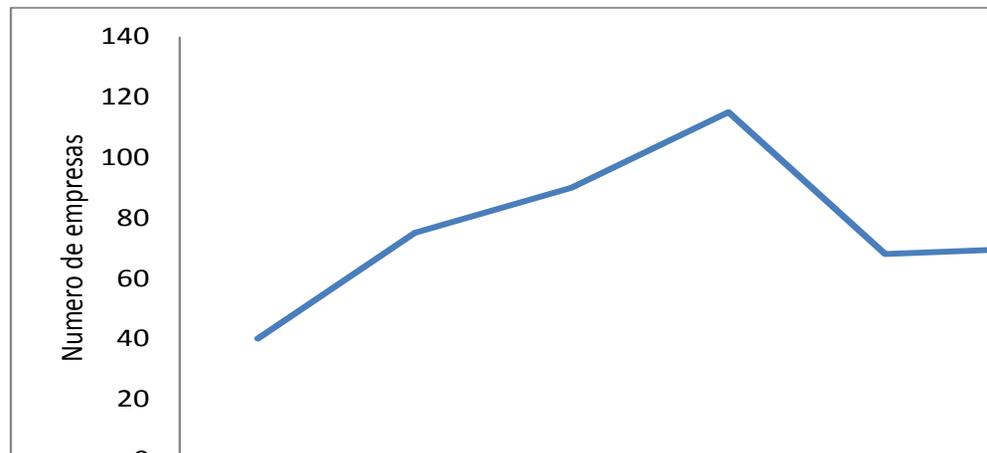
Año	No de empresas
1989	40
1994	75
1999	90
2004	115
2009	68
2010	59
2011	51

Fuente. Esta investigación.

ACOPI seccional Nariño reinició sus actividades en 1989 con aproximadamente 40 empresas afiliadas; cabe resaltar, que inicialmente tuvo gran acogida en el sector empresarial nariñense incrementando a 115 empresas en el año 2004; sin embargo, a partir de este año la agremiación empezó a tener altibajos y el número de empresas afiliadas empezó a disminuir notablemente, lo cual ha ocasionado cambios administrativos e inconvenientes en la parte financiera.

Según, manifestó el Director Ejecutivo Andrés Rojas dentro de las principales razones por las cuales se ha presentado un decrecimiento en el número de empresas afiliadas al gremio, se encuentran las siguientes: en primer lugar muchas empresas iniciaron sus actividades empresariales pero no fueron viables económicamente, por lo cual cerraron; asimismo, a que algunas empresas crecieron y emigraron a otras ciudades, dejando en Nariño solo puntos de distribución; por otro lado, cabe recordar que ACOPI agremia a varios sectores por lo cual no todas las capacitaciones y actividades programadas son de igual interés para todo el sector empresarial y por tanto no asisten a los diferentes eventos, ni solicitan los servicios que ofrece el gremio, aunque las capacitaciones hayan sido pertinentes a las necesidades empresariales; por otro lado, no todas las empresas afiliadas se encuentran en el mismo grado de desarrollo, lo cual limita la capacidad económica y por tanto priorizan necesidades, dejando de lado el vínculo a este tipo de entidades.

Gráfica 2. Ciclo de vida del servicio de ACOPI seccional Nariño.



Fuente. Esta investigación.

Como se puede visualizar en la gráfica, ACOPI seccional Nariño ha pasado por los diferentes ciclos de vida del servicio; cabe señalar, que para el análisis se ha tenido en cuenta datos históricos estimados en ciclos de 5 años desde sus inicios.

- Introducción. De acuerdo con los datos registrados en la gráfica, la etapa de introducción del servicio transcurrió entre los años 1989 a 1994, el gremio inicio sus actividades en 1989 con aproximadamente 40 empresas afiliadas, número que fue creciendo lentamente llegando a 75 empresas en 1994. Cabe resaltar, que inicialmente tuvo buena aceptación en el sector empresarial nariñense, debido a que no tenía competidores directos, puesto que es un gremio multisectorial; por otro lado, el reconocimiento de ACOPI a nivel nacional despertó el interés de pertenecer al gremio.

- Crecimiento. Esta etapa inicio a partir de 1994, ACOPI seccional Nariño empezó a tener reconocimiento en el sector empresarial nariñense y por ende, el número de empresas afiliadas al gremio siguió creciendo a 90 en 1999, lo cual permitió que el gremio alcance la sostenibilidad tanto en la parte administrativa como financiera.

- Madurez. Como lo indica la gráfica, entre 1999 y 2004 ACOPI seccional Nariño alcanzo un mayor crecimiento, en comparación al número de empresas afiliadas en las etapas y años anteriores, llegando a 115 afiliados en el 2004. Cabe resaltar, que en esta etapa el gremio consiguió el mayor nivel de reconocimiento en el mercado nariñense, lo cual se reflejó en la estabilidad del gremio.

- Descenso. A partir del año 2004 el número de empresas afiliadas empezó a disminuir notablemente, cayendo a 51 afiliados en el 2011; lo cual indica que ACOPI seccional Nariño se encuentra en la etapa de descenso o declive del servicio, por lo cual es urgente el diseño y desarrollo de nuevas estrategias que eviten la caída total e incentiven a la reactivación del gremio en el mercado regional.

3.7 ANALISIS EXTERNO - INTERNO

El análisis externo e interno de ACOPI seccional Nariño se realizó a partir de la observación durante el periodo de la pasantía, mediante entrevista no estructurada al Dr. Andrés M. Rojas Meza - Director Ejecutivo y a la Dra. Jenny L. Pantoja Guerrero - Directora Comercial y Comunicaciones y a través de la revisión de documentos relacionados al tema del trabajo de pasantía.

Para el análisis externo se aplicó la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y para el análisis interno la matriz de factores internos (MEFI). La aplicación de estas matrices permitió conocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de ACOPI seccional Nariño, para posteriormente formular las estrategias acordes entre el gremio y su entorno, creando ventajas competitivas frente a la competencia.

3.7.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). En el análisis externo se buscó identificar las oportunidades y amenazas respecto a ACOPI seccional Nariño, para lo cual se evaluó las diferentes variables del entorno, logrando una aproximación confiable en relación al ambiente donde se desenvuelve el gremio.

A continuación se presenta de forma detallada la evaluación del ambiente externo.

a) Oportunidades. Se relacionan 9 variables de oportunidades que posee ACOPI seccional Nariño a nivel externo.

➤ Número de empresas legalmente constituidas. Según datos registrados en Cámara de Comercio de Pasto al cierre del primer trimestre del 2012 se registraron 10.630 empresas, lo cual en comparación a los registros de los años anteriores deja ver el crecimiento del sector empresarial en Nariño, factor que representa una **oportunidad mayor** para ACOPI regional Nariño, puesto que cada una de las empresas formales se constituye en un cliente potencial.

➤ Políticas nacionales (productividad y competitividad). ACOPI Nacional ha logrado cierto peso e injerencia en el gobierno nacional en asuntos relacionados

con programas de competitividad, desarrollo y crecimiento del sector MiPyMe, tiene participación activa, voz y voto en las decisiones y formulación de políticas que apoyan al sector empresarial, es por ello que se considera una **oportunidad mayor** puesto que las empresas afiliadas al gremio nariñense y en general, se benefician de programas de capacitación, proyectos, regalías, políticas, concursos, licitaciones, entre otras.

➤ Posicionamiento del gremio a nivel nacional. ACOPI Nacional representa a todas las regionales a nivel nacional e internacional en todos los ámbitos, comercial, económico, político, social, entre otros, cabe destacar que año tras año ha venido desempeñando un papel fundamental y protagónico en las políticas y en todos los aspectos que afectan al sector empresarial, logrando un alto posicionamiento dentro del sector de los gremios; las regionales como ACOPI seccional Nariño se benefician directamente de la imagen proyectada y logros alcanzados por ACOPI Nacional, por tanto representa una **oportunidad menor**.

➤ Convenios interinstitucionales. ACOPI seccional Nariño viene trabajando mediante convenio con diferentes instituciones: educativas como universidades y centros de formación como el SENA, financieras como BANCOLDEX y el Fondo Nacional de Garantías, lo cual ha facilitado al gremio obtener personal de apoyo como pasantes y practicantes, acceder a microcréditos y servicios financieros, participar en actividades de capacitación, entre otros; por consiguiente se considera una **oportunidad mayor**.

➤ Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. De igual forma, el gremio nariñense, en cabeza de sus directivas ha logrado establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas de la región como COMFAMILIAR de Nariño, Alcaldía Municipal de Pasto, Gobernación de Nariño, Cámara de Comercio de Pasto y otras, obteniendo participación y apoyo económico, logístico y recursos físicos para el desarrollo de actividades y proyectos en pro del crecimiento de las MiPyMes; por lo cual se considera una **oportunidad mayor**.

➤ Asociatividad con las regionales. Cabe destacar que las diferentes regionales de ACOPI anualmente participan del Congreso Nacional de ACOPI, en donde cada regional expone las actividades o proyectos que han sido exitosos para que sirvan de modelo a seguir, asimismo se organizan ruedas de negocio con el objeto de establecer relaciones comerciales entre lo empresarios de las diferentes regiones; en consecuencia se considera una **oportunidad menor**.

➤ Ubicación geográfica. Nariño por estar ubicado en zona fronteriza con el Ecuador se convierte en paso obligatorio para turistas y comerciantes que se dirijan hacia el centro del país, situación que favorece a los comerciantes y empresarios del sector hotelero y turístico, generando mayores ventas y por ende crecimiento y desarrollo de las MiPyMes nariñenses; asimismo, los empresarios nariñenses gozan de ciertos incentivos y beneficios para motivar las relaciones

comerciales bilaterales de importación y exportación. Se considera una **oportunidad mayor**, teniendo en cuenta que tanto los afiliados a ACOPI seccional Nariño como los empresarios en general pueden mejorar su situación económica.

➤ Programas de financiación de proyectos para las MiPyMes. Existen entidades del sector financiero, organizaciones del sector público gubernamentales y no gubernamentales que establecen políticas para fomentar el desarrollo y crecimiento de las MiPyMes en el país. Cabe citar entidades internacionales, nacionales y regionales que integran esfuerzos a favor de facilitar el acceso a dineros no reembolsables o a crédito.

ACOPI seccional Nariño tiene la oportunidad de participar en programas de financiación de proyectos en entidades como el SENA, que conlleven a aprovechar el acceso de recursos financieros para el incremento de capital de trabajo con un bajo costo financiero y para desarrollar programas encaminados a la innovación tecnológica, entre otros. El desarrollo de los proyectos es un estímulo financiero, es una forma para que los empresarios nariñenses solucionen una serie de problemas internos, con estrategias que ayudan a mejorar notablemente la capacidad competitiva, y así llegar al posicionamiento empresarial tanto en mercados locales, nacionales e internacionales. Por lo tanto se considera una **oportunidad mayor**.

➤ Tratados de libre comercio. Son procesos inevitables de globalización y apertura de mercado, independientemente que a un sector de la economía le guste o no. Partiendo de este hecho y del reconocimiento de las limitaciones que pueden tener las microempresas del departamento de Nariño en materia de calidad, capacitación, instalaciones, comunicación, estudios de mercado, entre otros, la mayoría de los empresarios creen que el TLC traerá más beneficios que desventajas para sus empresas. Por tanto, la tarea es negociar bien tratados y acuerdos preparando a las empresas y a los trabajadores aceleradamente en el desarrollo de infraestructura que permita competir de igual a igual con cualquier empresa en el mundo. En fin, con los acuerdos y tratados, los empresarios Acopistas tienen la oportunidad de ofertar y posicionar productos y/o servicios a nivel local, nacional e internacional; en mercados que aún no han explotado.

Entre los acuerdos y tratados comerciales están los procesos de integración, la política arancelaria, la promoción de exportaciones, la transnacionalización y competitividad entre otros, que permiten que todas las transacciones externas de un país se traduzcan en una pieza clave dentro de la nueva estrategia económica global, constituyendo un medio para proveer un entorno estable y sin barreras para el comercio y la inversión y de esta forma garantizar el acceso de los productos y/o servicios del país a los mercados externos. En consecuencia se constituye una **oportunidad menor**.

b) Amenazas. Se relacionan 9 variables de amenazas que posee ACOPI seccional Nariño a nivel externo.

➤ Recesión económica (Crisis del sistema financiero). Si bien, Colombia en los últimos años presenta una lenta recuperación económica, situación dada por algunas instituciones públicas y financieras que han hecho esfuerzos para sanear su déficit, mantenerse en el mercado, sobrevivir ante la crisis económica mundial. Sin embargo el país aún es lento para llegar a la estabilidad en los factores micro y macroeconómicos deseados. Por consiguiente se considera **amenaza mayor**.

➤ Egoísmo empresarial. Los empresarios nariñenses tienen una mentalidad pesimista y egoísta con respecto a asociarse con empresarios del mismo sector económico, para desarrollar proyectos conjuntos en pro del crecimiento y desarrollo empresarial. Es por ello que se considera una **amenaza menor**.

➤ Infraestructura física de la región. La ciudad de Pasto no tiene una suficiente infraestructura física para los diversos eventos culturales, comerciales y de capacitación que el gremio podría desarrollar en pro del fortalecimiento empresarial. Además, no existe una ayuda económica por parte de la administración municipal para la reubicación espacial del sector empresarial, por tal motivo los empresarios se ven limitados y desmotivados a invertir en sus empresas; incluso algunas empresas que necesitan desarrollar infraestructura logística para ser más competitivas a nivel nacional y que tienen planes para la ampliación o/y reestructuración han tenido que emigrar a otros departamentos como el Valle que ofrece mejores oportunidades. Por lo anterior se constituye en una **amenaza menor**.

➤ Competitividad del departamento. Las políticas de competitividad de los gobiernos de Colombia en los últimos años no son eficaces para garantizar un cambio que refleje un mejor crecimiento y desarrollo económico. La competitividad regional integra la capacidad de una economía para incrementar su producción, teniendo de base el desarrollo de la sociedad y el bienestar de su comunidad. El departamento de Nariño ha sido marginado por el gobierno nacional, lo cual en parte se ha visto reflejado en la baja competitividad del departamento, ocupando una regular posición en el escalafón nacional de competitividad entre el resto de departamentos, situación que no ha variado sustancialmente en los últimos años. Por consiguiente se considera una **amenaza menor**.

➤ Disolución y liquidación de empresas. Muchos empresarios nariñenses han liquidado sus empresas por problemas económicos, como consecuencia de la crisis de la economía local y nacional; situación que se ha visto reflejado en el gremio Acopista debido a que algunas empresas afiliadas se han retirado y no han cumplido con el pago de las cuotas de sostenimiento. Por consiguiente se califica como una **amenaza mayor**.

➤ Especulación en el mercado. La realidad de la micro, pequeña y mediana empresa reflejan la necesidad de búsqueda de nuevas alternativas para insertarse en la economía, ahora más globalizada. Cada día el mercado es mas exigente en calidad, precio, tiempos de entrega, servicio postventa, distribución, diseño, valor agregado, entre otros; las características de las empresas competidoras a nivel nacional e internacional tienden a desplazar a las empresas del departamento de Nariño. Es por ello que se considera una **amenaza menor**.

➤ Bajo nivel de Investigación y desarrollo. Las empresas del departamento de Nariño, no destinan los suficientes recursos financieros para la investigación y desarrollo; quedando un poco rezagados en temas como las nuevas tendencias en consumo, el diseño de nuevos productos, los empaques y embalajes, entre otros, ocasionando ciertos conflictos y atrasos en la parte operativa de las empresas. Se considera una **amenaza menor**

➤ Inseguridad social. La inseguridad es generada por los problemas que por años han azotado al país, el departamento de Nariño no es ajeno a las situaciones como el conflicto armado, la violencia, el narcotráfico, la inseguridad social, el desempleo, en fin problemas coyunturales que tiene impacto negativo en la sociedad civil y en todas las formas en las empresas locales y nacionales. Por tal motivo se considera una **amenaza menor**.

➤ Mayores restricciones del sistema financiero. El gremio empresarial se ha manifestado ante las autoridades competentes en el orden nacional por la falta de acceso a créditos, elevadas tasas de interés, e indiferencia en la atención de necesidades financieras, aunque en la actualidad el sector financiero y público ha avanzado sustancialmente en estos temas. Para las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas a ACOPI seccional Nariño obtener financiamiento no ha sido una labor fácil, si bien se ha publicado en diversos medios que ha aumentado el otorgamiento del crédito en nuestro país, éste incremento se refiere al denominado crédito al consumo como lo son las tarjetas de crédito y los créditos sobre nómina para contar con recursos para el capital de trabajo (nóminas, proveedores, suministros), para el financiamiento de las ventas a crédito (comercialización), para ampliar, renovar o darle mantenimiento a la maquinaria (equipamiento), en fin las solicitudes de crédito y financiamiento solicitadas por las MiPyMes es considerado un sector de riesgo. Es por ello que se considera una **amenaza menor**.

- Amenaza Mayor = 1

- Oportunidad Menor = 3

- Amenaza Menor = 2

- Oportunidad Mayor = 4

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

Variables externas	Pond.	Calif.	T.pond.
Oportunidades			
O1. Número de empresas legalmente constituidas	0.07	4	0.28
O2. Políticas nacionales (Productividad y competitividad)	0.07	4	0.28
O3. Posicionamiento del gremio a nivel nacional	0.05	3	0.15
O4. Convenios interinstitucionales	0.06	4	0.24
O5. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	0.06	4	0.24
O6. Asociatividad con las regionales	0.04	3	0.12
O7. Ubicación geográfica	0.05	4	0.20
O8. Programas de financiación de proyectos para Mipymes	0.04	4	0.16
O9. Tratados de libre comercio	0.04	3	0.12
Amenazas			
A1. Recesión económica (Crisis del sistema financiero)	0.08	1	0.08
A2. Egoísmo empresarial	0.07	2	0.14
A3. Infraestructura física de la región	0.04	2	0.08
A4. Competitividad del departamento	0.06	2	0.12
A5. Disolución y liquidación de empresas	0.07	1	0.07
A6. Especulación en el mercado	0.05	2	0.10
A7. Bajo nivel de Investigación y desarrollo	0.06	2	0.12
A8. Inseguridad social	0.04	2	0.08
A9. Mayores restricciones del sistema financiero	0.05	2	0.10
TOTAL	0.01		2.68

Fuente. Esta investigación.

Evaluación y resultados. Según el resultado del análisis de los factores externos de ACOPI seccional Nariño a través de la matriz MEFE, se obtuvo un total ponderado de 2.68, lo cual indica que el gremio actualmente cuenta con valiosas oportunidades con las cuales puede minimizar el impacto de las amenazas existentes, ya que se encuentra por encima del promedio ponderado de 2.5, ponderado que indica el grado de atraktividad y de reacción que presenta el gremio frente a las oportunidades y amenazas, que en este caso muestra que las oportunidades son más significativas para lograr el desarrollo del gremio.

Entonces, la implementación de este plan estratégico de mercadeo se hace necesaria para la generación de estrategias que permitan maximizar los beneficios de las oportunidades, disminuyendo los efectos de las amenazas y lograr así un equilibrio de los factores externos del mercado.

3.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Mediante el análisis interno se determino las fortalezas y debilidades de ACOPI seccional Nariño; se realizó un análisis del ambiente operativo interno, capacidades y aptitudes con que cuenta el gremio.

A continuación se presenta de forma detallada la evaluación del ambiente interno.

a) Fortalezas. Se relacionan 11 variables de fortalezas que posee ACOPI seccional Nariño a nivel interno.

➤ Trayectoria e imagen corporativa. ACOPI seccional Nariño se beneficia directamente del posicionamiento y logros alcanzados año por año en ACOPI Nacional. Es por ello que el gremio nariñense trabaja fuertemente para proyectar una imagen corporativa acorde a las políticas de ACOPI a nivel nacional. Se considera una **fortaleza mayor** puesto que representa un factor importante y decisivo a la hora de proyectar imagen y mostrar los resultados en el ámbito empresarial.

➤ Capacidad de gestión de las directivas. ACOPI seccional Nariño cuenta con personal con grandes capacidades de liderazgo, proactividad y relaciones públicas, lo cual facilita obtener contactos comerciales en el sector público y privado, a su vez en la gestión de proyectos y consecución de recursos para el sostenimiento y crecimiento del gremio. Por lo tanto se considera una **fortaleza mayor**.

➤ Sistemas de comunicación. El gremio cuenta con equipos de computo adecuados para el almacenamiento y registro de información y de medios de comunicación como teléfono, fax e internet, que permiten una comunicación ágil y oportuna entre los afiliados y comunidad empresarial en general, sin embargo se podrían obtener mejores resultados mediante la dotación de otros medios de comunicación de última tecnología; en consecuencia se considera una **fortaleza menor**.

➤ Toma de decisiones. A pesar que ACOPI regional cuenta con personal competente en las directivas, la toma de decisiones es un poco limitada debido a la estructura organizacional del gremio, puesto que cada decisión o actividad debe contar primero con la aprobación de los miembros de la junta directiva, lo cual atrasa los procesos; por consiguiente represente una **fortaleza menor**.

➤ Competencia del personal. ACOPI seccional Nariño tiene personal calificado, con calidad humana, experiencia laboral y compromiso, lo cual representa una **fortaleza mayor** para el gremio, puesto que se proyecta en los excelentes resultados obtenidos en los últimos cuatro años.

➤ Trabajo en equipo. El personal que labora en ACOPI regional se caracteriza por poseer valores como: compañerismo, calidez, respeto, confianza y colaboración, lo cual permite una efectiva comunicación y motiva a fomentar el trabajo en equipo, optimizando el logro de los objetivos propuestos, por tal motivo se considera una **fortaleza menor**.

➤ Sentido de pertenencia. ACOPI seccional Nariño cuenta con personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos del gremio, lo cual se ve reflejado en el buen desempeño laboral y en el óptimo desarrollo de las diferentes actividades; asimismo, cuenta con destacados empresarios afiliados que han apoyado al gremio en todas sus etapas, es por ello que se considera como una **fortaleza menor**.

➤ Equipos de oficina. ACOPI regional Nariño posee una adecuada dotación de equipos de oficina, computo y de comunicación, propios para el desempeño de las labores del personal, sin embargo, la adquisición de otros equipos como un video beam y una cámara de video y fotografía permitirían un ahorro de recursos invertidos en el alquiler; por tal motivo se considera una **fortaleza menor**.

➤ Capacitación permanente. Cabe resaltar, que dentro de las actividades desarrolladas por el gremio Acopista las de capacitación son las de mayor acogida por los afiliados y empresarios en general, por ello la mayoría de los proyectos están orientados a la prestación de este servicio, además el personal que labora en ACOPI y los afiliados participan en las capacitaciones programadas por ACOPI Nacional, por lo cual se considera una **fortaleza mayor**.

➤ Proactividad frente a los cambios. El personal de ACOPI seccional Nariño está comprometido con sus afiliados, organizaciones y empresarios en general, poseen buena receptibilidad y actitud para el cambio, debido a que constantemente buscan actualizarse en información y mejorar e innovar en la prestación de servicios. Asimismo, el empresario nariñense está atento a los cambios, para orientar las actividades de su organización hacia la búsqueda de nuevos y mejores procesos administrativos. Por tanto se considera una **fortaleza menor**.

➤ Formulación de proyectos. ACOPI seccional Nariño por medio de la Dirección de Proyectos ha sacado adelante proyectos de crecimiento y desarrollo empresarial, fomentados por entidades públicas como universidades, la Alcaldía Municipal, el SENA, FOMIPYME, BANCOLDEX, entre otras; asimismo desarrolla proyectos empresariales con el sector privado como la Cámara de Comercio de Pasto y COMFAMILIAR de Nariño. Cabe resaltar, que el desarrollo de dichos proyectos se ve limitado por los escasos recursos que tiene el gremio, en consecuencia representa una **fortaleza menor**.

b) Debilidades. Se relacionan 12 variables de debilidades que posee ACOPI seccional Nariño a nivel interno.

➤ Diseño y ejecución de planes de acción. El gremio anualmente estructura un plan de acción pero sin orden, es decir no se establecen fechas, no se articula con cada una de las dependencias, se realiza de forma aislada, sin tener en cuenta las opiniones y experiencia de los funcionarios o informes de anteriores eventos

comerciales o de capacitación. En muchas ocasiones el desarrollo del plan de acción propuesto es improvisado. Se considera una **debilidad menor**.

➤ Estructura organizacional. ACOPI seccional Nariño tiene una estructura organizacional tradicional, con una clara definición de las líneas de jerarquía, sin embargo la junta directiva limita la toma inmediata de decisiones debido que cada propuesta debe ser aprobada por la misma, por tal motivo se considera una **debilidad menor**.

➤ Publicidad en los medios. ACOPI seccional Nariño no realiza una inversión permanente en actividades de publicidad debido a sus limitados recursos financieros, lo cual no ha permitido un reconocimiento y posicionamiento del gremio a nivel local, es por ello que se considera una **debilidad mayor**.

➤ Establecimiento de sistemas de control. A pesar que se han establecido mecanismos de sistematización y evaluación de las diferentes actividades desarrolladas, no se tienen en cuenta los resultados para la programación de futuros eventos comerciales, por lo cual se considera una **debilidad menor**.

➤ Evaluación de gestión. El gremio no cuenta con indicadores de gestión claramente estructurados, lo cual limita la visualización de los resultados alcanzados en las actividades desarrolladas y el alcance de los proyectos propuestos y por ende no se aplican las acciones correctivas adecuados en el momento oportuno; por tanto se considera una **debilidad mayor**.

➤ Procesos logísticos. ACOPI seccional Nariño cuenta con los recursos humanos y equipos de oficina, computo y comunicación adecuados para el funcionamiento normal de las actividades del gremio; sin embargo, al momento de desarrollar eventos de más alto nivel dichos recursos ya no son suficientes, lo que entorpece el proceso logístico e incrementa el presupuesto de las actividades, al no contar con el suficiente personal y recursos físicos como salones de conferencia, video beam, cámara de video y fotografía. Por tanto se considera una **debilidad menor**.

➤ Motivación salarial del personal. ACOPI seccional Nariño ha incrementado paulatinamente el salario fijo y ha establecido el 10% de comisiones para el caso de ganancias en los diferentes eventos y capacitaciones, a pesar de ello el factor salarial sigue siendo bajo, teniendo en cuenta que el personal que labora en el gremio es profesional con especialización y que tiene experiencia en el campo, en consecuencia se considera una **debilidad menor**.

➤ Disponibilidad de recursos financieros. El gremio en los últimos 4 años ha superado el déficit que en años anteriores por la mala administración arrojaba balances negativos. La administración actual ha tenido que cancelar muchas obligaciones de años anteriores que han limitado la disponibilidad de los recursos financieros para la inversión, en consecuencia el gremio sigue siendo austero

financieramente. De acuerdo a lo anterior se constituye como una **debilidad mayor**.

➤ Manejo de cartera. No existe un control, seguimiento y evaluación de las cuotas mensuales que por concepto de afiliación cancelan las empresas afiliadas al gremio, el cobro recae en un mensajero quien no tiene una responsabilidad real ante los cobros, la Dirección Comercial ha realizado diversas propuestas para llevar un registro y supervisión adecuada, pero no se han tomado correctivos. Por consiguiente se considera una **debilidad mayor**.

➤ Número de afiliados. Teniendo en cuenta que el número de establecimientos comerciales registrados en la Cámara de Comercio de Pasto al cierre del primer trimestre del año 2012 es de 10.630, ACOPI seccional Nariño solo tiene el 0,5% del mercado total regional; además en comparación con los años anteriores la variación en cuanto al número de afiliados ha sido baja y estable, ha crecido o disminuido en no más de 10 afiliados año tras año; teniendo en cuenta el número de empresas registradas en Cámara de Comercio en el 2012 es innegable el estancamiento en el que se encuentra el gremio. Por lo tanto se considera una **debilidad mayor**.

➤ Beneficios de afiliación. Los afiliados no visualizan los beneficios que tienen al pertenecer al gremio, muchos de estos no disponen o no participan de los servicios, ni de los diversos eventos comerciales o de capacitación que realiza el gremio, es así que se constituye una **debilidad menor**.

➤ Instalaciones físicas. El gremio no posee instalaciones físicas propias, por consiguiente debe pagar por concepto de arrendamiento de oficinas para el funcionamiento, en muchas ocasiones salones para reuniones o capacitaciones. Es por ello que se constituye una **debilidad mayor**.

Para la realización de la matriz MEFI, se identificaron los factores claves internos y se clasificaron según el impacto generado, como sigue:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| - Debilidad Mayor = 1 | - Debilidad Menor = 2 |
| - Fortaleza Menor = 3 | - Fortaleza Mayor = 4 |

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.

Variables internas	Pond.	Calif.	T.pond.
Fortalezas			
F1. Trayectoria e imagen corporativa	0.04	4	0.16
F2. Capacidad de gestión de las directivas	0.06	4	0.24
F3. Sistemas de Comunicación	0.04	3	0.12
F4. Toma de decisiones	0.04	3	0.12
F5. Competencia del personal	0.06	4	0.24
F6. Trabajo en equipo	0.04	3	0.12
F7. Sentido de pertenencia	0.05	3	0.15
F8. Equipos de oficina	0.04	3	0.12
F9. Capacitación permanente	0.05	4	0.20
F10. Proactividad frente a los cambios	0.04	3	0.12
F11. Formulación de proyectos	0.05	3	0.15
Debilidades			
D1. Diseño y ejecución de planes de acción	0.04	2	0.08
D2. Estructura organizacional	0.04	2	0.08
D3. Publicidad en los medios	0.04	1	0.04
D4. Establecimiento de sistemas de control	0.04	2	0.08
D5. Evaluación de gestión	0.03	1	0.03
D6. Procesos logísticos	0.03	2	0.06
D7. Motivación salarial del personal	0.04	2	0.08
D8. Disponibilidad de recursos financieros	0.05	1	0.05
D9. Manejo de cartera	0.05	1	0.05
D10. Número de afiliados	0.05	1	0.05
D11. Beneficios de afiliación	0.04	2	0.08
D12. Instalaciones físicas	0.04	1	0.04
TOTAL	1.00		2.46

Fuente. Esta investigación.

Evaluación y resultados. Como resultado del análisis de los factores internos de ACOPI seccional Nariño a través de la matriz MEFI, se obtuvo un total ponderado de 2.46, indicando que el gremio actualmente presenta debilidades internas de gran peso, lo cual no permite alcanzar el equilibrio y superar el promedio ponderado de 2.5; ponderado que muestra la posición que tiene el gremio a nivel interno, que en este caso indica que ACOPI seccional Nariño tiene una posición interna débil.

De lo anterior, se puede inferir que el desempeño de ACOPI seccional Nariño, está siendo afectado por el mayor número de debilidades y por lo tanto, sería conveniente aprovechar las fortalezas para diseñar un plan estratégico de mercadeo, que permita implementar las estrategias adecuadas y contrarrestar dichas debilidades, contribuyendo al restablecimiento del equilibrio interno.

3.8 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).

El análisis FODA es una herramienta que permite estructurar un cuadro de la situación actual de una organización, proporcionando un diagnóstico preciso sobre los factores externos e internos, que permite tomar decisiones acordes a la realidad de una organización.

En la estructuración de la Matriz FODA de ACOPI seccional Nariño se tomó las fortalezas y debilidades, factores internos sobre los cuales los empresarios pueden intervenir por el hecho de ser controlables y las amenazas y oportunidades, factores externos que se vuelven incontrolables por el hecho de estar en el entorno.

Asimismo, se propone diferentes estrategias como resultado del análisis y cruce de los factores internos y externos, estrategias dirigidas exclusivamente al área de mercadeo.

Tabla 9. Matriz FODA.

ESTRATEGIAS FO	
Fortalezas	Oportunidades
F1. Trayectoria e imagen corporativa.	O1. Número de empresas legalmente constituidas.
F2. Capacidad de gestión de las directivas.	O2. Políticas nacionales (productividad y competitividad).
F3. Sistemas de comunicación.	O3. Posicionamiento del gremio a nivel nacional.
F4. Toma de decisiones.	O4. Convenios interinstitucionales.
F5. Competencia del personal.	O5. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
F6. Trabajo en equipo.	O6. Asociatividad con las regionales.
F7. Sentido de pertenencia.	O7. Ubicación geográfica.
F8. Equipos de oficina.	O8. Programas de financiación de proyectos para las MiPyMes.
F9. Capacitación permanente.	O9. Tratados de libre comercio.
F10. Proactividad frente a los cambios.	
F11. Formulación de proyectos.	
<p>F2 - O4, O5, O9. Aprovechar la capacidad de gestión de las directivas del gremio para establecer nuevos convenios y alianzas estratégicas de participación y cooperación con las instituciones y entidades públicas y privadas; asimismo para gestionar recursos financieros, a través de los programas e incentivos de política nacional para los empresarios exportadores en torno a los tratados de libre comercio.</p> <p>F11 - O8. Incentivar a los empresarios a participar en las convocatorias de financiación de proyectos para MiPyMes a nivel nacional, con proyectos empresariales en pro del desarrollo del gremio y la economía nariñense.</p> <p>F1, F5,- O3, O1. Aprovechar el posicionamiento de ACOPI a nivel nacional, la trayectoria del gremio en la región y la capacidad del personal, para desarrollar programas de publicidad y comunicación, orientados a generar mayor reconocimiento en el sector empresarial nariñense.</p> <p>F10 - O4, O5. Realizar estudios en convenio con universidades e instituciones de desarrollo y fomento empresarial, para conocer las necesidades y nuevas expectativas de los empresarios, con el fin de formular estrategias para el desarrollo y crecimiento de los diferentes sectores.</p> <p>F3 - O6. Aprovechar la asociatividad con las regionales para formar una red comercial y desarrollar eventos que permitan a las empresas afiliadas dar a conocer y comercializar sus productos/servicios y servicios a nivel local y nacional.</p> <p>F5, F6, F9 - O1. Programar actividades de capacitación en temas de actualidad e interés común, con el objeto de lograr la participación de un mayor porcentaje de empresarios y utilizar como plataforma para dar a conocer el gremio a nivel regional y lograr más afiliados.</p>	

Continuación de la Tabla 9. Matriz FODA.

ESTRATEGIAS FA	
Fortalezas	Amenazas
<p>F1. Trayectoria e imagen corporativa.</p> <p>F2. Capacidad de gestión de las directivas.</p> <p>F3. Sistemas de Comunicación.</p> <p>F4. Toma de decisiones.</p> <p>F5. Competencia del personal.</p> <p>F6. Trabajo en equipo.</p> <p>F7. Sentido de pertenencia.</p> <p>F8. Equipos de oficina.</p> <p>F9. Capacitación permanente.</p> <p>F10. Proactividad frente a los cambios.</p> <p>F11. Formulación de proyectos.</p>	<p>A1. Recesión económica (crisis del sistemas financiero).</p> <p>A2. Egoísmo empresarial.</p> <p>A3. Infraestructura física de la región.</p> <p>A4. Competitividad del departamento.</p> <p>A5. Disolución y liquidación de empresas.</p> <p>A6. Especulación en el mercado.</p> <p>A7. Bajo nivel de investigación y desarrollo.</p> <p>A8. Inseguridad social.</p> <p>A9. Mayores restricciones del sistema financiero.</p>
<p>F5, F6 - A2. Aprovechar las cualidades y valores del equipo de trabajo del gremio, para desarrollar programas y actividades lúdicas de crecimiento y superación personal con la participación de los empresarios y generar así una cultura de asociatividad y cooperación empresarial.</p> <p>F5, F10 - A1, A8. Fomentar una cultura de participación ciudadana en donde ACOPI seccional Nariño lidere programas de reactivación comercial, tratando de subsanar el impacto generado por una crisis económica y por la situación social.</p> <p>F9, F10 - A4. Desarrollar actividades de capacitación y formación en temas de actualidad, que sirvan de apoyo en la prestación de servicios, que contribuyan al fortalecimiento del gremio y del sector empresarial nariñense con respecto a la competencia, generando un aporte a la competitividad del departamento.</p> <p>F2, F5 - A5. Aprovechar la capacidad de gestión de las directivas y la competencia del personal, para crear programas de apoyo y contribuir a mejorar la situación de aquellas empresas que se encuentren en crisis.</p>	

Continuación de la Tabla 9. Matriz FODA.

ESTRATEGIAS DO	
Debilidades	Oportunidades
<p>D1. Diseño y ejecución de planes de acción.</p> <p>D2. Estructura organizacional.</p> <p>D3. Publicidad en medios.</p> <p>D4. Establecimiento de sistemas de control.</p> <p>D5. Evaluación de gestión.</p> <p>D6. Procesos logísticos.</p> <p>D7. Motivación salarial del personal.</p> <p>D8. Disponibilidad de recursos financieros.</p> <p>D9. Manejo de cartera.</p> <p>D10. Número de afiliados.</p> <p>D11. Beneficios de afiliación.</p> <p>D12. Instalaciones físicas.</p>	<p>O1. Número de empresas legalmente constituidas.</p> <p>O2. Políticas nacionales (productividad y competitividad).</p> <p>O3. Posicionamiento del gremio a nivel nacional.</p> <p>O4. Convenios interinstitucionales.</p> <p>O5. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.</p> <p>O6. Asociatividad con las regionales.</p> <p>O7. Ubicación geográfica.</p> <p>O8. Programas de financiación de proyectos para las MiPyMes.</p> <p>O9. Tratados de libre comercio.</p>
<p>D10, D11 - O1. Mejorar el portafolio de servicios y crear un programa de incentivos y motivación para atraer a las empresas que aun no están afiliadas y para lograr la fidelización de las empresas que ya hacen parte de la agremiación.</p> <p>D3 - O3. Gestionar los recursos económicos para invertir en publicidad y dotar de nuevos equipos tecnológicos, que permitan mejorar los sistemas de comunicación y llegar de manera oportuna y eficaz a los empresarios nariñenses, incentivándoles a afiliarse al gremio.</p> <p>D7 - O4, O5: Aprovechar los diferentes convenios y alianzas estratégicas vigentes y gestionar otros, para obtener algunos recursos y realizar eventos en pro de conseguir recursos adicionales, para crear incentivos y mejorar las condiciones laborales del equipo de trabajo del gremio.</p> <p>D11 - O6. Incentivar a los empresarios y realizar el acompañamiento en sus proyectos para participar en las ruedas de negocio y exposiciones organizadas por las regionales, para lograr relaciones comerciales exitosas.</p> <p>D1, D10, D8 - O1. Crear nuevos incentivos para conquistar a los empresarios con el objeto de incrementar en número de afiliados, lograr mayor posicionamiento e incrementar los recursos económicos para el sostenimiento del gremio.</p>	

Continuación de la Tabla 9. Matriz FODA.

ESTRATEGIAS DA	
Debilidades	Amenazas
D1. Diseño y ejecución de planes de acción. D2. Estructura organizacional. D3. Publicidad en los medios. D4. Establecimiento de sistemas de control. D5. Evaluación de gestión. D6. Procesos logísticos. D7. Motivación del personal. D8. Disponibilidad de recursos financieros. D9. Manejo de cartera. D10. Número de afiliados. D11. Beneficios de afiliación. D12. Instalaciones físicas.	A1. Recesión económica (Crisis del sistema financiero). A2. Egoísmo empresarial. A3. Infraestructura física de la región. A4. Competitividad del departamento. A5. Disolución y liquidación de empresas. A6. Especulación en el mercado. A7. Bajo nivel de investigación y desarrollo. A8. Inseguridad social. A9. Mayores restricciones del sistema financiero.
<p>D1, D4, D5 - A7. Realizar anualmente un plan de acción completo y articulado, con sus respectivos sistemas de control y evaluación, que le permita a las directivas realizar un verdadero seguimiento y evaluación de resultados; incluyendo actividades de investigación y desarrollo en pro del mejoramiento de procesos y de la actualización en información, para contribuir al crecimiento de los empresarios.</p> <p>D3 - A4. Realizar mayor inversión en medios de publicidad, en donde se de a conocer de manera agresiva el portafolio de servicios y lograr así mayor posicionamiento del gremio en el sector empresarial nariñense.</p> <p>D11 - A9. Gestionar en entidades financieras regionales el apoyo a las MiPyMes, mediante el acceso a créditos, como beneficio para las empresas afiliadas al gremio.</p> <p>D11 - A4. Realizar un estudio de mercadeo que permita conocer las expectativas del empresario nariñense para crear nuevos servicios acordes a las necesidades actuales y contribuir al crecimiento del sector empresarial nariñense.</p> <p>D10, D11 - A7: Diseñar un plan de medios más agresivo, que permita presentar el portafolio de servicios y dar a conocer los beneficios de afiliación, para lograr mayor posicionamiento del gremio en Nariño e incrementar el número de afiliados.</p>	

Fuente. Esta investigación.

3.9 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PRIMARIA

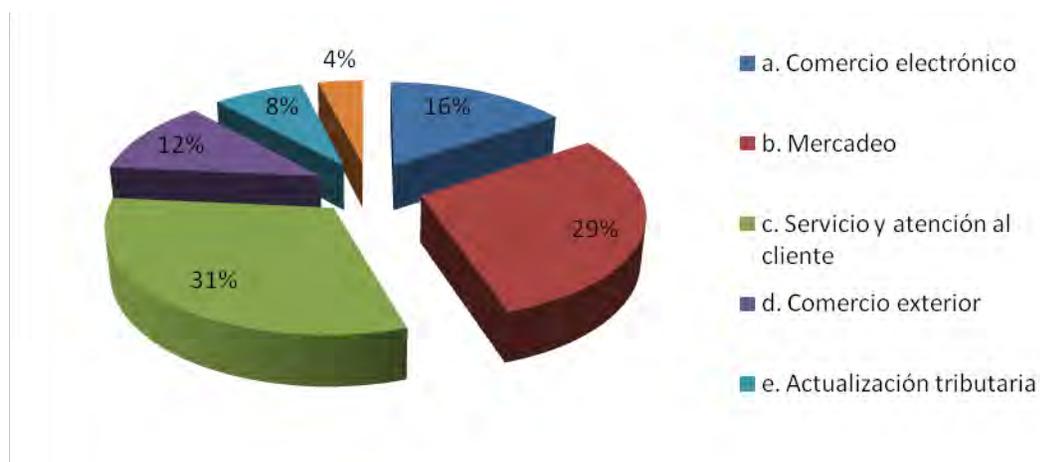
A continuación se presenta el análisis de información primaria, exponiendo los resultados de la aplicación de dos encuestas, la primera dirigida a los 51 empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño durante el periodo del 2011 y la segunda a una muestra representativa de 375 empresarios afiliados a Cámara de Comercio de Pasto.

3.9.1 Resultados de la encuesta dirigida a los empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño.

La encuesta dirigida a los 51 empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño durante el periodo del 2011, se aplicó con el objetivo de determinar el grado de posicionamiento y aceptación que tienen los afiliados a ACOPI seccional Nariño con respecto al portafolio de servicios.

Los resultados de la encuesta se presentan mediante las siguientes gráficas:

Gráfica 3. Servicios de capacitación para el año 2012.



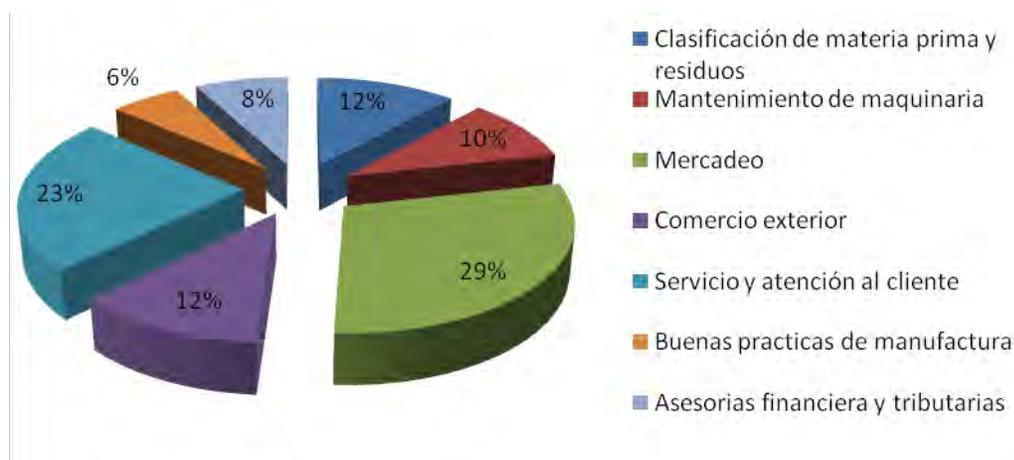
Fuente. Esta investigación.

Los empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño están interesados capacitarse en el año 2012 en primer lugar en servicio y atención al cliente en un porcentaje del 31% (16 de 51) de los encuestados, le sigue capacitación en Mercadeo con un 29% (15 de 51) empresarios.

El 16% (8 de 51) de los empresarios consideran que necesitan capacitación el área de Comercio electrónico, mientras que el 12% (6 de 51) de los empresarios afiliados al gremio piensan que es importante capacitarse en comercio exterior, el 8% (4 de 51) de los empresarios desean realizar una actualización tributaria y por último el 4% (2 de 51) empresarios desean capacitarse en relaciones laborales y motivación empresarial.

ACOPI seccional Nariño tiene la oportunidad de desarrollar servicios de capacitación especialmente en el área de mercadeo, atención al cliente y comercio electrónico, temáticas de gran importancia para el fortalecimiento empresarial nariñense. Cabe resaltar que los temas de comercio exterior, relaciones laborales, actualización tributaria y motivación empresarial no son temas relevantes, el gremio los deberá tener en cuenta para prestar el servicio de asesorías o tutorías empresariales.

Gráfica 4. Servicios de capacitación según sector económico.



Fuente. Esta investigación.

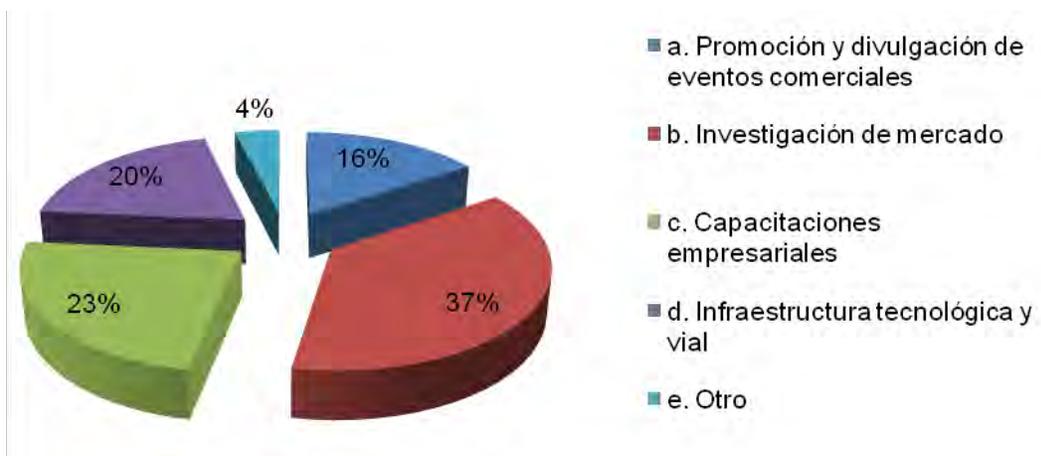
Las empresa afiliadas al gremio pertenecen a diferentes actividades económicas, por tal motivo es importante conocer las necesidades específicas en capacitación. Cabe resaltar que el mercadeo sigue siendo el servicio de capacitación más importante para los empresarios representado en un 29% (15 de 51) de los encuestados, le sigue servicios de capacitación en servicio y atención al cliente con un 23% (12 de 51). El 12% (6 de 51) de los empresarios tienen la necesidad de capacitación en clasificación de materia prima y residuos, igualmente con el mismo porcentaje requieren capacitación en comercio exterior.

Por otra parte, el 10% (5 de 51) de los encuestados necesitan capacitación en mantenimiento de maquinaria; el 8% (4 de 51) de los empresarios requieren

asesoría financiera y tributaria. En estos ítem se identifican empresarios del sector de maderas, alimentos y artes graficas. Por último el 6% (3 de 51) insisten en capacitación en buenas practicas de manufactura.

Como se expuso anteriormente, el conocimiento de las necesidades de capacitación de los empresarios es una oportunidad para el gremio para establecer convenios con entidades como universidades o centros de capacitación, con el fin de programar actividades de capacitación para el sector empresarial en éstas temáticas.

Gráfica 5. Actividades que el gremio debería liderar para el año 2012.

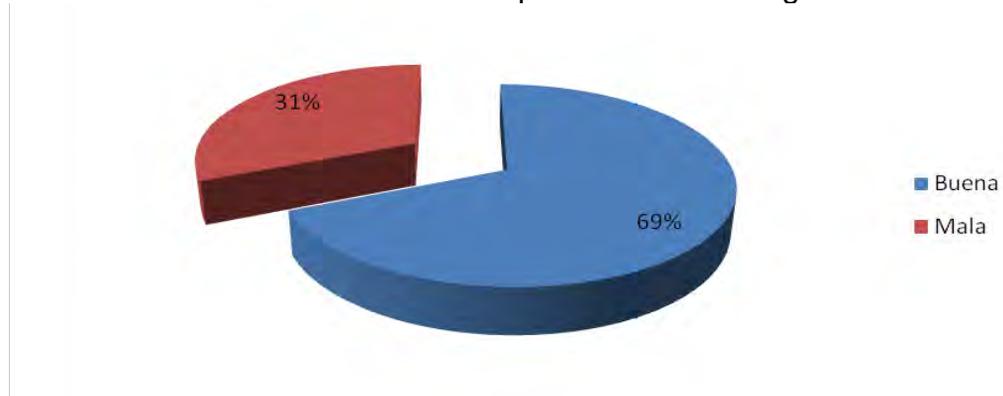


Fuente. Esta investigación.

Entre la actividades que ACOPI deberá liderar para el año 2012 según los empresarios afiliados está en primer lugar la investigación de mercados con un 37% (19 de 51), en segundo lugar el desarrollo de capacitaciones o tertulias empresariales representando al 23% (12 de 51) de los empresarios, en tercer lugar está el 20% (10 de 51) de los empresarios que opinan que ACOPI debería liderar procesos de infraestructura tecnológica y vial que beneficien de forma directa al sector empresarial, en cuarto representando un 16% (8 de 51) de los empresarios afirman que el gremio debería liderar procesos de promoción y divulgación de eventos comerciales donde puedan mostrar todo su potencial de productos o servicios con calidad. Por último el 4% (2 de 51) de los empresarios afiliados al gremio consideran que ACOPI debería liderar otros procesos donde los precios del productor sean más competitivos, es decir trabajar en contra de la competencia desleal.

Las actividades expuestas anteriormente representan una oportunidad para el gremio, por cuanto los mismos empresarios manifestaron en que actividades les gustaría que ACOPI seccional Nariño empiece a representar y liderar en la región.

Gráfica 6. Situación económica de las empresas afiliadas al gremio.

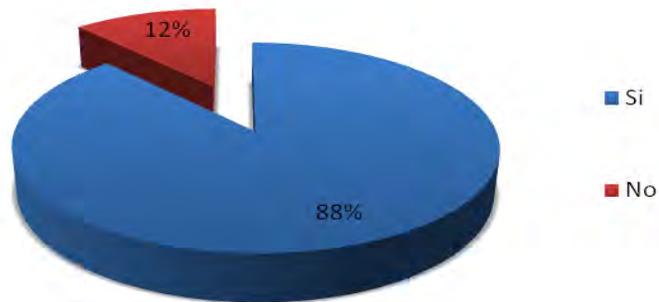


Fuente. Esta investigación.

El 69% (35 de 51) de los empresarios afiliados que participaron en la encuesta consideran que su situación económica y comercial en el año 2011 fue buena porque la mayoría de ellos pudo cumplir con las expectativas de ventas, sin embargo el 31% (16 de 51) consideró que fue mala por cuanto la demanda estuvo escasa en relación a la difícil situación económica por la que atravesaba el departamento y el país, evento por el cual las personas se limitan en los gastos.

Para el gremio representa una gran amenaza que 16 empresa afiliadas al gremio hayan tenido una difícil situación económica y comercial, pues de continuar la con la misma situación en los años siguientes las empresas pueden verse forzadas a cerrar y por consiguiente dejarían de pertenecer al gremio, por tal motivo es importante tener en cuenta esta situación para prestar la asesoría empresarial más pertinente en función del desarrollo, fortalecimiento y crecimiento empresarial.

Gráfica 7. Conocimiento del portafolio de servicios del gremio.

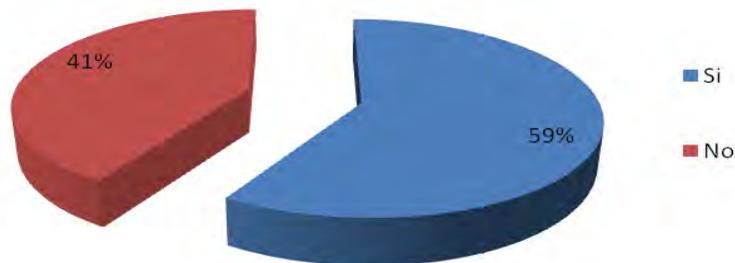


Fuente. Esta investigación.

El 88% (45 de 51) de los empresarios afiliados al gremio manifestaron que conocen los servicios de ACOPI seccional Nariño y un 12% (6 de 51) empresarios expresaron que no lo conocen.

Aunque la mayoría de los empresarios afiliados manifestaron que tenían conocimiento del portafolio de servicios lo cual representa una oportunidad para el gremio, es importante que los directivos planteen estrategias más efectivas para lograr un pleno conocimiento de parte de sus afiliados sobre los servicios prestados por ACOPI regional Nariño, para que puedan solicitar y beneficiarse de los servicios que tienen a su disposición.

Gráfica 8. Apoyo empresarial recibido por los afiliados al gremio.

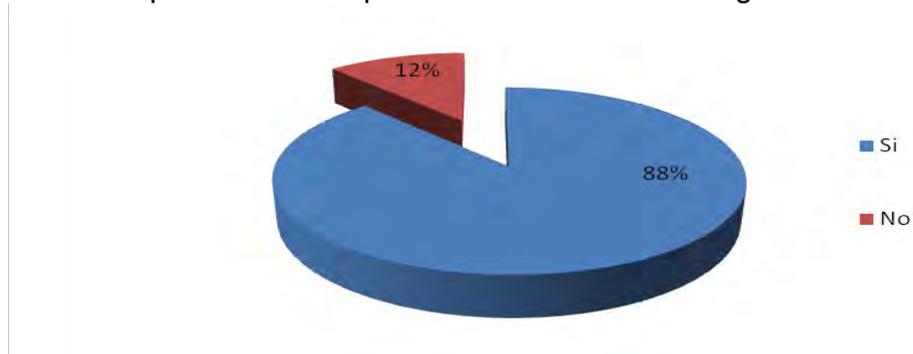


Fuente. Esta investigación.

El 59% (30 de 51) de los empresarios afiliados al gremio han recibido apoyo empresarial directo por parte de ACOPI seccional Nariño, mientras que el 41% (21 de 51) de los empresarios manifestaron que aun no han percibido algún apoyo empresarial.

En este punto los empresarios reconocen que nunca se han acercado a las instalaciones del gremio a solicitar algún apoyo empresarial ya sea capacitación, formulación de proyectos, representación gremial, entre otros; por tal motivo muestran desinterés hacia los servicios que presta el gremio, es por ello que el ACOPI tiene la oportunidad de establecer mecanismos para comunicar de manera más eficiente los beneficios que tienen los afiliados e incentivarles a participar de las actividades desarrolladas por el gremio.

Gráfica 9. Cumplimiento de expectativas del servicio del gremio.

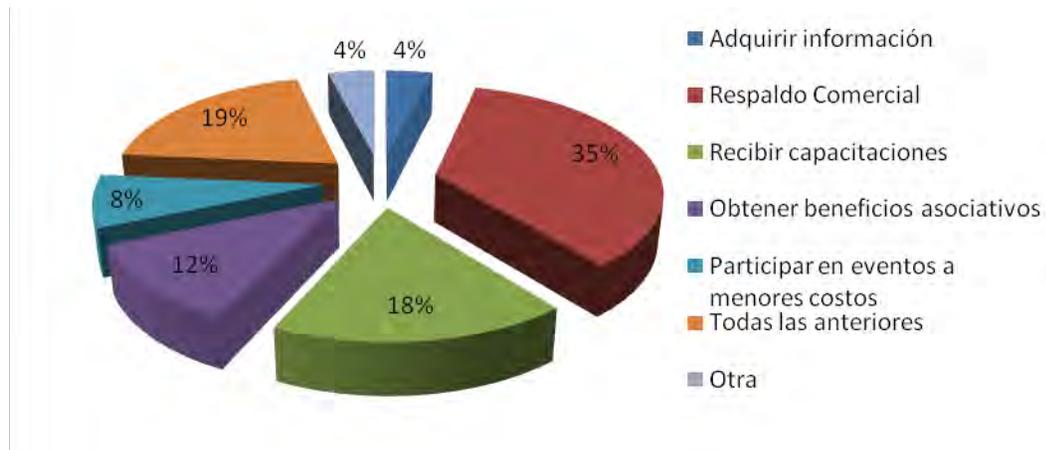


Fuente. Esta investigación.

El 88% (45 de 51) de los afiliados está satisfecho con los servicios que presta el gremio, mientras que un 12% (6 de 51) de los agremiados manifestaron su inconformidad, debido que aun no ha percibido beneficios directos para su empresa; asimismo, expresaron que la razón por la cual siguen afiliados es que existe la confianza que se desarrollen nuevos proyectos que involucren directamente a estas empresas.

Es de resaltar que solo 6 empresarios manifestaron su descontento con los servicios que ofrece el gremio; sin embargo las directivas de ACOPI seccional Nariño deben estar más pendientes de brindar mejores servicios para lograr la satisfacción de todos y cada uno de los empresarios que integran la asociación y evitar que se vea amenazada su existencia.

Gráfica 10. Razones por las cuales los empresarios se afilian al gremio.

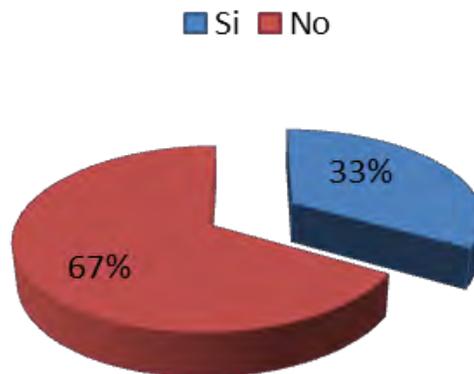


Fuente. Esta investigación.

El 35% (18 de 51) de los empresarios agremiados respondieron que la principal razón para afiliarse al gremio es la búsqueda de un respaldo comercial, es decir establecer relaciones con mercados nuevos para tener clientes potenciales; en segundo lugar el 19% (10 de 51) de los empresarios encuestados consideran que existen varias razones por las cuales se encuentran afiliados como adquirir información, recibir capacitaciones, obtener beneficios asociativos, y participar en eventos empresariales a menores costos

En tercer lugar los empresarios manifestaron que se afiliaron al gremio para beneficiarse de las actividades de capacitaciones representando un 18% (9 de 51), el 12% (6 de 51) de los empresarios buscan obtener beneficios asociativos con proyectos para el fortalecimiento y desarrollo empresarial, el 8% (4 de 51) de los encuestados se afiliaron al gremio para participar en eventos comerciales a menores costos, el 4% (2 de 51) buscan obtener información actualizada y oportuna y por ultimo un 4% (2 de 51) de los empresarios se afiliaron al gremio por otros motivos como tener amistad con algún integrante de la junta directiva. Conocer los motivos de afiliación de los empresarios representa una gran oportunidad para el gremio, por cuanto puede entrar a reforzar e innovar con actividades que incentiven a los afiliados a seguir con el gremio.

Gráfica 11. Afiliados que se beneficiarían del 20% por pago total anual de cuota de sostenimiento.



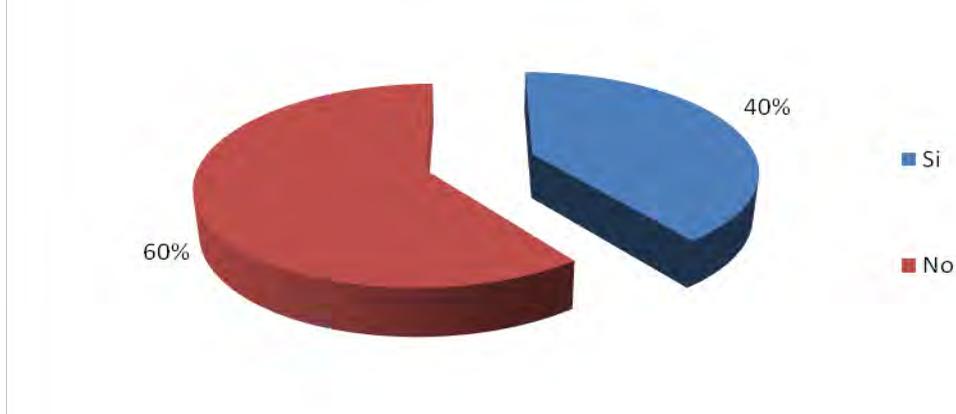
Fuente. Esta investigación.

El 33% (17 de 51) de los empresarios afiliados expresaron que estarían interesados en pagar el valor total anual de la cuota de sostenimiento para acogerse al 20% de descuento, sin embargo el 67% (34 de 51) de los empresarios encuestados restantes respondieron que no cancelarían por anticipado. A pesar que solo un menor porcentaje de los afiliados manifestaron que se acogerían al descuento, es conveniente tener en cuenta esta información para generar estrategias e incentivar a los empresarios a seguir afiliados al gremio.

3.9.2 Resultados de la encuesta dirigida a los empresarios registrados a Cámara de Comercio de Pasto.

Esta encuesta fue aplicada con el objetivo de determinar el grado de posicionamiento y aceptación que tiene ACOPI seccional Nariño dentro del sector empresarial registrados a Cámara de Comercio de Pasto. A continuación se exponen los gráficos que representan los resultados de la encuesta.

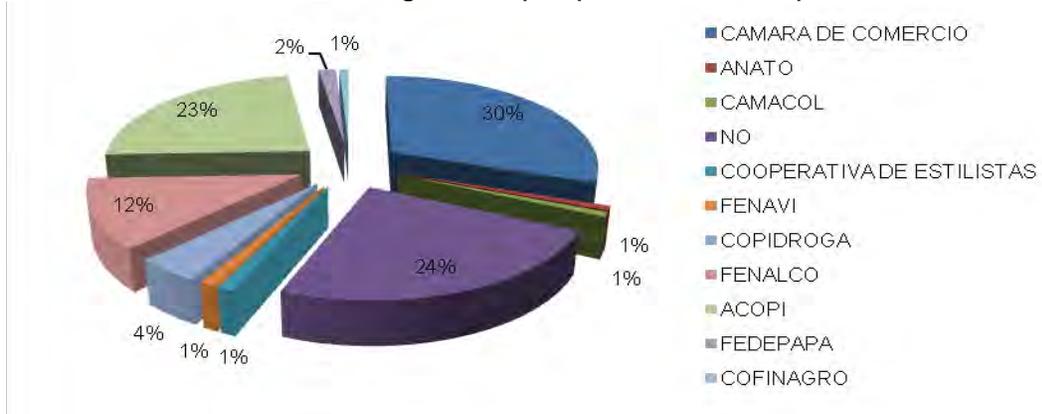
Gráfica 12. Vinculación de los empresarios a un gremio.



Fuente. Esta investigación.

El 40% (149 de 375) de los empresarios afiliados a Cámara de comercio están vinculados a un gremio, mientras que el 60% (226 de 375) de los empresarios no pertenecen a ningún gremio. ACOPI seccional Nariño tiene la oportunidad de ampliar su base de afiliados al conquistar el 60% de los empresarios en la ciudad de Pasto que no se están vinculados a algún gremio.

Gráfica 13. Identificación de los gremios por parte de los empresarios.



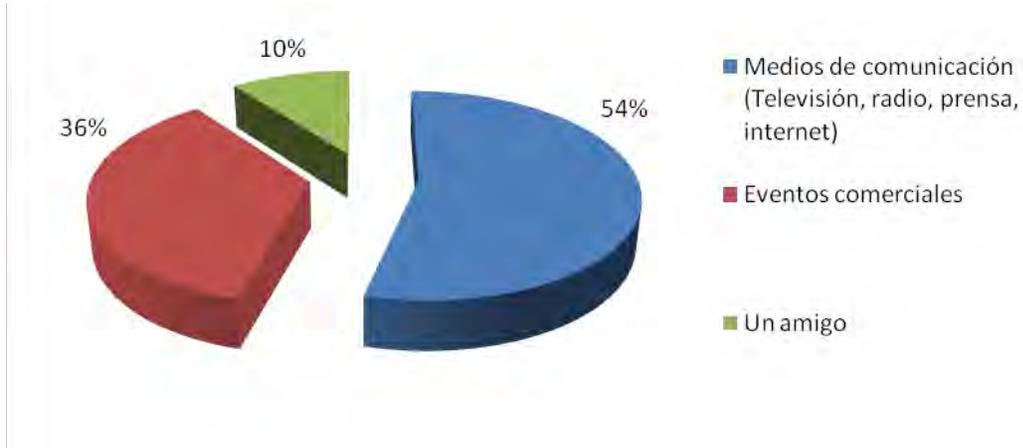
Fuente. Esta investigación.

El 30% (114 de 375) de los empresarios registrados en Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto reconocieron a la Cámara de Comercio como gremio, en segundo lugar el 24% (90 de 375) de los empresarios no reconocen ninguna agremiación en el municipio de Pasto, en tercer lugar el 23% (87 de 375) de los empresarios identifican a ACOPI seccional Nariño como un gremio, seguido a este el 12% (45 de 375) los empresarios reconocen a la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO seccional Nariño, el 4% (16 de 375) de los empresarios reconocen a la

cooperativa nacional de droguistas detallistas con su sigla COPIDROGA, el 2% (6 de 375) de los empresarios tiene conocimiento de la Federación Colombiana de productores de papa - FEDEPAPA y por último el 1% (3 de 375) respectivamente para cada ítem los empresarios reconocen a Cámara Colombiana de la Construcción - CAMACOL, Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo - ANATO, Federación Nacional de Avicultores de Colombia - FENAVI, Cooperativa para el financiamiento del sector agropecuario - COFINAGRO y la Cooperativa de Estilistas.

Como se puede apreciar en la grafica existe el 24% de los empresarios que aun no reconocen ni identifican a un gremio, ACOPI seccional Nariño tiene una ventaja frente a otros gremios, pues su mercado objetivo abarca todos los sectores económicos, por tal motivo debe aprovechar la oportunidad de conocer bien las necesidades de los empresarios para que se ofrezca un portafolio de servicios que cumpla sus expectativas y les incentive a afiliarse al gremio.

Gráfica 14. Medios por los cuales los empresarios conocieron a ACOPI seccional Nariño.

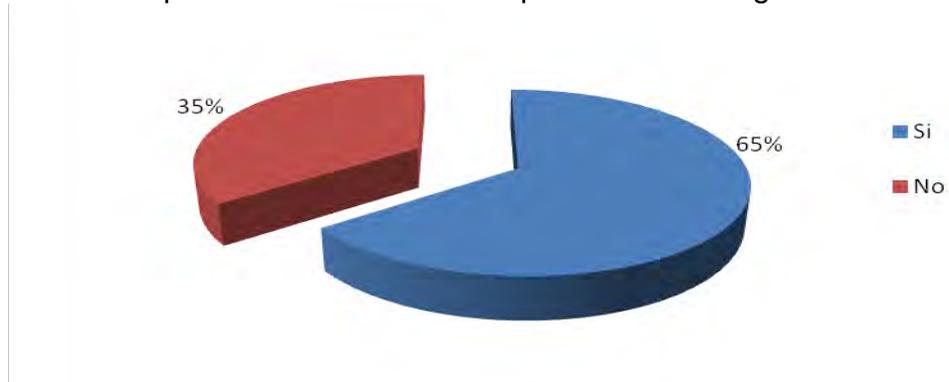


Fuente. Esta investigación.

Al 24% (88 de 375) de los empresarios que reconocen a ACOPI seccional Nariño se los cuestiono acerca de por cual medio conoció la existencia del gremio, ante lo cual el 54% (47 de 88) de los empresarios expresaron que conocieron al gremio por los medios de comunicación como radio, televisión y prensa, el 36 % (31 de 88) conocieron a ACOPI mediante la participación de eventos comerciales y el 10% (9 de 88) conocieron al gremio por los amigos empresarios. En consecuencia, ACOPI seccional Nariño debe hacer intensiva la utilización de los medios de comunicación como televisión, radio, prensa e internet, pues estos son los mejores medios para dar a conocer el gremio, esto no quiere decir que la

presencia en eventos comerciales y las relaciones de amistad con empresarios dejen de ser importantes.

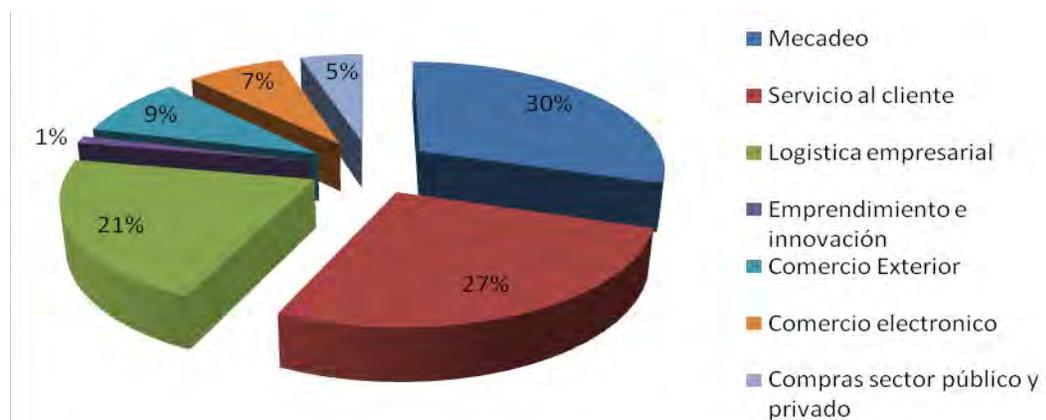
Gráfica 15. Empresarios interesados en pertenecer a un gremio.



Fuente. Esta investigación.

El 65% (243 de 375) de los empresarios registrados en Cámara de Comercio están interesados en pertenecer a un gremio, mientras que el 35% (132 de 375) expresaron que no están interesados. ACOPI seccional Nariño tiene la oportunidad de ampliar su base de afiliados al conquistar el 65% de los empresarios que están interesados.

Gráfica 16. Servicios de capacitación que los empresarios están interesados.



Fuente. Esta investigación.

El 30% (112 de 375) de los empresarios consideran que necesitan capacitación en mercadeo, el 27% (101 de 375) requieren capacitación en servicio al cliente, el 21% (79 de 375) desean capacitación en logística empresarial, el 9% (33 de 375)

necesitan capacitación en comercio exterior, el 7% (28 de 375) de los empresarios les requieren capacitación en comercio electrónico, el 5% (18 de 375) necesitan capacitación en los procesos de cómo venderle al estado y al sector privado y por último el 1% (4 de 375) de los empresarios necesitan capacitación en emprendimiento e innovación. Conocer en que temas de capacitación se encuentran interesados los empresarios de la región representa una oportunidad para el gremio, para programar actividades de capacitación en estas áreas y así darse al conocer e incentivarles a afiliarse al gremio.

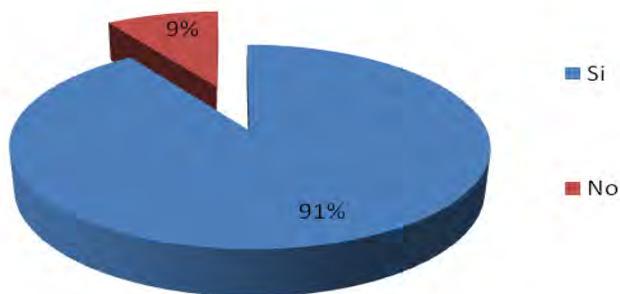
Gráfica 17. Asistencia a eventos programados por ACOPI seccional Nariño.



Fuente. Esta investigación.

El 54% (202 de 375) de los empresarios encuestados afirma que han participado en eventos programados por el gremio, mientras que el 46% (173 de 375) no han asistido a ninguna actividad. ACOPI seccional Nariño debe implementar medios de comunicación más efectivos y realizar una adecuada motivación para que los empresarios asistan y apoyen masivamente los eventos empresariales.

Gráfica 18. Cumplimiento de expectativas del evento.



Fuente. Esta investigación.

Se tomo el 54% (202 de 375) de los empresarios encuestados que han participado en eventos programados por ACOPI y se los interrogo acerca del cumplimiento de expectativas al participar en los eventos y el 91% (183 de 202) manifestó estar satisfechos, mientras que el 9% (19 de 202) expresaron que su inconformidad, la razón principal es que esperaban una asistencia masiva a los eventos. ACOPI seccional Nariño deberá procurar que cada evento sea excelente puesto que un cliente insatisfecho trae más clientes insatisfechos que amenazaran la participación en futuros eventos.

4. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

Con base en el análisis de la situación actual de ACOPI seccional Nariño se procedió a plantear el redireccionamiento estratégico, la formulación estratégica mediante la aplicación de diferentes matrices con el objeto de identificar las estrategias convenientes a seguir, para orientar los planes y programas en el marketing mix y formular el plan anual.

4.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

ACOPI seccional Nariño aplica la misión, visión y objetivos de ACOPI a nivel Nacional, por tal motivo se propone MISION y VISION propia acorde a sus necesidades y a la realidad empresarial del municipio de Pasto. Cabe señalar que el periodo para el desarrollo del plan de mercado está comprendido entre los años 2012 - 2013, para el redireccionamiento estratégico se propone un periodo de 5 años entre los años 2012 - 2017.

4.1.1 Misión ACOPI seccional Nariño. “Somos una agremiación dedicada a fomentar el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, brindando respaldo ante las necesidades empresariales; ofreciendo servicios de capacitación y asesoría, promoviendo la asociatividad y comercialización de los productos y servicios de las empresas afiliadas y contribuyendo al desarrollo cultural, social, económico y empresarial del departamento de Nariño.”

4.1.2 Visión ACOPI seccional Nariño. En el 2015 ser una agremiación reconocida en el municipio de Pasto en el fomento, crecimiento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

4.1.3 Objetivos estratégicos de mercadeo. A continuación se propone un objetivo general y cuatro objetivos específicos.

- Objetivo general. Incrementar en un 20% el número de afiliados a ACOPI seccional Nariño durante el periodo 2012-2013, para lograr un mayor posicionamiento y generar recursos económicos para el sostenimiento del gremio.

- **Objetivos específicos.** Se proponen 4 objetivos específicos:
 - Aprovechar el número de empresas legalmente constituidas en el departamento de Nariño para incrementar el número de empresas afiliadas al gremio.
 - Restructurar y desarrollar nuevos servicios que permitan responder oportunamente a las necesidades de los empresarios, para lograr la fidelización de los afiliados y estimular la afiliación de nuevos empresarios al gremio.
 - Demostrar y promover los beneficios obtenidos al ser una empresa afiliada a ACOPI seccional Nariño, para mantener un alto nivel de satisfacción de las empresas afiliadas a ACOPI seccional Nariño.
 - Desarrollar actividades, eventos comerciales, capacitación y proyectos en pro del desarrollo y crecimiento económico del sector empresarial Nariñense.

4.2 FORMULACION ESTRATEGICA

Para identificar las alternativas estratégicas se recurrió a la aplicación de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones PEYEA, matriz de la Gran Estrategia, Matriz Interna - Externa (IE) y la matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica CPE.

4.2.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Este instrumento permite identificar los puntos clave de ACOPI seccional Nariño, de tal forma que contribuye a cambiar su posición estratégica en el mediano y largo plazo. Muestra un marco de cuatro cuadrantes que indican si las estrategias que el gremio requiere implementar son agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), y dos externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza del Sector Público (SP). Estos factores son las cuatro determinantes de la posición estratégica del gremio.

En lo relacionado a las calificaciones se tiene en cuenta un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Fuerza Financiera y Fuerza del Sector Público. Por otro lado, se ha asignado un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a las variables que constituyen las dimensiones Ventaja Competitiva y Entorno del Ambiente.

a) Posición estratégica actual.

✓ Respecto a la fuerza financiera se destacan tres variables con mayor calificación, el potencial de recursos, la administración y gestión de recursos y con una menor calificación, el manejo de cartera, la liquidez y el nivel de ingresos.

Como se mencionó en la matriz MEFI ACOPI seccional Nariño presenta debilidad en el manejo de cartera, puesto que no ejerce un adecuado control y seguimiento de las cuotas mensuales de sostenimiento que deben cancelar las empresas afiliadas. Según los registros contables en el periodo 2011 el 40% (20 de 51) de los afiliados debían algunas de las cuotas de sostenimiento, especialmente de periodos anteriores.

En cuanto a la liquidez cabe resaltar que ACOPI seccional Nariño ha venido mejorando, sin embargo para el año 2011 los pasivos fueron superiores al activo, dando como resultado un patrimonio negativo. Para conocer el grado de liquidez se calculó la razón corriente, indicador que permite verificar la capacidad que tiene una entidad para hacer frente a sus deudas a corta plazo, para lo cual se divide el valor de activo corriente sobre pasivo corriente. Por su parte ACOPI seccional Nariño para el 2011 solo contó con 0.60 centavos en activos corrientes para respaldar cada peso de deuda.

Activo corriente/Pasivo corriente = Razón Corriente

$$(26.892.925)/(45.078.262) = 0.596 (0.60)$$

Por otro lado, ACOPI regional también presenta debilidad en cuando al nivel de ingresos debido a que es una entidad sin ánimo de lucro, que se sostiene mediante las cuotas de sostenimiento que pagan las empresas afiliadas. Cabe resaltar que en los últimos periodos ha logrado el equilibrio financiero, incluso para el 2011 alcanzó una utilidad neta del 11% como resultado de la gestión y de las actividades de capacitación realizadas, las cuales generaron recursos adicionales para el gremio. El margen neto de utilidad representa lo que de la utilidad neta corresponde las ventas netas. Por su parte en el 2011 un 11% de la utilidad neta de ACOPI correspondió a las ventas netas.

Ingresos-Egresos/Ingresos=Margen neto de utilidad

$$(108.827.949)-(97.120.910)/(108.827.949)=11$$

✓ En cuanto a la estabilidad del ambiente sobresale con una óptima calificación la política de productividad y competitividad, mientras que con una calificación inferior tenemos la violencia e inseguridad y la infraestructura física.

✓ En lo que respecta a la ventaja competitiva destaca con una mayor calificación la agremiación multisectorial, mientras que con una menor calificación tenemos el portafolio de servicios.

✓ Finalmente, sobre la fuerza del sector se observa con una mayor calificación la ley 590 o la ley MIPYME, y con la peor calificación el desarrollo tecnológico.

Tabla 10. Matriz PEYEA.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Factores	Calificación	Factores	Calificación
Liquidez	2	Política de Productividad y Competitividad	-2
Nivel de Ingresos	3	Violencia e inseguridad	-5
Potencial de Ingresos	4	Zona Geográfica Estratégica	-3
Presupuesto	3	Infraestructura física	-5
Manejo de Cartera	2	Medios de comunicación	-4
Admón. de recursos	4	TLC	-3
Gestión de recursos	4	Crecimiento de la informalidad	-3
		Presencia de competencia en el mercado	-3
Promedio	3,1	Promedio	-3,5
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza del sector (FS)	
Factores	Calificación	Factores	Calificación
Respaldo de ACOPI – Nal	-2	Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME	5
Agremiación multisectorial	-1	Políticas del gobierno	3
Imagen Corporativa	-2	Crecimiento del mercado	4
Variedad de Proyectos	-2	Convenios y alianzas	4
Participación activa de las empresas afiliadas	-3	Asociatividad empresarial	3
Portafolio de servicios	-4	Desarrollo Tecnológico	2
Promedio	-2,3	Promedio	3,5

Fuente. Esta investigación.

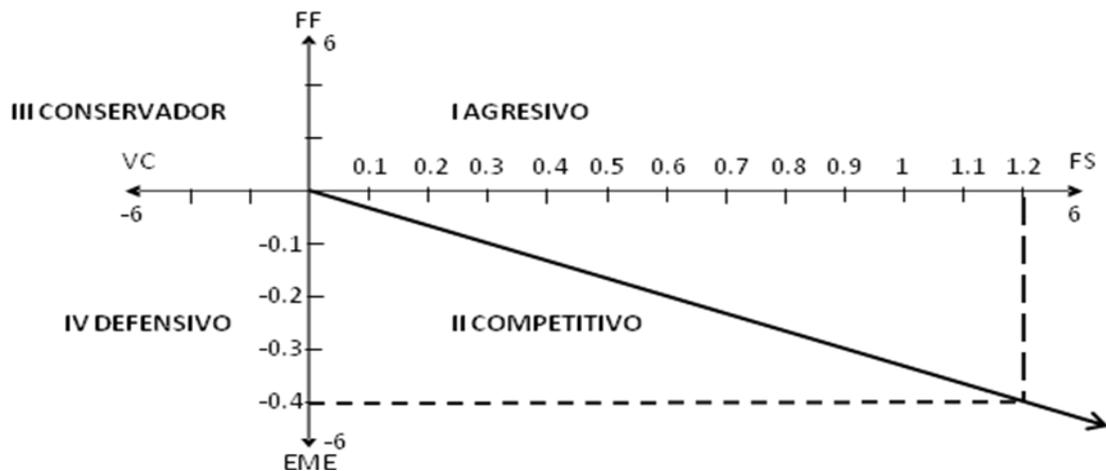
$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FS} = (-2-3) + 3.5 = 1.2$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EME} = 3.1 + (-3.5) = -0.4$$

$$\text{Punto resultante (X, Y)} = (1.2, -0.4)$$

b) Calificación de los factores. Luego de calificar todos los factores de la PEYEA, en base a la realidad actual de ACOPI seccional Nariño, se puede concluir que la posición estratégica de la institución obedece a estrategias competitivas, como se indica en la siguiente gráfica.

Gráfica 19. Matriz PEYEA o posición estratégica y evaluación de la acción.



Fuente. Esta investigación.

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz PEYEA, se puede determinar que ACOPI seccional Nariño se encuentra ubicado en el cuadrante II, por lo tanto debe adoptar estrategias competitivas, esto significa que la agremiación debe fortalecerse y apoyarse en estrategias que mejoren su funcionamiento interno y que ayude a contrarrestar los efectos del medio externo. Por lo tanto se recomienda formular estrategias como: Penetración en el Mercado y Desarrollo del Producto/Servicio.

4.2.2 Matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia especifican estrategias adecuadas para una organización así: el primer cuadrante invita a crecer, el segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a la diversificación.

Sobre el eje de las X se ubica la estimación de posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de mercados

que puede ser alto o bajo, rápido o lento.

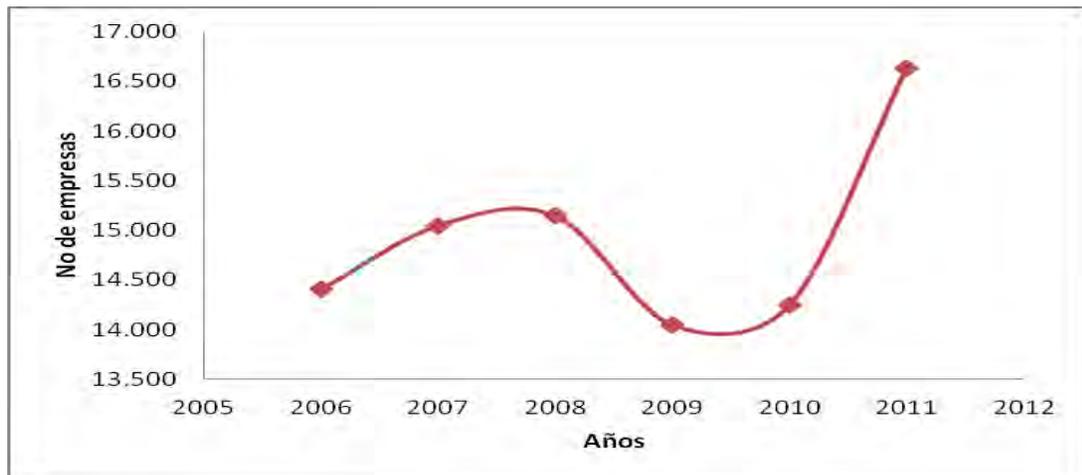
a. Crecimiento de las MIPYMES 2006 - 2011. Según datos de Cámara de Comercio de Pasto entre los años 2006 - 2011 el número de MIPYMES tuvo el siguiente comportamiento.

Tabla 11. Crecimiento de las MiPyMes 2006 - 2011.

Año	N° empresas
2006	14.208
2007	15.047
2008	15.144
2009	14.047
2010	14.248
2011	16.630

Fuente: Documento Cámara de Comercio

Gráfica 20. Crecimiento de las MiPyMes 2006 – 2011.



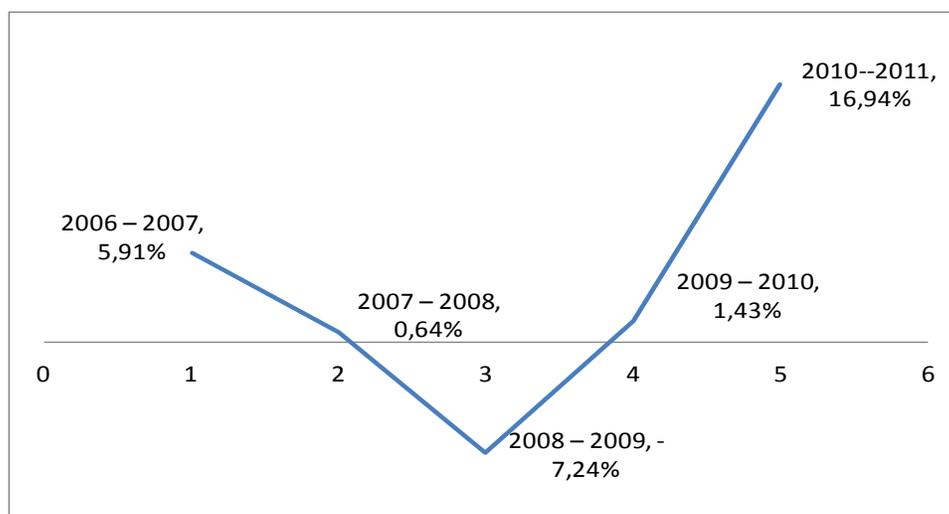
Fuente. Esta investigación.

Tabla 12. Variación porcentual del número de empresas.

Años	Variación	
	N°	%
2006 – 2007	839	5,91%
2007 – 2008	97	0,64%
2008 – 2009	-1.097	-7,24%
2009 – 2010	201	1,43%
2010–2011	2382	16,94%

Fuente. Esta investigación.

Grafica 21. Variación porcentual del número de empresas.



Fuente. Esta investigación.

Entre los años 2006 - 2011 el número de MIPYMES aumento en 2.422 empresas legalmente constituidas; correspondientes a un crecimiento del 17.05%.

Según el registro de la Cámara de Comercio de Pasto y como se puede observar en las graficas, el crecimiento de las MiPyMes tiende a subir, en los años de 2006 a 2008 hubo crecimiento, para el año 2009 el crecimiento fue negativo, sin embargo a partir del año 2010 y 2011 empieza a crecer con unos porcentajes de 1,43 % y 16,94 respectivamente. Cabe resaltar, que la tendencia del mercado en general ha sido de crecimiento con un 17.05% entre el 2006 al

2011, inicialmente hubo un crecimiento lento y solo en el año 2011 el crecimiento fue rápido con un porcentaje de 16,94%.

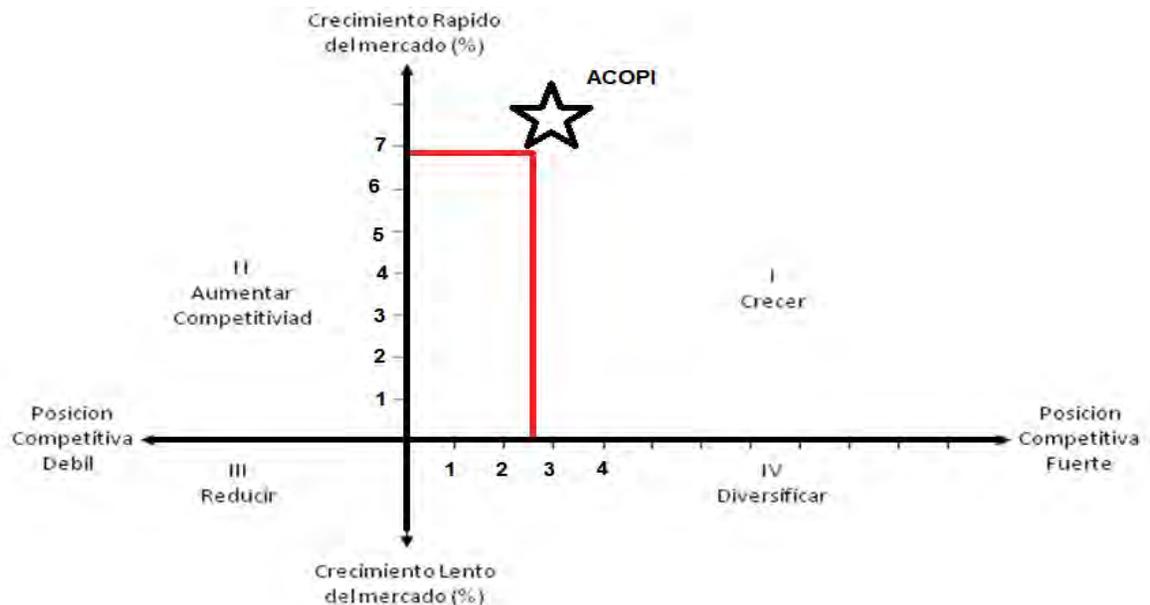
b) Posición competitiva de ACOPI seccional Nariño. Teniendo en cuenta el resultado del análisis de la Matriz del Perfil Competitivo contenido en la tabla No 5, se identificó que FENALCO seccional Nariño es el principal competidor para la regional de ACOPI, ya que presenta un mayor ponderado con 3.25 (competidor fuerte), en tanto que ACOPI seccional Nariño tiene un ponderado de 2.67 lo cual indica que cuenta con un buena posición competitiva.

Tabla 13. Posición competitiva ACOPI y FENALCO seccional Nariño.

No.	Institución	Capacidad competitiva
1	ACOPI - Regional Nariño	2.67
2	FENALCO - Regional	3.25

Fuente. Esta investigación.

Grafica 22. Matriz de la gran estrategia.



Fuente. Esta investigación.

Luego de cruzar el porcentaje de crecimiento del mercado 17.05% con la posición competitiva 2.67, se identificó que ACOPI regional Nariño se encuentra en el cuadrante numero I el cual invita al crecimiento, por tanto las estrategias indicadas a implementar son la penetración en el mercado y el desarrollo del servicio.

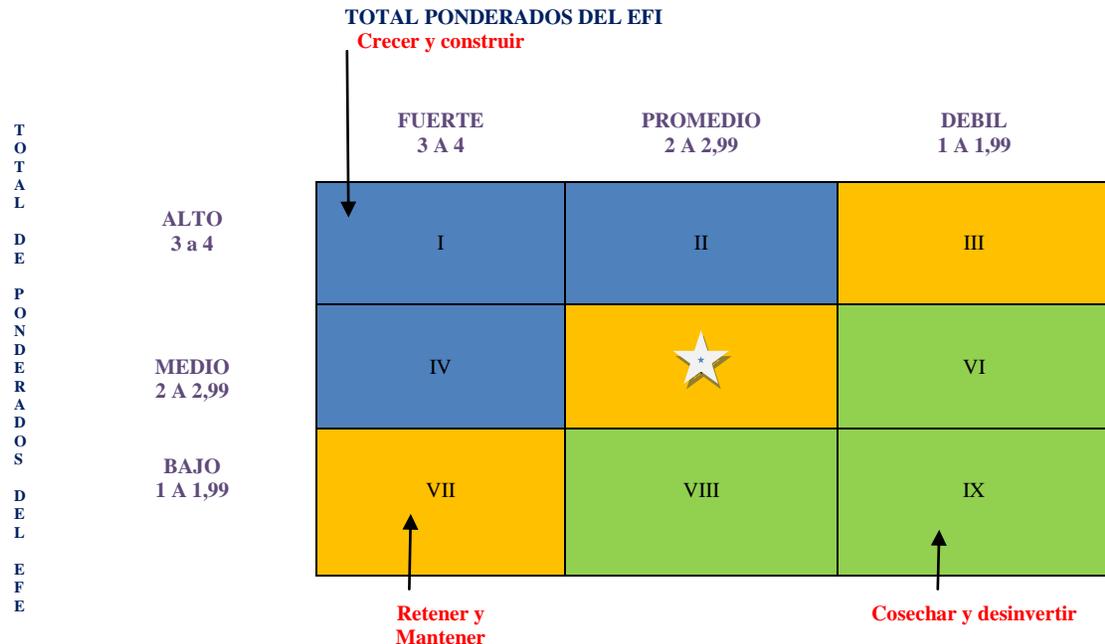
✓ Penetración en el mercado. Consiste en buscar mayor participación en el mercado para el servicio actual en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo y siendo más eficientes. Es decir, promocionar y realizar publicidad para dar a conocer los servicios que presta ACOPI seccional Nariño.

✓ Desarrollo del servicio. Buscar mayores ingresos mejorando y diversificando el servicio actual por medio de tertulias empresariales, foros, investigación de la necesidad del servicio, firmas de nuevos convenios de cooperación y búsqueda de respaldo institucional.

4.2.3 Matriz Interna - Externa (IE). La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve cuadrantes. Para el caso del ACOPI seccional Nariño se consideró a la institución como única división, puesto que el principal interés es definir el horizonte general del gremio.

La matriz IE se basa en dos dimensiones: los totales ponderados de la MEFI en el eje x y los totales ponderados de la MEFE en el eje y. A nivel institucional para el 2011 el promedio ponderado de la Matriz EFE fue de 2,68 y el total promedio ponderado de la Matriz EFI fue de 2,46. Esto sitúa a la institución en el cuadrante V "Retener y Mantener".

Tabla 14. Matriz Interna-Externa (IE).



Fuente. Esta investigación.

Según la matriz Interna-Externa, ACOPI seccional Nariño se encuentra en el cuadrante V (Retener y mantener), lo cual indica que hay que implementar estrategias para mejorar las condiciones actuales del gremio. Es necesario tener en cuenta a ACOPI seccional Nariño como una entidad gremial sin ánimo de lucro, que representa los intereses y necesidades del sector empresarial y que le afectan los factores externos. Entonces los factores que tendría que considerar revertir y luego fortalecer son los internos, de manera que en un horizonte de largo plazo pueda trasladarse del cuadrante V hacia el cuadrante IV, hacia una posición de “Crecer y Construir”, posición que permitirá al gremio alcanzar un mayor liderazgo mediante el cumplimiento de los objetivos y metas, para los cuales fue creado.

Las estrategias apropiadas para “Retener y mantener” son las estrategias de Desarrollo de producto y Penetración en el mercado; para lo cual el gremio requiere mejorar, diversificar e implementar nuevos servicios, hacer un mayor esfuerzo de mercadeo para llegar al sector empresarial nariñense y lograr mayor participación en el mercado y así poder avanzar al cuadrante IV (Crecer y construir).

4.2.4 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE). Esta matriz permite evaluar de manera cuantitativa y seleccionar de manera más objetiva la estrategia

a seguir. Para la realización de dicha matriz se acudió a la información de las matrices MEFI y MEFE, tomando los factores con mayores puntajes tanto internos como externos.

Es así que se tomaron los siguientes factores internos:

- a. Capacidad de gestión de las directivas.
- b. Competencia del personal.
- c. Sentido de pertenencia.
- d. Capacitación permanente.
- e. Formulación de proyectos.
- f. Disponibilidad de recursos financieros.
- g. Manejo de cartera.
- h. Número de afiliados.

Los factores externos seleccionados son:

- a. Número de empresas legalmente constituidas.
- b. Políticas nacionales (Productividad y competitividad).
- c. Convenios interinstitucionales.
- d. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
- e. Posicionamiento del gremio a nivel nacional.
- f. Recesión económica (Crisis del sistema financiero).
- g. Disolución y liquidación de empresas.
- h. Egoísmo empresarial.

Para el análisis se tomaron los valores del ponderado de cada factor en sus respectivas matrices (MEFE-MEFI) y luego se calificó el impacto que tendría cada uno en la consecución de la estrategia, usando una escala que va desde 1 (no tiene impacto) hasta 4 (alto impacto) y calificación 0 cuando el factor no este relacionado con la estrategia.

Posteriormente se realizó la sumatoria del resultado ponderado de multiplicar el peso de los factores con la calificación respectiva, lo cual permitió identificar la estrategia apropiado a seguir.

Tala 15. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (CPE).

Factores clave	Pond	Penetración del Mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo del Servicio	
		Puntaje de atracción	Punt total	Puntaje de atracción	Punt total	Puntaje de atracción	Punt total
Factores Internos							
a. Capacidad de gestión de las directivas	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
b. Competencia del personal	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
c. Sentido de pertenencia	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
d. Capacitación permanente	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
e. Formulación de proyectos	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
f. Disponibilidad de recursos financieros	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
g. Manejo de cartera	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
h. Número de afiliados	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Factores Externos							
a. Número de empresas legalmente constituidas	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
b. Políticas nacionales (Productividad y competitividad)	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
c. Convenios interinstitucionales	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
d. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
e. Posicionamiento del gremio a nivel nacional	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
f. Recesión económica (Crisis del sistema financiero)	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
g. Disolución y liquidación de empresas	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
h. Egoísmo empresarial	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Totales			3.09		2.26		2.24

Fuente. Esta investigación.

Al sumar los puntajes obtenidos en cada estrategia se obtuvo que la estrategia con mayor puntaje de atracción es la Penetración en el Mercado con 3.09, seguido de Desarrollo de Mercado con 2.26 y Desarrollo de Servicio con 2.24.

4.3 DECISIONE ESTRATÉGICA

Para la selección de la estrategia corporativa de mercadeo a implementar en el plan estratégico para ACOPI seccional Nariño, se tomo en cuenta el análisis de la situación actual, los objetivos estratégicos planteados, los resultados de la aplicación de la matriz PEYEA, matriz de la Gran Estrategia, Matriz Interna - Externa (IE) y la matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica CPE y los recurso y capacidades actuales del gremio.

Según el análisis de dichas variables se concluyó que las estrategias corporativas recomendadas a seguir son la “Penetración en el Mercado y el Desarrollo del Servicio”.

Para su representación se acudió a la Matriz de Ansoff también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento.

4.3.1 Matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado). Mediante la aplicación de esta matriz se identificó las oportunidades de crecimiento que tiene el gremio ACOPISTA, mediante el cruce de las variables producto/mercado.

Tabla 16. Matriz de Ansoff.

		PRODUCTO/SERVICIOS	
		ACTUAL	NUEVO
M E R C A D O	ACTUAL	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: H.I Ansoff (1976).

Como resultado del análisis de la situación actual y de los diferentes factores que influyen en el gremio ACOPISTA y teniendo en cuenta la combinación de las variables producto/mercado, se considera conveniente la implementación de estrategias de crecimiento para mercados actuales como la Penetración en el Mercado y estrategias para mejorar los servicios como el Desarrollo de Producto/Servicio.

a) Penetración en el mercado. Es una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

ACOPI seccional Nariño puede incrementar el número de afiliados mediante la estructuración de diversas actividades como:

- Implementar estrategias de publicidad y promoción más agresivas, que permitan dar a conocer el portafolio de servicios y persuadir a los empresarios nariñenses a afiliarse al gremio.
- Fortalecer la imagen corporativa de ACOPI seccional Nariño mediante el rediseño de la presentación del portafolio de servicios, de las carpetas, pendones y otros, para proyectar una mejor imagen del gremio.
- Diseñar un plan de medios acorde a los recursos disponibles, para apoyar las actividades de promoción y dar a conocer los eventos y actividades programados por el gremio.
- Extenderse a otras zonas del departamento de Nariño con los servicios de ACOPI. La apertura de nuevos mercados puede ser una buena opción para incrementar el número de afiliados al gremio Acopista, teniendo en cuenta que Nariño tiene otros municipios como Ipiales, Túquerres, Tumaco y La Unión, en donde el comercio es una de las principales actividades económicas y por ende pueden constituirse en mercado potencial para el gremio; de otro lado es importante mencionar que algunos empresarios de dichas poblaciones ya han manifestado su interés en el gremio.
- b) Desarrollo de producto/servicio. Las estrategias de desarrollo de producto van dirigidas a la mejora de los productos/servicios existentes y a la creación de nuevos productos/servicios con beneficios más atractivos para los mercados existentes, con el fin de satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los usuarios y lograr incrementar las ventas.

Las estrategias planteadas están orientadas especialmente a la conservación de los clientes actuales y a la expansión de la demanda en el mercado actual.

- Mantener la satisfacción de los afiliados a ACOPI Seccional Nariño con el fin de conservar los usuarios actuales e incentivar nuevas afiliaciones; para lo cual es conveniente la implementación de estrategias en pro de lograr mayor satisfacción de los empresarios afiliados, evento que garantizará las afiliaciones futuras a partir de la base de clientes actuales.
- Diseñar e implementar sistemas de recolección de información primaria con la finalidad de conocer las expectativas, necesidades y sugerencias de parte de los empresarios en cuanto a los servicios prestados por el gremio y generar los cambios o propuestas pertinentes en relación a los diferentes hallazgos.
- Estimular la disposición de afiliación y uso de los servicios de ACOPI Seccional Nariño dentro del sector empresarial nariñense, para lo cual en primer lugar el gremio debe realizar la reestructuración del portafolio de servicios, demostrando los beneficios de ser afiliados al gremio y creando nuevos servicios con beneficios más atractivos para los empresarios.
- Generar relaciones interpersonales formales con los empresarios (Marketing de relación) a fin de mantener y ampliar las oportunidades de continuar o de afiliarse al gremio.

Para crear relaciones interpersonales durables con los clientes se debe empezar con el buen ambiente laboral interno, puesto que el personal se constituye en la imagen de la empresa. La atención al cliente con calidez y calidad es fundamental desde el primer contacto que se tenga con los clientes, la adecuada atención genera una relación de confianza y satisfacción en el cliente, quien a su vez se convertirá en un medio de comunicación a clientes potenciales.

De otro lado, es de resaltar que dentro del portafolio de servicios ACOPI Seccional Nariño tiene implementado varias estrategias de marketing de relación como son los diferentes convenios, acuerdos, los programas de desarrollo empresarial y proyectos empresariales; sin embargo, se puede trabajar para lograr relaciones a largo plazo a través de procesos de asociatividad o acuerdos contractuales con nuevas entidades.

4.4 PLANES Y PROGRAMAS DE MARKETING

A continuación se presenta de manera detallada los planes y programas de marketing en servicio, precio, distribución, y comunicación (promoción y publicidad) recomendados implementar en ACOPI seccional Nariño para el periodo 2012-2013, en cabeza del Director Ejecutivo y la Dirección Comercial y Comunicaciones.

En cada programa se plantea las estrategias y acciones necesarias para el cumplimiento del objetivo principal propuesto en cada programa de marketing y estos a su vez están enfocados a la consecución de las estrategias corporativas seleccionadas “Penetración en el mercado y Desarrollo de producto/servicio”.

4.4.1 Plan de marketing en servicio. El programa propuesto en servicio esta orientado al cumplimiento de la estrategia corporativa Desarrollo de producto/servicio.

- **Objetivo.** Identificar las principales necesidades y expectativas de los empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño.

- **Recursos.** Para el cumplimiento del objetivo y de cada una de las estrategias planteadas se deberán tener en cuenta los siguientes recursos:

- a. **Recurso humano.** El encargado de asegurar que se cumplan los objetivos anteriormente expuestos es el Director Ejecutivo, quien delega la autoridad a la Dirección Comercial y Comunicaciones, Director de Proyectos y Auxiliar Administrativo. Cada persona que labora en el gremio tiene el compromiso de apoyar todas las actividades que desarrollen en pro a brindar un mejor servicio a los afiliados y clientes potenciales. Asimismo, es indispensable la participación de los empresarios y de instituciones públicas y privadas.

- b. **Soporte físicos.** Instalaciones de ACOPI, computador, programas de Office, telefax, elementos de oficina y papelería, encuestas, teléfono, fax, internet, publicidad, documentos y base da datos ACOPI y Cámara de Comercio, entre otros.

- **Estrategias.** Para el cumplimiento del objetivo en servicio se propone desarrollar 5 estrategias y sus respectivas acciones.

- a. Diseñar una encuesta que permita identificar las necesidades de los afiliados vigentes y las expectativas de los nuevos afiliados.

➤ **Acciones.**

- Aplicar, analizar y socializar los resultados de la encuesta. La aplicación de la encuesta se realizará anualmente para los afiliados y cada vez que se registre un nuevo afiliado al gremio. A continuación se propone un formato de encuesta.

Tabla 17. Formato No 1. Encuesta para la identificación de necesidades de los afiliados actuales y potenciales de ACOPI seccional Nariño.



ACOPI SECCIONAL NARIÑO
ENCUESTA PARA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS AFILIADOS ACTUALES Y POTENCIALES
 San Juan de Pasto Fecha: _____

Conforme a la reserva estadística, su información será tratada de forma completamente confidencial.

1. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA					
EMPRESA				CIUJ NIT	No
NOMBRE COMERCIAL				ACTIVIDAD	
TELEFONOS / FAX				E.MAIL	
DIRECCION		CIUDAD		DEPARTAMENTO	
REPRESENTANTE LEGAL O PROPIETARIO					
GERENTE				E. MAIL	
SECTOR ECONOMICO: a. Industria ___ b. Comercio ___ c. Servicio ___ d. Otro ___ e. Cual ___					
ACIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA:					
TAMAÑO DE LA EMPRESA - Según la Ley 905 de 2004, los activos y empleados definen el tamaño y clasifican las empresas en microempresas, pequeñas, medianas y grandes.					
NUMERO EMPLEADOS (marcar con X)			ACTIVOS TOTALES (Diciembre 2011) marcar con X		
Micro	1 a 10		Micro	Hasta \$ 216. 850.000	
Pequeña	11 a 50		Pequeña	Entre \$ 216.851.000 y \$ 2.168.500.000 millones	
Mediana	50 a 200		Mediana	Entre \$ 2.169.000.000 y \$13.011.000.000	
Grande	más de 200		Grande	Más de \$13.011.000.000	
TIEMPO DE CREACION (marcar con X)			La empresa tiene algún sistema certificado en las siguientes normas?		
1 a 5 años	11 - 20 años		ISO 9001 (Sistema de gestión Calidad)	Si ___ No ___	OSHAS 18000 (Salud Ocupacional) Si ___ No ___
6-10 años	más de 21 años		ISO 14001 (Sistema de gestión ambiental)	Si ___ No ___	Otra ___Cuál _____
La empresa pertenece a algún gremio o asociación			Si ___ No ___		Cual?
La empresa hace parte de una empresa más grande o alianza			Si ___ No ___		Cual?

Continuación Tabla 17. Formato No 1. Encuesta para la identificación de necesidades de los afiliados actuales y potenciales de ACOPI seccional Nariño.

2. INFORMACIÓN COMERCIAL - PRINCIPALES PRODUCTOS							
Producto	Capacidad productiva mensual	Canal de distribución.	Logística de distribución	Publicidad utilizada		Promoción utilizada	Políticas de descuento%
1		a. Directo	A. Vehículos propios	a. Periódicos, revistas, folletos	b. Radio, televisión	a. Disminución de precios.	
2		b. Indirecto	B. Outsourcing	c. Catálogos	d. Calendarios	b. Regalos: mercancía, viajes o dinero	
3		b1. Tiendas	C. Otros	e. Volantes	f. Internet, correo electrónico, pagina web	c. Rifas, concursos y juegos	
4		b2 Almacenes de cadena	Cuál _____	f. Vallas	g. Correo postal	d. Ofertas especiales	
5		b3. Almacenes especializados		k. Otro ____Cuál _____		e. Cupones por descuento.	
		c. Otro__Cuál _____				f. Otros_____	
Valor ventas al año - tipo de mercado (destino de los productos y servicios)			Mercado interno %		Mercado externo %	% que constituye utilidad neta anual	Exporta directamente
			Nacional (más de dos departamentos)	Local (menos de dos departamento)	Internacional (indicar países)		Si ___ No ___
Menos de \$100 millones al año							Exporta mediante comercializadora
Entre \$ 100 y \$ 500 millones al año							
Entre \$ 500 y \$ 2000 millones al año							
Entre \$ 2.000 y \$5000 millones al año							Si ___ No ___
Más de \$ 5.000 millones al año							
En que mercado le gustaría incursionar (especifique)		a. Local _____		b. Nacional _____		c. Internacional _____	

Continuación Tabla 17. Formato No 1. Encuesta para la identificación de necesidades de los afiliados actuales y potenciales de ACOPI seccional Nariño.

3.INFORMACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO				
Número de empleados en el área administrativa		Cuenta con un departamento de recursos humanos?		
Número de empleados en el área de producción		Si ___	No ___	
Número de empleados temporales		Cuenta con un departamento de mercadeo?		
Número de empleados bajo entrenamiento		Si ___	No ___	
Número de empleos indirectos		Cuenta con un departamento de comercialización?		
Número de empleos requeridos en épocas de mayor producción		Si ___	No ___	
Contratos más usados :				
4.INFORMACIÓN FINANCIERA				
Cómo considera la relación actual de su empresa con el sector financiero? Bueno ___ Aceptable ___ Deficiente ___ Mala ___				
Endeudamiento (% pasivos frente a los activos)				
CORTO PLAZO - Posee su empresa necesidades de liquidez a corto plazo?		Si ___ No ___		
En caso de necesitar este servicio, ¿Cuál es el plazo más adecuado?	1 mes ___	3 meses ___	6 meses ___	Otro ___
OPERACIONES - Negocia usted su cartera?	Si ___		No ___	
En caso afirmativo con quién suele hacerlo:	Particular ___	Banco ___	Proveedor ___	Otro ___

Continuación Tabla 17. Formato No 1. Encuesta para la identificación de necesidades de los afiliados actuales y potenciales de ACOPI seccional Nariño.

4. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION			
Los empleados de su empresa reciben cursos o acciones de capacitación	Si ____ No ____	Con que periodicidad: Mensual __ Anual ____ Ocasionalmente ____	
Para mejorar la eficiencia y calidad de sus procesos productivos, en cuáles de las siguientes áreas requiere capacitación:			
Procesos productivos ____	Procesos agrícolas ____	Manejo financiero ____	Métodos de costeo ____
Manejo de residuos, emisiones y vertimientos ____	Temas de la gerencia ____	Asuntos administrativos ____	Gestión de calidad ____
Logística y producción en planta ____	Aspectos jurídicos (laborales, contractuales) ____		
Gestión de operaciones ____	Otras ____ especifique:		
En el tema de productos y procesos comerciales, señale las áreas en las cuales su empresa desearía obtener capacitación:			
Tendencias de consumo	Requisitos y procedimientos para exportar		
Diseño de nuevos productos	Mercadeo		
Diseño de empaques y embalajes	Servicio postventa		
Otras- especifique			
Considera Usted que su compañía enfrenta limitantes para su crecimiento CALIFIQUE DE 1 A10 LA IMPORTANCIA DE LIMITES COMO			
Comercio		Suministro de materia prima	Mercadeo
Capital de trabajo		Calidad de materia prima	Investigación aplicada
Maquinaria y equipos		Conocimiento	Otros
USTED CONOCE EL COMERCIO ELECTRONICO: Si ____ No ____ SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA HA REALIZADO NEGOCIACIONES POR INTERNET SI ____ NO ____			
Nombre persona realiza la encuesta			
Nombre persona contesta la encuesta			

Fuente. Esta investigación.

➤ Presupuesto. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto estimado para la aplicación de la encuesta anual.

Tabla 18. Presupuesto para la aplicación de la encuesta anual de afiliados.

Descripción	Unidades	Valor unitario	Valor total
Transporte	51	\$2.200	\$112.200
Papel	1 resma	\$6.800	\$ 6.800
Imprevistos			\$ 11.900
Total			\$ 130.900

Fuente. Esta investigación.

b. Responder oportunamente a los requerimientos del sector empresarial afiliado a ACOPI seccional Nariño.

➤ Acciones.

- Definir claramente las responsabilidades de cada área del gremio en relación con la atención de los requerimientos de los afiliados.

- Realizar seguimiento continuo mediante la elaboración de informes sobre el estado de los requerimientos recibidos.

➤ Presupuesto. Para la ejecución de las anteriores acciones no se requiere un valor adicional específico, se pueden desarrollar a través de los recursos propios presupuestados por el gremio para el año en vigencia.

c. Crear nuevos servicios acordes a las necesidades y expectativas actuales de los empresarios afiliados y de los potenciales.

➤ Acciones.

- Formalizar contratos soportes donde se plasme un acuerdo con un proveedor externo para la prestación de servicios no cubiertos por el gremio.

- Gestionar nuevos convenios con las instituciones educativas que tengan formación profesional o técnica en contaduría pública y derecho, con el fin de prestar el servicio de asesoría en estas áreas a los empresarios.

➤ Presupuesto. Para la ejecución de las anteriores acciones no se requiere un valor adicional específico, se pueden desarrollar a través de los recursos propios presupuestados por el gremio para el año en vigencia.

- Estructurar y presentar propuestas de diplomados y seminarios dirigidos a segmentos empresariales específicos.

A continuación se estructura la propuesta a desarrollar para el año 2013.

➤ Propuesta. De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los empresarios afiliados al gremio, se encontró que una de las mayores razones para afiliarse al gremio es el beneficio de las capacitaciones, por tanto es conveniente mejorar y mantener este servicio. Asimismo, se encontró que los servicios de capacitación más solicitados por los empresarios afiliados y no afiliados son: en primer lugar en mercadeo, en segundo lugar en servicio al cliente y en tercer lugar en comercio exterior y electrónico, por tanto se propone realizar actividades de capacitación en estas áreas. Teniendo en cuenta los excelentes resultados y la gran acogida de los seminarios y diplomados desarrollados por el gremio, se plantea realizar un seminario y un diplomado adicional, es decir un evento por trimestre.

a) Seminarios. Se propone seguir desarrollando el seminario taller “Productividad. Menos esfuerzos más resultados” evento que se viene desarrollando con éxito, e implementar un nuevo taller “Pensamiento Estratégico del Área Comercial”.

- Seminario taller “Pensamiento estratégico del Área Comercial”. Teniendo la acogida de las actividades de capacitación como los seminarios taller, se propone desarrollar un nuevo seminario en el segundo semestre del año, con una intensidad de 8 horas.

Objetivo. Desarrollar las habilidades comerciales para afrontar el proceso de ventas de la manera más eficiente y perfeccionar las competencias relacionadas con la comunicación interpersonal entre comercial y cliente.

- Subtemas. Planificación comercial.
Técnicas en ventas.
Calidad en la atención al cliente.
Técnicas de negociación comercial.

- Material publicitario: Flayer
Pendón

Gráfica 23. Flyer seminario taller “Pensamiento Estratégico del Área Comercial”.

ACOPINAR
FENDIPETROLEO NARIÑO

SEMINARIO EN HABILIDADES COMERCIALES
"PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL"

Esta propuesta presenta el tema de Habilidades comerciales de una manera diferente y totalmente adaptada a las necesidades y expectativas de las pequeñas y medianas empresas del país, desarrollando habilidades que encaminan al logro de los resultados, tanto empresariales como personales.

En el contacto de cualquier persona con un producto debería quedar marcado, para hacer de esa una relación rentable, sostenible y heredable., por eso es importante conceptuar en las fuerzas de ventas cualquiera que seas su nivel, desde el vendedor de piso hasta el consultor empresarial, la importancia de la construcción de la marca, como el puente entre el comprador y la fidelidad del cliente.

Lugar: Cámara de Comercio Salón 2
Fecha: 10 y 11 Octubre de 2012
Hora: 2 a.m. a 6 p.m.

INSCRIPCIONES:

ACOPINAR SECCIONAL NARIÑO
CRA 29 No 18 - 09 TELEFONO 7317319
eventosacopinar@gmail.com

Fuente. Esta investigación.

Gráfica 24. Pendón seminario taller “Pensamiento Estratégico del Área Comercial”.



Fuente. Esta investigación.

➤ Presupuesto. Con base en la realización del seminario taller “Productividad. Menos esfuerzos más resultados” para el desarrollo del seminario “Pensamiento Estratégico del Área Comercial” se proyecta el siguiente presupuesto.

Tabla 19. Presupuesto seminario “Pensamiento Estratégico del Área Comercial”.

Logística, montaje y organización	6.866.700		
Publicidad y comunicaciones	870.000		
Imprevistos	773.670		
Total	8.510.370		
Logística, montaje y organización			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Refrigerios	600	6.000	3.600.000
Video beam	2	100.000	200.000
Conferencista	1	2.500.000	2.500.000
Auxiliar	1	566.700	566.700
Total			6.866.700
Publicidad y comunicaciones			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Invitación	600	17	10.000
Pendón	1	65.000	65.000
Teléfono/celular	1000 minutos	135	135.000
Oficios	300	1.000	300.000
Pauta publicitaria	3	100.000	300.000
Transporte	100	1.100	60.000
Total			870.000
Generación de ingresos			
Asistentes	300	50.000	15.000.000
Patrocinadores	10	500.000	5.000.000
Excedente operacional			20.000.000
Punto de equilibrio			
Asistentes	171	50.000	8.550.000

Fuente. Esta investigación.

b) Diplomados. Se propone seguir desarrollando el diplomado en “Seguridad del paciente” actividad que ha tenido gran éxito e implementar un nuevo diplomado de acuerdo a los requerimientos de los empresarios.

Teniendo en cuenta que cada capacitación es ofrecida según la necesidad específica del sector empresarial se deja abierta la posibilidad de realizar otros diplomados, cursos o seminarios en temáticas de actualidad como:

- Actualización de la Norma NTC ISO 19011:2012.
- Formación de Auditores Internos de Gestión de Calidad NTC ISO 9001:2008.
- Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI - GP 1000.

- Diplomado. Atendiendo los actuales requerimientos del mercado empresarial se propone desarrollar el diplomado en “Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI - GP 1000”, programado para una intensidad de 96 horas, además incluirá la formación como auditor.

Objetivo. Actualizar a los empresarios en temas novedosos, con el fin de brindarles las herramientas para enfrentar a la competencia y responder a los nuevos requerimientos exigidos al sector empresarial.

- Material publicitario: Flayer
Pendón

➤ Presupuesto. Como se mencionó anteriormente se propone realizar dos diplomados al año, por tanto para el presupuesto del diplomado en “Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI - GP 1000” se tuvo en cuenta el presupuesto del diplomado de “Seguridad del paciente” evento que se realizó con gran aceptación en el sector salud. En la siguiente tabla se presenta el presupuesto estimado para el nuevo diplomado.

Tabla 20. Presupuesto diplomado en “Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI-GP 1000”.

Logística, montaje y organización	21.940.060		
Publicidad y comunicaciones	595.000		
Imprevistos	2.253.506		
Total	24.788.566		
Logística, montaje y organización			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Alquiler del aula (12 sesiones)	12 sesiones	70.000	840.000
Video beam	12 sesiones	50.000	600.000
Convenio ICONTEC	1	19.933.360	19.933.360
Auxiliar	1	566.700	566.700
Total			21.940.060
Publicidad y comunicaciones			
Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Plegables	600	250	150.000
Teléfono/celular	2000 minutos	135	135.000
Oficios	150	1.000	150.000
Pauta publicitaria	1	100.000	100.000
Transporte	100	1.100	60.000
Total			595.000
Generación de ingresos			
Asistentes	25	1.600.000	40.000.000
Excedente operacional			18.511.434
Punto de equilibrio			
Asistentes	15	1.600.000	25.600.000

Fuente. Esta investigación.

d. Identificar los niveles de satisfacción percibidos en cada evento comercial o de capacitación que desarrolle el gremio.

➤ Acciones.

- Diseñar, aplicar y analizar una encuesta de satisfacción.

➤ Propuesta. Aplicar una encuesta de satisfacción a una muestra representativa de los participantes de cada evento realizado por el gremio, con el objeto de

conocer los niveles de satisfacción y poder evaluar el cumplimiento de la meta en cada evento programado.

Para el desarrollo de la actividad se propone el siguiente formato.

Tabla 21. Formato No 2. Evaluación de las actividades de capacitación.

Formato No 2
 Evaluación de las actividades de capacitación ACOPI seccional Nariño
Nombre de la capacitación _____
Lugar y fecha _____
Por favor, conteste de la manera más sincera las siguientes preguntas. Evalúe en la escala de 1-5, (1 peor a 5 mejor).
1. Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados. ____
2. Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el capacitador para impartir los contenidos. ____
3. Nivel de participación y de motivación ofrecido por el capacitador. ____
4. Claridad de la exposición. Respecto al lenguaje y orden dado al tema. ____
5. Infraestructura y comodidad del lugar de capacitación ____
6. Cumplimiento del horario y del programa. ____
7. Temas propuestos para próximas capacitaciones _____
Sugerencias y comentarios para el mejoramiento de las próximas actividades de capacitación: _____ _____ _____
Muchas gracias.

Fuente. Esta investigación.

➤ Presupuesto. Para la aplicación de las encuestas de satisfacción en los eventos de capacitación no se requiere un valor adicional específico, el valor de papelería ya estará establecido dentro del presupuesto de cada actividad.

e. Estructurar y actualizar una base de datos de afiliados actuales y potenciales, identificando claramente sus principales características.

➤ Acciones.

- Diseñar un formato de base de datos para afiliados vigentes y otro para clientes potenciales.

- Registrar los datos de los nuevos afiliados y actualizar los datos de los afiliados vigentes.

- Actualizar la base de datos de los clientes potenciales.

➤ Propuesta. Registrar los datos de los nuevos afiliados y actualizar los datos de los afiliados vigentes, con el objeto de tener información precisa sobre las empresas y poder establecer mecanismos de comunicación eficaces y actualizar la base de datos de clientes potenciales con el fin de programar visitas para invitarles a afiliarse al gremio.

➤ Presupuesto. Para la ejecución de las anteriores acciones no se requiere un valor adicional específico, se pueden desarrollar a través de los recursos propios presupuestados por el gremio para el año en vigencia.

Para el desarrollo de la actividad se propone los siguientes formatos.

Tabla 22. Formato No 3. Base de datos posibles empresas afiliadas.

 <p style="text-align: center;"> FORMATO No 3 ACOPI SECCIONAL NARIÑO BASE DE DATOS POSIBLES EMPRESAS AFILIADAS </p>									
No	Empresa	Gerente	Dirección	Teléfonos Celular	E- mail	Tamaño de la empresa	Valor de cuota de afiliación	Fecha de visita	Observaciones
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Fuente. Esta investigación

Tabla 23. Formato No 4. Base de datos empresas afiliadas.

 <p style="text-align: center;"> FORMATO No 4 ACOPI SECCIONAL NARIÑO BASE DE DATOS EMPRESAS AFILIADAS </p>							
No	Empresa	Gerente	Dirección	Tamaño	Sector económico	Teléfonos Celular	E- mail
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Fuente. Esta investigación.

Tabla 24. Plan de marketing en servicio.

ACOPI seccional Nariño		Estrategia: Desarrollo de producto/servicio			Periodo 2012-2013	
Objetivo	Estrategia	Acciones	Recursos	Presupuesto	Indicador	Tiempo
Identificar las principales necesidades y expectativas de empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño.	a. Diseñar una encuesta que permita identificar las necesidades de los afiliados vigentes y las expectativas de los nuevos afiliados.	- Aplicar, analizar y socializar los resultados de la encuesta.	-Humano. Director ejecutivo Dir. Comercial y Comunicaciones Dir. Proyectos Auxiliar administrativo Empresarios Instituciones	\$ 130.900	# de encuestas aplicadas / # de afiliados vigentes	Anualmente
	b. Responder oportunamente a los requerimientos del sector empresarial afiliado a ACOPI seccional Nariño.	- Definir claramente las responsabilidades de cada área del gremio en relación con la atención de los requerimientos de los afiliados.	-Físicos. Instalaciones ACOPI Programas de Office Computador Telefax, Elementos de oficina y papelería Internet Publicidad Encuestas	Financiada con recursos propios.	# de requerimientos atendidos / # de requerimientos recibidos por área	Mensualmente
	c. Crear nuevos servicios acordes a las necesidades y expectativas actuales de los empresarios afiliados y de los potenciales.	- Realizar seguimiento continuo mediante la elaboración de informes sobre el estado de los requerimientos recibidos.	- Formalizar contratos soportes donde se plasme un acuerdo con un proveedor externo para la prestación de servicios no cubiertos por el gremio.	Documentos Base de datos ACOPI y Cámara de comercio.	Financiada con recursos propios.	# de informes presentados / # de requerimientos pendientes
					# de acuerdos formalizados / # acuerdos programados	Anualmente

Continuación de la Tabla 24. Plan de marketing en servicio.

ACOPI seccional Nariño		Estrategia: Desarrollo de producto/servicio			Periodo 2012-2013	
Objetivo	Estrategia	Acciones	Recursos	Presupuesto	Control	Tiempo
Identificar las principales necesidades de empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño.	c. Crear nuevos servicios acordes a las necesidades actuales de los empresarios afiliados y de los potenciales.	- Gestionar nuevos convenios con las instituciones educativas que tengan formación profesional o técnica en contaduría pública y derecho, con el fin de prestar el servicio de asesoría en estas áreas a los afiliados.	-Humano. Director ejecutivo Dir. Comercial y Comunicaciones Dir. Proyectos Auxiliar administrativo Empresarios Instituciones	Financiada con recursos propios.	# de convenios formalizados / # convenios programados	Anualmente
		- Estructurar y presentar propuestas de diplomados y seminarios dirigidos a segmentos empresariales específicos.	-Físicos. Instalaciones ACOPI Programas de Office Computador Telefax, Elementos de oficina y papelería	\$ 33.298.936	# de diplomados y seminarios desarrollados / # de diplomados y seminarios propuestos	Trimestralmente
	d. Identificar los niveles de satisfacción percibidos en cada evento comercial o de capacitación que desarrolle el gremio.	- Diseñar, aplicar y analizar una encuesta de satisfacción. - Evaluar e implementar acciones correctivas mediante la realización de informes de cada evento.	Internet Publicidad Encuestas Documentos Base de datos ACOPI y Cámara de comercio.	Financiada con recursos propios. Financiada con recursos propios.	# encuestas aplicadas / # de participantes por evento # de informes presentados / numero de eventos desarrollados.	Trimestralmente Trimestralmente

Continuación de la Tabla 24. Plan de marketing en servicio.

ACOPI seccional Nariño		Estrategia: Desarrollo de producto/servicio			Periodo 2012-2013	
Objetivo	Estrategia	Acciones	Recursos	Presupuesto	Indicador	Tiempo
Identificar las principales necesidades de empresarios afiliados a ACOPI seccional Nariño.	e. Estructurar y actualizar una base de datos de afiliados actuales y potenciales, identificando claramente sus principales características.	- Diseñar un formato de base de datos para afiliados vigentes y otro para clientes potenciales.	-Humano. Director ejecutivo Dir. Comercial y Comunicaciones	Financiada con recursos propios.	# de formatos aceptados / # de formatos propuestos	Anualmente
		- Registrar los datos de los nuevos afiliados y actualizar los datos de los afiliados vigentes.	Dir. Proyectos Auxiliar administrativo Empresarios Instituciones	Financiada con recursos propios.	# de registros realizados / # nuevos afiliados y actualizaciones	Mensualmente
		- Actualizar la base de datos de los clientes potenciales.	-Físicos. Instalaciones ACOPI Programas de Office Computador Telefax, Elementos de oficina y papelería Internet Publicidad Encuestas Documentos Base de datos ACOPI y Cámara de comercio	Financiada con recursos propios.	# de registros realizados / # clientes potenciales identificados	Mensualmente

Fuente. Esta Investigación.

4.4.2 Plan de marketing en precio. El programa propuesto en precio esta enfocado al cumplimiento de la estrategia corporativa Desarrollo de producto/servicio.

- **Objetivo.** Incentivar a los empresarios afiliados a continuar perteneciendo a ACOPI seccional Nariño.

- **Recursos.** Para el cumplimiento del objetivo y de cada una de las estrategias planteadas se deberán tener en cuenta los siguientes recursos:

- a. **Recurso humano.** El encargado de asegurar que se cumplan los objetivos anteriormente expuestos es el Director Ejecutivo, quien delega la autoridad a la Dirección Comercial y Comunicaciones, Director de Proyectos y Auxiliar Administrativo. Cada persona que labora en el gremio tiene el compromiso de apoyar todas las actividades que desarrollen en pro a brindar un mejor servicio a los afiliados y clientes potenciales. Asimismo, es indispensable la participación de los empresarios.

- b. **Soporte físicos.** Instalaciones de ACOPI, computador, programas de Office, telefax, elementos de oficina y papelería, teléfono, fax, internet, publicidad, documentos y base da datos ACOPI y Cámara de Comercio, entre otros.

- **Estrategias.** Para el cumplimiento del objetivo en servicio se propone desarrollar 3 estrategias y sus respectivas acciones.

- a. Otorgar el 15% de descuento para los afiliados que cancelen el valor total anual de la cuota de sostenimiento.

- **Propuesta.** Teniendo en cuenta que el 33% (17 de 51) empresarios afiliados manifestaron estarían interesados en pagar el valor total anual de la cuota de sostenimiento para acogerse al 15% de descuento, se propone implementar esta estrategia para incentivar a los afiliados.

- **Acciones.**

- Comunicar a los empresarios afiliados al gremio la política de descuento fijada para el año.

- Realizar un seguimiento del número de empresarios que se acogen a la política de descuento.

- **Presupuesto.** Para el calculo del valor que implica para ACOPI esta estrategia se tomo el valor mas bajo aportado por las pequeñas empresas por concepto de cuota de sostenimiento que es de \$ 25.000 mensuales y se trabajo sobre el 33% (17 de 51) afiliados que expresaron su interés en este beneficio.

Tabla 25. Presupuesto descuento para afiliados en pago total anual de cuota de sostenimiento.

Detalle	No Empresas	Valor Unitario	Total
Descuento pago anual cuota de sostenimiento	17	\$ 45.000	\$765.000
Total			\$765.000

Fuente. Esta investigación.

b) Otorgar hasta el 20% de descuento a los afiliados que participen en los eventos de capacitación que realice el gremio.

➤ Acciones.

- Comunicar a los empresarios afiliados al gremio la política de descuento fijada para cada evento.

➤ Propuesta. Teniendo como base los datos históricos de participantes en los seminarios taller (300) y en los diplomados (25) y que de estos asistentes en el caso de los seminarios el 40% (120) y en los diplomados 30% (8) pertenecen a empresas afiliadas al gremio, se propone conceder el 20% de descuento a los afiliados para incentivarles a participar de estas actividades y a seguir afiliados al gremio.

➤ Presupuesto. Para el cálculo del valor que implica para ACOPI esta estrategia se tomo en cuenta el desarrollo de dos seminarios y dos diplomados y el número de participantes afiliados al gremio que se beneficiarían del descuento de acuerdo al costo de cada capacitación.

Tabla 26. Presupuesto descuento para afiliados en actividades de capacitación.

Actividades de capacitación	Participantes	Descuento	Total
Seminarios	240	\$ 10.000	\$ 240.000
Diplomados	16	\$ 319.000	\$ 5.104.000
Total			\$ 5.344.000

Fuente. Esta investigación.

c) Informar sobre los beneficios tributarios que tienen los empresarios al pertenecer al gremio.

➤ Acciones.

- Realizar y entregar un volante informativo comunicando los beneficios tributarios que se obtienen al ser afiliados al gremio.

➤ Propuesta. Realizar y entregar un volante en donde se dé a conocer los beneficios tributarios a que se pueden acoger las empresas que están afiliadas al gremio y aprovechar para posicionar a ACOPI.

Para el desarrollo de la actividad se propone el siguiente diseño.

Gráfica 25. Volante informativo sobre beneficios tributarios.



ESTA ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA SU EMPRESA

La Ley 116 PARÁGRAFO 1º - Parágrafo adicionado por el artículo 57 de la Ley 1430 de 2010. El nuevo texto es el siguiente – “Las cuotas de afiliación pagadas a los gremios serán deducibles del impuesto de renta”. significa que la cuota que el afiliado (a) cancela ya bien sea mensual, trimestral, semestral o anual en nuestra entidad es un abono que está haciendo al impuesto de renta. Este certificado será expedido durante el mes de enero siempre y cuando cumpla con los requisitos estipulados tanto por la ley como por ACOPI SECCIONAL NARIÑO como son:

1. Estar afiliado ACOPI SECCIONAL NARIÑO
2. Encontrarse al día en sus pagos antes de noviembre del año en curso.
3. Entregar a ACOPI SECCIONAL NARIÑO la Cámara de Comercio renovada y actualizada.
4. Fotocopia de cédula del Representante Legal de la empresa.

Fuente. Esta investigación

➤ Presupuesto. Para el desarrollo de la actividad se ha estimado el siguiente presupuesto.

Tabla 27. Presupuesto volante informativo.

Detalle	Unidades	Valor Unidad	Total
Impresión del Boletín informativo	300	\$200	\$60.000
Total			\$60.000

Fuente. Esta investigación.

4.4.3 Plan de marketing en distribución. El programa propuesto en distribución esta dirigido a la consecución d la estrategia corporativa Penetración en el mercado.

- **Objetivo.** Establecer convenios con la Gobernación de Nariño, Cámara de Comercio y Alcaldías para llevar el portafolio de servicios de ACOPI a nuevas áreas geográficas del departamento de Nariño.

- **Recursos.** Para el cumplimiento del objetivo y de cada una de las estrategias planteadas se deberán tener en cuenta los siguientes recursos:

- a. **Recurso humano.** El encargado de asegurar que se cumplan los objetivos anteriormente expuestos es el Director Ejecutivo, quien delega la autoridad a la Dirección Comercial y Comunicaciones, Director de Proyectos y Auxiliar Administrativo. Cada persona que labora en el gremio tiene el compromiso de apoyar todas las actividades que desarrollen en pro a brindar un mejor servicio a los afiliados y clientes potenciales. Asimismo, es indispensable la participación de entidades gubernamentales como alcaldías, gobernación, Cámaras de Comercio y los empresarios.

- b. **Soporte físicos.** Instalaciones de ACOPI, computador, programas de Office, telefax, elementos de oficina y papelería, teléfono, fax, internet, publicidad, documentos y base da datos ACOPI y Cámara de Comercio, entre otros.

- **Estrategias.** Para el cumplimiento del objetivo en servicio se propone desarrollar la siguiente estrategia y sus respectivas acciones.

- a. Formular propuestas para el fomento del desarrollo y crecimiento empresarial de los diferentes municipios del Departamento de Nariño.

- **Propuesta.** Para la formulación de las propuestas se deberá tener en cuenta los planes de desarrollo nacional, regional y municipal.

Los municipios deberán contar con características específicas como número de empresas, movimiento comercial y zona de frontera. Entre los municipios que la Dirección Ejecutiva ha considerado ofrecer el portafolio de servicios son Ipiales, La Unión, Tumaco y Túquerres.

- **Acciones.**

- Realizar visitas a los municipios de Ipiales, La Unión, Tumaco y Túquerres para analizar las necesidades del sector empresarial.

- Formular propuestas de desarrollo y crecimiento empresarial teniendo en cuenta planes de desarrollo nacional, regional y municipal.

- Presentar y sustentar a las diferentes autoridades competentes de las alcaldías las propuestas formuladas.

➤ Presupuesto. El valor para desplazamiento y alojamiento se asignará de acuerdo al sitio y días de estadía en los diferentes municipios. De igual manera se presenta un presupuesto estimado para la actividad.

Tabla 29. Presupuesto desplazamiento a municipios.

Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Transporte	24	\$12.000	\$288.000
Viáticos y alimentación	56	\$11.000	\$616.000
Imprevistos			\$ 90.400
Total			\$994.400

Fuente. Esta investigación.

Tabla 30. Plan de marketing en distribución.

ACOPI seccional Nariño		Estrategia: Penetración en el mercado			Periodo 2012-2013	
Objetivo	Estrategia	Acciones	Recursos	Presupuesto	Indicador	Tiempo
Establecer convenios con la Gobernación de Nariño, Cámara de Comercio y Alcaldías para llevar el portafolio de servicios de ACOPI a nuevas áreas geográficas del departamento de Nariño.	a. Formular propuestas para el fomento del desarrollo y crecimiento empresarial de los diferentes municipios del Departamento de Nariño.	- Realizar visitas a los municipios de Ipiales, La Unión, Tumaco y Túquerres para analizar las necesidades del sector empresarial.	-Humano. Director ejecutivo Dir. Comercial y Comunicaciones Dir. de Proyectos Auxiliar administrativo Entidades gubernamentales Cámaras de comercio Empresarios	\$ 994.400	# de visitas realizadas / # de visitas programadas	Anualmente
		- Formular propuestas de desarrollo y crecimiento empresarial teniendo en cuenta planes de desarrollo nacional, regional y municipal.	-Físicos. Instalaciones ACOPI	Financiada con recursos propios.	# de propuestas planteadas / # de municipios visitados	Anualmente
		- Presentar y sustentar a las diferentes autoridades competentes de las alcaldías las propuestas formuladas.	Programas de Office Computador Telefax, Elementos de oficina y papelería Internet Publicidad Documentos Base de datos ACOPI y Cámara de comercio	Financiada con recursos propios.	# de propuestas aprobadas / # de propuestas presentadas	Anualmente

Fuente. Esta investigación.

4.4.4 Plan de Marketing en comunicación (Promoción y Publicidad). El programa propuesto en comunicación esta orientado al cumplimiento de la estrategia corporativa Penetración en el mercado.

Objetivo 1. Incrementar en un 20% el número de empresarios nuevos e incentivar a los afiliados vigentes a seguir siendo miembros de ACOPI seccional Nariño.

▪ Recursos. Para el cumplimiento del objetivo y de cada una de las estrategias planteadas se deberán tener en cuenta los siguientes recursos:

a. Recurso humano. El encargado de asegurar que se cumplan los objetivos anteriormente expuestos es el Director Ejecutivo, quien delega la autoridad a la Dirección Comercial y Comunicaciones, Director de Proyectos, contador, auxiliar Administrativo y diseñador gráfico. Cada persona que labora en el gremio tiene el compromiso de apoyar todas las actividades que desarrollen en pro a brindar un mejor servicio a los afiliados y clientes potenciales. Asimismo, es indispensable la participación de la junta directiva y de los empresarios.

b. Soporte físicos. Instalaciones de ACOPI, computador, programas de Office, telefax, elementos de oficina y papelería, encuestas, teléfono, fax, internet, medios de comunicación, publicidad, documentos y base da datos ACOPI y Cámara de Comercio, entre otros.

▪ Estrategias. Para el cumplimiento del objetivo en servicio se propone desarrollar 4 estrategias y sus respectivas acciones.

a. Dar a conocer los el portafolio de servicios y los beneficios de pertenecer al gremio.

➤ Acciones.

- Mejorar la imagen corporativa y la presentación del portafolio de servicios, mediante el diseño de un plegable, carpetas, pendón y aviso de calle acorde y llamativo.

➤ Propuesta. En las siguientes gráficas se representa la propuesta y el presupuesto para el diseño de un plegable en donde se de a conocer el portafolio de servicios, el diseño de dos carpetas y el diseño de aviso visual de calle.

Gráfica 26. Propuesta diseño plegable, lado 1.

PROYECTOS EMPRESARIALES

Su empresa puede entrar a formar parte de los proyectos y programas propuestos y ejecutados por **ACOPI**, que buscan el fortalecimiento y crecimiento empresarial en convenio con entidades como, la Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, SENA, FOMIPYME, COLCIENCIAS, Universidades, entre otros.

Para el desarrollo de esta importante labor, **ACOPI**, cuenta con un comité especializado en proyectos, conformado por representantes de entidades públicas y privadas de primer orden en el departamento.

ASOCIATIVIDAD

Los PRODES son Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial que fomentan la asociatividad entre empresarios de un mismo sector o sectores complementarios, con capacidad de generar sinergias que contribuyen a la identificación y solución de problemas comunes a través de estrategias de cooperación.

El programa se desarrolla en cuatro fases: Asociatividad, Mejoramiento continuo (crecimiento empresarial), Mejoramiento tecnológico y Fortalecimiento comercial. Durante este proceso, su empresa recibirá capacitaciones para promover el desarrollo empresarial a través del mejoramiento continuo y la certificación de su empresa en procesos de calidad, normas HAC-CP, entre otros.

Los PRODES, buscan vincular a las MIPYME de los sectores involucrados dentro de un proceso de internacionalización a través de la generación de competitividad y productividad, abriéndole caminos a su empresa para insertarse dentro del mercado mundial.



Mas Información:

Cra.29 No. 18-09
Telefax: 7317319

E-mail: acopinar@yahoo.com
eventosacopinar@gmail.com
Web Site: www.acopi.org.co
San Juan de Pasto - Colombia

Diseño: Oscar Armando Bernal de Harbo - cel: 31877929 - oscarb@acopi.org.co



Acopi Seccional Nariño
**ASOCIACIÓN
COLOMBIANA**

De las micro, pequeñas
y medianas empresas.



**!Un Gremio
que NO se detiene!**



Continuación Gráfica 26. Propuesta diseño plegable, lado 2.

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.

ACOPI, 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 empresariado 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.

ACOPI cuenta con cobertura en doce regiones del territorio nacional: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Cauca, Centro Occidente, Cundinamarca, Nariño, Norte de Santander, Santander, Tolima y Valle.

NUESTROS SERVICIOS

REPRESENTACIÓN GREMIAL.

ACOPI, es un gremio multisectorial que en alianza con la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales representa a sus Asociados, velando por su bienestar a través de la generación de condiciones adecuadas para el crecimiento y desarrollo empresarial en el mercado. Brindando un respaldo incondicional y facilitando soluciones a las problemáticas empresariales.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.

ACOPI, en convenio con prestigiosas instituciones de la región y del país brinda una variedad de foros, talleres, cursos y seminarios enfocados a fortalecer los conocimientos necesarios a todas las áreas relacionada de su empresa, dando paso así, a aprovechar al máximo los recursos humanos, financieros y oportunidades.

Las capacitaciones que **ACOPI** ofrece a sus afiliados se encuentran enmarcadas en las áreas:

- Administrativas
- Financieras
- Talento Humano
- Producción
- Mercadeo
- Comercio Exterior e Internacionalización de la Mipyme.



INFORMACIÓN ACTUALIZADA

Ponemos a su disposición información actualizada acerca de las MIPYME referentes a políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales, tecnológicos, insumos, tendencias económicas y diagnóstico sectorial. Además de información precisa acerca de los distintos eventos empresariales que se desarrollan en Nariño y Colombia como encuentros empresariales, ferias, misiones comerciales y licitaciones.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

La representación que **ACOPI** brinda a sus afiliados les permite tener un mayor poder de negociación frente a instituciones financieras. Para ello, **ACOPI** ha firmado convenios con entidades tan importantes como el Fondo Regional de Garantías, Banco de Bogotá, Comfamiliar de Nariño y Bancoldex, quienes acompañan y asesoran a nuestros afiliados para facilitar el acceso a créditos de fomento empresarial.



Fuente. Esta investigación.

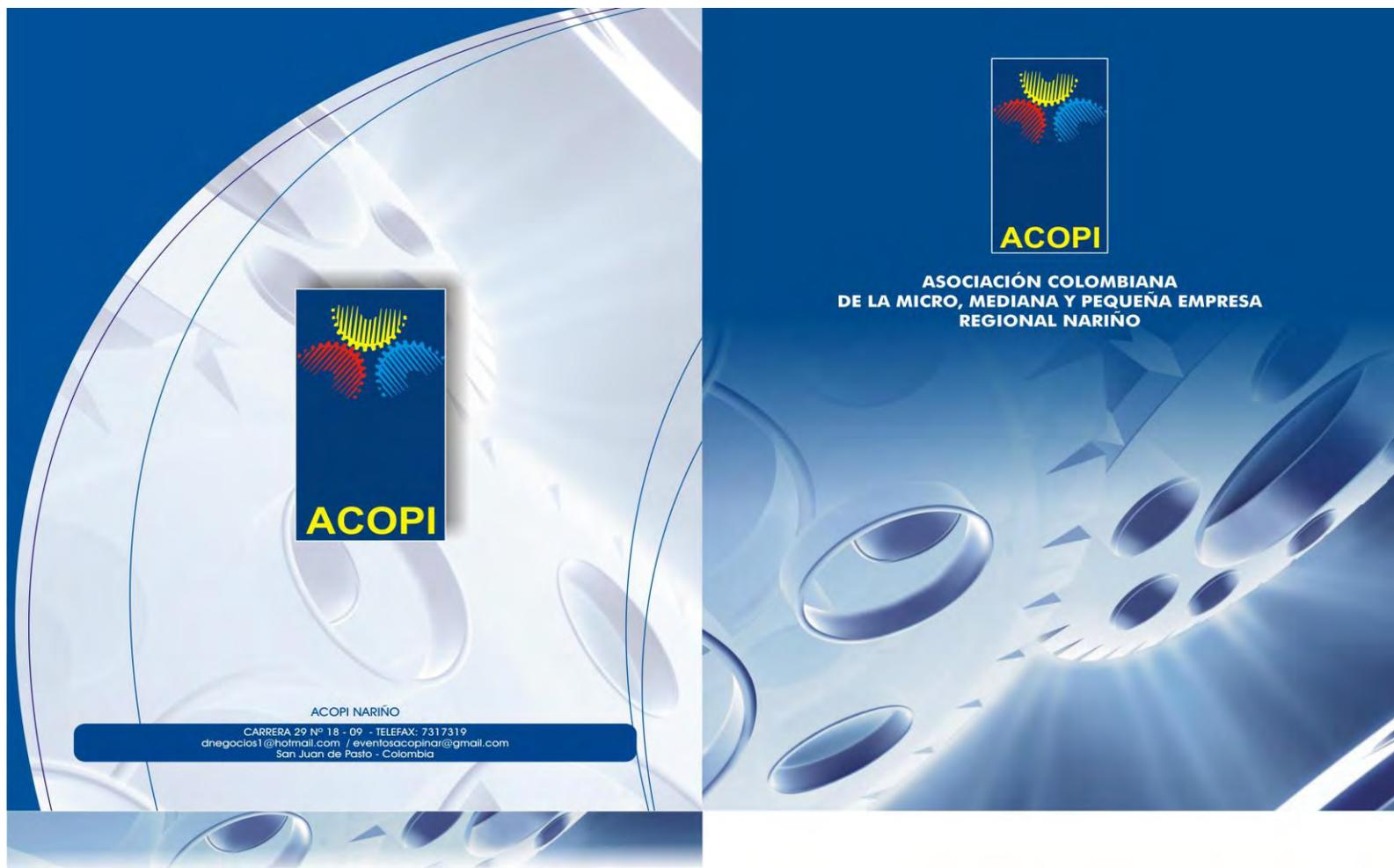
➤ Presupuesto. En la siguiente tabla se proyecta el presupuesto del plegable.

Tabla 31. Presupuesto plegable.

Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Plegable	500	\$490	\$245.000
Total			\$245. 000

Fuente. Esta investigación.

Gráfica 27. Carpeta 1. Propuesta diseño carpeta, lado 1.



Fuente. Esta investigación.

Continuación Gráfica 27. Carpeta 1. Propuesta diseño carpeta, lado 2.

ACOPI

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.

NUESTROS SERVICIOS

REPRESENTACIÓN GREMIAL

ACOPI, en convenio con prestigiosas instituciones de la región y del país brinda una variedad de foros, talleres, cursos, seminarios y diplomados enfocados a fortalecer los conocimientos necesarios a todas las áreas relacionadas con su empresa, dando paso así, a aprovechar al máximo los recursos humanos, financieros y oportunidades.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

ACOPI, es un gremio multisectorial que en alianza con la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales representa a sus asociados, velando por su bienestar a través de la generación de condiciones adecuadas para el crecimiento y desarrollo empresarial en el mercado. Brindando un apoyo incondicional y facilitando soluciones a las problemáticas empresariales.

PROYECTOS EMPRESARIALES

Su empresa puede entrar a formar parte de los proyectos y programas propuestos y ejecutados por ACOPI, que buscan el fortalecimiento y crecimiento empresarial en convenio con entidades como, la Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, SENA, FOMIPYME, COLCIENCIAS, Universidades entre otros.

MAS INFORMACIÓN

CARRERA 29 N° 18 - 09 - TELEFAX: 7317319
 dnegocios1@hotmail.com / acopinar@yahoo.com
 eventosacopinar@gmail.com
 www.acopi.org.co
 San Juan de Pasto - Colombia

SENA
 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE

ACOPI

PROGRAMA DE FORMACION CONTINUA ESPECIALIZADA PARA LAS MIPYME DE NARIÑO

ALTA GERENCIA
 CONVENIO ESPECIAL DE COOPERACIÓN No. 106

SENA - EMPRESA
 CONVENIO ESPECIAL DE COOPERACIÓN No. 107

CARRERA 29 N° 18 - 09 - TELEFAX: 7317319
 dnegocios1@hotmail.com / acopinar@yahoo.com / eventosacopinar@gmail.com
 www.acopi.org.co - San Juan de Pasto - Colombia

Fuente. Esta investigación.

Gráfica 28. Carpeta 2. Propuesta diseño carpeta para capacitaciones.



Fuente. Esta investigación.

➤ Presupuesto. En la siguiente tabla se proyecta el presupuesto de las carpetas.

Tabla 32. Presupuesto carpetas.

Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Carpeta 1 Una cara	500	\$ 936	\$ 468.000
Carpeta 2 Dos caras	500	\$1232	\$ 616.000
Total			\$1.084.000

Fuente. Esta investigación.

Gráfica 29. Propuesta diseño aviso visual - calle.



Fuente. Esta investigación.

➤ Presupuesto. En la siguiente tabla se proyecta el presupuesto del aviso visual - calle.

Tabla 33. Presupuesto aviso visual- calle.

Detalle	Unidad	Valor unitario
Aviso Visual – Calle	1	\$300.000
Total		\$300.000

Fuente. Esta investigación.

- Diseñar un boletín informativo semestral, en donde se dé a conocer las principales actividades desarrolladas por el gremio.

➤ Propuesta. Elaborar un boletín informativo dirigido a los afiliados y potenciales empresarios afiliados al gremio, con el objeto de dar a conocer las actividades

desarrolladas por el gremio. A continuación se presenta un texto donde se explica a los empresarios nariñenses que el ser afiliado ACOPI seccional Nariño, no significa un gasto es una inversión, una ayuda para que el gremio trabaje en pro del desarrollo económico y competitividad del sector empresarial de la región. En el boletín informativo se plasmaran todos los servicios que ACOPI seccional Nariño ofrece, además de las actividades más destacadas que se han realizado en el semestre.

A continuación se presenta una propuesta sobre el diseño del boletín informativo.

Gráfica 30. Diseño boletín informativo, lado 1.



Fuente. Esta investigación.

Continuación Grafica 30. Diseño boletín informativo, lado 2.

EVENTOS



CALENDARIO 2012

Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
Cra. 157 No. 9-70 Te. 3411444
www.acopibogota.org.co

ENERO	JULIO
Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
FEBRERO	AGOSTO
Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
MARZO	SEPTIEMBRE
Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
ABRIL	OCTUBRE
Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
MAYO	NOVIEMBRE
Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
JUNIO	DICIEMBRE
Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

REGIONAL NARIÑO

ACOPI seccional Nariño tienen el gusto de invitarlos a participar en el Segundo seminario taller para secretarías ejecutivas y asistentes de dirección "PRODUCTIVIDAD - MENOS ESFUERZOS MAS RESULTADOS"

Conocedores de las grandes responsabilidades que tienen las Secretarías Ejecutivas y las Asistentes de Dirección en las empresas, ACOPI Seccional Nariño se permite invitarlos a participar en el segundo Seminario Taller donde se tratarán temas fundamentales para enfrentar el constante cambio que vive el mundo actual.

El contenido temático es el siguiente:

TE ADAPTAS O TE EXTINGUES: esta conferencia prepara a las secretarías para la implementación de nuevos sistemas, traslados, fusiones, en cualquier situación que genere cambios. Hoy en día, la mayoría de las empresas están en constante transformación, el dinamismo es algo que caracteriza esta época. Una de las mayores inquietudes se relaciona con la capacidad que tienen las personas para adaptarse a estos cambios o inclusive generarlos. Es así como las personas que más fácil se adaptan son aquellas con una actitud positiva, que tienen confianza en sí mismos y que ven oportunidades de mejorar frente a esta situación.

LIDERAZGO DE INFLUENCIA: el liderazgo implica influir sobre otros, lo cual conlleva a tener mayor conciencia sobre las propias acciones, es decir, cosas que antes no tenían importancia, comienzan a llamar poderosamente la atención y de igual forma cosas a las que se les da demasiada importancia ya no la tienen. Esta conferencia permitirá a los asistentes a realizar un cuestionamiento sobre sus actitudes y comportamientos en el devenir de su trabajo y como este influye positiva o negativamente en el desarrollo efectivo de sus actividades y lo más importante la empresa.

CONFERENCISTA: ROCÍO FERRO FRANCO

- * Conferencista Internacional y capacitadora Empresarial durante los últimos 18 años.
- * Miembro Platinum de la Red Mundial de Conferencistas (con base en Alemania) y seleccionada como "La Conferencista del año 2010" por esta organización.
- * Invitada a la Primera, Segunda y Tercera Cumbres Mundiales de Liderazgo, Motivación y Valores, realizadas en Perú, Colombia, y México. Coautora del libro "La Biblia de la Motivación".
- * Conferencista especializada en Liderazgo, cambio de Cultura, Habilidades Comerciales y de Servicio.

Fuente. Esta investigación.

➤ Presupuesto. En la siguiente tabla se proyecta el presupuesto estimado para el boletín informativo semestral.

Tabla 34. Presupuesto boletín informativo semestral.

Detalle	Unidad	Valor	Total
Impresión del boletín informativo	200	\$100	\$200.000
Total			\$200.000

Fuente. Esta investigación.

- Diseñar y pautar anuncios de prensa y de radio para comunicar las actividades del gremio.

➤ Propuesta. Aprovechando que ACOPI seccional Nariño tiene excelentes relaciones con los medios de comunicación regionales como emisoras de AM y prensa con el Diario del Sur, puede aprovechar de los beneficios que cuenta con estos medios para realizar anuncios e invitaciones a participar de las actividades programadas e informar sobre los logros alcanzados, para incentivar a los empresarios a afiliarse al gremio.

➤ Presupuesto. En la siguiente tabla se proyecta el presupuesto de los anuncios de prensa y de radio.

Tabla 35. Presupuesto anuncios de prensa y radio.

Detalle	Unidad	Valor	Total
Prensa	6	\$100.000	\$ 600.000
Radio	12	\$40.000	\$ 480.000
Total			\$ 1.080.000

Fuente. Esta investigación.

b. Crear políticas de descuento para los nuevos afiliados al gremio.

➤ Acciones.

- Conceder un 25% de descuento en el pago del valor de inscripción.

- Conceder un 20% de descuento por el pago total anual de las cuotas de sostenimiento.

➤ Propuesta. Teniendo en cuenta que se proyecta incrementar en un 20% (10) el número de afiliados, se propone concederles un 25% de descuento en el pago del valor de inscripción y un 20% en el pago total anual de las cuotas de sostenimiento, para incentivarles a afiliarse al gremio. Cabe mencionar, que el valor de inscripción es de \$20.000 sin importar el tamaño de la empresa y el mínimo valor en cuotas de sostenimiento mensual es de \$25.000 para las pequeñas empresas, valor que se ha tomado como base por representar más del 50% de las empresas afiliadas al gremio.

➤ Presupuesto. Para calcular el valor que le cuesta al gremio esta estrategia se tomo los 10 afiliados nuevos que se proyecta y se les aplico los correspondientes

porcentajes de descuento 25% en cuota de inscripción (20.000) y 20% en pago total anual de cuota de participación (25.000).

Tabla 36. Presupuesto de descuento para nuevos afiliados.

Detalle	Unidad	Valor descuento	Total
Valor afiliación	10	\$ 5.000	\$ 50.000
Pago anticipado anual cuota sostenimiento	10	\$45.000	\$450.000
Total			\$600.000

Fuente. Esta investigación.

c) Crear políticas de descuento para los afiliados al gremio.

➤ Acciones.

- Condonar al afiliado el valor total de la cuota de sostenimiento del mes por cada empresario nuevo que lleve al gremio.

➤ Propuesta. Teniendo en cuenta las buenas relaciones con que cuentan los empresarios afiliados al gremio, se propone estimularles con la condonación del valor de la cuota del mes por cada empresario nuevo que lleven al gremio.

➤ Presupuesto. Para calcular el costo que implicaría para ACOPI la ejecución de esta estrategia, se tomó en cuenta los datos históricos de empresas afiliadas al gremio mediante referidos de los mismos afiliados, que corresponde en promedio a 4 empresas al año y se multiplicó por el valor mínimo de cuota de sostenimiento de \$25.000.

Tabla 37. Presupuesto condonación por referidos.

Detalle	No empresas	Valor cuota	Total
Condonación por referidos	4	\$25.000	\$100.000
Total			\$100.000

Fuente. Esta investigación.

d) Incentivar a los afiliados a seguir siendo parte activa del gremio y a participar en las actividades comerciales o de formación empresarial desarrolladas por ACOPI.

➤ Acciones.

- Aprovechar el evento de la Cena de Integración Acopista anual, para realizar una actividad lúdica que despierte el sentido de pertenencia de los empresarios.

➤ Propuesta. ACOPI seccional Nariño cada año realiza la cena de integración Acopista, evento que puede ser el escenario apropiado para presentar una actividad lúdica, en donde se incentive a los empresarios a seguir afiliados y a participar en las actividades programadas por el gremio.

➤ Presupuesto. En el presupuesto se tuvo en cuenta el valor correspondiente a la contratación de profesionales para el desarrollo de la actividad lúdica.

En la siguiente tabla se expone el presupuesto estimado.

Tabla 38. Presupuesto actividad lúdica.

Detalle	Unidad	Valor unitario	Valor total
Actividad lúdica	1	\$400.000	\$400.000
Total			\$400.000

Fuente. Esta investigación.

Tabla 39. Plan de Marketing en Comunicación (Promoción y Publicidad).

ACOPI seccional Nariño		Estrategia: Penetración en el mercado			Periodo 2012-2013	
Objetivo	Estrategia	Acciones	Recursos	Presupuesto	Indicador	Tiempo
Incrementar en un 20% el número de empresarios nuevos e incentivar a los afiliados vigentes a seguir siendo miembros de ACOPI seccional Nariño.	a. Dar a conocer a los empresarios el portafolio de servicios y los beneficios de pertenecer al gremio.	- Mejorar la imagen corporativa y la presentación del portafolio de servicios, mediante el diseño de un plegable, carpetas, pendón y aviso de calle acorde y llamativo.	-Humano. Director ejecutivo Dir. Comercial y Comunicaciones Dir. de Proyectos Auxiliar administrativo Diseñador gráfico Junta Directiva Empresarios	\$ 1.629.000	# de propuestas aceptadas / # de propuestas presentadas	Anualmente
		- Diseñar un boletín informativo semestral, en donde se dé a conocer las principales actividades desarrolladas por el gremio.	-Físicos. Instalaciones ACOPI Programas de Office	\$ 200.000	# de boletines entregados / # de boletines realizados	Semestralmente
	- Diseñar y pautar anuncios de prensa y de radio para comunicar las actividades del gremio.	Computador Telefax, Elementos de oficina y papelería Internet	\$ 1.080.000	# de eventos pautados / # de eventos programados	Durante el año	
	b. Crear políticas de descuento para los nuevos afiliados al gremio.	- Conceder un 25% de descuento en el pago del valor de inscripción.	Medios de comunicación Publicidad Documentos Base de datos ACOPI y Cámara de comercio.	\$ 25.000	# de afiliados beneficiados / # de nuevos afiliados	Durante el año
- Conceder un 20% de descuento por el pago total anual de las cuotas de sostenimiento.			\$ 450.000	# de afiliados beneficiados / # de nuevos afiliados	Durante el año	

Continuación de la Tabla 39. Plan de Marketing en Comunicación (Promoción y Publicidad).

ACOPI seccional Nariño		Estrategia: Penetración en el mercado			Periodo 2012-2013	
Objetivo	Estrategia	Acciones	Recursos	Presupuesto	Indicador	Tiempo
Incrementar en un 20% el número de empresarios nuevos e incentivar a los afiliados vigentes a seguir siendo miembros de ACOPI seccional Nariño.	c. Crear políticas de descuento para los afiliados al gremio.	- Condonar al afiliado el valor total de la cuota de sostenimiento del mes por cada empresario nuevo que lleve al gremio.	-Humano. Director ejecutivo Dir. Comercial y Comunicaciones Dir. de Proyectos Auxiliar administrativo Diseñador gráfico Junta Directiva Empresarios	\$ 100.000	# de afiliados favorecidos / # de afiliados	Durante el año
	d. Incentivar a los afiliados a seguir siendo parte activa del gremio y a participar en las actividades comerciales o de formación empresarial desarrolladas por ACOPI.	- Aprovechar el evento de la Cena de Integración Acopista anual, para realizar una actividad lúdica que despierte el sentido de pertenencia de los empresarios.	-Físicos. Instalaciones ACOPI Programas de Office Computador Telefax, Elementos de oficina y papelería Internet Medios de comunicación Publicidad Documentos Base de datos ACOPI y Cámara de comercio	\$ 400.000	# de empresarios asistentes / # de empresarios invitados	Anualmente

Fuente. Esta Investigación.

4.5 PLAN ANUAL DE MARKETING

Cabe resaltar, que la efectividad de un plan estratégico de mercadeo depende en gran medida de una ejecución apropiada, por consiguiente es importante establecer mecanismos de coordinación y control, así como la asignación de responsables de la implementación de cada estrategia.

Por tanto, es preciso estructurar un Plan Anual de Marketing que permita integrar los objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing.

Teniendo en cuenta los programas de marketing en servicio, precio, distribución y comunicación propuestos anteriormente y los recursos y capacidades del gremio, se estructuró el plan anual de marketing para ACOPI seccional Nariño, que servirá de guía y control para la ejecución de las actividades.

La ejecución del plan anual de marketing esta a cargo de la Dirección Ejecutiva en cabeza de la Dirección Comercial y de Comunicaciones, en apoyo de la Dirección de Proyectos y el resto del personal que labora en ACOPI seccional Nariño. En la tabla siguiente se presenta el equipo de trabajo del gremio.

Tabla 40. Equipo de trabajo ACOPI seccional Nariño.

 ACOPI Seccional Nariño		Esquipo de Trabajo	Periodo 2012-2013
No	Responsables	Cargo	Formación profesional
1	Andrés Mauricio Rojas	Director Ejecutivo	Especialista en Alta Gerencia, Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales, Eficiencia en Inglés, Tecnólogo en Contaduría Pública
2	Luis Carlos Guzmán	Contador	Contador Público
3	Jorge Robert Figueroa León	Revisor Fiscal	Contador Público
4	Jenny Lorena Pantoja Guerrero	Directora Comercial y de Comunicaciones	Administradora Pública, Profesional en comercio Internacional y de Mercadeo
5	Hasmed Rivera Betancourt	Director de Proyectos	Ingeniero Agroindustrial
6	Andrea Mile Vásquez	Auxiliar Operativa	Contador Público
7	Personal de apoyo	Diferentes Áreas	Pasantes y Practicantes Universitarios

Fuente. Esta investigación.

El objeto principal de estructurar el plan anual de marketing es coordinar las actividades y los recursos del gremio, de tal manera que las estrategias corporativas y de marketing puedan llevarse a cabo efectiva y eficientemente para satisfacer las necesidades de los empresarios.

En la siguiente tabla se presenta el plan anual de marketing planteado para ACOPI seccional Nariño; en donde se describe de manera detallada y concreta los objetivos planteados, las metas propuestas y las actividades estratégicas formuladas, asimismo los recursos requeridos para la ejecución, los indicadores para evaluar el cumplimiento y el tiempo proyectado para su ejecución.

Tabla 41. Plan anual de marketing para ACOPI seccional Nariño, periodo 2012-2013.

Objetivos	Metas	Actividades estratégicas	Recursos	Indicador	Responsables	Tiempo
Aprovechar el número de empresas legalmente constituidas en el departamento de Nariño para incrementar el número de empresas afiliadas al gremio.	Incrementar en un 20% el número de empresas afiliadas al gremio.	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar la composición de los sectores empresariales. -Seleccionar las empresas que podrían ser clientes potenciales. -Establecer un cronograma de visitas a los clientes potenciales. -Presentar el portafolio de servicios y resaltar las ventajas que tienen los empresarios al ser afiliados ACOPI seccional Nariño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Físicos. Instalaciones del gremio Base de datos de Cámara de Comercio de Pasto Publicidad del gremio Computador Telefax Programas office Internet - Personal. Director Ejecutivo Director Comercial y Comunicaciones Auxiliar Administrativo Empresarios -Financiero. El asignado por el gremio para el año 2013. 	No de nuevas empresas afiliadas/ No de empresas propuestas.	Director Ejecutivo y Director Comercial y de Comunicaciones	Enero a diciembre del 2013

Fuente. Esta Investigación.

Continuación de la Tabla 41. Plan anual de marketing para ACOPI seccional Nariño, periodo 2012-2013.

Objetivos	Metas	Actividades estratégicas	Recursos	Indicador	Responsables	Tiempo
Reestructurar y desarrollar nuevos servicios que permitan responder oportunamente a las necesidades de los empresarios, para lograr la fidelización de los afiliados y estimular la afiliación de nuevos empresarios al gremio.	Mantener en un 100% el número de afiliados en relación al año anterior.	<p>Trabajar en la imagen corporativa, mediante el diseño creativo y llamativo del portafolio de servicio, carpetas, aviso de calle, pendones y otros.</p> <p>-Mejorar los servicios actuales e implementar nuevos servicios, acordes a las expectativas de los empresarios.</p> <p>-Promocionar los servicios de ACOPI seccional Nariño mediante prensa, radio y televisión local.</p>	<p>-Físicos. Instalaciones del gremio Publicidad del gremio Computador Telefax Programas office Internet</p> <p>- Personal. Director Ejecutivo Director Comercial y Comunicaciones Auxiliar Administrativo Diseñador gráfico Empresarios</p> <p>-Financiero. El asignado por el gremio para el año 2013.</p>	No de empresas afiliadas año 2013/ No de empresas afiliadas año 2012.	Director Ejecutivo y Director Comercial y de Comunicaciones	Enero a diciembre de 2013

Fuente. Esta Investigación.

Continuación de la Tabla 41. Plan anual de marketing para ACOPI seccional Nariño, periodo 2012-2013.

Objetivos	Metas	Actividades estratégicas	Recursos	Indicador	Responsables	Tiempo
Demostrar y promover los beneficios obtenidos al ser una empresa afiliada a ACOPI seccional Nariño, para mantener un alto nivel de satisfacción de las empresas afiliadas a ACOPI seccional Nariño.	Incrementar en un 5% el grado de posicionamiento del gremio en comparación al año 2012.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la imagen corporativa del gremio a nivel nacional para posicionarse a nivel local. -Propender por la asociatividad del sector empresarial nariñense. - Desarrollar proyectos de fortalecimiento productivo y desarrollo empresarial. -Establecer convenios, acuerdos con entidades del sector público y privado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Físicos. Instalaciones del gremio Publicidad del gremio Computador Telefax Programas office Internet - Personal. Director Ejecutivo Director Comercial y Comunicaciones Director de Proyectos Auxiliar Administrativo Entidades públicas y privadas -Financiero. El asignado por el gremio para el año 2013. 	No de empresas afiliadas año 2013/No de empresas afiliadas año 2012	Director Ejecutivo, Director Comercial y de Comunicaciones y Director de Proyectos.	Enero a diciembre de 2012

Fuente. Esta Investigación.

Continuación de la Tabla 41. Plan anual de marketing para ACOPI seccional Nariño, periodo 2012-2013.

Objetivos	Metas	Actividades estratégicas	Recursos	Indicador	Responsables	Tiempo
Desarrollar actividades, eventos comerciales, capacitación y proyectos en pro del desarrollo y crecimiento económico del sector empresarial Nariñense.	Lograr la participación del 100% de las empresas afiliadas al gremio, en el desarrollo de las diferentes actividades de capacitación y ejecución de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y planificar la realización de actividades de desarrollo empresarial, como: ruedas de negocio, ferias, capacitaciones, proyectos productivos sectoriales. - Realizar control y seguimiento de las actividades desarrolladas por el gremio, para evaluar el impacto y satisfacción de los asistentes. - Gestionar ingresos adicionales para el sostenimiento del gremio y para el desarrollo de actividades o proyectos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Físicos. Instalaciones del gremio Base de datos afiliados Base de datos Cámara de Comercio Computador Telefax Programas office Internet Encuestas. - Personal. Director Ejecutivo Director Comercial y Comunicaciones Director de proyectos Auxiliar Administrativo -Financiero. El asignado por el gremio para el año 2013. 	No de empresas afiliadas participantes / No de actividades desarrolladas	Director Ejecutivo, Director Comercial y de Comunicaciones y Director de Proyectos.	Enero a diciembre de 2013

Fuente. Esta Investigación.

4.6 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite evaluar la factibilidad y el alcance de la ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto para ACOPI seccional Nariño.

Para la implementación del plan estratégico de mercadeo en ACOPI seccional Nariño se estima un costo total de \$ 54.521.836 millones de pesos, asimismo se proyecta que generará ingresos por valor de \$ 80.265.500 millones de pesos; el capital para la inversión se obtendrá principalmente de las utilidades generadas en el desarrollo de las actividades de capacitación, de los aportes por afiliación y cuotas de participación de los nuevos empresarios y de la recepción de las cuotas de los afiliados actuales, asimismo del rubro anual para gastos administrativos, operacionales y de nómina del gremio.

La construcción de los estados financieros del plan estratégico de mercadeo para ACOPI seccional Nariño se proyecta para los cinco primeros años de funcionamiento, por tanto se presenta las proyecciones de costos, gastos e ingresos para estos periodos.

Es importante referir que los valores presentados en el presente estudio y para efectos de proyección, se incrementaron a razón de 5% en los gastos por encima de la inflación que en Colombia según el DANE se estimó en 3.17% para el 2012; en los costos un 5% en las estrategias de comunicación y de personal y un 7% en los descuentos según lo establecido para las actividades de asociación y en los ingresos operacionales un incremento anual a razón del 7% en las actividades de capacitación de acuerdo al normal crecimiento del sector y un 20% en la recepción del valor de afiliación y las cuotas de sostenimiento, en relación al 20% de crecimiento anual de afiliados propuesto en el objetivo principal.

4.6.1 Presupuestos. En la siguiente tabla se presenta de manera detallada cada una de las actividades planteadas en el Plan Estratégico de Mercadeo, con sus respectivos costos e ingresos.

Tabla 42. Presupuesto “Plan Estratégico de Mercadeo”.

ACTIVIDAD	CONCEPTO	INGRESOS	COSTOS
Plan de marketing en servicio	Encuesta anual de afiliados	\$ -	\$ 130.900
	Seminario “Pensamiento Estratégico del Área Comercial”	\$ 20.000.000	\$ 8.510.370
	Diplomado en “Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI – GP.	\$ 40.000.000	\$ 24.788.566
Plan de marketing en precio	Descuento pago anual cuota de sostenimiento		\$ 765.000
	Descuento a afiliados en actividades de capacitación	\$ -	\$ 5.344.000
	Impresión volantes aviso beneficios tributarios	\$ -	\$ 60.000
Plan de marketing en distribución	Viáticos desplazamiento a otros municipios	\$ -	\$ 994.000
Plan de marketing en comunicaciones	Impresión plegable portafolios de servicios	\$ -	\$ 245.000
	Impresión carpetas	\$ -	\$ 1.084.000
	Aviso de calle	\$ -	\$ 300.000
	Impresión boletín informativo	\$ -	\$ 200.000
	Anuncios prensa y radio	\$ -	\$ 1.080.000
	Descuento nuevos afiliados	\$ -	\$ 600.000
	Condonación por referidos	\$ -	\$ 100.000
	Desarrollo actividad lúdica.	\$ -	\$ 400.000
	Cuota sostenimiento nuevos afiliados (10)	\$ 3.000.000	\$ -
	Pago inscripción nuevos afiliados (10)	\$ 200.000	\$ -
	Cuota sostenimiento afiliados vigentes (51)	\$ 17.065.500	\$ -
Inversión	Computador portátil	\$ -	\$ 1.200.000
	Impresora multiusos (295,000) y USB (25,000)	\$ -	\$ 320.000
	Auxiliar administrativo medio tiempo	\$ -	\$ 8.400.000
TOTALES		\$ 80.265.500	\$ 54.521.836

Fuente. Esta investigación.

Como se observa en la tabla anterior la ejecución del plan estratégico de mercadeo genera ciertos movimientos en los estados financieros de ACOPI seccional Nariño, a continuación se describe cada movimiento.

a) Inversiones. Para dar inicio a la ejecución del plan estratégico de mercadeo se requiere la compra de un nuevo computador portátil, un equipo multiusos especialmente para el uso de teléfono y fax y una memoria USB. Cabe resaltar que ACOPI seccional Nariño posee algunos equipos de cómputo y comunicaciones un poco obsoletos, lo cual retrasa el desarrollo de los diferentes procesos y actividades.

La inversión requerida en compra de activos fijos es de \$1.520.000, como se realciona en la siguiente tabla.

Tabla 43. Inversión en equipo de oficina y comunicaciones.

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Computador portátil Dell	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Multiusos Brother- teléfono, fax, scanner e impresora	1	\$ 295.000	\$ 295.000
Memoria USB	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Total			\$ 1.520.000

Fuente. Esta investigación.

b) Gastos. Para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo en ACOPI seccional Nariño se estiman gastos operacionales de administración y gastos diversos.

- Gastos operacionales de administración. Estos gastos corresponden a la contratación de un auxiliar administrativo de medio tiempo, que apoye a la Dirección Comercial y de Comunicaciones en todos los procesos relacionados con la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo en ACOPI seccional Nariño. Cabe señalar, que la modalidad de contratación será por prestación de servicios.

En la tabla siguiente se relacionan los gastos de personal requeridos para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo.

Tabla 44. Gastos de personal año 1.

Cargo	No	Total	
		Mensual	Anual
Auxiliar administrativo	1	\$ 700.000	\$ 8.400.000

Fuente. Esta investigación.

Los gastos de personal ascienden a un valor de \$8.400.000 en el primer año, para los siguientes 4 años se proyecta un incremento anual a razón del 5% por encima de la inflación que según el DANE se estimó en 3.17% para el 2012.

Tabla 45. Proyección de gastos de personal.

Proyección de gastos de personal	2013	2014	2015	2016	2017
	\$8.400.000	\$8.820.000	\$9.261.000	\$9.724.050	\$10.210.253

Fuente. Esta investigación.

➤ Gastos Diversos. En gastos diversos se relacionaron los gastos requeridos para la ejecución de las estrategias de comunicación y de personal, como se indica en las siguientes tablas.

Tabla 46. Gastos anuales de aplicación estrategias de comunicación.

Gastos estrategias de comunicación	Valor Anual
Impresión volantes de beneficios tributarios	\$ 60.000
Impresión portafolios de servicio	\$ 245.000
Impresión de carpetas	\$ 1.084.000
Impresión boletín informativo	\$ 200.000
Aviso de calle	\$ 300.000
Anuncios de prensa y radio	\$ 1.080.000
TOTAL	\$ 2.969.000

Fuente. Esta investigación.

Los gastos requeridos para la aplicación de las estrategias de comunicación suman \$ 2.969.000 anuales, gastos correspondientes a impresiones de volantes, portafolios, carpetas, boletines informativos, pago de aviso de calle y pago de anuncios de prensa y radio.

Tabla 47. Gastos anuales de aplicación estrategias de personal.

Gastos estrategias de personal	Valor Anual
Encuesta anual de afiliados	\$ 130.900
Viáticos de desplazamiento a otros municipios	\$ 994.000
Desarrollo actividad lúdica	\$ 400.000
TOTAL	\$ 1.524.900

Fuente. Esta investigación.

Los gastos necesarios para la aplicación de las estrategias de personal ascienden al valor de \$ 1.524.900 anuales, gastos correspondientes a la aplicación de la encuesta anual de afiliados, al aporte de viáticos para el desplazamiento del personal a otros municipios y al pago del personal para el desarrollo de la actividad lúdica.

Tabla 48. Proyección gastos de aplicación de estrategias de comunicación y personal.

Gastos	2013	2014	2015	2016	2017
Comunicación	2.969.000	3.117.450	3.273.323	3.436.989	3.608.838
Personal	1.524.900	1.601.145	1.681.202	1.765.262	1.853.525
Total	4.493.900	4.718.595	4.954.525	5.202.251	5.462.364

Fuente. Esta investigación.

Para la proyección de los gastos de la aplicación de las estrategias de comunicaciones y de personal se estimó un crecimiento anual a razón del 5% por encima de la inflación que según el DANE se estimó en 3.17% para el 2012.

c) Costos de Ventas. En los costos de ventas se tiene en cuenta los descuentos comerciales concedidos y los costos correspondientes a la realización de las actividades de capacitación como son el diplomado en “Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI_GP 1000” y el seminario “Pensamiento Estratégico del Área Comercial”, actividades adicionales que se proponen desarrollar para los años siguientes.

Tabla49. Costo descuentos comerciales concedidos y condicionados.

Costos descuentos	Valor Anual
Descuento pago anual en cuota de sostenimiento	\$ 765.000
Descuento a afiliados en actividades de capacitación	\$ 870.000
Condonación de cuota por referidos	\$ 773.670
Descuento nuevos afiliados	\$ 600.000
Total	\$ 6.809.000

Fuente. Esta investigación.

El costo presupuestado en descuentos concedidos y condicionados es por valor de \$6.809.000, correspondiente a descuentos a afiliados en pago anual de cuota de sostenimiento y en actividades de capacitación, descuento a los nuevos afiliados y condonación de cuota por referidos.

Tabla 50. Costo actividades de capacitación.

Actividades de capacitación	Valor Anual
Seminario “Pensamiento Estratégico del Área Comercial”	\$ 8.510.370
Diplomado en “Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI – GP 1000.	\$ 24.788.566
Total	\$ 33.298.936

Fuente. Esta investigación.

El costo estimado para el desarrollo del seminario taller “Pensamiento Estratégico del Área Comercial” es de \$ 8.510.370 y del diplomado “Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI-GP 1000” de \$24.788.566, costos correspondientes a logística, montaje y organización, publicidad y comunicaciones y un estimado del 10% para imprevistos.

Tabla 51. Proyección costos.

Proyección de costos de ventas	2013	2014	2015	2016	2017
Descuentos concedidos	6.809.000	7.285.630	7.795.624	8.341.318	8.925.210
Actividades capacitación	33.298.936	34.963.883	36.712.077	38.547.681	40.475.065
Total	40.107.936	42.249.513	44.507.701	46.888.999	49.400.275

Fuente. Esta investigación.

Para la proyección de los costos se estimó un crecimiento anual del 7% en lo correspondiente a descuentos comerciales concedidos y condicionados, según lo establecido para actividades de asociación y del 5% en el desarrollo de las actividades de capacitación, en relación al comportamiento del sector teniendo en cuenta un escenario normal de crecimiento.

d) Ingresos. Se proyecta que ACOPI seccional Nariño obtendrá ingresos de operación por concepto de afiliación, cuotas de sostenimiento de los afiliados y desarrollo de actividades de capacitación.

En las siguientes tablas se presentan de manera detallada los correspondientes ingresos.

Tabla 52. Proyección número de empresas afiliadas.

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Empresas afiliadas	51	61	73	88	106	127

Fuente. Esta investigación.

Como se propone en el objetivo principal se proyecta incrementar el 20% (10) sobre el número de afiliados vigentes (51); de igual manera, para los siguientes años se proyecta un incrementando a razón del 20% sobre el número de afiliaciones del año inmediatamente anterior.

Tabla 53. Proyección ingresos por afiliaciones y cuotas de sostenimiento.

Proyección ingresos	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cuotas de sostenimiento	17.065.500	20.065.500	24.078.600	28.894.320	34.673.184	41.607.821
Inscripción al gremio	620.000	820.000	984.000	1.180.000	1.416.960	1.700.352
Total	17.685.500	20.885.500	25.062.600	30.075.120	36.090.144	43.308.173

Fuente. Esta investigación.

Para la proyección de ingresos por nuevas afiliaciones y cuotas de sostenimiento se tomó como base el valor vigente recepcionado por concepto de cuota de sostenimiento de los 51 afiliados \$17.065.500 y por inscripción al gremio de nuevos afiliados \$620.000, para el 2013 y los años siguientes se estimó un crecimiento del 20% sobre el número de afiliaciones del año inmediatamente anterior, en relación al objetivo planteado en el plan estratégico de mercadeo propuesto; es decir, el incremento obedece al mayor número de afiliaciones proyectado para cada año.

Tabla 54. Proyección ingresos por desarrollo de actividades de capacitación.

Actividades	2013	2014	2015	2016	2017
Seminario	\$20.000.000	\$21.400.000	\$22.898.000	\$24.500.860	\$26.215.920
Diplomado	\$40.000.000	\$42.800.000	\$45.796.000	\$49.001.720	\$52.431.840
Total	\$60.000.000	\$64.200.000	\$68.694.000	\$73.502.580	\$78.647.761

Fuente. Esta investigación.

En la proyección de ingresos por concepto de desarrollo de actividades de capacitación no se tiene en cuenta el año 2012 en razón a que este periodo está por terminar, por tanto la proyección se hizo a partir del 2013. Se tomó el valor presupuestado para el seminario \$20.000.000 y para el diplomado \$40.000.000 y se estimó un crecimiento del 7% para los siguientes años, en relación al comportamiento normal del crecimiento del sector.

Tabla 55. Proyección de ingresos operacionales.

Ventas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Afiliaciones y cuotas de sostenimiento	17.685.500	20.885.500	25.062.600	30.075.120	36.090.144	43.308.173
Actividades de capacitación	0	60.000.000	64.200.000	68.694.000	73.502.580	78.647.761
Total	17.685.500	80.885.500	89.262.600	98.769.120	109.592.724	121.955.934

Fuente. Esta investigación.

Para la proyección de los ingresos operacionales se sumó los valores totales proyectados por concepto de afiliación y recepción de cuotas de sostenimiento de los afiliados, en donde se tiene en cuenta un crecimiento del 20% en relación al objetivo propuesto y se suma al total de ingresos estimados en el desarrollo de las actividades de capacitación en donde se proyecta un crecimiento del 7% anual teniendo en cuenta un escenario normal y los datos históricos de acogida de las actividades.

4.6.2 Balance general de ACOPI seccional Nariño. El balance general permite conocer de manera concreta lo que el gremio tiene, lo que debe, lo que le deben y lo que realmente les pertenece a los socios de la agremiación.

Como se observa en la siguiente tabla ACOPI seccional Nariño cuenta con un panorama positivo, ya que muestra una recuperación en el flujo disponible y una revalorización en el patrimonio a medida que se van disminuyendo los pasivos. Para el año 2012 los pasivos son superiores al activo y en consecuencia el patrimonio es negativo, a partir del 2013 se observa un crecimiento del activo en relación al mayor flujo de efectivo, flujo suficiente para empezar a cubrir las obligaciones y recuperar el patrimonio.

En el 2014 hay un incremento del 79% en el activo en comparación al 2013, crecimiento generado por el mayor flujo de efectivo que se generará principalmente por el desarrollo de las actividades de capacitación. En el caso de ACOPI el activo estimado para el 2014 se compone en un 80% del disponible y el 20% entre inversiones y deudores.

Teniendo en cuenta que el año 2012 aún esta en vigencia para efectos del presente estudio se tomó el balance general del 2011.

Tabla 56. Proyección balance general.

ACOPI seccional Nariño						
(Nit.800,147,621-8)						
Balance General a 31 de Diciembre de 2011.						
AÑO	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
ACTIVO	26.892.925	32.565.656	58.808.380	97.476.013	150.375.520	218.592.930
DISPONIBLE	2.212.065	24.757.764	47.335.008	78.774.197	121.234.482	176.162.929
INVERSIONES	3.762.570	4.138.827	4.552.710	5.007.981	5.508.779	6.059.657
DEUDORES	20.918.290	4.175.731	7.427.329	14.200.502	23.632.259	36.370.345
DEPRECIACION ACUMULADA	(14.669.311)	(506.667)	(506.667)	(506.667)	-	-
EQUIPO DE OFICINA	(5.609.713)	-	-	-	-	-
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	(9.059.598)	(506.667)	(506.667)	(506.667)	-	-
TOTAL ACTIVO	26.892.925	33.072.323	59.315.047	97.982.680	150.375.520	218.592.930
PASIVO	45.078.262	42.570.663	37.810.488	30.518.915	30.201.521	14.795.692
CUENTAS POR PAGAR	44.128.262	41.402.374	35.715.167	27.057.650	24.889.464	7.073.837
A COMPAÑIAS VINCULADAS	20.042.700	17.042.700	11.042.700	2.042.700	-	-
ACOPI PRESIDENCIA	18.992.700	15.992.700	9.992.700	992.700	-	-
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	18.992.700	15.992.700	9.992.700	992.700	-	-
Acopi Presidencia	18.992.700	15.992.700	9.992.700	992.700		
AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE NARIÑO	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	-	-
Agencia de Desarrollo Local de Nariño	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	-	-
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	5.826.000	6.092.300	6.371.915	6.665.511	6.473.786	6.797.476
HONORARIOS	5.326.000	5.592.300	5.871.915	6.165.511	6.473.786	6.797.476
OTROS	500.000	500.000	500.000	500.000	-	-
Caja de Compensación Familiar de Nariño	500.000	500.000	500.000	500.000	-	
RETENCION EN LA FUENTE	34.000	41.812	74.990	123.877	190.116	276.361

Continuación de la Tabla 56. Balance general.

RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	-
APORTES A ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD EPS	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	-
ACREEDORES VARIOS	17.025.562	17.025.562	17.025.562	17.025.562	17.025.562	-
FONDOS DE CESANTIAS Y/O PENSIONES	17.025.562	17.025.562	17.025.562	17.025.562	17.025.562	-
DIFERIDOS	950.000	1.168.289	2.095.320	3.461.265	5.312.057	7.721.856
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO DE SUSCRIPTORES	950.000	1.168.289	2.095.320	3.461.265	5.312.057	7.721.856
TOTAL PASIVO	45.078.262	42.570.663	37.810.488	30.518.915	30.201.521	14.795.692
PATRIMONIO	(18.185.337)	(9.498.341)	21.504.559	67.463.765	120.173.999	203.797.238
CAPITAL SOCIAL	16.961.051	22.503.092	37.287.409	65.384.670	94.567.141	150.722.218
FONDO SOCIAL	16.961.051	22.503.092	37.287.409	65.384.670	94.567.141	150.722.218
FONDO SOCIAL	16.961.051	22.503.092	37.287.409	65.384.670	94.567.141	150.722.218
RESULTADO DEL EJERCICIO	11.707.039	11.851.994	22.070.577	30.932.523	42.460.285	54.928.447
UTILIDADES DEL EJERCICIO	11.707.039	11.851.994	22.070.577	30.932.523	42.460.285	54.928.447
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	(46.853.427)	(43.853.427)	(37.853.427)	(28.853.427)	(16.853.427)	(1.853.427)
PERDIDAS ACUMULADAS	(46.853.427)	(43.853.427)	(37.853.427)	(28.853.427)	(16.853.427)	(1.853.427)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	26.892.925	33.072.323	59.315.047	97.982.680	150.375.520	218.592.930

Fuente. Esta investigación.

4.6.3 Estado de resultados. El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias es un informe financiero que permite conocer de manera ordenada y detallada el resultado del ejercicio de determinado periodo, permite analizar el comportamiento de los ingresos y egresos y el efecto a reflejarse en utilidad o pérdidas. Es una herramienta de control que permite realizar proyecciones y comparar resultados de distintos periodos.

Según el estado de pérdidas y ganancias proyectado para ACOPI seccional Nariño para el año 2013 se observa un crecimiento en sus ingresos del 51% en comparación al 2012, el incremento obedece al crecimiento en un 59% de los ingresos operacionales en donde el desarrollo del seminario y el diplomado aportan un 42% y un 15% el crecimiento del número de afiliados proyectado. A partir del 2013 se proyecta un crecimiento del 7% anual en las actividades de capacitación teniendo en cuenta un escenario normal de crecimiento y los datos históricos de la ejecución de este tipo de actividades y un 20% en los ingresos por recepción de cuotas de sostenimiento y afiliaciones en relación directa al incremento de número de afiliados proyectados de acuerdo al objetivo principal planteado.

En cuanto a los gastos para el año 2013 también se observa un crecimiento del 30% en comparación al 2012, el incremento resulta del aumento de los gastos operacionales debido a la contratación de un auxiliar de medio tiempo y a la compra de equipo de comunicaciones y de computo requeridas para la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo generando gastos adicionales del 12% y del incremento de los gastos diversos, en donde la ejecución de las estrategias de comunicación y de personal generan un 6% de gastos.

Por su parte los costos también incrementaron en un 94% en el año 2013 en relación al 2012, resultado de los descuentos y ejecución de las actividades de capacitación propuestas, por su parte los descuentos comerciales concedidos y condicionados generan el 9% y el desarrollo del seminario y del diplomado generan el 42% de los costos de ventas.

Como se observa en la siguiente tabla los resultados estimados para ACOPI seccional Nariño son positivos, para el año 2012 se proyecta cerrar con una utilidad de \$ 11.707.039, en el 2013 con \$11.851.994 en donde se estima un crecimiento del 1% en relación al 2012 y a partir del 2014 se proyecta un crecimiento continuo, en el 2014 un 86%, en el 2015 un 40%, en el 2016 un 37% y en el 2017 un 29%, cifras que indican que la ejecución del plan estratégico de mercadeo propuesto contribuirá significativamente al crecimiento y desarrollo del gremio.

Tabla 57. Proyección estado de resultados.

ACOPI seccional Nariño						
(Nit.800,147,621-8)						
ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
INGRESOS	108.827.949	164.098.769	182.015.204	198.969.427	217.990.947	239.402.468
OPERACIONALES	89.879.210	142.950.746	155.460.287	169.377.914	184.910.265	202.300.141
OTRA ACTIV DE SERVC COMUNIT SOCIAL PERSO	89.879.210	142.950.746	155.460.287	169.377.914	184.910.265	202.300.141
ACTIVIDADES DE ASOCIACIÓN	89.879.210	142.950.746	155.460.287	169.377.914	184.910.265	202.300.141
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO AFILIADOS	17.065.500	20.065.500	24.078.600	28.894.320	34.673.184	41.607.821
EVENTO DÍA DE LA SECRETARIA	16.450.000	17.601.500	18.833.605	20.151.957	21.562.594	23.071.976
PROGRAMA DE FORMACIÓN NIÑOS Y JÓVENES	14.000.000	-	-	-	-	-
DIPLOMADO EN SEGURIDAD DEL PACIENTE	31.642.500	33.857.475	36.227.498	38.763.423	41.476.863	44.380.243
Diplomado en "Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI – GP".	-	40.000.000	42.800.000	45.796.000	49.001.720	52.431.840
SEMINARIO PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL	-	20.000.000	21.400.000	22.898.000	24.500.860	26.215.920
OTROS EVENTOS	10.101.210	10.606.271	11.136.584	11.693.413	12.278.084	12.891.988
AFILIACIONES	620.000	820.000	984.000	1.180.800	1.416.960	1.700.352
NO OPERACIONALES	18.948.739	21.148.023	26.554.916	29.591.513	33.080.682	37.102.328
FINANCIEROS	78.463	103.065	112.084	122.118	133.317	145.855
INTERESES	78.463	103.065	112.084	122.118	133.317	145.855
RECUPERACIONES	5.926.258	5.926.258	9.425.572	10.250.399	11.168.069	12.192.207
DESCUENTOS CONCEDIDOS	4.351.258	5.116.258	6.139.510	7.367.412	8.840.894	10.609.073
REINTEGRO DE OTROS COSTOS Y GASTOS	1.575.000	2.505.000	2.724.211	2.968.097	3.240.278	3.545.010

Continuación de la Tabla 57. Proyección estado de resultados.

INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	220.000	349.905	380.525	414.591	452.610	495.176
OTROS INGRESOS AÑOS ANTERIORES	220.000	349.905	380.525	414.591	452.610	495.176
DIVERSOS	6.797.760	7.147.537	7.773.014	8.468.896	9.245.513	10.115.007
SUBVENCIONES	6.797.760	7.147.537	7.773.014	8.468.896	9.245.513	10.115.007
GASTOS	56.076.547	72.787.608	76.376.321	80.144.471	83.087.694	87.242.079
OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	56.076.547	72.787.608	76.376.321	80.144.471	83.087.694	87.242.079
HONORARIOS	17.732.213	18.618.824	19.549.765	20.527.253	21.553.616	22.631.297
REVISORÍA FISCAL	1.983.332	2.082.499	2.186.624	2.295.955	2.410.752	2.531.290
ASESORÍA JURÍDICA	210.000	220.500	231.525	243.101	255.256	268.019
ASESORÍA FINANCIERA	2.499.999	2.624.999	2.756.249	2.894.061	3.038.764	3.190.703
ASESORÍA TÉCNICA	13.038.882	13.690.826	14.375.367	15.094.136	15.848.843	16.641.285
ARRENDAMIENTOS	4.500.000	4.725.000	4.961.250	5.209.313	5.469.778	5.743.267
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	4.500.000	4.725.000	4.961.250	5.209.313	5.469.778	5.743.267
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	8.139.200	8.546.160	8.973.468	9.422.141	9.893.248	10.387.911
AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO	8.139.200	8.546.160	8.973.468	9.422.141	9.893.248	10.387.911
SERVICIOS	6.708.367	16.457.119	17.229.308	18.040.107	17.878.112	18.772.018
ASEO Y VIGILANCIA	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304	765.769
CONTRATACIÓN AUXILIAR ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	-	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	179.900	188.895	198.340	208.257	218.670	229.603
ENERGÍA ELÉCTRICA	893.150	937.808	984.698	1.033.933	1.085.629	1.139.911
TELÉFONO	2.135.827	2.242.618	2.354.749	2.472.487	2.596.111	2.725.917
CORREO PORTES Y TELEGRAMAS	1.629.050	1.710.503	1.796.028	1.885.829	1.980.120	2.079.126
TRANSPORTE FLETES Y ACARREO	1.120.440	1.176.462	1.235.285	1.297.049	1.361.902	1.429.997
DEPRECIACIONES	-	506.667	506.667	506.667	-	-

Continuación de la Tabla 57. Proyección estado de resultado.

EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTO	-	506.667	506.667	506.667	-	-
OTROS	150.000	157.500	165.375	173.644	182.326	191.442
DIVERSOS	6.357.567	11.169.345	11.727.813	12.314.203	12.929.913	13.576.409
LIBROS- SUSCRIPCIONES- PERIÓDICOS REVISTA	13.716	14.402	15.122	15.878	16.672	17.505
GASTOS REPRESENTACIÓN RELACIONES PUBLICA	2.013.340	2.114.007	2.219.707	2.330.693	2.447.227	2.569.589
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERÍA	80.070	84.074	88.277	92.691	97.326	102.192
ÚTILES PAPELERÍA Y FOTOCOPIAS	224.200	235.410	247.181	259.540	272.517	286.142
TAXIS Y BUSES	1.810.000	1.900.500	1.995.525	2.095.301	2.200.066	2.310.070
CASINO Y RESTAURANTES	160.900	168.945	177.392	186.262	195.575	205.354
APLICACIÓN ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	-	2.969.000	3.117.450	3.273.323	3.436.989	3.608.838
APLICACIÓN ESTRATEGIAS DE PERSONAL	-	1.524.900	1.601.145	1.681.202	1.765.262	1.853.525
OTROS	2.055.341	2.158.108	2.266.013	2.379.314	2.498.280	2.623.194
NO OPERACIONALES	598.581	3.952.029	7.035.340	10.128.030	13.231.472	16.347.286
FINANCIEROS	598.581	3.952.029	7.035.340	10.128.030	13.231.472	16.347.286
GASTOS BANCARIOS	115.182	183.194	199.225	217.061	236.966	259.252
DIFERENCIA DE CAMBIO	1.507	2.397	2.607	2.840	3.100	3.392
DESCUENTOS COMERCIALES CONDICIONADOS	180.000	286.286	311.338	339.211	370.318	405.144
PAGO DE PASIVOS AÑOS ANTERIORES	-	3.000.000	6.000.000	9.000.000	12.000.000	15.000.000
OTROS	301.892	480.152	522.170	568.917	621.088	679.499
COSTO DE VENTAS	41.044.363	79.459.167	83.568.306	87.892.433	92.442.968	97.231.942
	41.044.363	79.459.167	83.568.306	87.892.433	92.442.968	97.231.942
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIO	41.044.363	79.459.167	83.568.306	87.892.433	92.442.968	97.231.942
ACTIVIDADES DE ASOCIACIÓN	41.044.363	79.459.167	83.568.306	87.892.433	92.442.968	97.231.942

Continuación de la Tabla 57. Proyección estado de resultados.

DESCUENTOS COMERCIALES CONCEDIDOS Y CONDICIONADOS	-	6.809.000	7.285.630	7.795.624	8.341.318	8.925.210
EVEN TO DÍA DE LA SECRETARIA	9.290.400	9.754.920	10.242.666	10.754.799	11.292.539	11.857.166
CAPACITACIÓN NIÑOS EMPRENDEDORES	3.567.000		-	-	-	-
DIPLOMADO SEGURIDAD DEL PACIENTE	20.454.963	21.477.711	22.551.597	23.679.177	24.863.135	26.106.292
Diplomado en "Sistemas de Gestión Integral para el Sector Público MECI – GP".	-	24.788.566	26.027.994	27.329.394	28.695.864	30.130.657
SEMINARIO PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL	-	8.510.370	8.935.889	9.382.683	9.851.817	10.344.408
OTROS (RUEDA DE NEGOCIOS-CENA ACOPISTA)	7.732.000	8.118.600	8.524.530	8.950.757	9.398.294	9.868.209
INGRESOS	108.827.949	164.098.769	182.015.204	198.969.427	217.990.947	239.402.468
EGRESOS	97.120.910	152.246.775	159.944.627	168.036.904	175.530.662	184.474.021
INGRESOS-EGRESOS	11.707.039	11.851.994	22.070.577	30.932.523	42.460.285	54.928.447

Fuente. Esta investigación.

4.6.4 Flujo de caja. A través del flujo de caja o de efectivo se proyecta las entradas y salidas de efectivo en una empresa, con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado.

Como se puede ver en la tabla siguiente, la proyección del flujo de caja de ACOPI seccional Nariño muestra una tendencia creciente tanto en ingresos como en egresos de operación, con saldos operativos positivos para el cierre del año 2012 con un efectivo de \$13.919.104 y para los siguientes años se estima un crecimiento del 78% en el 2013, del 91% en el 2014, del 66% en el 2015, del 54% en el 2016 y del 45% en el 2017. Por tanto, ACOPI seccional Nariño no requiere acudir a préstamos con entidades financieras puesto que genera el flujo suficiente para auto-sostenerse.

Es importante exponer que el alto crecimiento del flujo de efectivo generado a partir del 2013 obedecen principalmente a los ingresos proyectados mediante la recepción de cuotas de sostenimiento y pagos por afiliación de los nuevos afiliados y de la realización de dos actividades de capacitación, además la inversión es baja en comparación a los ingresos estimados.

Tabla 58. Proyección flujo de caja.

FLUJO DE CAJA	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION Y OPERACIÓN						
INGRESOS OPERACIONALES	89.879.210	142.950.746	155.460.287	169.377.914	184.910.265	202.300.141
INGRESOS NO OPERACIONALES	18.948.739	21.148.023	26.554.916	29.591.513	33.080.682	37.102.328
GASTOS OPERACIONALES	56.076.547	72.787.608	76.376.321	80.144.471	83.087.694	87.242.079
GASTOS DE VENTAS	41.044.363	79.459.167	83.568.306	87.892.433	92.442.968	97.231.942
TOTAL EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION Y OPERACION	11.707.039	11.851.994	22.070.577	30.932.523	42.460.285	54.928.447
FLUJO DE EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSION						
INVERSION EN ACTIVOS FIJO	0	1.520.000	0	0	0	0
DEPRECIACION	0	506.667	506.667	506.667	0	0
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	0	0	0
TOTAL EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	0	-1.013.333	506.667	506.667	0	0
SALDO DEL PERIODO	11.707.039	10.838.660	22.577.243	31.439.189	42.460.285	54.928.447
CAJA INICIAL	2.212.065	13.919.104	24.757.764	47.335.008	78.774.197	121.234.482
CAJA FINAL	13.919.104	24.757.764	47.335.008	78.774.197	121.234.482	176.162.929
EFFECTIVO	13.919.104	24.757.764	47.335.008	78.774.197	121.234.482	176.162.929
CREDITO	0	0	0	0	0	0

Fuente. Esta investigación.

4.6.5 Indicadores financieros. Los indicadores financieros tienen como objetivo establecer las relaciones entre los rubros más importantes del balance general y los estados de ganancias y pérdidas, permitiendo a través de estos medir los resultados de gestión.

Presentamos a continuación los indicadores financieros comúnmente empleados tales como razón corriente, concentración a corto plazo, margen neto de utilidad, rendimiento del patrimonio y rentabilidad del activo total.

Tabla 59. Proyección indicadores financieros.

Proyección Indicadores financieros	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Razón corriente	0,60	0,76	1,56	3,19	4,98	14,90
Concentración de endeudamiento a corto plazo	0%	1	1	1	1	1
Margen neto de utilidad	11%	7%	12%	16%	19%	23%
Rendimiento del patrimonio	-64,38%	-124,78%	102,63%	45,85%	35,33%	26,80%
Rentabilidad del activo total	43,53%	36,39%	37,53%	31,73%	28,24%	25,00%

Fuente. Esta investigación.

- **Razón corriente.** Indica cual es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Por su parte ACOPI seccional Nariño para el 2012 solo cuenta con 0.60 y en el 2013 con 0.76 centavos en activos corrientes para respaldar cada peso 1.00 de deuda. A partir del 2014 se observa un alto crecimiento del activo corriente, por cuanto para el 2014 cuenta con 1.56, en el 2015 con 3.19, en el 2016 con 4.98 y en el 2017 con 14.90 pesos por cada peso de deuda.
- **Concentración del endeudamiento a corto plazo.** Establece que porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente a menos de un año. En el caso de ACOPI seccional Nariño a partir del 2013 las obligaciones con terceros tendrá hasta un año.
- **Margen neto de utilidad.** Representa lo que de la utilidad neta corresponde las ventas netas. Para el 2012 se proyecta que de la utilidad neta un 11% corresponderá a las ventas netas. En el 2013 el porcentaje de utilidad neta que corresponde a las ventas netas disminuye a 7%, en el 2014 aumenta a 12%, en el 2015 incrementa al 16%, en el 2016 al 19% y en el 2017 al 23%. El crecimiento del margen neto de utilidad obedece al mayor crecimiento de la utilidad.

- Rendimiento del patrimonio. Representa lo que le corresponde de las utilidades netas al patrimonio. Para los años 2012 y 2013 se proyecta un rendimiento negativo de -64.38% y -124.78% respectivamente y partir del 2014 empieza un crecimiento del 102.63%, en el 2015 del 45.85%, en el 2016 del 35.33% y del 26.80% en el 2017, el crecimiento es consecuencia directa del crecimiento de la utilidad neta lo que permite la recuperación del patrimonio.
- Rentabilidad del activo total. Representa la utilidad neta con respecto al activo total. Se estima que ACOPI seccional Nariño presentará una rentabilidad del activo positiva desde el año 2012, la utilidad neta con respecto al activo total corresponderá en un 43.53% en el 2012, en un 36.39% en el 2013, en un 37.53% en el 2014, en un 31.73% en el 2015, en un 28.24% en el 2016 y en un 25% en el 2017; cabe resaltar, que este comportamiento esta relacionado con el mayor crecimiento de la utilidad neta sobre el activo total.

4.6.6 Criterios de evaluación de inversión. El objetivo de la evaluación de inversión es determinar si la inversión a realizar es o no es factible desde el punto de vista financiero antes de ejecutarlo. Para evaluar la factibilidad financiera de la aplicación del plan estratégico de mercadeo propuesto para ACOPI seccional Nariño, se ha aplicado algunas técnicas de evaluación como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 60. Criterios de evaluación de inversión.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE INVERSION	
Tasa de descuento	20%
Tasa de Financiamiento	17%
Tasa de Oportunidad (TIO)	17%
Valor Presente Neto (VPN)	\$26.447320
Tasa Interna de Retorno (TIR)	33%
Tasa interna de retorno modificada (TIRM)	28%

Fuente. Esta investigación.

- Inversión inicial. Corresponde al monto que se requiere para realizar la inversión. Para la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo se estima que ACOPI seccional Nariño tendrá que realizar una inversión inicial por valor de \$54.521.836 y hacer uso del capital de trabajo proyectado hasta el 2017.

- Flujo neto de efectivo. Es la sumatoria entre las utilidades contables con la depreciación y la amortización de activos nominales, partidas que no generan movimiento de efectivo.

Tabla 61. Proyección flujo neto de efectivo.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Valor	11.707.039	10.838.660	22.577.243	31.439.189	42.460.285	54.928.447

Fuente. Esta investigación.

- Tasa de descuento. Es la tasa de retorno requerida para una inversión. Para el caso de ACOPI seccional Nariño se estima una tasa de descuento del 20%.
- Tasa de financiamiento. Es la tasa de interés que se paga por el dinero utilizado en los flujos de caja. Para el presente estudio se estima una tasa de financiamiento del 17%.
- Tasa de oportunidad (TIO). La tasa interna de oportunidad o tasa de interés de oportunidad, es la tasa de interés mínima que un inversionista está dispuesto a ganar al invertir en un proyecto. Es la tasa mínima que se utiliza para poder determinar el valor presente neto de los flujos futuros de caja del proyecto y es la rentabilidad mínima que se le debe exigir al proyecto para tomar la decisión de no invertir en otro proyecto. Para el presente estudio se estimó una tasa de oportunidad del 17%.
- Valor presente neto (VPN ó NPV) ó valor actual neto (VAN). Permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión. Si es positivo significa que el valor invertido tendrá un incremento equivalente al monto del valor presente neto, si es negativo que reducirá y si es cero que no se modificara el monto del valor invertido. Como se observa en la tabla ACOPI seccional Nariño maximizara la inversión en \$26.447320 millones a una tasa de descuento del 20%.
- Tasa interna del retorno (TIR). Permite conocer el máximo rendimiento que puede generar un proyecto durante su vida útil. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno, más conveniente será llevar a cabo el proyecto. Se proyecta que ACOPI seccional Nariño obtendrá un rendimiento de 33% en relación a la inversión requerida.

- Tasa interna de retorno modificada TIRM. Es una adaptación de la Tasa Interna de Retorno **(TIR)**, que tiene por objeto eliminar las limitaciones de la TIR. Toma en cuenta el costo de la inversión y el interés obtenido por la reinversión del dinero. Como se muestra en la tabla se estima que ACOPI seccional Nariño tendrá una tasa de retorno modificada de 28%.

CONCLUSIONES

- ACOPI seccional Nariño cuenta con valiosas oportunidades como el crecimiento del número de empresas formales, los convenios institucionales y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, factores que puede aprovechar para contrarrestar el impacto de las amenazas.
- En cuanto al ambiente interno, el gremio presenta una posición interna débil en relación a debilidades de gran peso como la baja demanda en cuanto a afiliaciones, el incremento de las desafiliaciones y a la baja disponibilidad de recursos financieros, variables que de no ser intervenidas a tiempo pueden ocasionar una nueva crisis financiera y administrativa del gremio.
- Mediante el análisis de las encuestas se conoció la opinión de los empresarios sobre los servicios de ACOPI seccional Nariño y se obtuvo información más precisa sobre las necesidades y expectativas del sector empresarial en general; asimismo, se determinó que tan solo el 40% de los empresarios se encuentran afiliados a un gremio y del 60% que no estas afiliados el 65% están interesados en pertenecer a un gremio; de igual forma, se encontró que en Nariño los gremios con mayor reconocimiento son ACOPI y FENALCO, que la principal razón que tienen los empresarios para afiliarse a un gremio es el respaldo comercial y la participación en actividades de capacitación y que los empresarios están interesados en que ACOPI desarrolle actividades de investigación de mercados y capacitaciones en servicio y atención al cliente y en mercadeo.
- Teniendo en cuenta las principales debilidades del ACOPI seccional Nariño, se propuso incrementar en un 20% el número de afiliados para lograr un mayor posicionamiento y generar recursos económicos para el sostenimiento del gremio, como objetivo estratégico de mercadeo y cuatro objetivos específicos orientados al cumplimiento del mismo.
- Luego de aplicar las matrices, PEYEA, Gran Estrategia, I-E y CPE, se determinó que ACOPI seccional Nariño requiere estrategias para mejorar la competitividad de sus servicios, estrategias de crecimiento y estrategias para retener y mantener, por tanto las estrategias de mercadeo adecuadas a seguir son la Penetración en el Mercado y el Desarrollo de Producto.
- El Plan de Marketing se realizó teniendo en cuenta el objetivo estratégico y las estrategias de mercadeo, se planteó un objetivo principal con sus respectivas estrategias y acciones, en servicio, precio, distribución y en comunicación.

➤ Mediante el estudio financiero se determinó que la ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo es positivo, reflejado en una mayor utilidad, mayor capacidad para cubrir obligaciones y menor compromiso del patrimonio.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar las oportunidades y fortalezas y diseñar estrategias orientadas a maximizar los beneficios de las oportunidades y fortalezas, y a contrarrestar los efectos de las amenazas y debilidades, en pro de lograr un equilibrio de los factores internos y externos.
- Teniendo en cuenta el crecimiento del sector empresarial y el mayor reconocimiento que tiene el gremio en la región, ACOPI seccional Nariño debe implementar estrategias para mejorar, diversificar e implementar nuevos servicios, crear incentivos para atraer y fidelizar a los empresarios, realizar un plan de medios más agresivo y hacer un mayor esfuerzo de mercadeo y así lograr mayor posicionamiento y participación en el sector empresarial nariñense.
- Para mejorar la situación actual del gremio y lograr los objetivos planteados, es necesario que ACOPI seccional Nariño implemente estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de producto/servicio, es decir estrategias para fortalecer las variables internas y mejorar la competitividad de sus servicios.
- Para lograr la eficiencia en la ejecución de los diferentes planes es necesario realizar un adecuado seguimiento, por tanto se recomienda realizar reuniones trimestrales para socializar y evaluar los avances y resultados de las actividades desarrolladas, con el fin de anticiparse a situaciones futuras y adoptar las medidas requeridas para lograr los objetivos propuestos.
- Acudir a entidades públicas o privadas para gestionar recursos físicos, humanos o económicos, para minimizar costos y maximizar los resultados operativos y financieros del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

Anuario Estadístico, Movimiento del Registro Público 2009, Cámara de Comercio de Pasto, San Juan de Pasto, Mayo de 2010.

Documentos ACOPI Seccional Nariño. Plan Estratégico Corporativo 2008. Consultado en Octubre de 2010.

ESTATUTOS ACOPI SECCIONAL NARIÑO. Capítulo III, Artículo 6. San Juan de Pasto, 1997. Pág. 2.

GUILTINAN, Joseph P. PAUL, Gordon W. y MADDEN, Thomas J, 6ª edición. McGraw Hill. Bogotá, 1998. 470 p.

LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 235 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª edición. McGraw Hill. Bogotá, 2002. 133, 145, 146, 147 p.

NETGRAFIA

ACOPI NACIONAL. Disponible en: <http://www.ACOPI.org.co/>. Consultado en junio de 2010.

COMITÉ DIRECTIVO REGIONAL. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño, año 2008. Disponible en http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/nariño/2008_2.pdf. Consultado julio de 210.

CLASIFICACION DE LA EMPRESA. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2_c_b.htm. Consultado en julio de 2010.

Documentos ACOPI Seccional Nariño. Plan Estratégico Corporativo 2008-2011. Consultado en Octubre de 2010.

ESTATUTOS ACOPI SECCIONAL NARIÑO. Capítulo III, Artículo 6. San Juan de Pasto, 1997. Pág. 2.

LEY 905 DEL 2 DE AGOSTO DE 2004. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>. Consultado en julio de 2009.

ANEXOS

Anexo b. Formato de encuesta dirigida a los empresarios registrados en Cámara de Comercio de Pasto 2011



**ACOPI SECCIONAL NARIÑO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO**



Encuesta No: _____

Encuesta dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas a Cámara de Comercio de Pasto, en el año 2011.

OBJETIVO: Determinar el grado de posicionamiento y aceptación que tiene ACOPI seccional Nariño dentro del sector empresarial del municipio de Pasto.

1. Actualmente está vinculado a algún gremio? a. Si__ b. No __ Cual? _____

2.Cuál es la agremiación que Usted más reconoce? _____

Si no conoce ninguna agremiación pase a la pregunta No 4. Si conoce a ACOPI seccional Nariño continúe con la siguiente pregunta.

3. Por cual medio se entero de la existencia de ACOPI seccional Nariño?

a. Medios de comunicación (Televisión, radio, prensa, internet) ____

b. Eventos comerciales ____

c. Un amigo ____ d. Otro ____ Cual? _____

4. Le gustaría pertenecer a algún gremio? a. Si__ b. No__ Cual _____

5. Que servicios de capacitación le gustaría que un gremio ofrezca?

a. Mercadeo ____ b. Servicio al cliente ____

c. Logística empresarial ____ d. Emprendimiento e innovación ____

e. Comercio exterior ____ f. Comercio electrónico ____

g. Compras sector publico y privado e. Otros ____ Cual? _____

6. Ha asistido a eventos organizados por ACOPI seccional Nariño?

a. Si__ b. No__

Si su respuesta es NO ha terminado con la encuesta, de lo contrario continúe con las siguientes preguntas.

7. El evento cumplió con sus expectativas? a. Si__ b. No__, Por qué? _____

Gracias por su colaboración.

Anexo c. Listado de empresas afiliadas A ACOPI seccional Nariño 2012.

No RAZON SOCIAL

- 1 ALIÑOS LA GARZA
- 2 ASC INGENIERIA S.A ESP
- 3 C.A.S CENTRO DE ASESORIAS Y SERVICIOS
- 4 CDA SAN JUAN DE PASTO
- 5 CEFORJA LTDA
- 6 CINAR SISTEMAS
- 7 COLACTEOS
- 8 COMFAMILIAR DE NARIÑO
- 9 CORAL LTDA
- 10 DENTIMED LTDA
- 11 DISEÑADORA INDUSTRIAL
- 12 DISMACOL
- 13 EFECTO ECLEKTICA
- 14 EL AMIGO DEL CONSTRUCTOR
- 15 EMPRESA FLOP
- 16 EMPRESA JOYERIA ONIX
- 17 EMPRESA JULIANA MARTINEZ ACCESORIOS
- 18 EMPRESA KUMANA
- 19 EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO SA ESP
- 20 EMPRESA XZAE
- 21 FONDO REGIONAL DE GARANTIAS
- 22 INDUSTRIA EN MADERA
- 23 INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CHAMBU
- 24 INGENIARTE
- 25 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
- 26 JAMONES ALDEANO
- 27 LA FERIA DE LA MADERA
- 28 LABORATORIOS DEL VALLLE
- 29 LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO
- 30 MADERAS MONTANA PASTO
- 31 MANUFACTURA METAL MADERA 3 EMES
- 32 MANUFACTURAS BELER
- 33 MAQUIMETAL
- 34 MOLINOS NARIÑO
- 35 ODENTIS IPS
- 36 PANADERIA 20 DE JULIO

- 37 PANADERIA Y PASTELERIA LA MERCED
- 38 PENTA MANUFACTURAS
- 39 PRISMA IMPRESORES
- 40 PRODUCTOS LA PASTUSITA
- 41 PRODUCTOS OSA
- 42 PROMADERAS
- 43 SEGURIDAD DEL SUR LTDA
- 44 SERVIENTREGA
- 45 SIN FRONTERAS CONSULTORES Y
ASESORES SAS
- 46 TALLER INDUSTRIAL ASEA
- 47 TALLER INDUSTRIAL BOLIVAR
- 48 TIPOGRAFÍA CABRERA
- 49 TRANSPORTE RAPIDO PUTUMAYO LTDA
- 50 UNIVERSIDAD DE NARIÑO
- 51 UNIVERSIDAD MARIANA