

**GERENTE DEL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL
PRODES EN EL SECTOR SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS. SECCIONAL NARIÑO**

DORA ENID CAICEDO CAICEDO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**GERENTE DEL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL
PRODES EN EL SECTOR SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS. SECCIONAL NARIÑO**

DORA ENID CAICEDO CAICEDO

TRABAJO DE GRADO

**ASESOR DE PASANTIA
EDUARDO VICENTE RUANO ROSERO
ECONOMISTA**

**ASESOR EMPRESA
ELSY LORENA AGUILAR ORDOÑEZ
ACOPI SECCIONAL NARIÑO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

Las ideas y conclusiones aportadas en éste documento son responsabilidad exclusiva de su autor. Artículo 1 del Acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1966 proferido por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2005

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	15
2. REFERENTE TEORICO	16
2.1 REFERENTE CONTEXTUAL	16
2.2 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES	21
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	27
4.1 TIPO DE ESTUDIO	27
4.2 FUENTES INFORMACIÓN	27
5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR SERVICIOS	28
5.1 ASPECTOS GENERALES	28
5.2 SISTEMA GERENCIAL	31
5.3 OBJETIVOS Y RESULTADOS	32
5.4 ESTRUCTURA FORMAL INTERNA	33
5.5 RECURSOS	33
5.5.1 Recursos humanos	33
5.5.2 Recursos financieros	37

5.5.3 Recursos físicos	40
5.5.4. Recurso tecnológico o capacidad tecnológica	41
5.5 ESTRUCTURA EXTERNA O INTERACCION CON EL AMBIENTE SOCIOECONÓMICO Y FISICO	41
6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS COMO GERENTE DE PRODES DEL SECTOR SERVICIOS	45
7. PLAN DE ACCION DEL SECTOR SERVICIOS	49
8. CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	54

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Clasificación empresarial PRODES sector servicios	29
Figura 2. Organización jurídica de las empresas del sector servicios	29
Figura 3. Sucursales de las empresas	30
Figura 4. Permanencia de la empresa en el mercado	31
Figura 5. Nivel educativo en el área administrativa	34
Figura 6. Nivel educativo en el área operativa	35
Figura 7. Nivel educativo en el área comercial	36
Figura 8. Participación de género	36
Figura 9. Fondo de empleados. Empresas del sector servicios	37
Figura 10. Activos mipymes sector servicios	38
Figura 11. Pasivos mipyme sector servicios	39
Figura 12. Manejo de contabilidad sistematizada	40
Figura 13. Afiliación a salud ocupacional	41
Figura 14. Cobertura de las empresas del sector servicios	42
Figura 15. Control de calidad	43
Figura 16. Participación en alianzas. Empresas sector servicios	44

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Activos mipyme sector servicios	38
Cuadro 2. Pasivos mipyme sector servicios	39
Cuadro 3. Plan de acción del sector servicios	49

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formulario único de Afiliación. ACOPI	55
Anexo B. Actas de reuniones empresarios del sector servicios.	58
Anexo C. Tabulación formatos de actualización de datos de los afiliados ACOPI	65

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas se constituyen en unidades importantes dentro de la estructura económica de las regiones y se presentan como una alternativa ante el desempleo, los bajos niveles de ingresos, el estrechamiento de la demanda y las nuevas políticas dirigidas hacia la eficiencia de las organizaciones, manteniendo características de cobertura local, escasa especialización y división de trabajo, siendo intensivas en mano de obra, desconocimiento de los sistemas administrativos que les impide a los empresarios, tener una visión del estado de sus organizaciones.

La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, ACOPI, busca generar herramientas para el desenvolvimiento de éstas organizaciones por medio de capacitaciones, la implementación del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, la programación de ferias y eventos , el acompañamiento y representación de los empresarios afiliados ante las autoridades de diferentes niveles.

Las empresas afiliadas a ACOPI se encuentran clasificadas en sectores de acuerdo a la actividad económica y con ellos se busca aplicar el PRODES que es una estrategia dirigida a la competitividad de las empresas por medio del cumplimiento de una serie de etapas de generación de confianza, fortalecimiento de alianzas, intercambio de experiencias, dentro del concepto de asociatividad, entendido como mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos empresarios que realizan un esfuerzo conjunto para lograr unos objetivos comunes.

Para el proceso es importante la elaboración del diagnóstico organizacional del sector servicios donde se analizan las características mas sobresalientes para tener un conocimiento de los aspectos internos y externos que intervienen en el desarrollo de una empresa y de su interacción con el contexto, para continuar con la programación de actividades y la formulación del plan de acción.

PALABRAS CLAVES: Empresa, Pequeña y mediana empresa, asociatividad, Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, organizaciones, confianza, cooperación, objetivos comunes.

BSTRACT

The little and medium companies are constituted in important units within economic structure in the regions and they showed like an alternative in front of the unemployment, the lowest level of incomes, the tight of the demand and the new politics go to run through the efficient of the organizations, they keep local cover characteristics, few specialization and work division, but they are intensive with labor, unknown of administrative systems which block to the businessmen to have a clear vision of state of its organizations.

The association of little and medium companies, ACOPI, seeks to create some tools to develop these organizations by means like qualification, the program of sectorial development company, probes, looks for the fair and event programs, the accompaniment in different levels.

The companies that are joined to ACOPI are classified according with their economic activity and with them apply the stage out that generates confidence, alliance strength, interchange of experiences, within association, it is a mean between small and little businessmen who made an effort to get common objectives.

Organizational diagnosis is important to develop the service where the most important characteristics are analyzed in order to get the knowledge of internal and external aspects that intervene in the developing of one company and its context, everything to continue with the programation and activities and an action plan.

Clue words: Company, little and small companies association sectorial companies development, organizations, confidence, common objectives.

INTRODUCCIÓN

La pasantía es una de las opciones de grado establecidas por la Universidad de Nariño con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica por un tiempo definido, previa presentación de un proyecto o plan de trabajo.

Como lo establece la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, es necesaria la presentación de un Informe Final de actividades con el fin de realizar un seguimiento al trabajo desarrollado y comprobar de ésta manera el cumplimiento de los objetivos formulados.

Las pequeñas y medianas industrias se constituyen en un gran aporte y en elementos básicos dentro de la estructura económica del Departamento y Pasto, puesto que brindan solución a múltiples problemas económicos como el desempleo , los bajos ingresos , bajos niveles de innovación y capacitación.

Por eso es importante generar herramientas para que las PYMES puedan fortalecer los procesos de comercialización y ventas de sus bienes y servicios con el fin de incrementar sus mercados y obtener mayores utilidades. Como un mecanismo para lograr esos objetivos, ACOPI maneja la metodología del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES que busca promover la asociatividad entendida como el esfuerzo colectivo que varias empresas de un sector realizan buscando solución a sus problemas comunes con miras a lograr el mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

El presente documento se divide en cinco (5) capítulos; el primero contiene una síntesis de la formulación del estudio, en donde se presenta el problema y los objetivos del estudio. En el capítulo segundo, se documenta el referente teórico y la conceptualización del Programa de desarrollo Empresarial Sectorial, el que sirve de base para sustentar las actividades llevadas a cabo. En el siguiente capítulo se presenta el diagnóstico organizacional del sector, que contiene las características mas importantes. En el cuarto capítulo se describen las actividades realizadas con los empresarios del sector y a nivel intersectorial.

El capítulo quinto contiene el Plan de Acción propuesto para el sector servicios, en el que se detallan las actividades que dan continuidad al programa PRODES.

Por ultimo se formulan algunas conclusiones del trabajo realizado que servirán de base para la formulación de estrategias dirigidas a mejorar las empresas y los sectores en su conjunto.

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas han permanecido en nuestra economía como un mecanismo de supervivencia como una alternativa ante la contracción de los ingresos de la población, el desempleo y el estrechamiento de la demanda.

Las PYMES presentan entre sus características mas sobresalientes, una escasa especialización y división del trabajo, lo que implica que todos los integrantes de la empresa pueden llegar a desempeñar las labores tanto a nivel administrativo como a nivel operativo, sin identificarlas. Además, la mano de obra en muchos casos es familiar, lo que puede representar una remuneración mas baja o inexistente.

Esta situación lleva a tomar decisiones de manera intuitiva o empírica ya que no es usual tener en cuenta la planeación como herramienta de administración y formulación de políticas de comercialización para intervenir en mercados cada vez mas competitivos.

El desconocimiento de los procesos dentro de cada empresa y la escasa delimitación de funciones hace que la organización no pueda desenvolverse de manera eficiente. La carencia de una organización administrativa al interior de las PYMES se refleja en un desconocimiento de los mecanismos de gestión y control de la producción, comercialización y manejo de personal.

Las políticas de planeación y comercialización son importantes dentro del sector servicios ya que de ellas depende la difusión de su portafolio de servicios y las ventajas de cada uno de las empresas con el fin de lograr un mayor conocimiento y posicionamiento dentro del conjunto de empresas.

Dentro del sector servicios, algunas empresas tienen un manejo adecuado de su contabilidad y tienen control sobre las áreas que conforman sus empresas pero mantienen bajos niveles en cuanto a planeación y formulación de estrategias para ampliar sus mercados, identificar la competencia y generar alternativas de expansión.

2. REFERENTE TEORICO

2.1 REFERENTE CONTEXTUAL

Las PYMES Colombianas representan para el año 2004 el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 35% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios, la tercera parte de las exportaciones no tradicionales y el 32% del valor agregado. Las PYMES son, no sólo en Colombia, sino en general en América Latina, el motor que impulsa la economía de mercado, la democracia económica y la vertebración social.¹

El sector servicios agrupa las actividades relacionadas con la prestación de servicios, por agentes privados o gubernamentales, compra y venta de mercancías, captación y coloca de recursos, movilización de carga y pasajeros, entre otros.

Se entiende por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

Las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer

permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto de venta, es decir, la empresa está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado y es que, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos.

Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

¹ PINTO SAAVEDRA, Juan Alberto. Datos de interés sobre las pyme. En: Pyme la revista. Bogotá. No. 5 (dic. 2004); p. 32.

Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

Intangibilidad: Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

Heterogeneidad: Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Perecibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

Propiedad: La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

De acuerdo al tipo de actividad desarrollada, se encuentran clasificados por el Código Internacional Industrial Uniforme CIIU², de la siguiente manera:

502001 Actividades de lavado y lustrado de vehículos automotores.
503303 Comercio al por mayor y al por menor de llantas y neumáticos para todo tipo de vehículos automotores
551101 Alojamiento en hoteles
604100 Transporte municipal de carga por carretera
604101 Transporte urbano de carga por carretera
604200 Transporte intermunicipal de carga por carretera
701004 Alquiler de salones
806000 Educación no formal

² CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Código Internacional Industrial Uniforme. Bogotá. 2004. p.14.

851402 Laboratorios de análisis clínicos
852001 Clínicas veterinarias
852002 Peluquería y salas de cuidado para animales.

Este sector es el más importante en la economía del Departamento de Nariño aporta el 57.4% al PIB, para el año 2000.³

Este sector se constituye en el complemento de la actividad productiva.

El COMERCIO es considerado como la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos nuevos o usados, ya sea que éste se realice al por menor o detal o al por mayor ; incluye las actividades de los corredores , agentes, subastadores y comisionistas dedicados a la compra y venta de mercancías a nombre y por cuenta de terceros.⁴

Buena parte del sector terciario depende del crecimiento del sector industrial y agrícola provocando lo que se denominan eslabonamientos sectoriales y pueden ser hacia delante (cuando el sector terciario es impulsado por el secundario y/o primario) o hacia atrás (cuando el sector primario es jalonado por el sector secundario y/o terciario).

El comercio entendido como actividad económica, es la prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes, tanto a nivel nacional como internacional. El comercio no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o mayor de la producción de bienes; al mismo tiempo, el cambio técnico en el comercio, crea demanda industrial y agropecuaria.

En la actividad comercial no se obtiene una producción adicional de bienes; su producto es un intangible, pero es una etapa integral e imprescindible del sistema económico. Este sector hace posible que los productos elaborados lleguen al consumidor y que la materia prima llegue al elaborador para que el aparato productivo continúe funcionando.⁵

El comercio ha sido una actividad complementaria de la producción de bienes y del desarrollo, ha servido de eslabón entre el punto de origen y el de destino de los bienes y ha comunicado regiones geográficamente separadas mediante el intercambio de los excedentes económicos. El mercado comercial también relaciona y sintetiza la información sobre las condiciones de oferta y demanda , consolidando el proceso de formación de precios.

El desarrollo del comercio es un requisito indispensable para el aumento de la productividad en los restantes sectores económicos, pues contribuye a la división del trabajo que permite al industrial especializarse solo en la producción, despreocupándose

³ CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL. Cuentas económicas de Nariño 1989-2000. San Juan de Pasto, 2001. p. 42.

⁴ *Ibíd.*, p. 25.

⁵ ARANGO LONDOÑO, Gilberto. Estructura económica colombiana. 8 Ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p. 203.

de la comercialización, dando cabida a la aparición de nuevas oportunidades de desarrollo y empleo dentro de la región.

El sector comercio se proyecta como el más dinámico en la absorción de la nueva oferta de mano de obra y es también el que presenta menores caídas en el nivel de empleo cuando la economía en su conjunto se ve afectada por las recesiones.

Entre los principales problemas que afectan al comercio tienen relación con los altos costos financieros, las elevadas tributaciones locales como el impuesto de industria y comercio y de avisos, elevadas tarifas en servicios públicos y en una proporción importante el contrabando los bajos niveles de capacitación en cuanto a planeación, gerencia y administración, entre otros.

Al tratar el tema del comercio, es inevitable tener en cuenta al comercio informal, que absorbe una gran cantidad de mano de obra que el sector formal deja a un lado ante la incapacidad de emplearlo. Se muestra como una oportunidad de ingresos para la población aunque no proporciona seguridad social.

Por otro lado, el subsector hotelero está conformado por el conjunto de establecimientos cuya misión esencial es la prestación de servicios de alojamiento y alimentación y en forma complementaria ofrece servicios auxiliares necesarios para la comodidad de los usuarios, incluye hoteles, moteles, hospedajes, residencias, dormitorios universitarios.

Es una actividad económica de gran importancia en la economía regional, ocupa el tercer lugar por su aporte al PIB que en 1989 fue 11.9% su dinámica de crecimiento es ascendente durante todo el período 1989-2000, a tal punto que para el último año, su participación aumenta al 15.1%.⁶

En la industria hotelera se encuentran varios niveles de empleo, en un primer nivel están los empleos no especializados y semiespecializados, en un segundo nivel están los empleos especializados que requieren experiencia y/o preparación especial. En un tercer nivel están los puestos de supervisión, ejecutivos y administrativos.⁷

En éste sector de la economía local se generan alrededor de 300 empleos directos de los cuales el 51.4% son mujeres y el 48.6% son hombres.⁸

El sector transporte y almacenamiento es el ramo de la actividad económica encargado de prestar el servicio de movilización de personas y bienes de un lugar a otro y de otros servicios conexos con dicha actividad. Incluye transporte terrestre (pasajeros y carga),

⁶ CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL, Op. Cit., p. 25.

⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Diagnóstico del sector hotelero en la Ciudad de Pasto. San Juan de Pasto, 2002. p.3.

⁸ *Ibid.*, p.12.

transporte aéreo (pasajeros y carga), transporte por agua (pasajeros y carga) y servicios complementarios.⁹

Este sector es considerado como uno de los de mayor importancia debido a que el eficiente desarrollo de una economía y el autosostenimiento de su ritmo de crecimiento, depende en alto grado de sus red de transportes, del mantenimiento eficiente de ésta y su ampliación a medida que las necesidades lo requieran.

Al igual que el comercio, el transporte es indispensable para la modernización del país y la superación de cuellos de botella en el desarrollo. De nada sirve aumentar la producción de cualquier sector de la economía si no existen medios físicos para distribuir los bienes. Por ésta razón se requiere un transporte ágil y eficiente, sobretodo en el caso de los productos agrícolas y d la industria de los alimentos.

Además se pretende lograr un sector transporte adecuado que dé respuesta a las necesidades de la región y la evolución de la economía.

El subsector de Comunicaciones que hace parte integrante del sector servicios pues comprende el conjunto de agentes económicos que se dedican a servicios postales y de correo, telefonía local y larga distancia, telefonía celular, entre otras relacionadas con el sector.

El sector de las COMUNICACIONES se presenta como uno de los sectores de mayor intervención estatal y había tenido un manejo monopólico, pero en la actualidad se cuenta con la participación de otras empresas de carácter privado que entran a competir con la estatal.

Es necesario especificar que el SECTOR SERVICIOS en ACOPI está conformado por trece (13) empresas dedicadas a una variedad de actividades, de las cuales, algunas no cuentan con un diagnóstico y otras carecen de una información actualizada por lo que en éste trabajo corresponde la elaboración de un diagnóstico que incluya todas las actividades, analizando sus generalidades y también puntualizando en aquellos casos que lo requieran.

También es importante tener una visión acerca de la globalización con el fin de visualizar el contexto en que nos encontramos y en el cual se desarrolla la economía.

La globalización de la economía mundial continua su curso y cada vez mas nos acercamos a la puesta en marcha de uno de los acuerdos formulados en ese contexto y que con toda seguridad marcará su realidad económica, desde lo nacional hasta lo departamental y local: el ALCA.

La Globalización es la generalización de procesos de producción compartida a nivel internacional, así como la liberalización de la apertura de las economías a nivel mundial. Es la ampliación y profundización de las corrientes internacionales de comercio, finanzas e información en un solo mercado mundial integrado.

⁹ CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL, Op. Cit., p. 25.

Existen algunos elementos comunes de las fuerzas globalizadoras, como la apertura y desregulación de los mercados, alto grado de desarrollo tecnológico, una nueva división del trabajo mundial: Tecnología y Mano de obra, intensificación de la competencia mundial, privatización de las empresas públicas, control de los recursos, sectores clave y los mercados, mayor inestabilidad en los entornos empresariales, marchitamiento político del Estado nación y la soberanía en los países de menores ingresos y Desarrollo, homogeneización cultural: Red Internet, viajes y la Polarización de: Regiones, países, empresas, personas.¹⁰

El ALCA agrupará 34 naciones del hemisferio occidental que constituirán un mercado de alrededor de 800 millones de consumidores potenciales, lo cual representa un 13% de la población mundial, con un ingreso nacional bruto un poco más de U\$ 11.300 billones, lo cual representa aproximadamente un 38% del ingreso nacional bruto mundial. A su vez el ALCA representa el 23% de las exportaciones mundiales de bienes y el 25.3% de las exportaciones mundiales de servicios comerciales por flujos de inversión. Los países del ALCA reciben en suma el 44.9% del total de la inversión extranjera realizada por el mundo. Estas cifras demuestran que las posibilidades tanto de comercio como de inversión se abrirán enormemente para los países miembros.¹¹

2.2 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial- PRODES es una estrategia asociativa de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias ACOPI, para la competitividad de las empresas Colombianas. Se trata de generar una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica, a partir del intercambio de experiencias y saberes gerenciales, para enfrentar competitivamente la nueva etapa de la internacionalización de las economías.¹²

Dentro de éste programa es importante tener en cuenta el concepto de asociatividad, entendida ésta como un mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos empresarios en donde cada uno de ellos mantiene su autonomía jurídica, pero realizan un esfuerzo conjunto para lograr unos objetivos comunes como una estrategia para fortalecerse dentro del mercado. Es decir, se propende por una cultura de la cooperación entre las empresas, bajo principios de aprendizaje permanente

La Asociatividad se fundamenta en algunos conceptos referentes a:

Las redes, entendidas como el Conjunto de relaciones sociales y económicas que participan en la vida productiva local, la coordinación estratégica de los mercados y las organizaciones, sus formas de cooperación son formales e informales, manejando un

¹⁰ GARZON, Ricardo. Globalización. En: ACOPI en acción. San Juan de Pasto. Año 1. Ed. 1 (sep. 2003); p. 22.

¹¹ COLOMBIA COMPITE. Política nacional de competitividad y Productividad. Bogotá, 2003. p. 35.

¹² ASOCIACION COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS. Programa de desarrollo empresarial sectorial. Bogota, 2000. p. 24.

sistema de valores relativamente autónomos. Se pretende atacar el aislamiento, la desinformación, la repetición, e ineficiencias de los programas.¹³

Las redes permiten además, generar sinergias entre los participantes en ella, construir confianza y capital social, obtener beneficios mutuos, desarrollar el capital humano. Existen tres tipos de redes, Horizontales (Competidores), Verticales: (Cadenas y cluster) y Simbióticas (Heterogéneas)

El Capital social es el conjunto de relaciones que se producen dentro de una comunidad las cuales conforman redes, normas, relaciones de confianza necesarias para facilitar y coordinar acciones hacia un beneficio común. Es la sumatoria de Capital Humano, apoyo mutuo, confianza, comunicaciones efectivas.

Coopetencia. Son eslabonamientos de procesos que se pueden desarrollar a través de una red de unidades productivas y organizaciones de diferentes tamaños, relaciones laborales, organización productiva y desarrollo tecnológico, que incluye varias etapas del proceso productivo del bien o servicio. Es un esquema de trabajo desarrollado entre empresas diferentes que pueden generar procesos de racionalización de costos, sinergias y agregar valor al producto o servicio final y hacerlo competitivo.

1

2 **Cluster.** Es una concentración geográfica y sectorial de empresas, que por tal condición podrían generar beneficios de economías externas y favorecer la especialización o atraer agentes que venden en los mercados distantes. En su interacción generan capacidad de innovación y conocimiento especializado.

3

4 **Confianza.** es un vehículo de integración. Un lubricador de la vida social. Una sociedad que descansa en la reciprocidad es más eficiente que una sociedad desconfiada y tiene mayor bienestar.

4.1

4.2 El principal objetivo es agrupar por líneas de producción, ramas, subsectores o sectores productivos, empresas de similar tamaño y alto grado de afinidad, para que a partir de su propio diagnóstico individual y grupal, desarrollen acciones integrales, que les permita mejorar sistemáticamente los niveles de gestión, productividad y competitividad, para enfrentar mejor la competencia interna y/o insertarse en los mercados internacionales.

Cada PRODES se convierte en un “consejo gerencial permanente”, donde un grupo de empresarios de la misma rama productiva y de una misma localidad, se reúnen periódicamente, para intercambiar información relevante sobre sus empresas, para identificar problemas comunes y buscar conjuntamente fórmulas de solución para los mismos, así como, analizar las últimas medidas y normas gubernamentales expedidas y cómo ajustarse a ellas más rápidamente, también para la identificación de oportunidades y métodos para aprovecharlas, lo cual implica, la generación de lazos fuertes de cooperación entre los empresarios, siendo una condición básica para que el proceso perdure y trascienda en el tiempo.

¹³ PALLARES VILLEGAS, Zoilo y CARRILLO, José Miguel. Asociatividad Empresarial. En: Creación y Fomento Empresarial. Bogotá, 2000. p.7.

Se busca que las redes horizontales y locales de empresas, participen competidores y a la vez productores de bienes complementarios en una rama o subsector económica, en otros casos, con la conformación de redes verticales, se incorporen proveedores de materias primas o comercializadores de los productos fabricados por algunas o todas las empresas del grupo.

Así mismo, se convierten en la fuente alrededor de la cual se empiezan a conformar los clusters, en la medida en que los grupos empresariales base estrechan vínculos y establecen alianzas con centros de investigación locales o regionales, con centros de desarrollo productivo, con centros de desarrollo tecnológico de universidades y centros de formación superior, con las autoridades locales y regionales, las entidades de apoyo al desarrollo empresarial (Cámaras de Comercio, gremios, entre otros). Finalmente, cada grupo PRODES se puede constituir también, en el centro principal de los eslabones de las cadenas productivas locales y regionales, de acuerdo con la política y normativa existente en el gobierno al respecto.

Igualmente, el programa busca desarrollar un proceso de motivación y aprendizaje permanente, así como de formación de visiones compartidas que conduzcan a un cambio profundo en la mentalidad de los empresarios y en la cultura de las unidades productivas colombianas, basadas en la experiencia compartida y el autoaprendizaje empresarial. El PRODES implica el seguimiento de una serie de etapas:

La primera etapa: se planteó como objetivo principal la generación de confianza y compromiso entre las empresas participantes. Lo cual, se refleja en un proceso de intercambio de información y de aprendizaje mutuo de acuerdo a la experiencia de cada miembro perteneciente al sector, además de generarse la posibilidad de interactuar buscando resolver problemas comunes. En el siguiente capítulo se hace una descripción de todas las actividades que se llevaron a cabo con los empresarios de los diferentes sectores en que se trabajó, en donde, se denota, la importancia de la atención de sus inquietudes y necesidades más urgentes, con el propósito de afianzar y solidificar el proceso de sensibilización empresarial hacia la implementación del programa con los sectores pertenecientes a él.

La segunda etapa: se constituye en la fase de formación empresarial y de desarrollo y modernización de las empresas, partiendo de los procesos administrativos hasta los de comercialización y mercadeo, pasando claro está, por el fortalecimiento técnico y operativo de la empresa, buscando lograr niveles de competitividad y productividad adecuados para enfrentarse al mercado local, nacional e internacional.

A éste respecto, los empresarios tienen mayor receptividad frente a las capacitaciones técnicas, ya que, éstas inciden directamente en su proceso productivo y en la minimización de sus costos, aunque claro está, que es necesario que fortalezcan sus estructuras organizativas, con el fin de mejorar en todas las áreas funcionales de su empresa.

La tercera etapa: se trabaja en la implementación de innovaciones en el campo de la gestión, los procesos, los productos y mercados, producto del proceso de formación empresarial iniciado en la primera etapa. En ésta etapa se han conformado grupos PRODES complementarios, es decir, la realización de actividades en conjunto entre

diferentes sectores, constituyéndose en una etapa decisiva en la generación de valor agregado en la producción.

La cuarta etapa: contempla la posibilidad de posicionarse en mercados internacionales con productos competitivamente diseñados para integrar las redes internacionales del comercio mundial, se busca generar nuevas unidades de negocio entre los empresarios de sectores complementarios, generando economías de escala altamente competitivas.

De los PRODES se pueden obtener lecciones y experiencias como la participación conjunta en misiones y ferias, alianzas con grandes empresas, constitución de nuevas empresas, capacitaciones colectivas, negocios Inter.-empresas, alianzas con universidades, gubernamentales, compras conjuntas, ventas conjuntas, creación de consorcios, distribuidoras y comercializadoras, contratación de expertos internacionales, implementación de sistemas de calidad, mejoramientos de productividad y reducciones de costos.

En éste proceso es necesaria la participación activa y permanente de los empresarios, pues son ellos quienes tienen en sus manos, el compromiso inicial de hacer de sus empresas, unas organizaciones modernas e innovadoras que con la participación de instituciones y gobierno se convertirán en verdaderas fuentes de desarrollo a nivel individual y empresarial jalonando a los demás sectores y a la región.

Existen muchos limitantes para desarrollar a cabalidad éste programa, por lo que se hace necesario iniciar por procesos simples que generen confianza y transformen de una manera gradual el pensamiento del empresario caracterizado por el pesimismo, el egoísmo, la carencia de perspectivas en el negocio. Un buen comienzo es fomentar la asociatividad y la cooperación.

Al hablar de los PRODES también se puede incluir el concepto de organización ya que las empresas y los PRODES como tal, son organizaciones entendidas como entes sociales creados intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas).

Estos entes sociales dependen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación y logro de objetivos.¹⁴

Las empresas son organizaciones que se componen de diversos elementos administrativos y operativos que se articulan con el fin de llegar a cumplir unos objetivos y el PRODES es una organización compuesta por empresas que deben cumplir un papel importante de cooperación con el propósito de ser eficientes a nivel interno y lograr fortaleza y representatividad a nivel externo.

¹⁴ DAVILA DE GUEVARA, Carlos. Teorías Organizacionales y administración: Territorio y Organizaciones. 2 Ed. Bogotá: McGraw Hill, 2003. p. 6.

Las organizaciones se caracterizan por ser dinámicas ya que están en constante movimiento y cambio; conflictivas por cuanto el logro de los objetivos implica oposición, negociación imposición entre intereses de diversos estamentos, propietarios, obreros, etc.; son sistemas abiertos articulados dentro de estructuras mas amplias (económicas, políticas, sociales); desarrollan una cultura propia compuesta de valores, creencias, normas y sanciones propuestas dentro de un proceso de socialización; Los objetivos no son estáticos ya que pueden modificarse dependiendo de los intereses de quien dirige; son racionales por cuanto las acciones tienen un objetivo y un contexto temporal y espacial.¹⁵

¹⁵ *Ibíd.*, p. 10.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la metodología del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias seccional Nariño en las organizaciones del sector servicios afiliadas al gremio.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✍✍Elaborar el diagnóstico del sector servicios a partir de la identificación de las características organizacionales y del entorno mas relevantes, con la participación de los empresarios del sector.
- ✍✍Crear capacidad organizacional y administrativa al interior del sector servicios mediante la aplicación del Programa PRODES.
- ✍✍Formular el plan de acción para las empresas del sector servicios afiliadas a ACOPI.

4. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio realizado puede definirse como teórico práctico, ya que para su realización es necesaria la apropiación teórica pero al mismo tiempo el contacto con los empresarios quienes dan una visión del comportamiento de las organizaciones y quienes proporcionan la información suficiente para la elaboración de planes y estrategias dirigidas a responder a las necesidades que se identifican dentro de sus empresas.

Para la realización del estudio, se parte de la recolección de información tanto en material bibliográfico como directamente con los empresarios, para continuar con el análisis y la descripción de las características mas sobresalientes de las empresas y como sector. De acuerdo a ese análisis, se proponen unas actividades y unas estrategias que buscan fortalecer los procesos que conforman el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Específicamente se va a utilizar información primaria, es decir, proveniente de los mismos empresarios de Hotel Don Saúl, Centro de Asesorías y Servicios CAS, Cinar Sistemas, Mundo Mascotas, Servientrega, Andina de llantas, Navarrete Eraso & Cia Ltda. (Hotel Galerías), Eventos y Convenciones Ricardo Benavides (Salón Orquídea Real), System Plus, Lavado rápido de autos Atahualpa, RPG Consultores, CCIS Envíos, Laboratorios asociados de Nariño. Pero también se utilizará la información recopilada en libros, revistas, Internet, que sirvan de guía para la formulación de las actividades y el plan de acción.

5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR SERVICIOS

Para la realización del diagnóstico del sector servicios, se parte de la base del Formulario Único de Afiliación que se ha utilizado como la herramienta para actualización de datos y de esa manera conocer la situación del sector en sus aspectos mas importantes.

En algunos casos es necesario generalizar y tomar la tendencia mas sobresaliente pero en otros se debe especificar los resultados debido a que las empresas de éste sector no desarrollan actividades homogéneas.

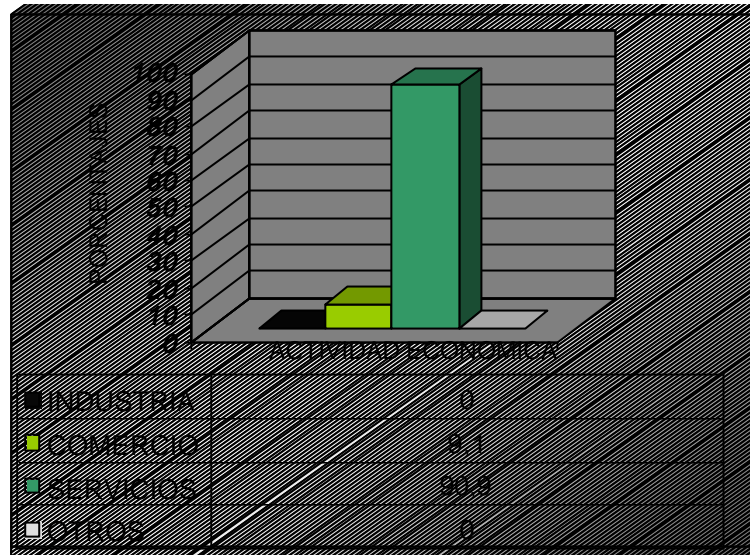
5.1 ASPECTOS GENERALES

El sector servicios se encuentra conformado por 13 empresas Hotel Don Saúl, Centro De Asesoría Y Servicios, Cinar Sistemas, Mundo Mascotas, Servientrega, Andina de Llantas, Hotel Galerías, Eventos Y Convenciones Ricardo Benavides, System Plus, Lavado Rápido de autos Atahualpa, RPG Consultores, CCIS Envíos, Laboratorios Asociados De Nariño.

Se debe tener en cuenta que los gerentes de las empresas Lavado Rápido de Autos Atahualpa y Eventos y Convenciones Ricardo Benavides no hicieron entrega del Formulario diligenciado, lo que impide tener una información completa, sin embargo, se realiza el estudio con las once empresas restantes.

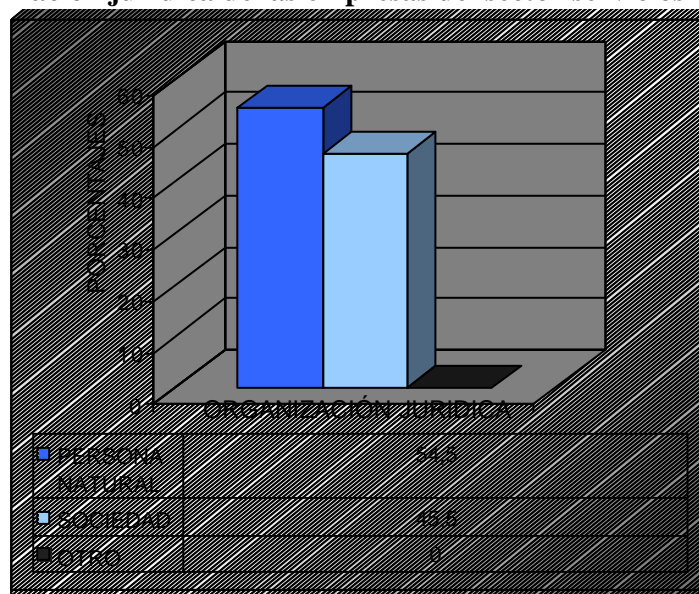
En el sector servicios, de las once empresas analizadas, diez se dedican exclusivamente a la prestación de servicios, representado el 90.9%, mientras que una empresa (9.1%) esta dentro de la clasificación desarrollando una actividad comercial como la de compra y venta de llantas y accesorios pero también prestando servicios de montaje y alineación, razón por la cual, es la razón por la que se encuentra clasificada dentro de éste grupo. (Ver figura 1)

Figura 1. Clasificación empresarial PRODES sector servicios



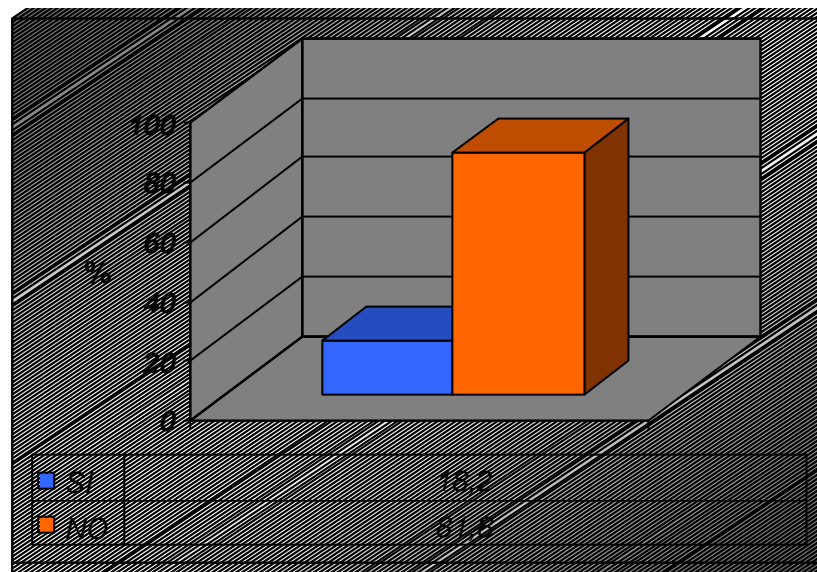
El 54.5% de las empresas están constituidas como Persona Natural y el 45.5% como personas jurídicas destacándose la conformación por medio de sociedades en algunos casos de tipo familiar. Esto evidencia algún grado de desinterés en la conformación de grupos y equipos a la hora de desarrollar una idea de negocio dando importancia a la participación familiar dentro de las actividades y los cargos que se dan al interior de las mismas. (ver figura 2)

Figura 2. Organización jurídica de las empresas del sector servicios



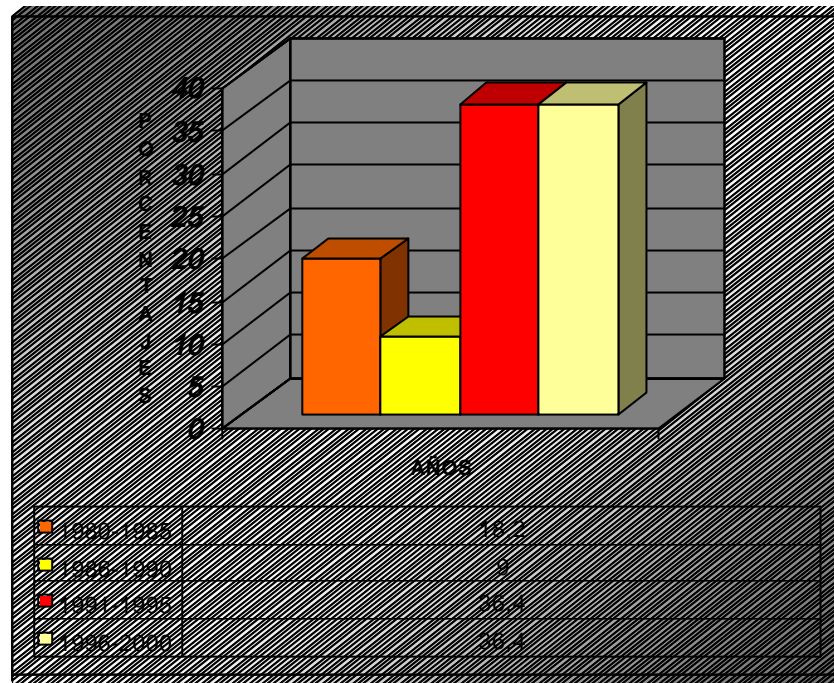
De acuerdo a la figura 3 el 18.2% de las empresas mantienen sucursales en ciudades como Pereira, Bogotá y Cali y el resto del país como en el caso de la empresa Servientrega, mientras que el 81.8% mantienen su única sede en la ciudad de Pasto, manifestando la cobertura local como característica inicial de las pequeñas empresas. Sin embargo, algunos empresarios han manifestado sus deseos de intervenir en otros mercados de Popayán o Ecuador.

Figura 3. Sucursales de las empresas



Dentro de éste análisis es importante conocer cual es la trayectoria de las empresas y para eso se tiene en cuenta la fecha de fundación, mostrando que el 18.2% se encuentran desde los años 1980-1985, el 9.0% desde los años 1986-1990, el 36.4% desde los años 1991-1995 y el 36.4% desde los años 1996-2000, demostrando que las empresas del sector servicios fueron constituidas en años recientes y que han permanecido un lapso relativamente corto en el mercado, lo que también evidencia que se han mantenido a pesar de las crisis económicas recientes. Este aspecto puede servir de apoyo en la conformación de grupos PRODES. (Ver figura 4)

Figura 4. Permanencia de la empresa en el mercado



Para la realización de éste estudio, se han incluido los elementos como el Sistema gerencial, los objetivos y resultados, la estructura formal interna, recursos y la estructura externa, para el análisis de las organizaciones o las empresas con el fin de tener un conocimiento acerca de los aspectos internos y externos que intervienen en el desarrollo de una empresa y de su interacción con el contexto.

5.2 SISTEMA GERENCIAL

Se refiere a la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, decidir, evaluar y controlar, reprogramar) en la producción eficaz de las organizaciones.¹⁶ Se trata de cómo los gerentes aplican la planeación, organización, dirección, evaluación de recursos, resultados, información y control de actividades en los subsistemas de mercadeo, finanzas, proveedores, liderazgo, talento humano de acuerdo a los cambios del contexto.

Al indagar sobre la disposición de los empresarios hacia la capacitación y adopción de estrategias de mejoramiento se ha identificado en algunas de las organizaciones del sector servicios, una falta de liderazgo para hacerle frente a los cambios o para la propuesta y ejecución de estrategias para incrementar ventas y mantenerse como empresas representativas en el mercado.

¹⁶ MARTINEZ FAJARDO, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones: Productividad y eficacia. 2 Ed. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1999. p. 38.

Los gerentes de las empresas deben contar con un conocimiento acertado de su papel dentro de las organizaciones, ya que son los encargados de tomar decisiones que definirán el rumbo de sus empresas. Para lograr éste propósito, es necesario un conocimiento que lo puede proporcionar un nivel educativo superior y en algunos casos la experiencia.

Dentro del área administrativa, el 43.9% del personal son profesionales, el 33.3% son bachilleres, el 18.2% son técnicos y solamente el 4.6% cuentan con estudios de básica primaria. Esto demuestra que en el sector servicios, los gerentes cuentan con instrumentos teóricos y metodológicos básicos que les facilita un mejor desempeño en la dirección de sus empresas.

5.3 OBJETIVOS Y RESULTADOS

Los objetivos son los fines, propósitos, metas. Los resultados son las realizaciones o logros de esos objetivos deseados.¹⁷ Las organizaciones se deben anticipar a los sucesos y definir acciones para responder de la mejor manera a las nuevas situaciones.

Los objetivos están condicionados a la dinámica social, actividad desarrollada y estructura interna.

Existen unos objetivos que persiguen todas las organizaciones como son la **PRODUCTIVIDAD**, que se refiere a la máxima producción con la mínima cantidad de recursos; **EFICIENCIA** que precisa objetivos en relación a la cantidad, calidad, costos, precio y beneficios del proceso de producción; **CALIDAD** que se refiere al proceso para mejorar en forma continua los atributos de los bienes y servicios producidos; **EFICACIA** que es un concepto dinámico e integral aplicable a la evaluación de los objetivos y resultados de las organizaciones.

Los empresarios del sector servicios tienen entre sus objetivos a corto y mediano plazo, la incursión de sus empresas en el mercado nacional, comenzando por la ciudad de Popayán y con planes para extenderse a Ecuador; además de establecer alianzas entre ellos mismos y con otros sectores para mejorar dentro de cada organización aprovechando los bienes y servicios que cada una ofrece y buscando lograr una mayor cantidad de clientes.

Entre los sectores de interés de compra de los empresarios del sector, están los servicios empresariales (asesorías en contabilidad, gestión, mercadeo, sistemas, evaluación, etc.) plásticos, confecciones, alimentos, maderas, químicos y servicios pecuarios en el caso de la empresa Mundo Mascotas.

En éste aspecto se pueden lograr resultados positivos si se da una activa interacción entre los sectores.

¹⁷ *Ibíd.*, p.40.

5.4 ESTRUCTURA FORMAL INTERNA.

Comprende:

Una estructura jerárquica de relaciones de autoridad y trabajo entre los integrantes de la organización. La división, especialización y estandarización del trabajo. La estructura jerárquica y las normas de comportamiento se definen por medio de un reglamento y estatutos previamente acordado por las partes.¹⁸ También se tiene en cuenta las funciones a nivel de cargo, actividades y tareas, entre las que se encuentran:

- ☒ Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.
- ☒ Técnicas o de producción: fabricación, transformación de insumos.
- ☒ Comerciales: compras, ventas, búsqueda de mercados, permutas.
- ☒ Financieras: búsqueda y administración de capital.
- ☒ De contabilidad: registro de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios, costos.
- ☒ Seguridad: protección de bienes y personas.

5.5 RECURSOS.

Son los medios o factores que utilizan las organizaciones.

5.5.1 Recursos Humanos. Las personas, el factor humano proporciona la mano de obra, la fuerza de trabajo intelectual y física, el capital humano que requieren las organizaciones.¹⁹ Según su ubicación dentro de la organización se clasifican en Personal directivo y personal dirigido.

Este es un factor complejo ya que abarca múltiples dimensiones:

- ☒ Técnica: requiere de conocimientos y trabajos especializados.
- ☒ Económica: el trabajo se orienta a la producción racional de bienes y servicios y genera un salario o contraprestación.
- ☒ Psicológica: del trabajo se deriva un comportamiento mental, o de actitud, un estado de satisfacción o insatisfacción, colectivamente determina el clima de motivación de la organización.
- ☒ Fisiológica: el trabajo origina desgaste, fatiga y consecuencias físicas en el largo plazo, por ello es necesario estudiar los movimientos y posiciones repetitivas en la jornada normal del trabajador.

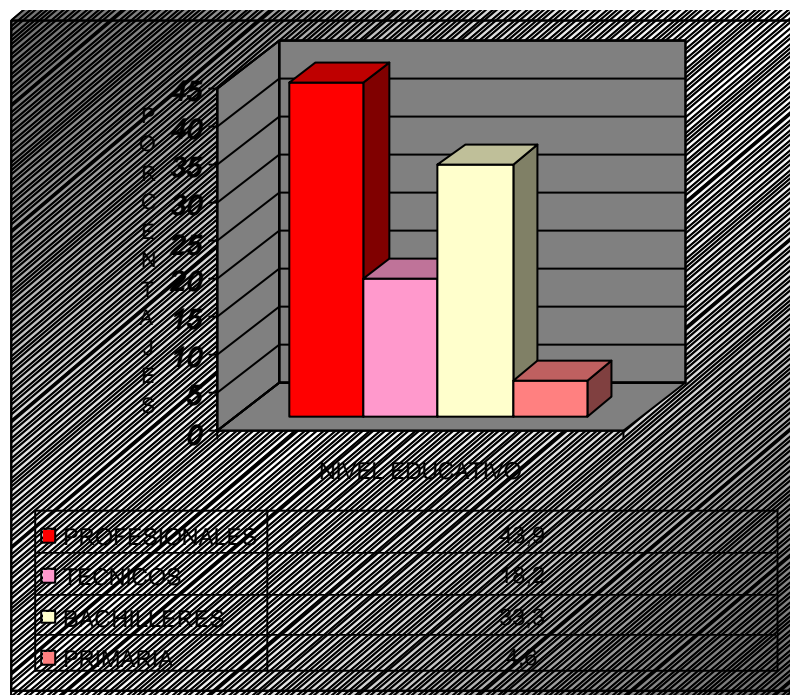
¹⁸ *Ibíd.*, p.42.

¹⁹ *Ibíd.*, p.42.

En las empresas del sector servicios, el factor humano se encuentra clasificado dentro de tres grupos o áreas: Administrativa, Operativa y Comercial.

Dentro del Área administrativa, el 43.9% del personal son profesionales, el 33.3% son bachilleres, el 18.2% son técnicos y solamente el 4.6% cuentan con estudios de básica primaria, demostrando que al interior de las empresas existe capital humano preparado en la toma de decisiones, que conoce su responsabilidad y está conciente de su aporte a la consecución de los objetivos. (Ver figura 5)

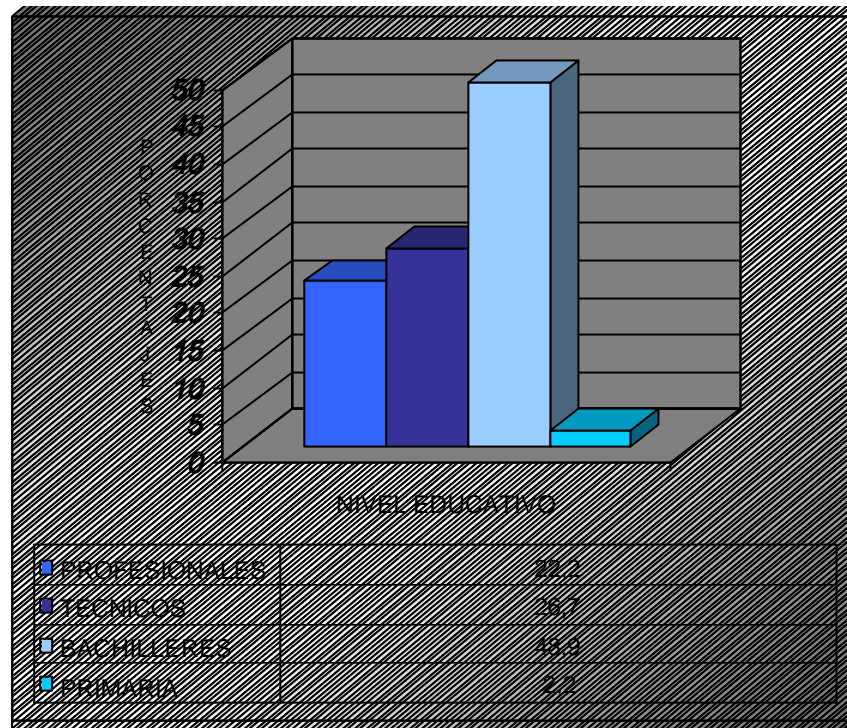
Figura 5. Nivel educativo en el área administrativa



En el Área Operativa, el 48.9% del personal son bachilleres, seguido de técnicos con un 26.7%, profesionales con 22.2% y con estudios de Básica Primaria solamente el 2.2%.

En ésta área, es importante el conocimiento de las actividades desarrolladas y los procesos que se llevan a cabo en su ejecución de acuerdo a unos objetivos ya establecidos. Cada empresa capacita y asesora a su capital humano de acuerdo a sus lineamientos, objetivos trazados y procesos formulados. (Ver figura 6)

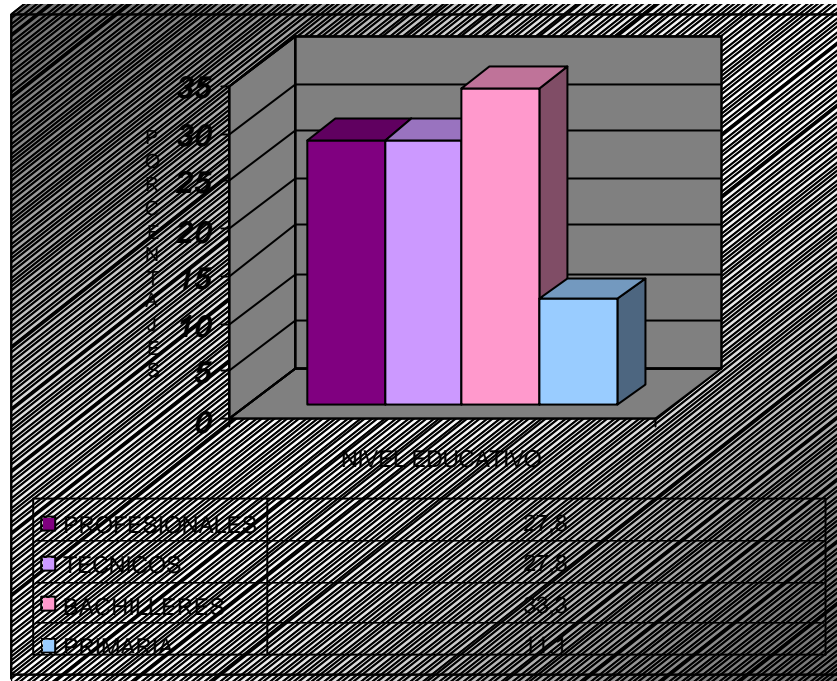
Figura 6. Nivel educativo en el área operativa



En el Área Comercial el 33.3% son bachilleres, el 27.8% son profesionales. Así mismo, el 27.8% del personal son técnicos y el 11.1% tienen estudios de básica primaria.

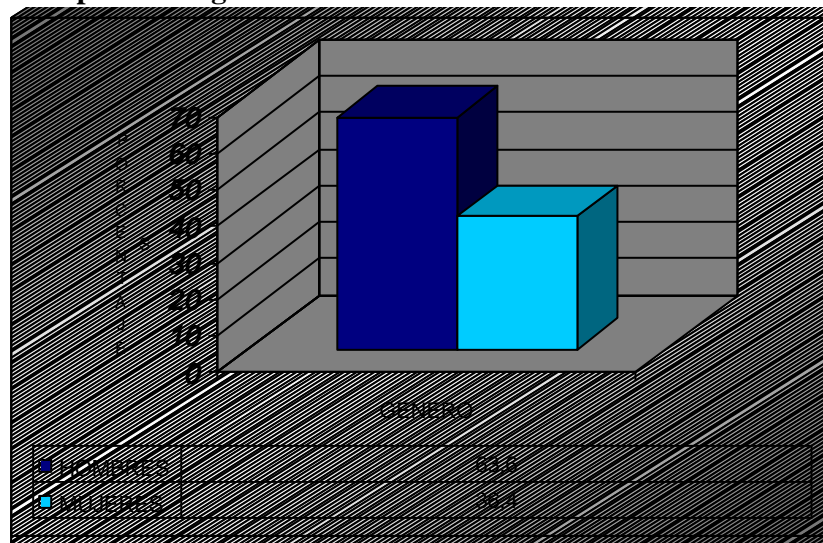
En ésta área es importante tener en cuenta el contacto con los clientes y el conocimiento que se tenga del mercado o sección de mercado al que se dirigen. Infiuye mucho la percepción y en algún sentido la experiencia pero también el conocimiento acerca de ventas, atención a clientes, planeación de estrategias de mercadeo, que son adquiridos a través de las capacitaciones y estudios superiores. Es positiva la participación de profesionales y técnicos en ésta área porque reflejan preparación para vender los servicios que ofrecen las organizaciones. (Ver figura 7)

Figura 7. Nivel educativo en el área comercial



En el 63.6% de las empresas del sector servicios predomina la presencia de hombres en su planta de personal, mientras que en el 36.4% se destaca la presencia de mujeres. La presencia de hombres se hace importante para desarrollar actividades y en cargos que incluyan fuerza física, mientras que las mujeres generalmente se posicionan en aquellos cargos donde se realicen actividades intelectuales y de control. (Ver figura 8)

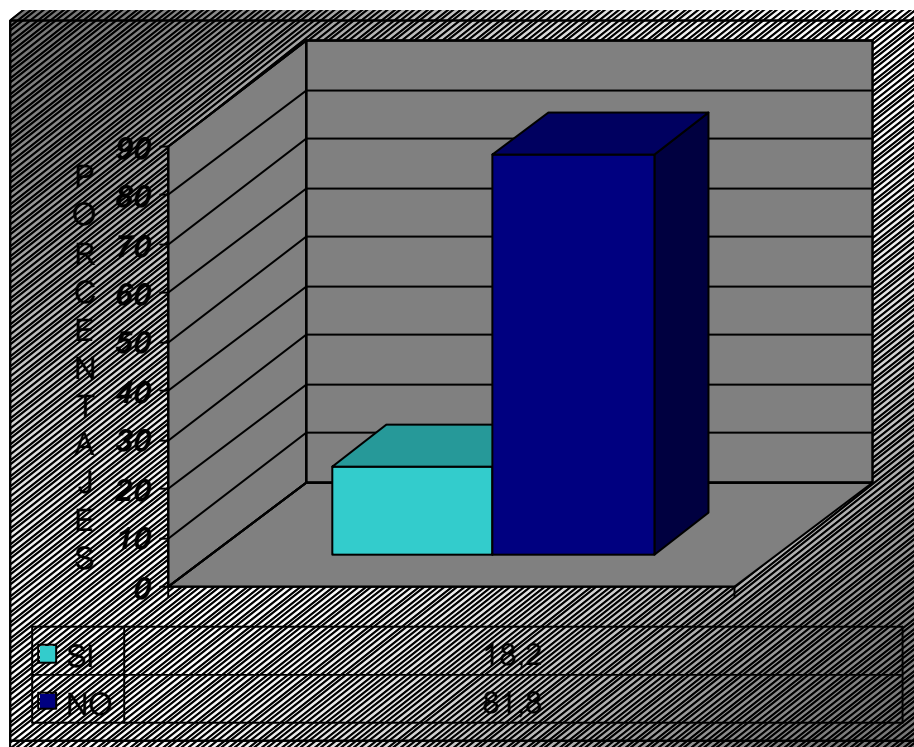
Figura 8. Participación de genero



En algunas organizaciones, se ha impulsado la formación de Fondos de Empleados donde los trabajadores tengan la posibilidad de tener un fondo de ahorros que le brinde beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

En el 81.8% de las empresas no se cuenta con un Fondo de empleados, mientras que en el 18.2% si se ha implementado. (Ver figura 9)

Figura 9. Fondo de empleados. Empresas del sector servicios



5.5.2 Recursos Financieros. Constituye la capacidad de inversión total de la organización, sus activos, sus bienes y derechos negociables, su capacidad de endeudamiento, el análisis del comportamiento financiero.²⁰ Las organizaciones deben analizar la forma mas favorable de consecución de fondos según las tasas de interés, la rentabilidad esperada del capital y la dinámica del mercado financiero o de capital.

Para hacer referencia a los activos, es necesario conocer como se definen la Mediana, Pequeña y Microempresa.

²⁰ *Ibíd.*, p.44.

☞ Mediana empresa: mantiene una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores ó Activos totales por valor entre 5001 a 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

☞ Pequeña empresa: planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos totales entre 501 y menos de 5000 s.m.m.l.v.

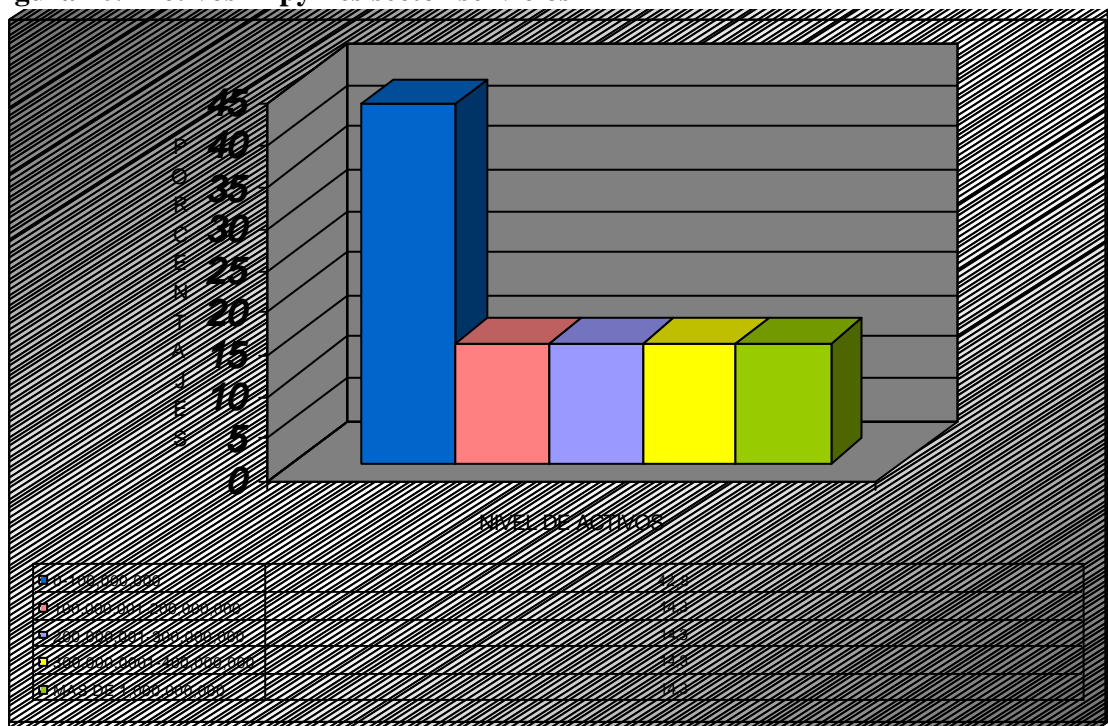
☞ Microempresa: planta de personal no superior a los 10 trabajadores o Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 s.m.m.l.v.

De las empresas del sector servicios solamente 7 suministraron información de sus estados financieros debido a que esos datos son manejados directamente por los Contadores o quien realice los Balances.

Cuadro 1. Activos mipymes sector servicios

NIVEL DE ACTIVOS	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	CLASIFICACION
0 A 100.000.000	3	42.8	MICROEMPRESA
100.000.001 A 200.000.000	1	14.3	PEQUEÑA EMPRESA
200.000.001 A 300.000.000	1	14.3	PEQUEÑA EMPRESA
300.000.001 A 400.000.000	1	14.3	PEQUEÑA EMPRESA
MAS DE 1.000.000.000	1	14.3	PEQUEÑA EMPRESA

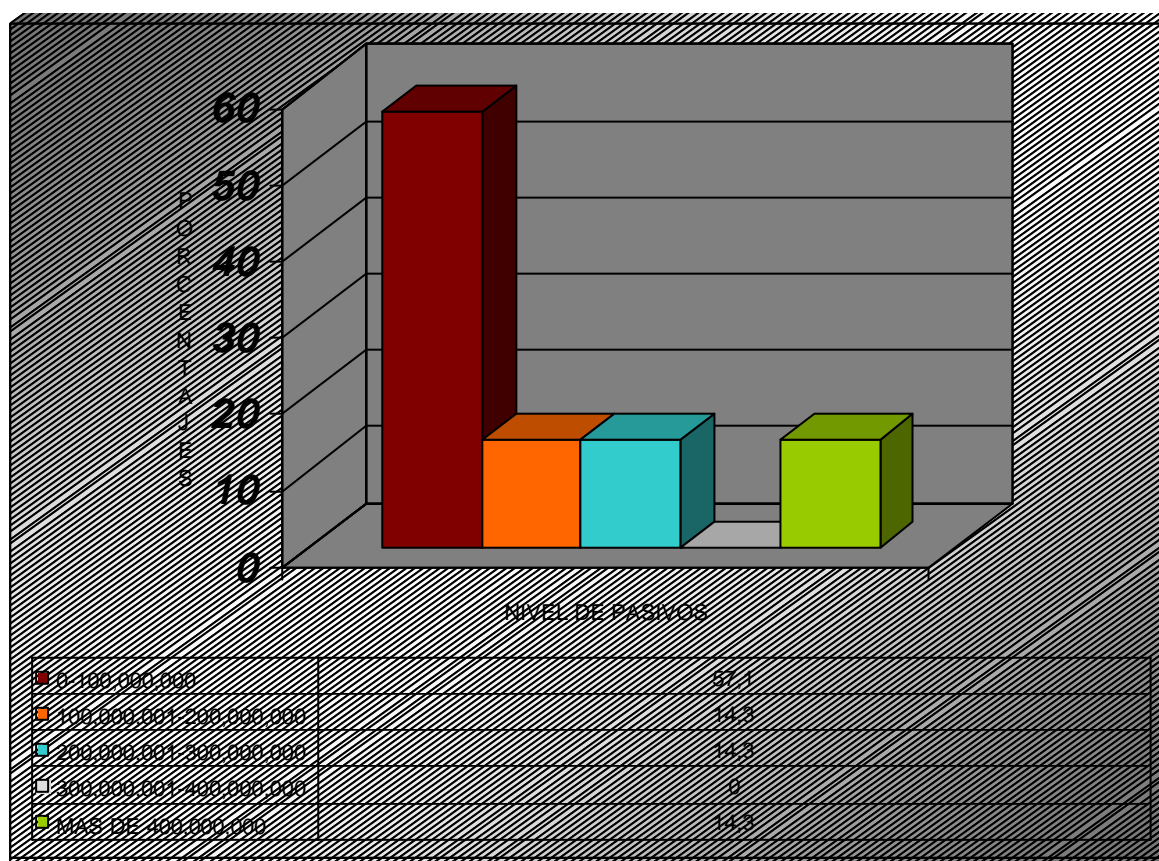
Figura 10. Activos mipymes sector servicios



Cuadro 2. Pasivos mipyme sector servicios

NIVEL DE PASIVOS	NO. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
0 A 100.000.000	4	57.1
100.000.001 A 200.000.000	1	14.3
200.000.001 A 300.000.000	1	14.3
300.000.001 A 400.000.000	0	0
MAS DE 400.000.000	1	14.3

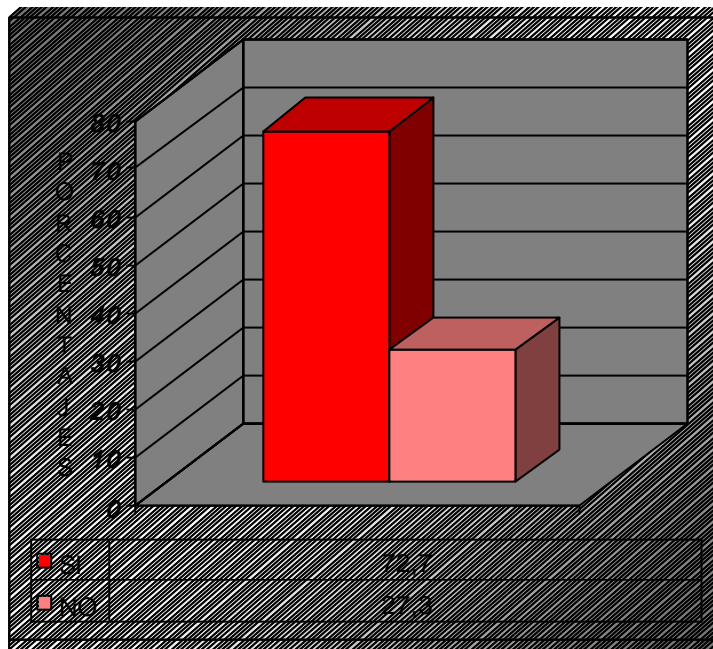
Figura 11. Pasivos mipyme sector servicios



El 72.7% de las empresas del sector servicios, mantienen una contabilidad organizada y sistematizada, lo que facilita la obtención de datos de una forma rápida y veraz, permitiendo tener claridad al momento de tomar decisiones y conocer el comportamiento de la organización. El 27.3% de las empresas aún no han organizado su contabilidad, lo

que impide tener una visión acertada de lo que tienen y de la forma como pueden competir y conocer sus presupuestos y gastos; solamente manejan una parte de la contabilidad, evitando tener un sistema adecuado de información. (Ver figura 12)

Figura 12. Manejo de contabilidad sistematizada



El análisis de la información financiera mínima de la organización se origina en el Estado de ingresos y egresos –Estado de P y G – y en el Balance General, que en las organizaciones modernas se realiza a través de un proceso de información contable totalmente sistematizado

5.5.3 Recursos Físicos. Son los factores o medios materiales que utilizan las organizaciones para la producción: maquinas, herramientas, materiales, instalaciones, vehículos.²¹

Es importante que en las instalaciones, se garantice la seguridad del personal, por eso es necesaria la implementación y definición de un Programa de Salud Ocupacional, cuyo objetivo es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

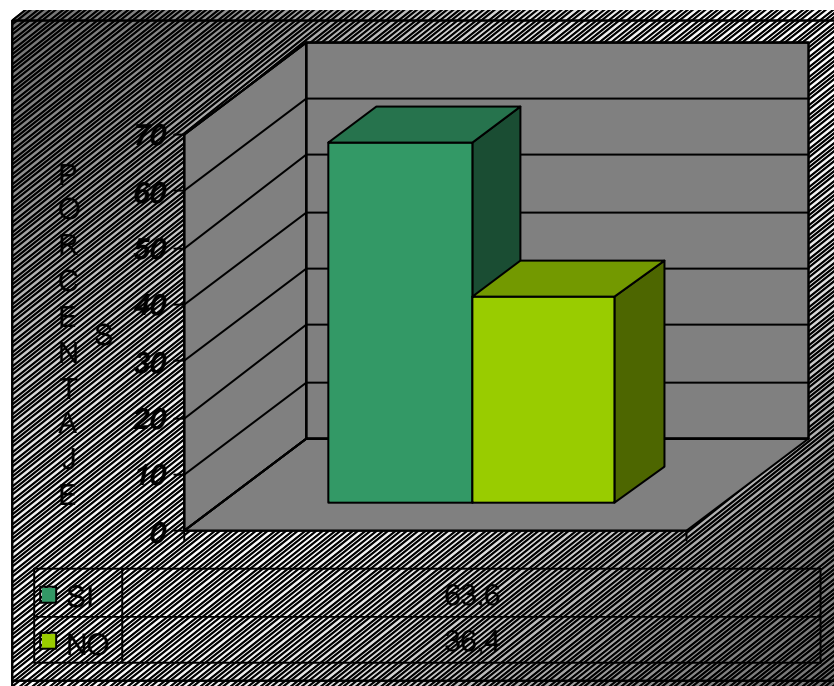
Un Programa de Salud Ocupacional debe contar con los elementos básicos que incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los **empleados, la**

²¹ *Ibíd.*, p.45.

investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

El 63.64% de las empresas se encuentran afiliadas a una Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) como ISS, COLMENA, LA EQUIDAD y han comenzado a elaborar sus programas de salud ocupacional, mientras que el 36.36% de las empresas no se han afiliado a una ARP y algunos no tienen conocimiento de la importancia de la implementación de éste programa. (Ver figura 13)

Figura 13. Afiliación a salud ocupacional



5.5.4 Recurso Tecnológico O Capacidad Tecnológica. Es el conjunto de instrumentos y métodos que crea, adapta y aplica cada organización en sus procesos de producción, ya sea de bienes o servicios y que también constituye una mercancía en el sentido en que se puede intercambiar, vender o comprar.

5.6 ESTRUCTURA EXTERNA O INTERACCION CON EL AMBIENTE OCIOECONÓMICO Y FISICO

Hace referencia a la interacción de la organización y el sistema gerencial con el entorno mediante la evaluación y proyección de las variables externas , que no controla directamente la organización.²²

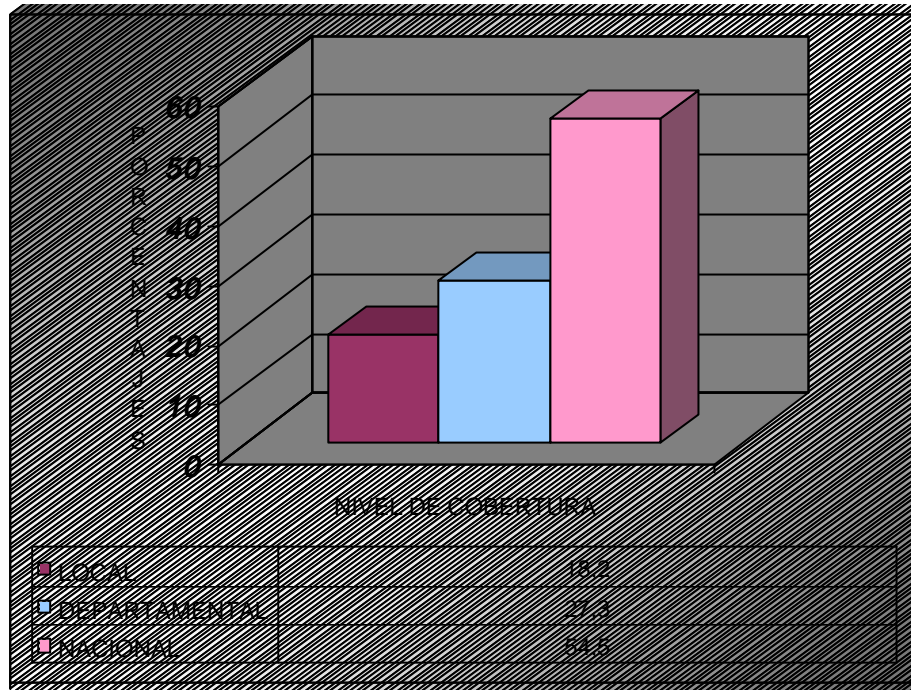
De las empresas del sector servicios, ninguna ha iniciado procesos de importación o exportación, lo que los limita solamente a tener una visión local y en algunos casos nacional, aunque tampoco existe el conocimiento en cuanto a mecanismos de importación y exportación de intangibles o servicios.

En la actual coyuntura económica de globalización y puesta en marcha de acuerdos comerciales interregionales, se vuelve una exigencia que las empresas se inserten en el mercado nacional e internacional y por eso es importante que inicie procesos de exportaciones e importaciones no solo de bienes sino de servicios. Para ello inicialmente se debe tener un conocimiento acerca de la normatividad que rige estos procesos y las posibilidades de ampliar la cobertura de las organizaciones.

El 54.5% de las organizaciones del sector, cubren el mercado nacional, el 27.3% el mercado departamental e interregional (Putumayo, Cauca Valle) y el 18.2% solamente tiene cobertura a nivel local. En éstas participaciones se debe tener en cuenta la representación de las empresas de transporte de mercancías que tienen sucursales o alianzas con empresas en otras ciudades. Por lo general, las empresas que se crearon en los últimos años, son las que mantienen una cobertura local. (Ver figura 14)

²² *Ibíd.*, p. 53.

Figura 14. Cobertura de las empresas del sector servicios

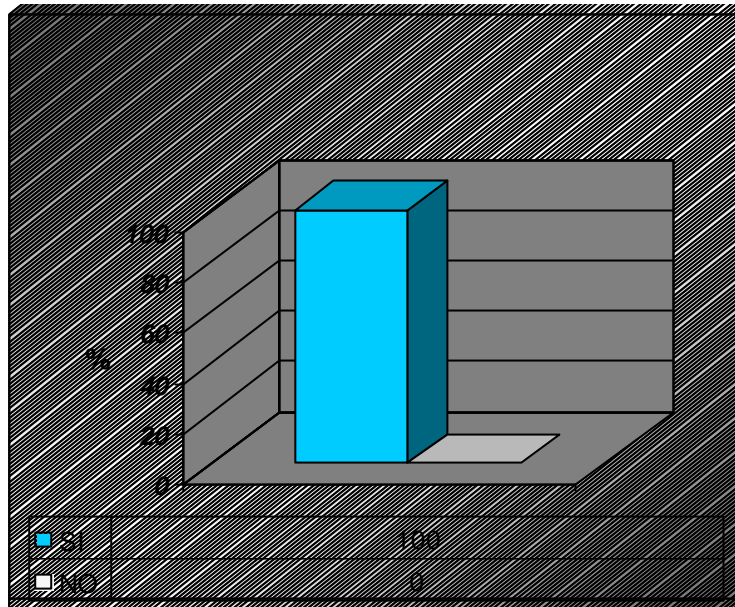


Al realizar negociaciones con empresas locales, nacionales o internacionales, los empresarios del sector servicios exigen en primer lugar que los bienes o servicios que buscan sean de calidad, seguida de factores como la marca, el precio y el compromiso posventa. En un segundo plano aparecen factores como las promociones, innovación, descuentos, registro en Cámara de Comercio, publicidad y empaque.

Entre los factores que determinan la exclusión de un proveedor, están la baja calidad de los productos ofrecidos, incumplimiento en los pedidos, los altos precios, que no se hagan efectivas las garantías presentadas, la mala atención y la incapacidad para atender de manera oportuna los requerimientos.

Actualmente, los empresarios se preocupan por garantizar la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, como un mecanismo de competencia, por ello realizan controles en los procesos productivos y de prestación de servicios (Ver figura 15). Aunque solamente algunos tienen conocimiento acerca de las Normas ISO 9000, que buscan asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de Sistemas de Gestión de Calidad eficaces.

Figura 15. Control de calidad

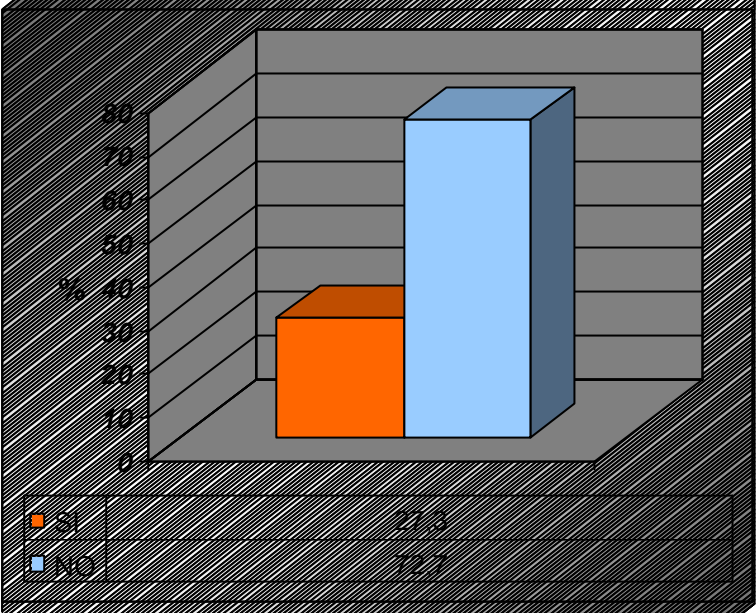


Las normas ISO 9000 describe los fundamentos y especifica la terminología de los sistemas de gestión de calidad. Las ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a las organizaciones que necesiten demostrar que cumplen con las garantías para la satisfacción de los clientes. Las ISO 9004, proporcionan directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad para mejorar el desempeño de las organizaciones y las normas ISO19011 que proporcionan orientación relativa a las auditorias de sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente; se puede lograr implementando y manteniendo un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

Otro tema importante dentro del sector y en el desarrollo del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial –PRODES– son las alianzas que forman parte de la vida productiva de las organizaciones y necesarias a la hora de pensar en competitividad, es una manera de incrementar las ventas y buscar potenciales clientes. Solamente el 27.3% de las empresas del sector han participado en alianzas mientras que el 72.7% no han considerado las alianzas como una alternativa para mejorar su situación como empresas. (Ver figura 16)

Figura 16. Participación en alianzas. Empresas sector servicios



6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS COMO GERENTE DE PRODES DEL SECTOR SERVICIOS

Como Gerente del grupo PRODES del sector servicios, se desarrollaron Actividades generales a nivel de todos los sectores y otras específicas para el sector.

Dentro de las actividades generales, están:

☞ **INTEGRACIÓN SECTORIAL.** Tiene como objetivo , informar a los empresarios sobre las actividades a desarrollar en cada sector y motivar su participación activa en los PRODES. También se buscó conocer las opiniones y propuestas por parte de los empresarios para elaborar un cronograma de actividades.

☞ **SEMINARIO TALLER DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL.** Muestra la importancia de la evaluación organizacional, ya que ésta es la base para conocer el estado de la empresa y cual es la percepción de todos los actores sobre el comportamiento como organización, apoyando la formulación de políticas y estrategias dirigidas a fortalecer los puntos débiles y a continuar impulsando los aspectos positivos con el fin de hacer de las empresas, no solo productivas sino estables a nivel interno, que se verá reflejado en los resultados con los clientes incrementando las ventas, con la sociedad en términos ambientales y de empleo y los trabajadores en cuanto al trabajo en equipo.

La temática manejada está relacionada con el modelo EFQM que incluye:

- ☞ **Liderazgo:** por parte de los gerentes, cuales son sus acciones frente a los clientes, trabajadores y sociedad en cumplimiento de la Misión, visión y objetivos de la empresa.
- ☞ **Política y Estrategias:** basada en una información clara acerca de las necesidades presente y futuras como organización.
- ☞ **Gente:** se indaga sobre las condiciones en que trabaja el factor humano de la empresa, su compromiso con la organización, el nivel de su remuneración. Debe existir comunicación entre los directores de los departamentos y los trabajadores y un conocimiento de los objetivos que persiguen como organización. Además, del establecimiento de premios y reconocimientos por cumplimiento de cuotas u objetivos.
- ☞ **Asociados y relaciones:** las decisiones se sustentan en una información certera. Los jefes de área utilizan adecuadamente la información y el conocimiento, gestionan alianzas a nivel interno y con los proveedores.
- ☞ **Procesos:** gestión y planificación de los procesos para apoyar la política y estrategias buscando satisfacer a los clientes e inversionistas.
- ☞ **Resultados** con clientes, con la gente y la sociedad.

También se analizaron las competencias o condiciones personales necesarias para asumir nuevas tareas. Dentro de la temática se trató la planeación estratégica y la forma de identificar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

Todos los temas se desarrollaron mediante talleres, trabajos individuales, visitas empresariales con el fin de abrir espacios de participación a los asistentes y tengan la posibilidad de exponer las experiencias en cada una de las organizaciones.

Esta actividad tuvo un impacto positivo en los empresarios, quienes al finalizar el seminario, realizaron un diagnóstico de sus empresas siguiendo los modelos aprendidos.

✍️ **CARAVANA A ECUADOR ACOPI- CAMIPYME.** El objetivo de ésta caravana es el conocimiento del mercado de Ecuador y de las posibilidades que tienen las empresas del Departamento para insertarse en ese mercado. Además se están impulsando a las Regiones Ecuatorianas como destinos turísticos, aprovechando la diversidad de climas y culturas existentes. Los empresarios tuvieron la oportunidad de intercambiar experiencias con empresarios ecuatorianos e identificar productos, mercados y sectores de interés de compra y venta.

Entre las actividades desarrolladas están exposiciones sobre los mecanismos de importación y exportación entre Colombia y Ecuador, las acciones adelantadas por la CAMIPYME de Ibarra donde se fomentan alianzas estratégicas y bolsas de subcontratación, visitas a lugares turísticos característicos de la región.

También se visitó la Feria Expolagos donde se pudieron conocer algunos servicios empresariales y productos textiles, de madera, cuero y alimentos.

Para mejorar éste evento en otra oportunidad, es necesario tener en cuenta la importancia del contacto y el acercamiento entre empresarios de los dos países ya que allí se inician los procesos de negociación; por ejemplo, con una rueda de negocios que no solo permite exponer productos y servicios sino que da la posibilidad de encontrar potenciales clientes.

✍️ **CAPACITACION Y ASESORIA EN PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO.**

Este programa busca brindarle a los participantes, herramientas para desarrollar e implementar procesos relacionados con la planeación estratégica de mercadeo, que sean acordes a cada empresa, después de analizar y evaluar las oportunidades y los problemas que representan los clientes, competidores, costos y cambios que se dan en el entorno de la empresa.

Los temas tratados son: Fundamentos de Mercadeo, Estrategias de mercadeo, Marketing relacional y servicio al cliente y planeación de mercadeo mediante una exposición inicial y la participación de los empresarios después de la realización de talleres.

Al finalizar el programa, los empresarios están en capacidad de formular estrategias y planes de mercadeo a corto y mediano plazo.

☞☞ **TERCERA SEMANA REGIONAL DE LA PYME.** A través de la realización de la Semana MIPYME, se busca brindar un espacio de disertación, capacitación y encuentro entre los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Entre las conferencias programadas están:

- ☞☞ Marketing Territorial: (Agencia para el Desarrollo Local) donde se busca potencializar las fortalezas de las regiones para aprovechar las oportunidades que pueda ofrecer el entorno y más aún cuando se habla de competencia entre regiones y no de empresas.
- ☞☞ Forjando un Municipio Empresarial (Corporación Incubadora de Empresas de Nariño).
- ☞☞ Excelencia en Ventas.
- ☞☞ Experiencias exitosas de lácteos en Cuba.
- ☞☞ Asociatividad y alianzas empresariales.
- ☞☞ Como exportar e importar fácilmente entre Colombia y Ecuador.
- ☞☞ Resolución de preguntas sobre Comercio Exterior.
- ☞☞ Salud Ocupacional.

La Semana regional de la MIPYME además de ofrecer diferentes temáticas aplicables en cada una de las empresas, abre otros espacios de reconocimiento a través del Premio Acopista donde después de analizar a las empresas postuladas se eligió como ganadora a la empresa Cinar Sistemas.

Con los Empresarios del sector servicios interesados en dar continuidad al proceso como grupo PRODES, se acordó la realización de reuniones semanales los días miércoles. No se realizaron desde el comienzo de la pasantía debido a que inicialmente era necesario conocer a cada uno de los empresarios y la aplicación del Formulario de afiliación o actualización de datos y el incumplimiento de los empresarios en la entrega de éste documento.

En las visitas iniciales a los empresarios se propusieron actividades de capacitación en atención al cliente para el sector hotelero, contribuciones, manejo de reformas tributarias, calidad humana, contabilidad básica, mercadeo, liderazgo y trabajo en equipo, formulación de planes estratégicos, gestión logística de recibo y despacho de objetos.

Con éstas reuniones se busca inicialmente formular y programar actividades para ser cumplidas en el transcurso de la pasantía.

- ☞☞ El día 20 de octubre fue la primera reunión donde el objetivo es llevar propuestas para programar las actividades del semestre acordar algunas fechas para llevarlas a cabo. A la reunión asistieron seis empresarios de Andina De Llantas, Centro De Asesoría Y Servicios, Laboratorios Asociados De Nariño, Mundo Mascotas, Lavado Rápido De Autos Atahualpa y RPG Consultores.

Se propuso la realización de un Portafolio de Servicios a nivel de ACOPI, para darlo a conocer a todos los afiliados, con descuentos para Acopistas, con el fin de encontrar entre

ellos, potenciales clientes y aliados. Además es necesario que todos los afiliados tengan un carné de identificación para formalizar lo relacionado con los descuentos que las empresas ofrecen para los afiliados a ACOPI.

El día 27 de octubre se llevó a cabo una reunión para dar a conocer temas de Excelencia Organizacional ya que es importante que las empresas tengan material de evaluación empresarial y lo apliquen con el propósito de conocer la situación real de sus empresas y los pasos a seguir para formular estrategias de fortalecimiento para aprovechar sus ventajas. Se mostró como se utilizan los formatos para la evaluación y se entregó material informativo para que sea aplicado en cada una de las empresas.

Los empresarios se mostraron interesados en éste tema y participaron con aportes y preguntas , logrando un buen resultado.

El día 3 de Noviembre estaba programada una asesoría en Balance Score Card, un programa de evaluación de indicadores y logro de objetivos, pero debido a la escasa asistencia por parte de los empresarios, se aplazó. Solamente se revisaron algunos conceptos de la evaluación de indicadores de gestión y la forma como se manejan las actividades para el logro de los objetivos.

Se propuso que se realizara una actividad muy concreta dentro del sector como la conformación de una cooperativa de Empresarios ya analizada anteriormente pero que no pudo llevarse a cabo.

Para la próxima reunión, el día 10 de Noviembre, se comentaron algunas experiencias exitosas de Cooperativas en Cauca Y Valle expuestas en el Congreso Regional de ACOPI llevado a cabo en Popayán.

Debido a la inasistencia de empresarios del sector a éstas reuniones , se propuso la realización de una convocatoria a nivel de ACOPI para reunir a un grupo considerable de empresarios que puedan aprovechar las asesorías programadas en mejoramiento de la imagen empresarial y ventas.

Para la conformación de los grupos de trabajo y para la puesta en marcha de la Cooperativa de Empresarios, se decidió realizar una convocatoria a nivel de todas las empresas pertenecientes al gremio de ACOPI y se invitó a los empresarios a participar de éstas actividades, obteniendo una respuesta positiva por parte de veintitrés (23) de ellos, de diferentes sectores.

Para el día 17 de Noviembre se programó la reunión con los empresarios interesados en conformar la Cooperativa y no se obtuvo una respuesta positiva por parte de ellos, por lo que se propuso que se realice una Pre-cooperativa con los empresarios que ya tienen certificado el curso básico de cooperativismo avalado por el SENA.

Debido a actividades programadas y compromisos de los empresarios por temporada de

Navidad, se suspendieron las reuniones para comenzar el próximo año con la conformación de la pre-cooperativa. Además es necesario consultar en el SENA los horarios para el curso de cooperativismo que algunos empresarios no tienen y que ha frenado el proceso.

7. PLAN DE ACCION DEL SECTOR SERVICIOS

Cuadro 3. Plan de accion del sector servicios

		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	HIPOTESIS
5 6 7	OBJETIVO GENERAL	Mejorada la capacidad organizacional y administrativa al interior del sector servicios. 1.1 al menos el 75 % de las empresas del sector participan en el PRODES. 1.2 Al menos el 50 % de los empresarios asisten a los talleres propuestos.	1.1 actas de reuniones y actividades programadas en el sector. 1.2 Listas de asistentes a los talleres.	ACOPI continua con la aplicación de los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial.
	OBJETIVO ESPECIFICO 1	Fortalecida el área administrativa de las empresas del sector servicios. 1 al menos el 75 % de las empresas mejoran su capacidad de gestión administrativa.	Informe de los responsables en el área administrativa	La capacidad de gestión administrativa se considera importante dentro de las empresas.

<p>7.1</p> <p>7.2</p> <p>7.3</p> <p>7.4</p> <p>7.5</p> <p>7.6 RESULTADOS</p>	<p>1 Empresarios capacitados en mecanismos y herramientas de importación y exportación de bienes y servicios.</p> <p>2 Programas de Salud Ocupacional</p> <p>3 Sistemas contables actualizados</p> <p>4 Empresarios capacitados en procesos de negociación</p> <p>5 Alianzas empresariales</p> <p>6 Empresarios capacitados en proceso administrativo</p> <p>7 Cooperativa de empresarios de Nariño</p>	<p>Los empresarios aprueban los talleres programados</p>	<p>Certificados correspondientes a la participación en los talleres.</p>	<p>Los empresarios consideran importantes las capacitaciones y las incluyen dentro de sus presupuestos</p>
<p>ACTIVIDADES</p>	<p>1 taller de capacitación en procesos de importación y exportación de bienes y servicios.</p> <p>2 taller de formulación de programas de salud ocupacional</p> <p>3 asesoría en contabilidad básica</p> <p>4 asesoría en procesos de negociación</p> <p>5 realización de ruedas de negocios</p> <p>6 asesoría en manejo de procesos administrativos</p> <p>7 conformación de cooperativa de empresarios de Nariño.</p>	<p>7.6.1.1</p> <p>7.6.1.2 RECURSOS</p> <p>1. Capacitador, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales.</p> <p>2. asesor, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales.</p> <p>3. asesor, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales</p> <p>4. asesor, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales</p> <p>5. auditorio, gestión, formatos, personal encargado de la logística del evento.</p> <p>6. asesor, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales.</p> <p>7. asesor jurídico, gestión, presupuesto, autorizaciones.</p>		

OBJETIVO ESPECIFICO 2	Fortalecida el área operativa de las empresas del sector servicios	1 al menos el 70% de las empresas mejoran su capacidad operativa.	Informe de los responsables en el área operativa	Las capacitaciones para el personal del área operativa se consideran importantes dentro de la organización
7.6.2 RESULTADOS	1. personal capacitado en atención al cliente. 2. empresas con sus planes estratégicos de mercadeo. 3. Trabajadores comprometidos con el logro de los objetivos de las organizaciones.	Los asistentes aprueban los talleres programados	Certificados correspondientes a la participación en los talleres.	Los empresarios consideran importantes las capacitaciones de sus trabajadores y las incluyen dentro de sus presupuestos
7.6.3 7.6.4 7.6.5 7.6.6 ACTIVIDADES	1. Asesorías En Atención Al Cliente. 2. Capacitación en formulación de planes estratégicos de mercadeo. 3. asesorías en sentido de pertenencia y trabajo en equipo.	7.6.6.1 RECURSOS 1. Asesor, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales. 2. asesor, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales 3. asesor, material de apoyo, salón, ayudas audiovisuales		

8. CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas han permanecido en nuestra economía como un mecanismo de supervivencia como una alternativa ante la contracción de los ingresos de la población, el desempleo y el estrechamiento de la demanda porque son las organizaciones o unidades económicas que están generando empleo, innovación y esta absorbiendo mano de obra no calificada que no tiene cabida en otras actividades, pero no cuentan con las bases y el conocimiento adecuado para ser representativas en el mercado.

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial- PRODES es una estrategia asociativa para la competitividad de las empresas Colombianas. Se trata de generar una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica, a partir del intercambio de experiencias y saberes gerenciales, buscando soluciones para problemas comunes y para enfrentar competitivamente la nueva etapa de la internacionalización de las economías.

Es importante buscar mecanismos para crear conciencia en los empresarios sobre la importancia de la asistencia a las capacitaciones, las reuniones y los eventos programados porque son un medio para obtener conocimiento sobre temas de interés y fortalecer los procesos asociativos. Además, se generan herramientas para impulsar cambios en las organizaciones.

Los empresarios no cuentan entre sus prioridades, las capacitaciones y la conformación de alianzas, no las consideran como alternativas para mejorar su desempeño organizacional, por eso, es necesario volver a retomar las bases del concepto asociativo.

Al definir un Plan de Actividades semestral, los empresarios pueden programar su tiempo y pueden cumplir con los compromisos adquiridos.

Es necesario que se continúe con el Boletín Informativo donde se pueden incluir datos sobre la puesta en marcha del TLC, Políticas fiscales y monetarias del Gobierno, manejo de las Reformas tributarias, información sobre los movimientos de divisas, etc.,. Con el fin de proporcionar información a los empresarios.

BIBLIOGRAFIA

ARANGO LONDOÑO, Gilberto. Estructura económica colombiana. 8 Ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 435 p.

ASOCIACION COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS. Programa de desarrollo empresarial sectorial. Bogota, 2000. 125 p.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Código Internacional Industrial Uniforme. Bogotá. 2004. 40 p.

_____. Diagnóstico del sector hotelero en la Ciudad de Pasto. San Juan de Pasto, 2002. 70 p.

CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL. Cuentas económicas de Nariño 1989-2000. San Juan de Pasto, 2001. 96 p.

COLOMBIA COMPITE. Política nacional de competitividad y Productividad. Bogotá, 2003. 120 p.

DAVILA DE GUEVARA, Carlos. Teorías Organizacionales y administración: Territorio y Organizaciones. 2 Ed. Bogotá: McGraw Hill, 2003. 120 p.

GARZON, Ricardo. Globalización. En: ACOPI en acción. San Juan de Pasto. Año 1. Ed. 1 (sep. 2003); 60 p.

MARTINEZ FAJARDO, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones: Productividad y eficacia. 2 Ed. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1999. 428 p.

PALLARES VILLEGAS, Zoilo y CARRILLO, José Miguel. Asociatividad Empresarial. En: Creación y Fomento Empresarial. Bogotá, 2000. 90 p.

PINTO SAAVEDRA, Juan Alberto. Datos de interés sobre las pyme. En: Pyme la revista. Bogotá. No. 5 (dic. 2004); 44 p.

