

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE  
MERCADERO DE ACOPI SECCIONAL SANTANDER**

---

**PAOLA ANDREA QUINTERO MUÑOZ**

**TUTOR DE PRÁCTICA: HOLGUER VELANDIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE INGENIRÍA DE MERCADOS  
BUCARAMANGA**

**2004**

## **DEDICATORIAS**

---

**Dedico este trabajo a mi abuela, mi abuelo (Q.E.P.D) y a toda mi familia, quienes me han dado el ejemplo para luchar por mis metas y llegar muy lejos.**

**A Consuelo y a Mario Muñoz por que han sido las fuentes inspiradoras de mis metas y a mis Padres y hermanos que siempre me han brindado apoyo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios por haberme dado la oportunidad de luchar por alcanzar mi primera meta, a cada una de las personas que me han ayudado a crecer como persona y ahora como profesional.**

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	1
1.1 PLANTEAMIENTO	1
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	2
2.1 OBJETIVO GENERAL	2
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2.3 ALCANCE	4
<b>3. RESEÑA HISTÓRICA</b>	4
3.1 ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS	4
3.2 HISTORIA	4
3.3 MISION	7
3.4 VISIÓN	7
3.5 DIAGNÓSTICO DE ACOPI	7
3.5.1 ADMINISTRATIVO	7
3.5.2 MERCADEO	8
3.5.3 SITUACIÓN FINANCIERA	9
3.5.3.1 BALANCE GENERAL	10
3.5.3.2 ESTADO DE RESULTADOS	11
<b>4. ANALISIS SITUACIONAL</b>	12
4.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	12
4.1.1 LOS GREMIOS EN COLOMBIA	12
4.1.2 SITUACIÓN DE LAS MIPYMES	14
4.1.3 ASPECTOS LEGALES – LEY MIPYME	16
4.2 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	17
4.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	17
4.2.2 PRODUCTOS ACTUALES	19
4.2.3 CUADRO ORIGEN DEL PROBLEMA	21
4.2.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	21
4.3 DIAGNÓSTICO DOFA	23
4.3.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	23
4.3.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	24
4.4 MATRIZ DOFA	25
4.5 PLAN ESTRATÉGICO	26

<b>5. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	29
5.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	29
5.2 OBJETIVO GENERAL	29
5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
5.4 ALCANCE	29
5.5 NECESIDAD DE INFORMACIÓN	30
5.6 FUENTES DE DATOS	30
5.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
5.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
5.7.2 DEFINICIONES	31
5.7.2.1 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE	31
5.7.2.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	31
5.7.3 NATURALEZA DEL CUESTIONARIO	32
5.7.3.1 TIPO DE ENCUESTA	32
5.7.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO	32
5.7.5 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	33
5.7.5.1 POBLACIÓN	33
5.7.5.2 UNIDAD DE MUESTRA	33
5.7.5.3 ELEMENTOS	33
5.7.5.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA	33
<b>6. TRABAJO DE CAMPO</b>	34
<b>7. ANÁLISIS DE DATOS</b>	34
<b>8. INFORMES</b>	34
<b>9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	35
<b>10. FICHA TÉCNICA</b>	36
<b>11. COSTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	36
<b>12. ENCUESTA</b>	37
12.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	38
12.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	51
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## LISTADO DE FIGURAS

	<b>Pag</b>
Figura No. 1 Organigrama Administrativo	8
Figura No. 2 Participación del Mercado	18

## LISTADO DE TABLAS

---

	<b>Pag</b>
Tabla 1. Cuadro Origen del Problema	21
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo	22
Tabla 3. Perfil de Capacidad interna	23
Tabla 4. Perfil de Oportunidades y Amenazas	24
Tabla 5. Matriz DOFA	25
Tabla 6. Plan Estratégico	26
Tabla 7. Ficha Técnica de la Investigación	36
Tabla 8. Costos de la Investigación	36
Tabla 9. Formulación de Estrategias	51

## LISTADO DE GRÁFICAS

	Pag
Gráfica 1. Servicios que conocen los empresarios	38
Gráfica 2. Evaluación de las Ferias	39
Gráfica 3. Evaluación de los encuentros	40
Gráfica 4. Evaluación de la consultoría	41
Gráfica 5. Evaluación de los Proyectos	42
Gráfica 6. Evaluación de los Prodes	43
Gráfica 7. Evaluación de la Capacitación	44
Gráfica 8. Evaluación del alquiler de salón	45
Gráfica 9. Evaluación de los convenios	46
Gráfica 10. Temas de Capacitación	47
Gráfica 11. Evaluación de las comunicaciones de Acopi	48
Gráfica 12. Servicios esperados por los afiliados	49
Gráfica 13. Observaciones	50

## INTRODUCCIÓN

Los Gremios en Colombia, se han visto muy afectados por la crisis que el sector empresarial ha vivido en las últimas décadas, políticas como la apertura económica, la implementación de nuevos impuestos y el incremento del IVA provocaron una desindustrialización que el país tuvo que empezar a afrontar.

En el año de 1997 más de 600 empresas entraron en liquidación o en proceso de concordato, lo que llevó a desestabilizar la economía colombiana y por ende la solidez de uno de los gremios más representativos del país, La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias. **ACOPI**, como gremio representante de los Pymes, lentamente fue perdiendo sus afiliados, porque además de que las empresas desaparecieron, las pocas que lograban subsistir redujeron sus "gastos" y se desvincularon de actividades o instituciones que implicaran "echar mano al bolsillo".

A partir del año 2002 Acopi, ha empezado una visible recuperación que lo ha llevado a ser el gremio más representativo, con la mayor base de afiliados en el país. A través de convenios de carácter nacional con entidades como el Sena, Fomipyme, Findeter, el Cinset y de carácter internacional con entidades como El Banco Interamericano de Desarrollo, el gremio ofrece a sus afiliados programas que contribuyan a su fortalecimiento y competitividad.

Poco a poco y gracias al nuevo aliento que está tomando la economía, los empresarios empiezan a interesarse en los servicios que puede brindar un gremio como Acopi, y en las decisiones que el gobierno toma en beneficio de la mipyme colombiana, la cual representa el 96.4 % de los establecimientos del país.

Con el ánimo de aprovechar la oportunidad que le brinda el mercado, la seccional de Santander, se ha interesado por realizar un mejoramiento al portafolio de servicios, a raíz de cambios en el Departamento de Mercadeo, que le permitan acercarse más al afiliado; a fin de conocer sus inquietudes y sus necesidades, para desarrollar estrategias que le permitan garantizar la plena satisfacción del grupo de afiliados actual y a la vez pueda expandir su participación en el mercado empresarial.

# **PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE ACOPI SECCIONAL SANTANDER**

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO**

Según las reuniones de personal en las cuales se plantean los diferentes inconvenientes de los departamentos, la dirección ejecutiva ha concluido que ACOPI presenta un lento crecimiento en las nuevas afiliaciones y para solucionar este problema, consideran necesario mejorar el portafolio de servicios que actualmente ofrece el departamento de mercadeo.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Con base en el conocimiento previo del Gremio, se puede detectar que Acopi necesita mejorar su portafolio de Productos y Servicios para poder lograr el objetivo de incrementar la base de afiliados y adicionalmente mantener a los existentes.

Por lo anterior, es importante diseñar un Plan de Mejoramiento del departamento de Mercadeo que permita conocer cuales son las falencias que los afiliados perciben y las necesidades específicas que deben ser atendidas. Para lograr este conocimiento se requiere implementar un estudio del mercado que permita un acercamiento con los empresarios

para conocer la situación actual de ACOPI respecto a sus clientes y para identificar las ventajas y las estrategias de la competencia.

Para la realización de dicho estudio se diseñará una encuesta que permita recopilar la información necesaria para dar un total cumplimiento a los objetivos planteados y además puedan servir como punto de partida para la formulación de estrategias efectivas de mejoramiento.

## **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer las necesidades que tienen los empresarios e identificar las que ACOPI puede suplir mediante el mejoramiento del portafolio de productos y servicios que ofrece el gremio, para lograr el incremento de afiliados y mantener a los empresarios vinculados actualmente.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir el nivel de conocimiento que los empresarios afiliados tienen de Acopi
- Medir el grado de satisfacción de los afiliados
- Conocer las expectativas que tienen los empresarios respecto al Gremio
- Conocer las necesidades específicas que tienen los afiliados respecto a servicios que Acopi les brinda.

- Lograr un acercamiento del gremio con sus afiliados a fin de establecer un vínculo más cercano que les permite desarrollar un mayor sentido de pertenencia.
- Mejorar la imagen corporativa del gremio.
- Desarrollar nuevos productos
- Mejorar los sistemas de comunicación y de afiliación
- Aumentar el número de afiliados a 150 empresarios

### **2.3 ALCANCE**

Entregar a la Dirección Ejecutiva un Plan de Mejoramiento para el Departamento de Mercadeo, que permita estructurar el portafolio y mejorar los servicios que se ofrecen a los empresarios.

### **3. RESEÑA HISTÓRICA**

#### **3.1 ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS SECCIONAL SANTANDER**

ACOPI es una organización gremial sin ánimo de lucro, constituida por empresas establecidas en Colombia, que tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo de la economía nacional, mediante el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.

#### **3.2 HISTORIA**

**ACOPI** surgió en Barranquilla en el año de 1944, donde su forjador fue el Industrial Roberto Rash Méndez y el nombre del gremio era ADIBA (Asociación de Pequeños Industriales de Barranquilla).

El principal fin de la Asociación era buscar el fortalecimiento y la representatividad de las pequeñas industrias, ayudando a la obtención de beneficios económicos y sociales para sus asociados.

En febrero de 1951, se creó en Medellín OPICOL (Organización de Pequeños Industriales Colombianos). Luego el 27 de agosto del mismo año, nació la Asociación Colombiana de la Pequeña Industria y posteriormente, se inauguró una sucursal en el Valle del Cauca.

Con el objeto de crear una sola asociación centralizada que agrupara a las existentes, se creó la Asociación Colombiana Popular de Industrias (ACOPI); esta idea evoluciona a partir de una conferencia nacional donde se encontraban reunidas cuatro organizaciones de pequeños industriales.

En esta primera etapa de ACOPI, se organizó la primera Feria Nacional de Productos de la Industria Nacional, arrojando resultados muy favorables. Otro avance del gremio fue realizar la Primera Feria de Exposición Internacional de Bogotá en 1954, la cual contó con la participación de veinte países.

En Bucaramanga surge en 1959 la Primera Asociación Santandereana de Pequeñas Industrias (ASEDEPI). En 1963, obtiene su personería jurídica en resolución No 073 de Mayo 22 del mismo año.

Sus fundadores vieron la necesidad de que además de dar a conocer la problemática del momento se buscaran alianzas que facilitarían las soluciones y por ello se hacen contactos con entidades gubernamentales y privadas para la adquisición de créditos, de igual forma con mayoristas de materia prima con el objeto de obtener buenos descuentos y financiación.

En 1966, se empiezan a firmar convenios con la Universidad Industrial de Santander, UIS, en la parte de asesorías técnicas y capacitación, y se logra un avance para involucrar al estudiante con la parte productiva de la región.

Con el interés del gremio de seguir creciendo, se vio la necesidad de crear la Seccional de Santander, la cual se inscribió a ASDEPI, lo cual fortaleció al gremio, **ACOPI**, que para esa fecha ya formaba parte de las juntas directivas de entidades como el SENA, Banco Popular, Corporación Financiera Popular, Instituto de Seguros Sociales (ISS) y Fondo Nacional de Garantía.

En los siguientes años, se realizaron convenios con entes gubernamentales como el Sena, que prestaba asesoría técnica y capacitación: con el IDEMA para la asignación de harina de trigo y azúcar a los afiliados del sector de alimentos; también con laboratorios clínicos y odontológicos, que prestaban sus servicios a precios módicos.

A comienzos de la década de los setenta, ACOPI seccional Santander (antiguamente Bucaramanga), sufrió una crisis consecuencia de la crisis del sector empresarial; existían directivos con fuerzas para trabajar, pero las herramientas de trabajo eran precarias; sumándole las múltiples ocupaciones que impedían dedicarse mas al gremio. Finalmente la seccional fue cerrada en 1981.

En 1985 "revivió" con bastantes dificultades, porque los acreedores de los anteriores periodos se presentaron a cobrar las deudas, sin embargo se recuperó y llegó a tener 202 afiliados.

A partir del año 2002, se observa una recuperación financiera del Gremio y un fortalecimiento de su portafolio de servicios, lo que le ha facilitado tener nuevos afiliados, mejorando su base de clientes.

### **3.3 MISIÓN**

Liderar y representar a la micro, pequeña y mediana empresa, identificando las necesidades de los empresarios en general y los afiliados en particular, con el propósito de diseñar y ofrecer productos y servicios que contribuyan con su fortalecimiento y competitividad; contando con una organización responsable, integrada por un equipo de trabajo calificado y comprometido.

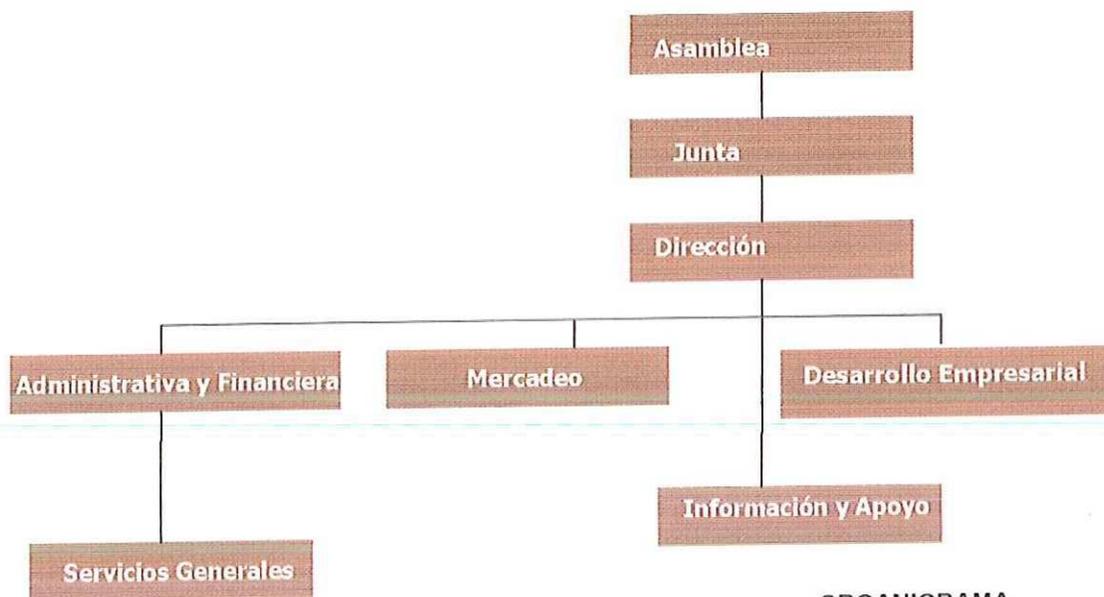
### **3.4 VISIÓN**

ACOPI Santander en el 2010, será el gremio líder del sector empresarial en la región, apoyando la gestión del empresario en busca de su competitividad, con una sólida infraestructura administrativa y un equipo humano competitivo.

### **3.5 DIAGNÓSTICO DE ACOPI**

#### **3.5.1 ADMINISTRATIVO**

Acopi aplica una estructura administrativa relativamente plana que permite que los procesos sean más ágiles y flexibles, facilitando la comunicación entre los diferentes departamentos de la organización de manera que se fomenta la interacción entre sus miembros. En este gremio se puede notar que las reglas y los procedimientos son sencillos y claros, por lo tanto se percibe un alto grado de independencia, autonomía, creatividad y de responsabilidad.



ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO FIGURA1.

### 3.5.2 MERCADEO

En el departamento de mercadeo de ACOPI, se centran todas las actividades de comunicación, publicidad, promoción y sensibilización, dirigidas a los empresarios de los diferentes sectores. Es la unidad estratégica responsable del incremento de los afiliados y del mantenimiento de los actuales. También coordina los diferentes eventos de capacitación, de integración y las actividades deportivas que permiten amenizar las labores cotidianas de los empresarios.

Está constituido por tres personas así:

- ❖ Dos practicantes de comunicación social, encargadas de mejorar los sistemas de comunicación internos y externos y de diseñar los diferentes boletines informativos dirigidos a los afiliados.

- ❖ Y la Directora del Departamento, encargada de la captación de nuevas afiliaciones, de visitar a los empresarios para estar en contacto directo con ellos y de la coordinación de todas las actividades antes mencionadas.

### 3.5.3 SITUACIÓN FINANCIERA

La situación financiera del gremio en estos momentos es difícil, debido a que los convenios de cooperación y de cofinanciación que se firman a nivel nacional y de los cuales se benefician económicamente todas las seccionales, se encuentran parados debido a cambios en las estructuras administrativas de las diferentes entidades como son el SENA y FOMIPYME.

Además las actividades de capacitación que se realizaban también se han visto afectadas por este cese de recursos. Sumado a esto, desde el año de 1997 más de 600 empresas entraron en liquidación o en proceso de concordato, lo que llevó a desestabilizar la solidez del gremio.

**ACOPI**, como gremio representante de los Pymes, lentamente va perdiendo sus afiliados, porque además de que las empresas desaparecen, las pocas que logran subsistir reducen sus “gastos” y se desvinculan de actividades o instituciones que impliquen “echar mano al bolsillo”.

Pertenecer a **ACOPI**, de alguna manera es considerado como un gasto y esto ha ocasionado la disminución de los ingresos por concepto de afiliaciones.

3.5.3.1 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2003

**ACOPI SECCIONAL SANTANDER**

BALANCE DE GENERAL  
A DICIEMBRE 31 DEL 2003

<b>ACTIVO</b>			99.438.947,67
<b>CORRIENTE</b>			
CAJA	01	4.674.274,00	
BANCOS	02	13.762.424,27	
CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA	03	557.906,13	
INVERSIONES	04	7.733.157,00	
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	05	14.838.500,00	
ANTICIPOS Y AVANCES	06	897.730,00	
INGRESOS POR COBRAR	07	1.572.197,00	
DEUDORES VARIOS	08	<u>55.402.759,27</u>	12.677.629,46
<b>NO CORRIENTE</b>			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	09	25.175.579,25	
DEPRECIACION ACUMULADA		-14.994.324,79	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	10	<u>2.496.375,00</u>	<u>112.116.577,13</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			
<b>PASIVO</b>			110.808.769,00
<b>CORRIENTE</b>			
CONTRATOS EN EJECUCION	11	2.297.510,00	
CUENTAS POR PAGAR	12	14.763.456,00	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	13	2.526.572,00	
RETENCION EN LA FUENTE	14	5.131.310,00	
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	15	1.532.308,00	
OBLIGACIONES LABORALES	16	5.537.799,00	
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	17	<u>79.019.814,00</u>	110.808.769,00
<b>TOTAL PASIVO</b>			
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL		1.698.055,36	
DONACIONES		750.000,00	
RESERVAS		6.893.417,74	
DIVIDENDOS DECRETADOS		30.000,00	
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS		-29.516.829,77	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>21.453.164,80</u>	1.307.808,13
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<u>112.116.577,13</u>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			

### 3.5.3.2 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2003

#### ACOPI SECCIONAL SANTANDER ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			423.737.439,00
* AFILIACIONES CUOTAS	NOTA 01	45.751.822,00	
* EVENTOS	NOTA 02	<u>377.985.617,00</u>	
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>			396.205.631,95
* GASTOS DE PERSONAL	NOTA 03	64.431.311,00	
* HONORARIOS	NOTA 04	6.943.866,00	
* ARRENDAMIENTOS	NOTA 05	10.162.775,00	
* CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	NOTA 06	9.735.000,00	
* SEGUROS	NOTA 07	258.590,00	
* SERVICIOS	NOTA 08	10.532.730,00	
* LEGALES	NOTA 09	425.455,00	
* MANTENIMIENTO	NOTA 10	2.359.213,00	
* ADECUACION E INSTALACION	NOTA 11	592.660,00	
* GASTOS DE VIAJE	NOTA 12	1.623.058,00	
* DEPRECIACIONES	NOTA 13	1.634.000,00	
* DIVERSOS	NOTA 14	10.717.242,00	
* EVENTOS	NOTA 15	275.829.731,95	
* PROVISIONES	NOTA 16	<u>960.000,00</u>	
<b>UTILIDAD O (PERDIDA) OPERACIONAL</b>			<u>27.531.807,05</u>
<b>MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	NOTA 17	3.914.974,13	
<b>MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES</b>	NOTA 18	<u>-9.993.616,38</u>	-6.078.642,25
<b>UTILIDAD O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>			<u><u>21.453.164,80</u></u>

## **4. ANALISIS SITUACIONAL**

### **4.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE**

#### **4.1.1 LOS GREMIOS EN COLOMBIA**

Resulta difícil encontrar en nuestro país un registro o listado del total de los gremios existentes. Nadie sabe, por consiguiente, cuántos de esos grupos hay, y menos cuáles de ellos son empresariales, sindicales, o profesionales, o cuántos se dedican a causas sociales, educativas, culturales, deportivas, o de cualquier otro género, o cuáles agremian sectores.

Sin embargo, bien se ve que, a lo largo de cincuenta años, el número de gremios empresariales en Colombia se ha multiplicado por diez, creciendo con particular intensidad en la década de los 50's -- en esta década se duplicó holgadamente. En realidad, el número de asociaciones empresariales puede haber proliferado todavía más. El surgimiento de los gremios empresariales está relacionado ante todo con las políticas intervencionistas del Estado en la economía, pero también con los conflictos de un sector económico con otro -- por ejemplo, el conflicto entre algodoneros y textiles, o entre cultivadores de cebada y cerveceros -- y con el crecimiento mismo de la economía colombiana, y su diversificación.

Una vez constituidos los gremios se fijan un norte para su acción, que pueda corresponder a las necesidades de los agremiados. A juicio de los empresarios, dos razones priman para vincularse a una entidad gremial:

Una, el deseo de tener un representante de las empresas, ubicadas en un sector específico de la economía y por ende con ciertas necesidades

comunes, en primer lugar frente a las autoridades públicas, y en segundo, ante otros gremios y demás actores económicos; y dos, poder acceder a los servicios que la entidad presta. Los objetivos estratégicos de los empresarios giran, pues, en torno a dos ejes: tener un vocero de las empresas del sector y beneficiarse de los servicios prestados por la entidad gremial.

En general los gremios entre sí establecen alianzas que les permiten apoyarse mutuamente en el desarrollo de su gestión, aún así, dichas alianzas no son suficientes, por lo tanto los representantes gremiales deben acudir a otras entidades para obtener apoyo como son las entidades estatales, representantes del gobierno, ONG'S y entidades privadas entre otras. Los contactos con representantes de entidades sociales, académicas, filantrópicas o culturales, tienen propósitos muy variados, apoyar iniciativas de estas entidades, escuchar sus inquietudes, intercambiar experiencias, exponer puntos de vista gremiales, solicitarles un servicio.

Según un estudio realizado por la Universidad Javeriana, los servicios que brindan los gremios se pueden clasificar en directos e indirectos. Los primeros tienen la característica de que el afiliado se puede apropiarse de ellos individualmente y son susceptibles de que se agoten. Por ejemplo, insumos a un precio más barato, cursos de capacitación, y publicaciones especializadas.

Los que llamamos indirectos se asimilan a los que la literatura académica denomina 'bienes colectivos' en cuanto ningún socio puede apropiarse de ellos de manera que excluya a los demás. Son beneficios que están disponibles para que los aproveche quien así lo desee. De todas formas en este "mercado gremial" resulta difícil hallar una ventaja competitiva que le permita a un gremio en especial ofrecer un portafolio de servicios que lo diferencie notoriamente del resto, aspecto que muchos consideran como barrera de entrada e inclusive como amenaza.

Por otra parte, los gremios han tenido que afrontar las consecuencias de la crisis económica, la cual ha ocasionado el cierre de muchas mipymes, y por ende el número de empresas afiliadas baja constantemente. Sin embargo la leve reactivación ha contribuido a una recuperación lenta de los sectores, que en estos momentos necesitan cofinanciación para invertir en asistencia y consultoría, lo cual representa una ardua labor para los gremios que se ven en la tarea de conseguir recursos que permitan brindarle al empresario las herramientas necesarias para ser más competitivos en el mercado.

#### **4.1.2 SITUACIÓN DE LAS MIPYMES**

Según la Encuesta Anual Manufacturera que realiza ACOPI, se puede valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos

En cuanto al número de establecimientos en el país, según datos de Confecámaras, en el 2001 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas. Y según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de microestablecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 microestablecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30 por ciento en servicios y el 12.5 por ciento en la industria.

En el 2001 las exportaciones de las PYME crecieron 10.2% en dólares. Esta variable mantuvo una tendencia creciente durante todo el año y en último bimestre cerró con una tasa de 5.6%. Los sectores con mayor crecimiento de las exportaciones fueron los de repuestos para automotores, hierro y acero, equipo profesional y científico, muebles, imprentas y calzado.

Las ventas de la PYME en el mercado interno crecieron 1.3%. Fue así como, la pequeña recuperación del mercado interno propició que las ventas pasarán de crecer 0% en el bimestre septiembre - octubre, a 2.4% en el último bimestre, tasa superior a la de la gran empresa que fue de 2.1%.

Las ventas de la PYME DEL COMERCIO AL POR MENOR CRECIERON 3.7%. Este crecimiento se explicó principalmente por el crecimiento del comercio de alimentos, productos diversos, textiles, muebles y confecciones. De las 12 actividades analizadas para el comercio, 11 mostraron un crecimiento positivo en 2001. La evolución del comercio PYME depende en gran medida de lo que pase con el sector de alimentos, pues éste equivale a 37% del total de las ventas. Este sector creció 8% real en 2001.

Las ventas de la PYME de servicios crecieron 1.2%. Entre los sectores que registraron el mayor crecimiento están los de actividades financieras diferentes de las intermediación, (casas de cambio, bolsas de valores,

comisionistas, etc), seguido de las actividades inmobiliarias, comunicaciones y los otros servicios. De las actividades con mayor participación dentro del total de servicios PYME (comunicaciones, sector financiero, hoteles y restaurantes) sólo las de intermediación financiera registraron una reducción real de -4% en sus ventas en 2001. Sobresale en especial el crecimiento del sector de comunicaciones, cuyas ventas crecieron 10% real el año pasado. Este crecimiento puede explicarse en el aumento de la oferta de servicios de comunicación por Internet, cable y las estaciones de llamadas que han tomado fuerza en las diferentes ciudades.

Las Mipymes han avanzado en los últimos cuatro años muy positivamente en sus programas de certificación de calidad, en programas que han estado monitoreados por ACOPI. Aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos cuatro años su certificación de calidad.

#### **4.1.3 ASPECTOS LEGALES – LEY MIPYME**

Para estimular el desarrollo empresarial, el Estado crea por primera vez una política constitucional (artículo 333 C.P.) pensando en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas como un reconocimiento a su importante labor, su contribución empresarial e industrial del país y su impacto social y político para la nación. Se trata de la LEY 590, más conocida como la LEY MIPYME, que es implementada como una estrategia muy acorde con el propósito constitucional que permite generar la creación de nuevas empresas, el acceso mercados financieros, un desarrollo tecnológico y una serie de estímulos tributarios. De esta forma la LEY MIPYME le permite al sector su fortalecimiento, su proyección y la permanencia en el mediano y el largo plazo.

La LEY MIPYME creó importantes espacios de concertación:

- Consejo Superior de la Microempresa
- Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa

→Creó el Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el país.

→Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).

→Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

→La Ley Mipyme creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento.

→La Superbancaria a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002 estableció la modalidad de microcrédito

## **4.2 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE**

### **4.2.1 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias identifica como competidores directos a Fenalco, la Andi y la Cámara de Comercio, ya que comparten fines específicos por la razón de ser Gremios y sus productos van dirigidos al mismo mercado empresarial, el cual está

conformado por 34.217 empresas según los registros de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Por otra parte, entidades como los CDP'S, el SENA, el CARCE, y PROEXPORT entre otros, conforman el grupo de competidores indirectos. Estas entidades ofrecen algunos servicios similares a los que Acopi brinda a sus afiliados, solo que el mercado al que ellos se dirigen es mucho más amplio y por ejemplo en el caso de los CDP'S, es mucho más específico, pues es sectorizado.

Se realizó un sondeo, para averiguar aproximadamente, cómo se encuentra repartido el mercado de los gremios actualmente, y se encontró lo siguiente:

	<b>CAMARA DE COMERCIO</b>	<b>ANDI</b>	<b>FENALCO</b>	<b>ACOPI</b>	<b>OTROS</b>
No DE AFILIADOS	900	45	300	97	32872



**Figura 2**

#### 4.2.2 PRODUCTOS ACTUALES

A pesar de los inconvenientes que el gremio ha tenido que enfrentar, continuamente se preocupa por mantener sus afiliados satisfechos, por lo tanto actualmente les ofrece:

- **Eventos Promocionales** como muestras, encuentros, ferias, con el propósito de facilitar escenarios para que los empresarios promuevan sus productos o servicios.
- **Asesoría y Asistencia Técnica** para diversas áreas de su empresa, a través de un grupo de consultores especializados.
- **Posibilidad de ser beneficiario de Convenios de Cooperación** firmados por ACOPI con diversas entidades para generar programas de apoyo y fortalecimiento a las PYMES, como:

**ACOPI – SENA**, facilitar capacitación y asistencia a los empresarios  
**ACOPI –GAP – CINSET – FOMIN**, proveer asistencia técnica para la Gestión Ambiental, como elemento generador de productividad Empresarial.

- **Programas especiales como los PRODES**, que son una estrategia que busca fomentar la Asociatividad entre las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a una cadena productiva o sector específico, con el propósito de mejorar su productividad y competitividad, para permanecer en el mercado y buscar alternativas para incursionar en mercados internacionales.
- **Representación Gremial Regional y Nacional**, ante entidades gubernamentales y similares con el fin de buscar beneficios y el fomento de las Pymes.

- **Capacitación y Actualización**, en temas claves para la gestión empresarial a través de seminarios, talleres, conferencias y programas especiales.

#### **Servicios Solo para Afiliados:**

- **Convenios con:**

El Parque Ecológico El Portal para disfrutar de un día en el parque ubicado a 5 Km., delante de Rionegro y para acceder al Club de compra, a través del cual obtienen descuentos especiales en varios establecimientos comerciales de la ciudad.

ORFESEG LTDA, asesores de seguros, para acceder a descuentos especiales en sus servicios.

Centro Odontológico Smile para que el afiliado y su grupo familiar, obtengan valoración odontológica sin costo y descuentos especiales en los tratamientos necesarios.

- **Alquiler de Salón**

Alquiler de salón para reuniones y capacitaciones, ubicado en nuestra sede, con capacidad máxima de 25 personas.

#### 4.2.3. CUADRO ORIGEN DEL PROBLEMA

INDICADOR AFECTADO	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	CAUSAS
INGRESOS	1. Pocas de Afiliaciones	1. Portafolio poco atractivo 2. Falta de conciencia gremial, que los empresarios reconozcan la importancia de pertenecer a un gremio 3. Falta de recursos económicos de los empresarios
		4. Competencia (Otros Gremios, portafolio más atractivo)
	2. Suspensión de Recursos de Coofinanciación	1. Cambios en las Estructuras Administrativas de las entidades de apoyo 2. Falta de Nuevos convenios de cooperación
No. TOTAL DE AFILIADOS	1. Desafiliaciones	1. Falta de incentivos 2. Cierre de empresas 3. Crisis económicas que no permiten renovar la afiliación
	2. Pocas Afiliaciones	1. Portafolio poco atractivo 2. Falta de conciencia gremial, que los empresarios reconozcan la importancia de pertenecer a un gremio 3. Falta de recursos económicos de los empresarios
CARTERA	1. AMPLIA CARTERA	1. Baja rotación de cartera 2. Incumplimiento por parte de los clientes

Tabla 1.

#### 4.2.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Mediante un estudio realizado entre los principales gremios considerados como competencia directa de ACOPI, (FENALCO Y CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA) se establecieron seis factores claves que conllevan al éxito de estas entidades, los cuales son:

1. Calidad de los servicios que prestan
2. El portafolio de productos que ofrecen
3. Su imagen institucional
4. Su situación financiera

5. La labor de la fuerza de ventas
6. Las actividades ejecutadas por el departamento de mercadeo.

De acuerdo a la importancia que los representantes de estas entidades dan a cada factor, se asignó un peso representativo a cada uno de estos, Basándose en la capacidad de cada gremio para desarrollar estos factores, se evaluó a ACOPI, a FENALCO y a la CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. La cual de destacó por un resultado total de 385 puntos, como se muestra en la tabla a continuación:

Factores claves de éxito	Peso	ACOPI		CAMACOBU		FENALCO	
		NOTA	VALOR	NOTA	VALOR	NOTA	VALOR
1. SERVICIOS	20	3	60	4	80	4	80
2. PORTAFOLIO	25	3	75	4	100	4	100
3. IMAGEN	10	2	20	4	40	3	30
4. SITUACIÓN FINANCIERA	15	1	15	4	60	3	45
5. FUERZA VENTAS	15	1	15	3	45	2	30
6. DEPARTAMENTO DE MERCADEO	15	2	30	4	60	1	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>215</b>		<b>385</b>		<b>300</b>

**Tabla 2.**

### 4.3 DIAGNÓSTICO DOFA

#### 4.3.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

ACOPI SECCIONAL SANTANDER							
ASPECTO	DEBILIDAD	-	-	NEUTRO	FORTALEZA		
	-3	2	1	0	1	2	3
Imagen Institucional					X		
Apoyo de la Dirección Ejecutiva						X	
Uso de Planes Estratégicos							X
Sistemas de comunicación interna			X				
Sistemas de Coordinación					X		
Agresividad para enfrentar a la competencia		X					
Creatividad del equipo de trabajo							X
Nivel académico del equipo de trabajo							X
Experiencia					X		
Ausentismo							X
Estabilidad Laboral							X
Nivel de Salarios						X	
Clima Organizacional							X
Nivel de tecnología			X				
Uso de tecnología			X				
Capacidad de innovación		X					
Lealtad y Satisfacción de los Afiliados				X			
Fuerza, calidad y exclusividad de los servicios	X						
Participación del mercado			X				
Portafolio de Servicios			X				
Sistema de Facturación						X	
Acceso a recursos	X						
Nivel de Liquidez	X						
Disponibilidad de recursos internos	X						
Gastos de Funcionamiento					X		
Estructura Organizacional							X

**Tabla 3.**

#### 4.3.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ACOPI SECCIONAL SANTANDER							
ASPECTO	AMENAZA			NEUTRO	OPORTUNIDAD		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ley Mipyme							X
Nuevas Reglamentaciones					X		
Responsabilidad Política			X				
Falta de Credibilidad en las instituciones públicas		X					
Credibilidad en el gobierno					X		
Creación de nuevos impuestos			X				
Reforma tributaria			X				
Diversificación de las Exportaciones						X	
TLC						X	
ALCA						X	
Situación Actual de las Mipymes							X
Crecimiento del Sector Empresarial							X
Reactivación de la economía							X
Orden Público	X						
Cultura de no pago	X						
Liderar proyectos con impacto social							X
Conformismo de la sociedad con la situación actual	X						
Adelantos tecnológicos							X
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías			X				
Resistencia a los cambios		X					
Alianzas estratégicas							X
Competidores Actuales	X						
Internalización de los negocios						X	
Globalización						X	

**Tabla 4.**

#### 4. 4 MATRIZ DOFA

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
1	Organización con presencia nacional y regional	1	Falta un Portafolio de Servicios exclusivos e innovadores
2	Eventos con reconocimiento a nivel nacional	2	Baja promoción de los servicios
3	Autonomía en la coordinación administrativa y financiera	3	Falta comunicación permanente con el afiliado
4	Desarrollo de planes estratégicos orientados y apoyados por la Dirección	4	Difícil acceso a recurso, débil estructura financiera
5	Liderazgo en temas asociativos	5	Bajo nivel de afiliación ( Baja Participación en el mercado)
6	Equipo de trabajo responsable y creativo	6	Baja infraestructura en los sistemas de comunicación interna
7	Cálido clima organizacional	7	Falta agresividad para enfrentar a la competencia
8	Credibilidad y reconocimiento	8	Bajo nivel de tecnología
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (D-O)	
1	El 98% de las empresas registradas en la región son Mipymes		Cambiar el diseño del portafolio de servicios y fortalecer la gestión comercial (O1, O7, D1, D2, O6)
2	Credibilidad en el Presidente actual de Acopi Nacional		Jornadas de sensibilización empresarial (D3, D5, O2)
3	Ley Mipyme		Mejoramiento de los sistemas de comunicación (D3, D6, O5, D2)
4	Tratados de Libre comercio		Fortalecimiento de los programas de formación, asistencia, consultoría y asesoría (O3, O8, D7, D5)
5	Reactivación Económica		Consecución de nuevos convenios de Cooperación y aliados estratégicos (O9, D4, D6, O2)
6	Alianzas Estratégicas		
7	Constante crecimiento del sector microempresarial		
8	Liderazgo en política industrial y empresarial para el desarrollo del país		
9	Inversión extranjera		
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (D-A)	
1	Falta de credibilidad en las instituciones Públicas		Reactivación de la Escuela de Formación Empresarial - EFE de fundacopi ( D1, D7, A5)
2	Dificultad para acceder a nueva tecnología y a recursos financieros		Jornadas de sensibilización empresarial (A1, D5, A6)
3	Reformas Tributarias		Fortalecimiento de los programas de formación, asistencia, consultoría y asesoría (A4, D1, A3, A6)
4	Resistencia al cambio		Facilidades para el pago de las cuotas de afiliación (A3, A6, D5, D2)
5	Falta de preparación para enfrentar el Acuerdo de Libre Comercio		Mejoramiento de los sistemas de comunicación (A2, D5, D8)
6	Indiferencia en general del sector empresarial		

4.6 PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	COMO	CUANDO	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS
INCREMENTAR LAS AFILIACIONES EN UN 100% EN LOS PROXIMOS 3 AÑOS	Cambiar el diseño del portafolio de servicios y fortalecer la gestión comercial	Torneos Deportivos	Agosto 14, 21 y 28/04	Departamento de Mercadeo - Servicios Generales	Número de Participantes	\$500,000
		Creación del Consultorio empresarial	Mayo - Noviembre/04	Departamento Desarrollo Empresarial	Número de Solicitudes, Número de consultas efectivas, Número de Asesorías Generadas	\$4,000,000
		Realización Semana Acopista	Octubre 27, 28, 29, 30, /04	Departamento de Mercadeo	Número de Participantes	\$2,000,000
	Mejoramiento de los sistemas de comunicación	Rueda de Negocios Acopista	Octubre 27 / 04	Departamento de Mercadeo - Desarrollo Empresarial	Número de Participantes	\$5,000,000
		Actualizar los e-mails de los afiliados	Bimestralmente	Departamento de Mercadeo - Información y Apoyo	E-mails actualizados	-----
		Creación de la Página Web	Junio - Julio/04	Dirección Ejecutiva- Departamento de Mercadeo	Contador de visitantes	\$ 2,500,000
	Reactivación de la Escuela de Formación Empresarial - EFE de Fundacopi	Recopilar Noticias de la Pyme	Mayo - Diciembre/04	Información y apoyo	Albúm actualizado de información	-----
		Establecer convenios con los CDP'S	Febrero - Marzo/05	Dirección Ejecutiva	Número de Convenios Firmados	-----
		Diseñar programas conjuntos para capacitar personal operativo	Febrero - Marzo/05	Según Convenios	Número de programas diseñados	---
		Lanzar y ejecutar programas específicos por sector	Mayo - Noviembre/05	Consultorio	Número de Alumnos graduados	---
Jornadas de Sensibilización Empresarial	Presentación de Experiencias comerciales	Trimestralmente	Departamento de Mercadeo	Número de eventos/ Número de nuevos afiliados	\$2,600,000	
	Enviar información sobre los logros alcanzados por Acopi	Constantemente	Departamento de Mercadeo	Número de documentos enviados	\$500,000	

INCREMENTAR LAS AFILIACIONES EN UN 100% EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	Fortalecimiento de los programas de formación, asistencia, consultoría, y asesoría.	Realización de Seminarios sobre temas de gestión empresarial	Mayo - Noviembre/04	Departamento de Mercadeo - Desarrollo Empresarial	No. De Participantes, Utilidad por evento, Intensidad Horaria por evento	\$50,000,000
		Asesorías del Consultorio Empresarial	Mayo - Noviembre/04	Departamento de Mercadeo - Desarrollo Empresarial	Asesorías Realizadas	\$ 5,000,000
		Tertulias Empresariales	Mayo, Agosto, Noviembre	Departamento de Mercadeo	Número de Participantes por evento, Número de Eventos	\$400,000
		Seleccionar sectores y/o cadenas productivas de interés regional	Febrero - Marzo/05	Desarrollo Empresarial	Número de nuevas alianzas y/o Prodes. Número de Empresas involucradas	---
		Sensibilizar en el tema de la asociatividad	Febrero - Marzo/05	Desarrollo Empresarial	Número de Participantes en la sensibilización	\$1,000,000
		Aprovechar el apoyo de proexport para invitar misiones comerciales	Segundo Semestre de cada año	Departamento de Mercadeo y Desarrollo empresarial	Número de expositores, Número de Compradores Internacionales	\$100,000,000
		Promover la creación de alianzas y/o grupos Empresariales PRODES				
		Realización de Eventos de carácter internacional				

MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN UN 50% EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	Ampliar la cobertura de ACOPI en el mercado de la mipyme	Promocionar los servicios de Acopi en eventos de interés empresarial	Mayo - Noviembre/04	Departamento de Mercadeo	No. de eventos Participados/No. De nuevos afiliados por evento	\$2,100,000
		Visitas Personales a las empresas	Mayo - Noviembre/04	Departamento de Mercadeo	No. de nuevos afiliados/No. De visitas mes	\$23,000,000
		Buscar espacios en los medios de comunicación masivos	Mayo - Noviembre/04	Departamento de Mercadeo -Oficina de Prensa	No. De Anuncios realizados/ No de nuevos afiliados	\$13,000,000
MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL GREMIO EN UN 50% EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	Consecución de Nuevos convenios de cooperación Facilidades de Pago para las cuotas de Afiliación Presentación de Programas y/o proyectos a entidades locales, nacionales y/o internacionales	Realizar Reuniones con entidades que brindan apoyo a la Mipyme	Mayo - Noviembre/04	Dirección Ejecutiva- Desarrollo Empresarial	No. De Convenios Firmados	\$2,000,000
		Establecer cuotas en común acuerdo con los empresarios	Diciembre de 2004	Departamento de Mercadeo - Departamento de Contabilidad y Finanzas	Total de Cuentas por cobrar/ 360	---
		Formular los programas y proyectos a las entidades pertinentes	Junio, Agosto y Septiembre	Desarrollo Empresarial	No. De Proyectos y/o Programas presentados. Número de Proyectos y/o programas aprobados	Según el Proyecto o el programa
		Ejecutar y evaluar los programas y/o proyectos aprobados	Una vez sean aprobados	Desarrollo Empresarial - Consultores	Utilidad Total de los Proyectos y /o Programas ejecutados	Según el Proyecto o el programa

Tabla 6.

## **5. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El portafolio de servicios que ACOPI ofrece es poco atractivo para los empresarios actualmente afiliados y de igual forma para el grupo de afiliados potenciales.

### **5.2 OBJETIVO GENERAL**

Conocer las necesidades que tienen los empresarios e identificar las que ACOPI pueden suplir mediante el mejoramiento del portafolio de productos y servicios que ofrece el gremio.

### **5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir el nivel de conocimiento que los empresarios afiliados tienen de Acopi.
- Medir el grado de satisfacción de los afiliados.
- Conocer las necesidades e inquietudes que tienen los empresarios afiliados
- Conocer las expectativas que los empresarios tienen de Acopi.

### **5.4 ALCANCE**

Diseñar un plan estratégico para el departamento de mercadeo de Acopi, que permita mejorar las actividades y que sea acorde con las necesidades que manifiesten los actuales afiliados.

## **5.5 NECESIDAD DE INFORMACIÓN**

Acopi necesita un acercamiento con sus afiliados a fin de mejorar las relaciones, la comunicación con ellos y conocer de cerca sus inquietudes respecto al desempeño de la seccional como entidad gremial.

En el último año el 9.8% de un total de 61 afiliados se retiraron del gremio, y el nivel de afiliaciones ha presentado un lento crecimiento. Algunos de los motivos de estas situaciones, según lo que expresan los empresarios son:

- Incapacidad económica por parte de las empresas, para seguir pagando la cuota de afiliación.
- No reconocen ningún servicio o beneficio que les brinde Acopi, por lo tanto lo consideran como un gasto.
- El cierre de algunas de las empresas.

Por estas razones Acopi busca mejorar las actividades del departamento de mercadeo, con el ánimo de brindar un mejor servicio a los empresarios y desarrollar productos innovadores que le permitan contrarrestar la competencia y ampliar su participación en el mercado.

## **5.6 FUENTES DE DATOS**

Para esta investigación, Acopi facilitará la base de datos de sus afiliados con Nombre de la empresa, Representante legal, Dirección y teléfono, constituida por 100 empresarios.

## **5.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

A fin de obtener la información requerida y de resolver el problema planteado, se realizará un tipo de investigación concluyente de carácter descriptivo.

### **5.7.2 DEFINICIONES**

#### **5.7.2.1 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE**

Es una investigación para auxiliar a quien toma decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción a seguir en una situación determinada. Se caracteriza por que la información necesaria se define con claridad, el proceso de investigación es formal y estructurado, la muestra es grande y representativa y el análisis de los datos es cuantitativo. Los resultados son concluyentes y se utiliza para la toma de decisiones.

#### **5.7.2.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Es un tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características y funciones del mercado, en este caso, se busca describir las necesidades de los empresarios, sus expectativas, sus percepciones etc.

La investigación descriptiva se caracteriza porque está previamente planeada y estructurada. Por lo regular se especifican los métodos para seleccionar las fuentes de información y la recopilación de datos que provienen de estas fuentes.

El método que se va a seguir para desarrollar este tipo de investigación es el de la Encuesta.

### **5.7.3 NATURALEZA DEL CUESTIONARIO**

#### **5.7.3.1 TIPO DE ENCUESTA**

La recopilación de la información y los datos requeridos se realizará a través del método de encuesta personal, que consistirá en aplicar el cuestionario directamente a los empresarios afiliados al gremio.

El método de encuesta personal es el más popular y las ventajas que ofrece son:

- Flexibilidad
- Mayor Cobertura de información
- Cooperación del entrevistado
- Posibilidad de ayuda con imágenes, muestras o ejemplos
- Respuestas espontáneas y sinceras.}

#### **5.7.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario será diseñado de acuerdo a los objetivos fijados para la investigación, de manera que abarque todos los aspectos necesarios para obtener la información que permita plantear las estrategias.

El cuestionario comprenderá 6 preguntas estructuradas, las dos primeras de selección múltiple y las 4 últimas abiertas.

El tiempo estimado para que el empresario responda la encuesta será de cinco minutos.

## **5.7.5 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

### **5.7.5.1 POBLACIÓN**

La población objetivo consta de los 100 empresarios afiliados a Acopi ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga

### **5.7.5.2 UNIDAD DE MUESTRA**

Las empresas afiliadas a la seccional Santander

### **5.7.5.3 ELEMENTOS**

Los gerentes de cada empresa afiliada a la seccional Santander

### **5.7.5.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Por ser relativamente una población pequeña se ha determinado aplicar la encuesta a los 100 empresarios afiliados.

## **6. TRABAJO DE CAMPO**

La recopilación de la información se hará a través de la aplicación del cuestionario a cada uno de los gerentes de las empresas por parte del equipo de trabajo del departamento de mercadeo.

Para obtener mejores resultados en la aplicación de la encuesta, se realizará una explicación al equipo de trabajo donde se transmitirán los objetivos planteados y se les dará a conocer el cuestionario para que lo lean, lo revisen y se puedan despejar inquietudes, antes de dar inicio al trabajo.

## **7. ANÁLISIS DE DATOS**

Una vez aplicada la encuesta se procederá a realizar un análisis de datos de acuerdo al informe de la Tabulación.

## **8. INFORMES**

Se presentarán dos informes durante el proceso de la investigación, el cual dividirá el estudio en dos etapas, la primera es la etapa del diseño donde se presentará a la Dirección Ejecutiva:

- Quién realizará la investigación
- Qué se busca con la investigación
- Cuando se realizará
- A quién se le aplicará el cuestionario
- Cómo se realizará

Y todos los demás planteamientos realizados en la Propuesta de Investigación que comprende este documento.

La segunda etapa será el informe final, que mostrará la información recolectada, el análisis de la misma y el plan estratégico que se diseñará a partir del estudio realizado.

### 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades necesarias para llevar a cabo esta investigación se han estimado realizar en un plazo máximo de 2 meses y el cronograma planteado es el siguiente:

ACTIVIDAD	ABRIL (Semana)				MAYO (Semana)			
1 Diseño de la Investigación								
2 Diseño del Cuestionario								
3 Presentación del Primer Informe a la Dirección								
4 Presentación de la Propuesta de Investigación al equipo de trabajo								
5 Aplicación de la encuesta								
6 Revisión de la Encuesta								
7 Tabulación								
8 Análisis de la información								
9 Presentación del Informe Final								

## 10. FICHA TECNICA

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Concluyente, Descriptiva
<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	Entrevista Personal
<b>UNIDAD DE MUESTREO</b>	Empresas Afiliadas a Acopi Seccional Santander
<b>ELEMENTO</b>	Gerentes , Empresarios
<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	1 de Abril a 25 de Mayo
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	Población Real: 100 Empresas Muestra Real: 100 Empresas
<b>CUBRIMIENTO</b>	Área de Metropolitana de Bucaramanga
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	Muestreo Casual
<b>ELABORADO POR</b>	Departamento de Mercadeo de Acopi
<b>DIRIGIDO POR</b>	Dirección del Departamento de Mercadeo de Acopi

Tabla 7.

## 11. COSTOS DE LA INVESTIGACIÓN

ASPECTOS	CANTIDAD	No.	VALR UND	TOTAL
Entrevistadores	2	100	\$1.000	\$200.000
Fotocopias	1 Hoja	100	\$50	\$5.000
Teléfono	2	10	\$10.000	\$200.000
Tabulación	100	5	\$25.000	\$125.000

Tabla 8.

## 12. ENCUESTA

### ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS SECCIONAL SANTANDER

Estimados Afiliados, estamos realizando un estudio de satisfacción del cliente para conocer sus expectativas y así poder mejorar nuestros servicios. Agradecemos su colaboración.

1. De los Servicios que ACOPI ofrece a sus afiliados cuales **conoce**?

Ferías \_\_\_\_\_  
Encuentros \_\_\_\_\_  
Consultorías \_\_\_\_\_  
Proyectos \_\_\_\_\_  
Prodes \_\_\_\_\_

**Capacitación** \_\_\_\_\_

Alquiler de Salones \_\_\_\_\_  
Convenios \_\_\_\_\_

2. De los servicios anteriores de cuales se ha beneficiado?

SERVICIO	1	2	3	4	5
Ferías					
Encuentros					
Consultorías					
Proyectos					
Prodes					
Capacitación					
Alquiler de Salones					
Convenios					

3. En cuanto a capacitación y asesoría, que temas considera necesarios e importantes para el desarrollo empresarial?

---

---

4. En cuanto a comunicaciones, cómo evalúa la comunicación de ACOPI con sus afiliados?

Excelente \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_  
Sugerencias \_\_\_\_\_

5. Que servicios adicionales espera usted recibir de ACOPI?

---

---

6. Observaciones \_\_\_\_\_

---

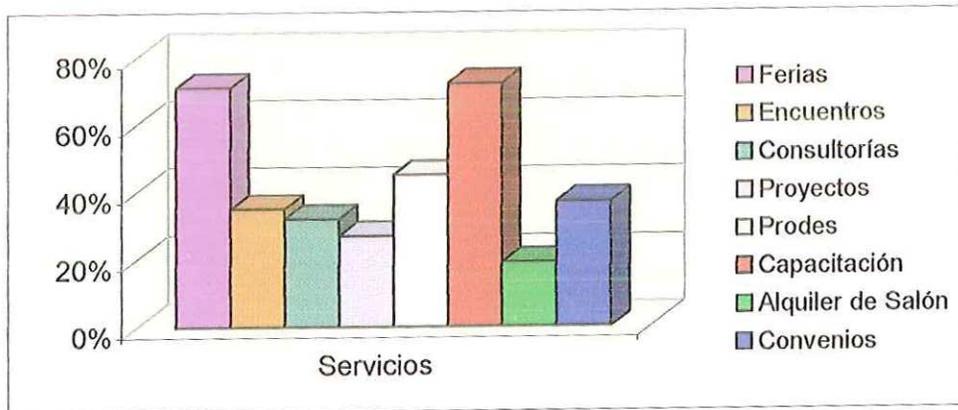
---

¡Gracias por su colaboración!

## 12.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1. De los servicios que Acopi ofrece a sus afiliados cuales conoce?

Servicios	Cantidad	%
Ferias	58	71%
Encuentros	29	35%
Consultorías	26	32%
Proyectos	22	27%
Prodes	37	45%
Capacitación	59	72%
Alquiler de Salón	16	19%
Convenios	30	37%
No Respondieron la encuesta	9	11%
Total de Encuesta aplicadas	81	100%

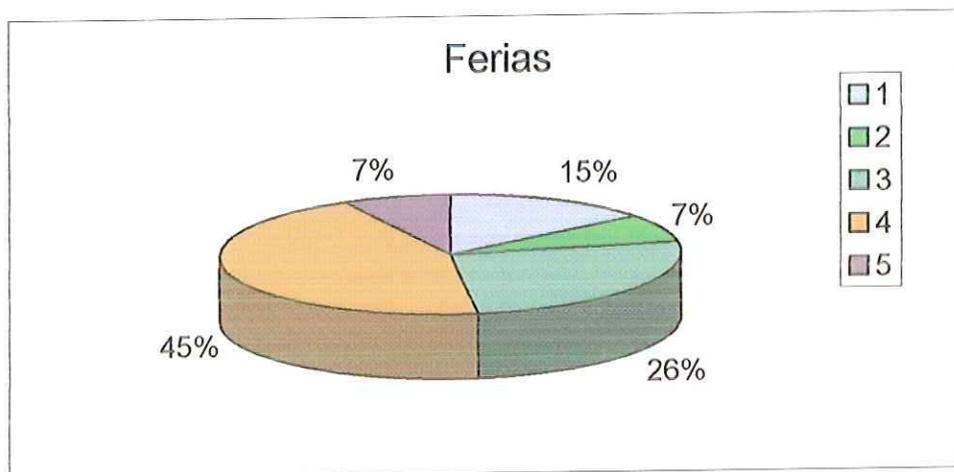


**Gráfica 1.**

De los 90 empresarios afiliados a ACOPI, 81 respondieron la encuesta y de los servicios que ofrece el gremio los más reconocidos son las ferias y las capacitaciones, sin embargo los demás servicios son también conocidos pero en una menor escala

2. De los servicios anteriores de cuales se ha beneficiado? Y evalúelos siendo 1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Muy bueno.

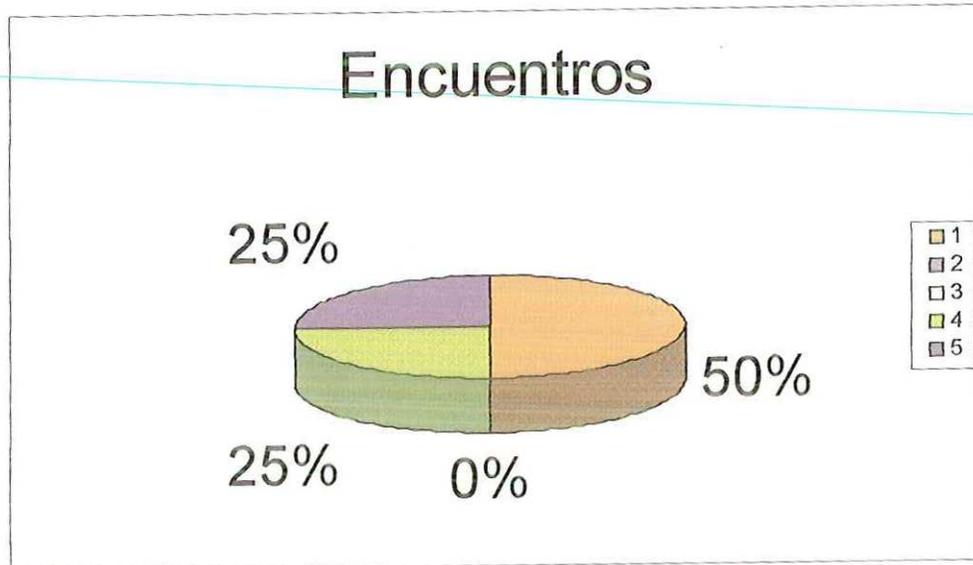
Servicios	1	2	3	4	5
1. Ferias	4	2	7	12	2



Gráfica 2.

Las Ferias organizadas por Acopi, han sido calificadas como buenas por el 45% de los 27 afiliados que las conocen, lo que quiere decir que los empresarios tienen una buena percepción de este Servicio.

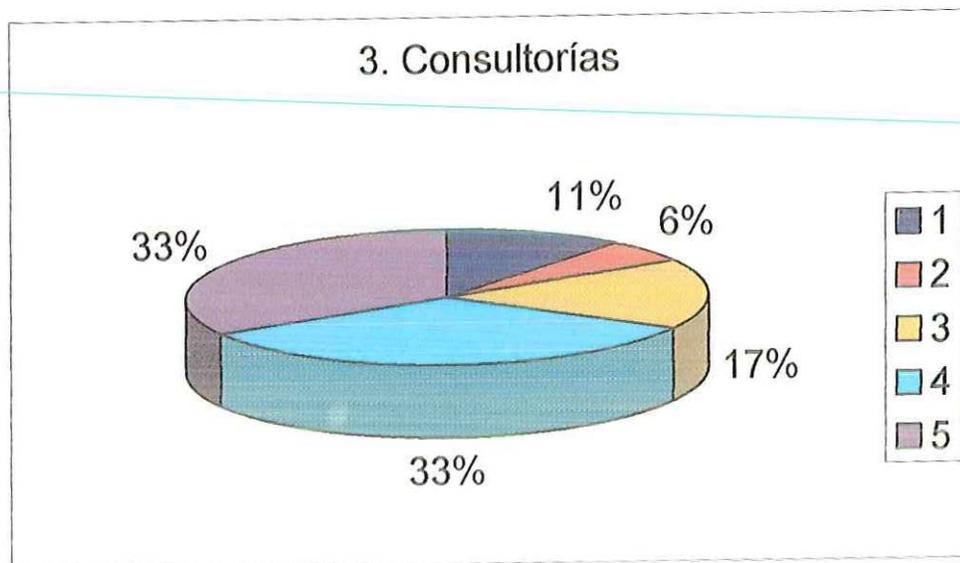
Servicios	1	2	3	4	5
2. Encuentros	4			2	2



Gráfica 3

En cuanto a los eventos nos damos cuenta que son poco conocidos por los empresarios y realmente se puede notar que en la calificación no los evalúan como malos pero tampoco como muy buenos.

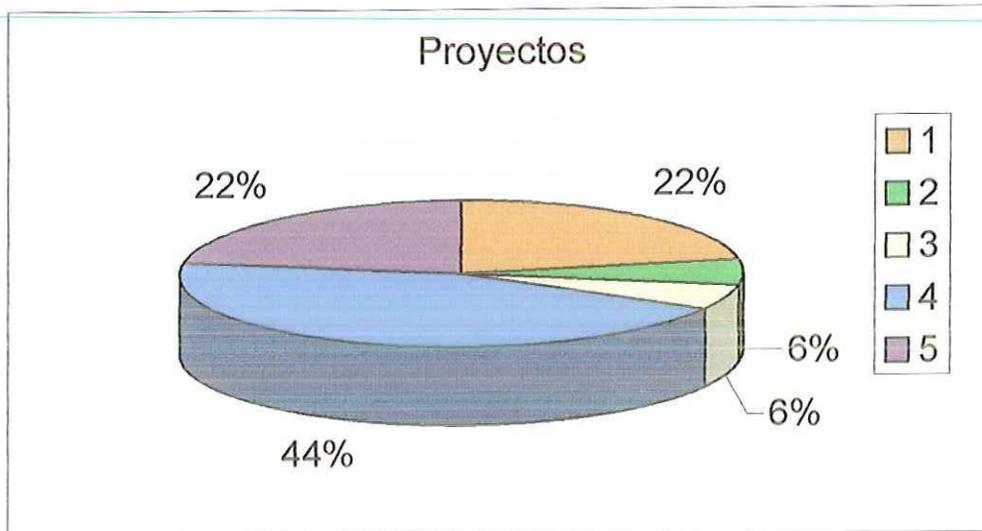
Servicios	1	2	3	4	5
3. Consultorías	2	1	3	6	6



**Gráfica 4.**

Uno de los servicios que el gremio considera más importantes son las consultorías y aquí se puede notar que han sido reconocidas y muy bien evaluadas por los empresarios.

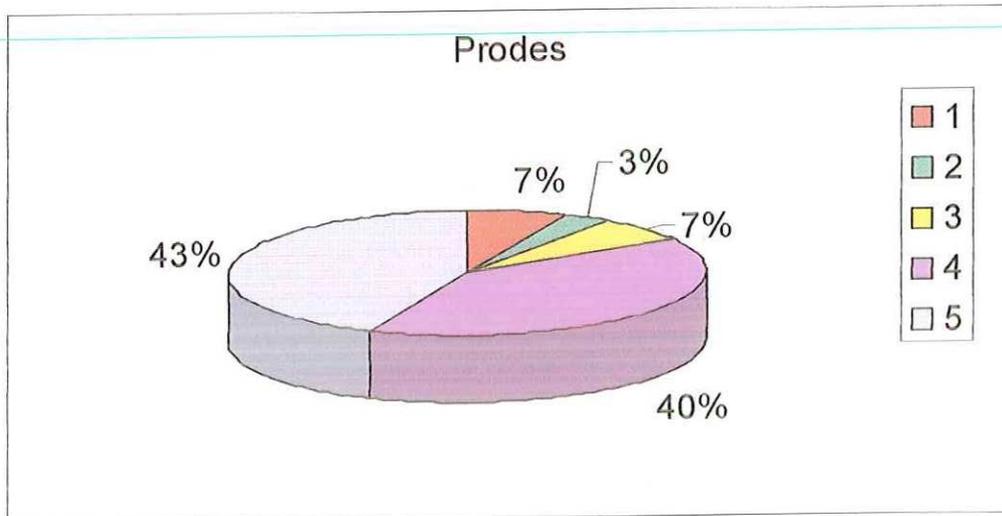
Servicios	1	2	3	4	5
4. Proyectos	4	1	1	8	4



Gráfica 5.

En general los proyectos han sido evaluados como buenos, aunque es importante resaltar que un número representativo de las personas que contestaron esta pregunta los consideran muy malos.

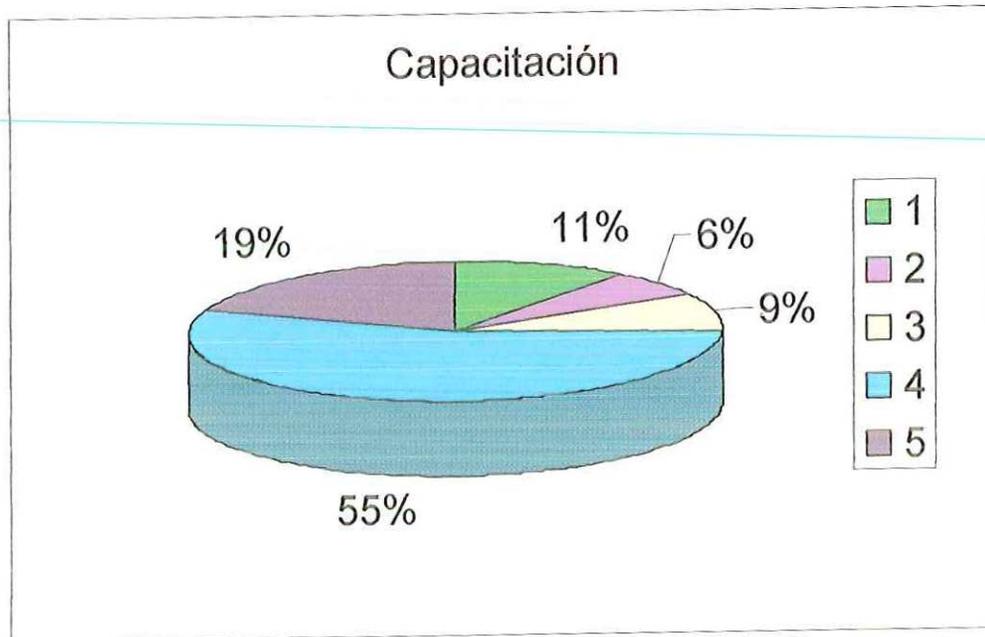
Servicios	1	2	3	4	5
5.Prodes	2	1	2	12	13



**Gráfica 6.**

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, PRODES es conocido y además muy bien calificado por los empresarios.

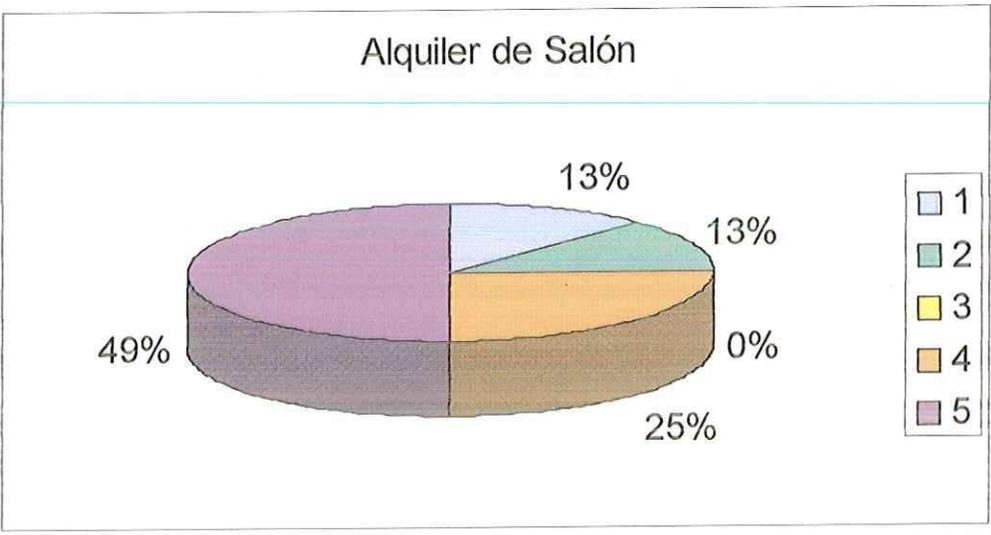
Servicios	1	2	3	4	5
6. Capacitación	5	3	4	26	9



**Gráfica 7.**

Las capacitaciones son el servicio más conocido por los empresarios afiliados al gremio, y además un buen porcentaje lo califica como bueno.

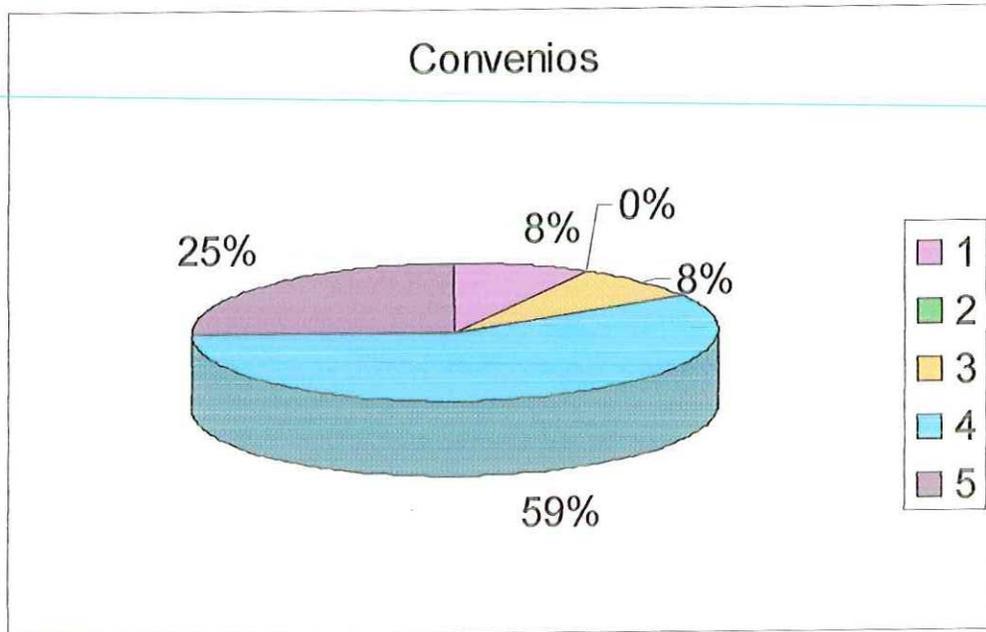
Servicios	1	2	3	4	5
7. Alquiler de Salón	1	1		2	4



Gráfica 8.

Aunque los afiliados poco conocen el servicio de alquiler de salones, el 49% de los que lo han utilizado lo han evaluado como muy bueno.

Servicios	1	2	3	4	5
8. Convenios	1		1	7	3

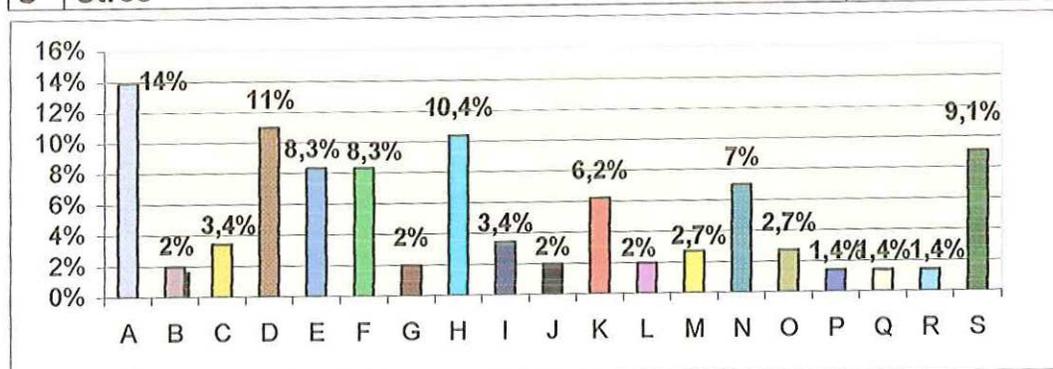


**Gráfica 9.**

Un 30% de los empresarios afiliados conocen los convenios que Acopi ha establecido con otras entidades, y de ello un 59% los ha evaluado como buenos.

**3. En Cuanto a capacitación y asesoría, que temas considera necesarios e importantes para el desarrollo empresario?**

A	Comercio Exterior	20
B	Mejoramiento Continuo	3
C	No Responde	5
D	Servicio al Cliente	16
E	Administración	12
F	Contabilidad Tributaria	12
G	Ventas	3
H	Relaciones Humanas Recurso Humano	15
I	Gestión Empresarial	5
J	Finanzas	3
K	Comunicación	9
L	Costos	3
M	Procesos de Producción	4
N	Mercadeo	10
O	ISO 9001	4
P	Manejo de Convenios	2
Q	Productividad	2
R	Direccionamiento Estratégico	2
S	Otros	13

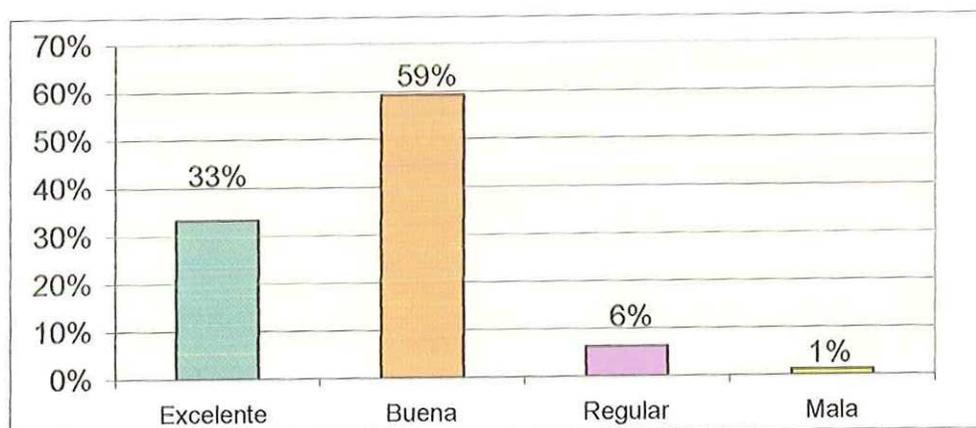


**Gráfica 10.**

De los temas que solicitan los empresarios en cuanto a capacitación y asesoría encontramos que Comercio Exterior, Recursos y Humanos Relaciones Humanas son los temas que más les interesan, seguidos están Administración y contabilidad.

**4. En cuanto a comunicaciones, cómo evalúa la comunicación de ACOPI con sus afiliados?**

Excelente	27
Buena	48
Regular	5
Mala	1
<b>Sugerencias</b>	
No llegan los comunicados	
Se informaron por terceros	
Que la información llegue oportuna	
Envíos por e-mail	
Más reuniones	

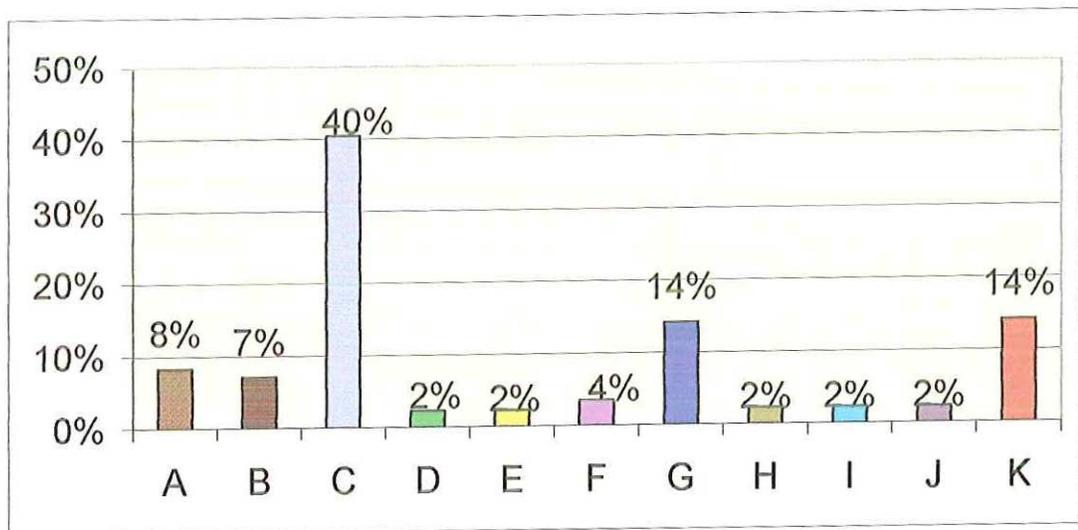


**Gráfica 11.**

En general podemos concluir que más de la mitad de los empresarios afiliados consideran buenas las comunicaciones de ACOPI

### 5. Qué servicios adicionales espera usted recibir de ACOPI?

A	Créditos a bajo costo	7
B	Convenios	6
C	No Responde	34
D	Más Integración	2
E	Visitas	2
F	Información Empresarial	3
G	Asesorías Personalizadas	12
H	Unificación de Negocios entre los afiliados	2
I	Practicantes	2
J	Seminarios más económicos	2
K	Otros	12



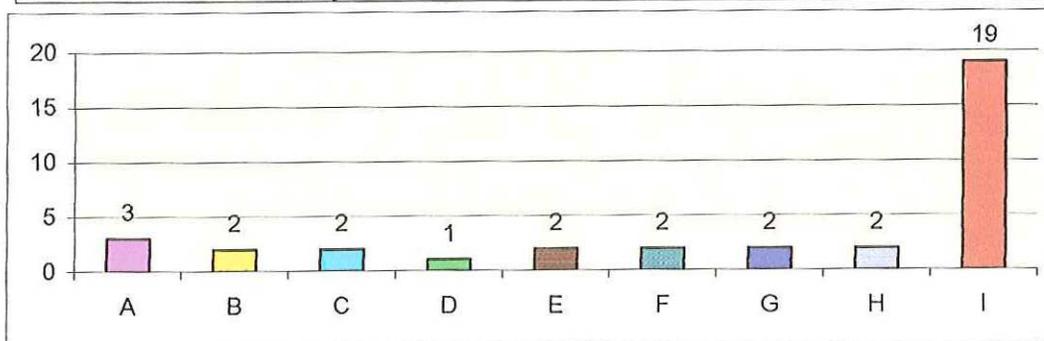
Gráfica 12.

En estas preguntas encontramos que el 40% de los afiliados no respondieron, sin embargo de los servicios solicitados, vemos una necesidad latente de Asesoría. De igual forma hay una gran variedad de servicios que son solicitados pero no hay un número representativo por cada uno de ellos.

## 6. Observaciones

De los 81 empresarios a quienes se les aplicó la encuesta, 46 no hicieron ninguna observación. Por otra parte 35 de los encuestados consideraron relevantes algunas observaciones, las cuales se presentan a continuación:

Mayor Integración de los Afiliados	3
Todo Muy Bien	2
pendientes de conseguir convenios	2
Crear más Prodes	1
Gracias por la ayuda	2
Felicitaciones a la Directora y a todo el personal	2
Visitar a las empresas	2
Asesorar a las empresas	2
<b>Otros</b>	19
Charlas para los empleados de que es ACOPI	
Capacitaciones para todo el equipo de trabajo	
Que las capacitaciones sean más económicas	
Las ayudas financieras van a un mismo sector	
Más apoyo y acompañamiento para los empresarios que pertenecen a los Prodes	
Otros temas de capacitación - Bono Acopista	
Fortalecer el área de capacitación	
EIMI es solo para compradores abrir al público	
Que llegue a tiempo la información	
Capacitaciones para el sector de confecciones	
No ve proyección con Acopi se le prometieron muchas cosas	
Más ayuda a los empresarios	
Dar seguimiento a los programas	
No rinden informe de gestion	
Feria entre los afiliados y servicios entre ellos	
No existe un control con la chatarra	
Fortalecer las ferias no solamente compradores de Ecuador	
No cobrar las capacitaciones	
Los seminarios son muy costosos	



Gráfica 13.

### 13. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>COMO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mejorar el posicionamiento de los servicios de Acopi	Relanzamiento del portafolio de servicios	Aprovechar actividades que convoquen un número representativo de afiliados	Dirección Ejecutiva // Departamento de Mercado
Incrementar el nivel de satisfacción de los afiliados	Mejorar continuamente la calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistemas de gestión de calidad.</li> <li>• Continua participación al personal</li> </ul>	Dirección Ejecutiva
Brindar Capacitación y asesoría especializada	Desarrollar programas en los temas solicitados por los empresarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la capacidad del consultorio empresarial</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas con las Universidades</li> </ul>	Desarrollo Empresarial // Dirección Ejecutiva
Mantener al empresario informado	Creación del Boletín informativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar un Practicante de Comunicación Social.</li> <li>• Recopilar información de impacto empresarial</li> </ul>	Departamento de Mercadeo // Practicante de Comunicación Social
Ampliar el portafolio de servicios	Desarrollar nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendiendo la necesidad de los empresarios</li> <li>• Ofrecer asesorías personalizadas</li> <li>• Conseguir nuevos convenios</li> </ul>	Departamento de Mercadeo// Consultorio Empresarial // Dirección Ejecutiva

Tabla 9.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Realizar anualmente una investigación de mercados permitirá al gremio conocer continuamente las necesidades de los empresarios y así mejorar la calidad servicio.
- Implementar la norma de calidad ISO 9001-2000
- La información está en el mercado, por tanto es importante tomarla e interpretarla correctamente, de manera que la estrategia que se diseñe cumpla las expectativas de los empresarios.
- El cliente siempre tiene la razón, así esté equivocado, pero siempre tiene la razón.
- Dar a conocer continuamente los logros alcanzados en el desarrollo de la labor que realiza Acopi, con el objeto de que los empresarios conozcan y valoren los esfuerzos que hace el gremio en pro de su beneficio.
- Es importante trabajar en el desarrollo de nuevos productos que permitan atraer más afiliados.
- Es necesario instruir a los empresarios en cuanto a objeto y a la misión de Acopi, pues el poco conocimiento de estos, genera algunas insatisfacciones en cuanto a servicios que el gremio no está capacitado para ofrecer.
- Sería muy útil, emplear las relaciones públicas a fin de obtener más atención por parte de los medios de comunicación, con el objeto de dar a conocer más las actividades del gremio en el sector empresarial.
- Reforzar el portafolio de productos de Acopi, según la necesidad de los empresarios, a través de la consecución de nuevos convenios de cooperación.
- Según los datos obtenidos de algunas conversaciones entabladas con los empresarios afiliados, ellos necesitan convenios con entidades que apoyen a la mipyme, en asesoría y desarrollo de proyectos.

- Mejorar los canales de comunicación con los empresarios, de manera que ellos sientan la atención que el gremio presta a sus inquietudes.
- Dar continuidad a los programas que ya se han iniciado y hacer seguimiento a su desarrollo y aplicación
- Identificar entidades privadas nacionales o internacionales que puedan brindar apoyo económico para el desarrollo y el mejoramiento de la productividad y competitividad de los empresarios santandereanos.
- Implementar estrategias de expansión geográfica, a fin de incrementar la participación en el mercado y de atender las necesidades de los empresarios de otras zonas que comprende la región santandereana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Gomez Serna, Humberto , Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3ª Edición, P385.
- Kotler Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, Prentice Hall, P811.
- Guiltinan, Joseph; Paul, Gordon; Madden, Thomas. Gerencia del Marketing. Sexta Edición. McGraw Hill Cap 2.
- [www.acopi.org.co](http://www.acopi.org.co)

# ANEXOS

**AFILIADOS ACOPI SECCIONAL SANTANDER**

NO. EMPRESA	GERENTE	DIRECCION	TELE-FAX	E-MAIL	
1	Abonos Integrales Mi Granja	Jesús María Serrano Prada	Cll 22 No. 10-37	6711219-6427569	abimgra@epm.net.co
2	Afilasol	Carmenza de Sepulveda	Cra. 8A No. 41-47	6337472-6307958-6700854	info@afilasol.com
3	Alltrans Ltda	Bolivar Almeida	Cra. 24 No. 39-05	6344424-6802961	alltrans@telebucaramanga.net.co
4	Alquimia Joyería	Humberto Díaz Penagos	Clle 64 No.17 C 06	6446930-6412093	
5	Arequipe Puro Santandereano	Jacqueline Velandia Rojas	Clle 6 No.12-98 Villabel	6820064-6388228	arequipepuro@epm.net.co
6	Arezzo Ltda.	Luz Magally Suaza Betancur	Cra 28 A No. 40-37	6454549-6358168	joyeriarezzo@hotmail.com
7	Arias Sucesores	Nancy Nelly Arias García	Cra. 25 No. 30-42	6802397-6323780	ariasuc@virtual.umb.edu.co
8	Arket Ltda.	José Fernando Low Ardila	Cll 20 No. 12-43	67115684 ext.107	arket@bigfoot.com
9	Baby's Dress Ltda.	Edward Fernández Mosquera	Cra. 18 No. 21-26	6429790-6520392-6331439	babydres@epm.net.co
10	Bicicletas Milán	Claudio Gerardo Molina R.	Bul Stder. No. 16-03	6711707-6714552	cgerardom@hotmail.com
11	C.I Proditexco S.A.	Gustavo Sepulveda Villamizar	Cll 57 No. 16-84	6445225-6448460	proditexco@netscape.net
12	C.I. Nilza Ltda.	Guillermo Acevedo García	Cra. 22 No. 54-43	6474892-6431576	nilza@telebucaramanga.net.co
13	C.I. The Provide Ltda.	Frank Giovanni Beltrán Fuentes	Cra. 21 No. 52-34	6427560	citheprovide@terra.com.co
14	Calzado Alexander	Jaime Quiñones	Cra. 9 No. 31-110	6424261	calzadoalexander1@hotmail.com
15	Calzado Edualexís	Eduardo Gutiérrez	Cra. 9 No. 43-30	6335364	
16	Calzado Fuego	Wilson Archila Marín	Cra.22 No.9-75	6710365-6715483	fuego@andinet.com
17	Calzado G' sabatini s.a	Luis Alfonso Sanchez López	Cra. 17 No.16-30	6712140-6710589	diciasl@hotmail.com
18	Calzado Helga	Juan Antonio Chinome Cote	Cra 22 No.16-23	6348454-6450495	calhelga@hotmail.com
19	Calzado Joan Sport	Sonia Isabel Gómez Aguilón	Calle 51 No.14-54	6338951-6425585	gerencia@beneshoes.com
20	Calzado Miss Pequitas	Jaime Ramírez	Cra. 16 No. 37-60	6704049-6337232	misspequitas80@hotmail.com
21	Calzado Naranjo	Alfonso naranjo castro	Calle 51 B No.12-38	6522836	calzaranjo@andinet.com
22	Calzado Pie Chico	Bernardo Acevedo Camacho	Cra 18 No.18-36	6710939-6711563	piechico@telebucaramanga.net.co
23	Carlos Orlando Cardenas Vasquez	Carlos Orlando Cárdenas V	Cra 19 No.37-14 P-3	6336120-6525740-6336113	cardenasycia@hotmail.com
24	Ceguímor Ltda.	Guillermo Moreno Castillo	Cra 49 No.73-31 c.37	6366515-6311659	ceguiumoritda@hotmail.com
25	Central de Transformadores	Melida Poveda	Cra. 15 No. 8-73	6717715	
26	Christian R. Jaimes U. & Cía	Cristian Roberto Jaimes U.	Clle 13 No.34-55	6347071-6346515-6349330	crisolbga@epm.net.co
27	Compañela Ltda.	Fernando Zárate	Clle 63A No.1-76 Int.303	6443665	bucaramanga@roidansia.com.co
28	Confeciones Chicas	Luz Marina Navarro	Cra. 31 No. 32-41	6458613-6459753	ventas@confecioneschicas.com

NO.	EMPRESA	GERENTE	DIRECCION	TELE-FAX	E-MAIL
29	Confecciones Vaquerito	Marina Rico Delgado	Cll 45 No. 10cc-60	6337010	
30	Creaci. Laura Mini Ltda.	Pablo Elías Porras Remolina	Cll 47 No. 21-03	6421954-60	lauraminiltda@hotmail.com
31	C.I. Mis Bordados Ltda.	Gustavo Escobar Betancourt	Cra. 16 No. 37-60	6520461-6521133	misbordados@telebucaramanga.net.co
32	Creaciones Bordino Ltda.	Libardo Serrano Gómez	Cra. 17A No. 56-51	6443874-6443875	bordino@col1.telecom.com.co
33	Creaciones Melliz	Martha Moreno de Ariza	Cll. 18 No. 31-28	6454416-6343828	melliz@epm.net.co
34	Creaciones Pucheritos Ltda.	Trina Moreno de Serrano	Cll. 33 No. 28-39	6456527-6456366	
35	Diseños Sleeping Baby	Christian Fernando Arenas	Cll. 18 No. 29-28	6345100-6350810	sleeping_baby_ltda@hotmail.com
36	Dulcería Doña Mireya	Carmen Mireya Granados	Cra 23 No.34-66	6455719-6352811	dulceriamireya@latinmail.com
37	Dulces Celis	Maria Estela Celis Martínez	Cra 7 No.5-06 Fblanca	6751167-6481714	dulcescelis@hotmail.com
38	Dulces Manjares y Cons. Celis	Jaime Alejo Celis Martínez	Cll 7 No.15-68	6481713-6751167	manjarescelis@hotmail.com
39	Dulces y Obleas Pasiones Florid	Willington Arciniegas J.	Cra 5 No.3-22	6488911-6489844	dulcesyobleaspasiones@yahoo.com
40	Dulces y Obleas Tentaciones	Cristian Mauricio Jimenez	Cra 26 No.31-29	6466819	obleastentaciones@epm.net.co
41	El Festín Chocol y Bombonería	Helda Rueda Martínez	Cll 41 No.34-73	6322522	elfestin2@hotmail.com
42	El Madero	Maria Clemencia Jaimes	Cra. 17f No. 59-76	6412853-6445852	
43	El Nuevo Cóndor	Luis Elmer Rico	Cll. 24 No. 14-28	6303677-6323756	nuevocondor@hotmail.com
44	Epague Ltda	Jorge Cadena Cuevas	Ent 16 Ofic 504 Plaza Ma	6447442-6419160	jocadena@telecom.com.co
45	Essi Electricidad y Serv Ind.Ltda	Mauricio Briñez Rodriguez	Cra 26A No.50-72	6573222-6573075-6475541	essiltda@express.net.co
46	Freskaleche	Gerardo Vesga Silva	Parque Industrial	6761761-6761919	freskaleche@epm.net.co
47	Frutas Potosí	Perla de Angel	Km3 chimita bod. C25	6762638-6761914-6760184	potosi14@epm.net.co
48	Fundedar	Eduardo Arciniegas	Cll. 6 No. 19-45	6551296-6553767	fundedar@hotmail.com
49	Gametal	Germán García	Cra. 11 No. 15-34	6711522-6713278	gametal@udesoft.com
50	IMR	Carlos Manuel Alvarez	Cra. 15 No. 24-06	6704502/03	
51	Ind. de Alim. Don Jacobo Ltda	Luisa Acevedo Blanco	Cll. 41 No. 33-28	6342626	jaamahp@telecom.col1.com.co
52	Ind. Electromecanicas Acuña Ltda	Orlando Acuña-Angel Acuña	Cll 22 No. 11-61	6715237-6718898	indacuna@virtual.umb.edu.co
53	Ind. Flipper Ltda.	Lupo Vera Aguilón	Cll. 113 No. 22-19/24	6364533-6367248	lupovera@andinet.com
54	Industria de Alimentos Flora Real	Edison Leonardo Frias	Cll 18 No.27 A 23	6384597	flora-real@hotmail.com
55	Industrial de Accesorios	Jairo Pinzón	Cll. 45 No. 16-89	6702303-6522037	idea-ltda@epm.net.co
56	Infantiles Ingaparuca	Cecilia Abril de Rivera	Cll. 55 No. 21-30	6437799-6303951	info@ingaparuca.com

No. EMPRESA	GERENTE	DIRECCION	TELE-FAX	E-MAIL
57	Infusan Ltda.	Jorge Vargas Aguilera Cra. 3 No. 45-29	6336994-6427896	
58	Inversiones el Portal S.A	Eleuterio Acevedo Gonzalez Clle. 51 No. 35-28 Of 40	6577158-6472071	info@elportal.com.co
59	Jaime Francisco López Rueda	Jaime Francisco López Rueda Cra 35 No.52-91	6479804-6433696-6431034	jflopez@epm.net.co
60	Lejafur Ltda	Janeth Rodriguez Chacon Cll 52 B No. 31-38	6470219-6477167-6470219	info@lejafur.com
61	Lilia Eugenia Ramirez de Padilla	Lilia Eugenia Ramirez de P. Cra 7 No.5-54 F.blanca	6485819-6751190	obleasfloridablanca@hotmail.com
62	Litochoa	Gerardo Ochoa Cra. 18 No. 18-02	6718990-6718979	
63	Litografía Siglo XXI	Humberto Fontecha Stella Clle 43 No.12-01 Centro	6707780-6844465	
64	Macor	Argemiro Corredor Cll. 3 No. 15A-23	6712209-6712749	
65	Madeformas	Luis Alberto Camargo Cra. 17B No. 48-41	6304488-6307341	madeformas@col1.telecom.com.co
66	Manuel José Camacho León	Manuel José Camacho León Local 5-07 La Isla Piso 3	6442313-6328627	expororo@hotmail.com
67	Maquinados y Montajes Ltda.	Alvaro Gutiérrez Vega Km3 vía ruitoque bajo	6382172-6500317	magymon@epm.net.co
68	Moditas Rosalin	Esperanza Gamboa Cra. 31 No. 16-11 P 1-2	6347030-6324109	adrianakn@hotmail.com
69	Mox Fábrica de Joyas	Jorge Alberto García R. Cra 38 No.35-12	6459279-6352760	
70	Muebles J. Sar Ltda.	Javier Sarmiento Cll. 16 No. 10-41	6711614	info@mueblesjsar.com
71	Muebles Ortiz	Jose A. Ortiz Cra. 16 No. 17-25	6710148-6715934	
72	Muebles Sanchez y Sanchez	Luis Alberto Sanchez Cll. 14 No. 12-22	6711711-6334336	
73	Multjoyas	Marío Niño Clle 35 N.18-65 LC218B	6302252-6303062	multijo@col1.telecom.com.co
74	Multiservicios Industriales	Omar Gaviria Cra. 15 No. 9-20	6717166-6710689	multiser_industriales@hotmail.com
75	Orfeseq Ltda. Asesores de Seguro	Alvaro Ordoñez Pérez Cra 35 A No.48-73	6430093-6573668	orfeseq@intercable.net.co
76	Oro y Arte E.U	María Natalia Castillo G. Clle 64A No.17 A 119	6413616-6419042	mncastillo@hotmail.com
77	Petrocasinos Ltda.	Hector Augusto Barrera G. Km 4 v. Giron No. 48-80	6419882	petrocasinos@hotmail.com
78	Produjoyas Ltda.	William Amaya Galvis Cra. 34 No. 38-26	6357936-6359532	produjoyas@andinet.com
79	R.G.C. JOYEROS Y CIA LTDA.	Maria Mantilla de Rueda Cll 41 No. 32-59 Piso3	6458359	jrueada@epm.net.co
80	Racoval Ltda.	Luis Fernandez Diaz Cra. 13 No. 20-33	6711387-6711424	racoval@andinet.com
81	Repuestos y Mangueras y Avila Lt	William Jaimés Avila Cll. 28 No.13-68	6338251-6331016	repmanque@epm.net.co
82	Rikalac S.A	Jorge Quintero Pimentel Cra. 18 No. 11-43	6712507-6715836	jorgeq77@latinmail.com
83	Rolé Joyeros	Rodolfo León Cra 32 No.63 A 51	6446750	rolejoyeros@hotmail.com
84	Serviclutch la quince	Luis Eduardo Navas B. Cra. 15 No. 13-37	6713003-6710053	
85	Smiles	Luis Eduardo Zabala Carvajal Cille 53B No.31-63	6471020-6477948	luzabala@yahoo.com

No. EMPRESA	GERENTE	DIRECCION	TELE-FAX	E-MAIL
86	Suelas Gallego y Cía ltida	Gilberto gallego Ocampo Calle 22 No.14-30	6716315-6716247	suelasgallego@etb.net.co
87	T.C.C	Alba Lucia Gonzalez Km5 Aut. Florida	6388488-6390098	algonzalez@tcc.com.co
88	Taller de Joyería Bervea	Bernardo Vera Aguilón Cra 35 No.48-104	6573724	berver2@hotmail.com
89	Tornopartes	William Peña Cil. 20 No. 13-30	6717608-6716407	tornopartes@msn.com
90	Ventanal	Andres Novoa Pineda Cil- 55 No. 16-26	6448617-6444643	ventanal@telebucaramanga.net.co