

ASESOR PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES  
DE LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS  
ACOPI SECCIONAL NARIÑO

MARIA PASTORA CUAICAL CUAICAL

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004

ASESOR PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES  
DE LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS  
ACOPI SECCIONAL NARIÑO

MARIA PASTORA CUCAICAL CUAICAL

Trabajo de Pasantia para optar el título de  
Administradora de Empresas

Asesor  
DR. CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004

"Las ideas y conclusiones aportadas en el Informe de Pasantia, son responsabilidad exclusiva del autor"

Articulo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Asesor**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

San Juan de Pasto, Abril 12 de 2004

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	13
1. ANTEPROYECTO DE PASANTIA	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICACION	18
1.5 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	19
1.5.1 Tipo de Estudio	19
1.5.2 Método	19
1.5.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	20
2. CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE LAS PYMES EN SAN JUAN DE PASTO	22
3. ACOPI Y EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES	26
3.1 ASOCIACION COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS ACOPI SECCIONAL NARIÑO	26
3.2 EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES	28
4. ANTECEDENTES DE LOS SECTORES	33
4.1 Sector Maderas	33

4.1.1 Condiciones actuales y perspectivas del sector en Colombia	33
4.1.2 Diagnostico general sector maderas en san Juan de Pasto.	35
4.2 Sector Servicios	37
5. AUTODIAGNOSTICOS SECTORIALES	39
5.1 SECTOR MADERAS	39
5.2 SECTOR SERVICIOS	45
6. ELABORACION DE PLANES DE ACCION	49
6.1 SECTOR MADERAS	49
6.2 SECTOR SERVICIOS	54
7. EJECUCION DE PLANES DE ACCION	58
7.1 SECTOR MADERAS	58
7.2 SECTOR SERVICIOS	69
8. EVALUACION DE LOS PLANES DE ACCION	78
8.1 SECTOR MADERAS	78
8.2 SECTOR SERVICIOS	81
9. EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES Y LOS PLANES DE ACCION	83
9.1 SECTOR MADERAS	83
9.2 PROPUESTA SECTOR SERVICIOS	85
10. CONCLUSIONES	86
11. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFIA	91



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Empresas afiliadas a ACOPI sector maderas	36
Cuadro 2. Matriz DOFA del Sector Maderas	38
Cuadro 3. Empresas afiliadas a ACOPI sector servicios	41
Cuadro 4. Matriz DOFA del Sector Servicios	44
Cuadro 5. Plan estratégico de acción PRODES Sector Maderas	47
Cuadro 6. Cronograma de actividades plan de acción maderas	49
Cuadro 7. Plan estratégico de acción PRODES Sector Servicios	51
Cuadro 8. Cronograma de actividades plan de acción servicios	53
Cuadro 9. Relación productos exposición encuentro con proveedores	9



## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Acta de Compromiso	91
Anexo B. Formato de evaluación y resultados de la participación de los empresarios expositores en el primer salón empresarial y comercial del mueble y la madera	92
Anexo C. Resultados de la evaluación de la participación de los empresarios expositores en el primer salón empresarial y comercial del mueble y la madera encuentro con compradores	94
Anexo D. Reglamento y código de ética grupo PRODES sector servicios	100

## **RESUMEN**

Las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran presentes en todos los subsectores de la economía nacional, por lo cual están llamadas a jugar un papel crucial en la recuperación de la senda de crecimiento económico de una región. La Asociación Colombiana de Pequeñas Industrias ACOPI Seccional Nariño, es un gremio que apoya los sectores productivos mediante la formulación de una serie de programas, planes, proyectos y actividades, cuyo propósito fundamental es contribuir al desarrollo de la economía nacional.

Para dar cumplimiento a la pasantía realizada en la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI Seccional Nariño se realizaron actividades encaminadas conforme a los objetivos propuestos de acuerdo a los parámetros aceptados por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en el programa de Administración de Empresas, y con las responsabilidades asumidas como Asesor PRODES frente a la entidad, en donde se llevó a cabo la pasantía.

De ésta manera, se contempla la implementación de la metodología del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, orientado a mejorar los niveles de gestión, productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, cuya base gremial, constituye el punto de trabajo sobre la cual se espera generar un impacto positivo.

En éste orden de ideas, se formula y se ejecuta unos planes de acción para los sectores Maderas y Servicios de las empresas adscritas al gremio en la parte de Formación Empresarial, capacitaciones, asesorías y asistencia técnica y demás actividades concertadas directamente con los empresarios.

## **ABSTRACT**

The micro, small and medium companies are present in all the subsectors of the national economy, reason why they are called to play a crucial paper in the recovery of the path of economic growth of a region. The Colombian Association of Small Industries Sectional ACOPI Nariño, is an union that supports the productive sectors by means of the formulation of a series of programs, plans, projects and activities whose fundamental purpose is to contribute to the development of the national economy.

To give execution to the internship carried out in the Colombian Association of Small and Medium Industries Sectional ACOPI Nariño they were carried out guided activities according to the objectives proposed according to the parameters accepted by the Ability of Economic and Administrative Sciences in the program of Administration of Companies, and with the responsibilities assumed as Advisory PRODES in front of the entity where is carrying out the internship.

Of this way, the implementation of the methodology of the Program of Sectoral Managerial Development PRODES is contemplated, guided to improve the administration levels, productivity and competitiveness of the small and medium companies whose union base, constitutes the work point on which is hoped to generate a positive impact.

In this order of ideas, is formulated and it is executed some action plans for the sectors Wood and Services of the companies attributed to the union in the part of Managerial Formation, trainings, consultantships and attendance technical and other activities concerted directly with the managers.

## **INTRODUCCION**

La realización de pasantía es una de las opciones de grado establecidas por la Universidad de Nariño para estudiantes egresados de pregrado, consistente en poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica por un tiempo definido, previa presentación de un proyecto o plan de trabajo. Bajo este orden de ideas, dentro de los parámetros establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y en aras de hacer un seguimiento a los procesos de trabajo de grado que realizan los estudiantes egresados, se ha definido la presentación de un informe sobre las actividades realizadas en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos.

El documento se constituye en el informe final correspondiente al periodo de duración de la pasantía, este se divide en once capítulos, de los cuales, el primero contiene una síntesis de la formulación del estudio, en donde se presentan los objetivos de la pasantía y la metodología de realización de trabajo de grado. En el capítulo segundo, se presenta un breve análisis de las características y necesidades de las PYMES en San Juan de Pasto. En el capítulo tercero, una breve presentación de ACOPI y el programa PRODES. En el capítulo cuarto, se describe los antecedentes de los sectores Maderas y Servicios. En el capítulo quinto, los autodiagnósticos sectoriales. En el capítulo sexto, los planes de acción diseñados para cada sector. En el capítulo séptimo, la ejecución de los planes de acción. En el capítulo octavo, la evaluación de los planes. En el capítulo noveno, las propuestas de mejoramiento para los dos sectores. En el capítulo décimo las conclusiones finales. En el capítulo onceavo, las recomendaciones para los grupos PRODES.

Este trabajo sirve de referencia para el diseño de las estrategias y acciones a realizarse posteriormente con los diferentes sectores, con el propósito de dar continuidad al programa y lograr las metas propuestas por la filosofía del mismo en beneficio de la pequeña y mediana empresa de nuestra región.

## **1. ANTEPROYECTO DE PASANTIA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los gremios en Colombia, en los últimos años han estado contribuyendo al desarrollo de la economía Nacional mediante el fomento de la pequeña y mediana empresa, en este caso como agentes representativos de gestión ante las diferentes entidades e instituciones a nivel nacional e internacional.

Los gremios en su propósito de trabajar en pro del desarrollo de las Pymes, se plantean programas de carácter asociativo que propendan por el cambio de mentalidad individualista hacia una de emprendimiento colectivo que genere entre los empresarios confianza, motivación, aprendizaje y deseo de vincularse a procesos de cooperación que les permita alcanzar el desarrollo de sus empresas.

De esta manera es papel fundamental de los gremios procurar por la defensa y satisfacción de los intereses mediante la realización de un conjunto de actividades que tienen como objetivo principal brindarle a las empresas herramientas concretas y métodos que contribuyan a mejorar la productividad de la empresa, buscando concertación y participación interinstitucional encaminadas al mejoramiento continuo y competitivo de las Pymes Colombianas.

En procura de alcanzar este propósito la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI seccional Nariño, ha adquirido un compromiso serio con los empresarios a nivel regional, liderando programas operativos, que agrupa a las pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores productivos.

La Asociación Colombiana de pequeñas y Medianas Industrias ACOPI se plantea como una federación, entidad gremial sin ánimo de lucro, constituida conforme a la legislación civil, encargada de fomentar el desarrollo del sector de la mediana y pequeña industria, así como defender y promover tanto sus intereses comunes como los de la microempresa de la cadena

productiva, con un criterio de bienestar y progreso para el país.

Y cuyos objetivos primordiales se constituyen en los siguientes:

- Representar y unificar a la PYME para el ejercicio de sus necesidades, deberes, su vocería y defensa.
- Promover el desarrollo de la MIPYME, a través de proyectos de capacitación, investigación, desarrollo tecnológico, comercialización, asistencia técnica, participación en ferias, muestras comerciales, redes de negocios, entre otros.
- Promover entre el Gobierno Nacional y local normas que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la PYME.
- Publicar y difundir propuestas, programas y proyectos que se lleven a cabo con y para la pequeña y mediana empresa de la región.

Con el fin de cumplir los propósitos y objetivos anteriormente establecidos, ACOPI Seccional Nariño cuenta dentro de su estructura organizacional, con un área específica de Desarrollo Empresarial, la cual busca dar cumplimiento a los objetivos gremiales establecidos para el corto, mediano y largo plazo. Para lo anterior, el área esta integrada por un equipo interdisciplinario de profesionales encargados del diseño de planes estratégicos de acción enfocados a solventar la problemática sectorial, consolidados a través de un Programa denominado PRODES -Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial.

El programa PRODES es una iniciativa surgida, diseñada y constituida desde el sector privado, en el año de 1996, en la actualidad aglutina en Colombia alrededor de 500 empresas, las cuales emplean cerca de 10.000 trabajadores y venden alrededor de US \$ 150 millones de dólares al año. El programa agrupa las mejores experiencias asociativas a nivel nacional e internacional, particularmente la desarrollada en países como Italia, España y Chile.

El programa PRODES se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo, lo que a nuestro juicio se consideran los principales problemas que enfrenta la pequeña y mediana

industria colombiana en la actualidad, a saber: la dispersión, el aislamiento, el atraso tecnológico y la baja productividad y competitividad de las mismas frente a la competencia internacional. Para tal efecto, se plantea como un programa integral, asociativo y estratégico que tiende a encontrar, de manera flexible, las respuestas adecuadas, a la medida, para cada unidad productiva y a su vez para cada una de las empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, cuya finalidad es prepararlas sectorialmente para enfrentar la competencia interna e insertarse en los mercados internacionales.

Por otra parte, el éxito del programa se fundamenta en la formulación de proyectos para el mejoramiento productivo y el incremento de la competitividad de los sectores, a través de la modernización tecnológica de las empresas; la presentación de propuestas de capacitación gerencial, técnica y operativa; la organización de actividades colectivas de promoción y comercialización; así como, el pronunciamiento gremial frente a la coyuntura empresarial a través de comunicados, acciones de respuesta inmediata como actividades de concertación entre empresarios o frente a diferentes entidades dependiendo de la pertinencia necesaria.

Mediante el presente Plan de trabajo se destacará la importancia que tiene la presencia de un administrador de empresas para el apoyo de las acciones y operaciones que realiza el Área de Desarrollo Empresarial de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias -ACOPI Seccional Nariño-, tomado en primera instancia, como la oportunidad de integrar conocimientos adquiridos en la formación académica con el desarrollo integral de los sectores económicos, y especialmente el sector de maderas. De ésta forma, se considera a la pasantía como la alternativa para adelantar, complementar, fortalecer y poner en práctica las bases académicas adquiridas durante la carrera, con el fin de determinar su real impacto dentro del entorno.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿La realización de la pasantía en la Asociación Colombiana de Pequeñas y medianas Industrias ACOPI Seccional Nariño en el

área de desarrollo empresarial como asesor de PRODES, fortalecerá la implementación del programa en los sectores productivos Maderas y Servicios de las empresas afiliadas al gremio?

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo general.** Realizar la pasantía en la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI seccional Nariño con el objeto de apoyar las acciones y operaciones adelantadas por la oficina de Desarrollo Empresarial y el programa PRODES a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo a la aplicación correcta de estrategias que permitan maximizar el desempeño de la entidad hacia el cumplimiento de su objeto y su misión social, y lograr así obtener el título de administrador de empresas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar el estado actual de las pequeñas y medianas empresas de Maderas y Servicios pertenecientes al Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, mediante el uso de las herramientas diseñadas a nivel nacional por el programa.
- Proponer un plan de acción para las pequeñas y medianas empresas de Maderas y Servicios enmarcadas dentro de la filosofía asociativa, teniendo en cuenta la problemática identificada y la necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las mismas.
- Ejecutar las actividades prioritarias en formación y capacitación empresarial para las pequeñas y medianas empresas adscritas al programa PRODES incluidas dentro de los planes estratégicos de cada sector.
- Evaluar el cumplimiento y ejecución de las actividades propuestas en los planes de acción de los sectores de Maderas y Servicios.



- Proponer acciones de mejoramiento para los grupos PRODES de Maderas y Servicios que contribuya a reforzar el trabajo asociativo, la competitividad y la productividad de las empresas

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La realización de la pasantía en la Asociación de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI, se fundamenta en el apoyo necesario requerido por esta entidad, a fin de integrar un equipo interdisciplinario, que con conocimientos multifacéticos permita desarrollar las funciones designadas en el área de Desarrollo empresarial.

De ésta forma, también permite que se den nexos entre la Universidad y la Empresa en miras a contextualizar una realidad y facultándole al estudiante egresado, lograr aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, cuyo programa de administración de empresas prepara profesionalmente en las áreas económicas y administrativas indispensables para desempeñar eficientemente el cargo asignado por la entidad, teniendo en cuenta que la visión que posee un administrador de empresas frente al desarrollo empresarial, es muy amplia e integra, en el sentido que tiene la capacidad de desarrollar espíritu investigativo y de gestión, poniendo en práctica soluciones concretas a la realidad regional, elaborando marcos adecuados de acción en la aplicación y desarrollo de técnicas administrativas y económicas que respondan a las necesidades sociales.

Además, es posible contextualizar las propuestas, proyectos, planteamientos o actividades realizadas, dentro de los procesos organizacionales, la problemática gerencial, la interacción de la organización con sus entornos y las características del desarrollo organizacional en términos de los procesos de cambio, generando propuestas acordes con las necesidades integrales de las empresas permitiendo resultados más eficaces en la búsqueda de la competitividad y productividad de las mismas.

El perfil que maneja un administrador de empresas, permite liderar y promover actividades, coordinar y ejecutar

planes, programas y formular proyectos, diseñar planes estratégicos de acción y propuestas de desarrollo, encaminadas al mejoramiento de la empresa. Lo anterior, es de vital importancia para el área de desarrollo empresarial y estos conocimientos, combinados con el grupo interdisciplinario de profesionales del área permitirán alcanzar las metas propuestas de ACOPI Seccional Nariño.

## **1.5 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO**

**1.5.1 Tipo de estudio.** La estructura de la investigación se basa en una visión de conjunto. Esta es de tipo descriptivo y experimental, en donde se analiza la situación sectorial de las pequeñas y medianas empresas de los sectores de Maderas y servicios, especialmente las afiliadas a la Asociación Colombiana de pequeñas y Medianas Industrias ACOPO Seccional Nariño, con el fin de diseñar políticas, estrategias y planes de acción que les permitan incrementar en el corto, mediano y largo plazo sus niveles de productividad y competitividad.

Los estudios descriptivos buscan hacer una caracterización de hechos o situaciones por las cuales se identifica el universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecen comportamientos concretos y descubren y comprueban la asociación entre las variables de la investigación.

“Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”.<sup>1</sup>

**1.5.2 Método.** Teniendo en cuenta que el objeto de la investigación, para los propósitos enunciados se utilizará tanto el método deductivo como el inductivo. Su aplicación

---

<sup>1</sup> MENDEZ, Carlos. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2 ed. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 116 p.

dependerá del tipo de información que se pueda obtener en el transcurso de la pasantía.

El método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, esto significa partir de la información general sobre el tema, es decir, la situación económica, política y social actual; las políticas de desarrollo regional; las principales características de las PYMES Nariño y las políticas de competitividad y productividad para aplicarlas a una realidad concreta, como lo es el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES.

El método inductivo es una forma de raciocinio que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, toma como punto de referencia las premisas verdaderas para llegar a conclusiones que estén en relación con aquellas premisas.

El proceso anterior será reforzado con el análisis y síntesis de la información. El método analítico intenta comprender integralmente las partes, describiendo los elementos que hacen una totalidad y las interrelaciones que describen su integración. Por otra parte, el método sintético, conduce la información existente y la recopila, de tal modo que otorga al investigador un mayor manejo de la misma.

**1.5.3 Fuentes Y Técnicas De Recolección De Información.** Para llevar a cabo con éxito las funciones del cargo de asistente del área de desarrollo empresarial de ACOPI y los objetivos que ésta persigue, es necesario el diseño, aplicación y análisis de una serie de formatos de encuesta a los pequeños y medianos empresarios de la región, lo cual, permitirá tener una base sólida y confiable de su situación con el fin de definir políticas, estrategias y planes de acción que permitan el incremento de sus niveles de competitividad y productividad.

**Información Primaria.** Como la base y la razón de ser del gremio son las empresas afiliadas, estas se constituyen en la principal fuente de información. Por lo tanto, para la elaboración de los diagnósticos empresariales se recurrirá a la aplicación de encuestas a los empresarios pertenecientes a cada sector a analizar. Así mismo, se realizarán visitas continuas a las empresas, con el fin de hacer un seguimiento

detallado de la evolución de las mismas, después de iniciar la implementación de los planes propuestos.

**Información Secundaria.** En el desarrollo de las actividades planteadas a lo largo del cumplimiento del periodo de la pasantía, se tendrá en cuenta la información proveniente de las instituciones públicas y privadas relacionadas con el desempeño y evolución de las Pymes en Colombia, así como la referencia a textos y documentos que tengan que ver con la problemática empresarial que se busca solucionar, sobre todo en temas como el desarrollo regional, la competitividad y productividad empresarial, la Asociatividad y los términos de referencia de entidades como FOMIPYME, COLCIENCIAS, SENA, MINISTERIO DE DESARROLLO, AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE, entre otras. Además, se consultará revistas especializadas, documentos electrónicos, periódicos, boletines, Internet, entre otros.

**Procesamiento de la Información.** La información primaria será procesada a través de tabulación de encuestas y posteriormente se realizará su respectivo análisis.

Para la realización de los informes a presentar se hará uso de fuentes secundarias, de las cuales se abstraerá y sintetizará la información a través de fichas de lectura, anotaciones y observaciones por parte del pasante. Así mismo, para la consolidación de los documentos, se tendrá en cuenta las actividades y los resultados obtenidos de ellas, con el fin de rendir informe ante las directivas nacionales y hacer un seguimiento del desempeño del gremio a lo largo del periodo de duración de la pasantía.

## **2. CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE LAS PYMES EN SAN JUAN DE PASTO**

El análisis de las características de las Pymes desde distintos puntos de vista permite detectar una serie de necesidades propias de este grupo de empresas. Entre las necesidades más importantes encontramos las siguientes.

➤ Necesidades relacionadas con las capacidades de gestión: la falta de capacitación en administración de empresas, junto con el aislamiento del empresario de la Pyme, constituyen las principales necesidades intrínsecas de las Pymes en Pasto. La falta de capacitación se traduce en una falta de habilidades y conocimientos de dirección por parte del empresario y en una administración deficiente en la empresa, dado que la escala de estas empresas hace difícil formar un equipo directivo.

Las necesidades que se exponen a continuación son principalmente consecuencia de la falta de capacidades de gestión: Baja productividad media del trabajo y del capital, baja tasa de beneficios, alta cantidad de horas trabajadas, necesidad de mayor formación del personal, bajos salarios relativos pagados al personal, alto grado de informalidad en la contratación de personal, bajo retorno de la inversión por cada año de educación formal.

➤ Necesidades relacionadas con actitudes del empresario: Este aspecto es uno de los más marcados en el empresario de la región, el cual se manifiesta en aspectos como:

**Aislamiento:** Una de las causas de este problema reside en la fusión en una misma persona, o en un grupo de personas, de la propiedad del capital y de la dirección. El aislamiento se traduce en una experiencia del empresario limitada a su propia empresa, la soledad a la hora de tomar decisiones, la ausencia de vínculos con el entorno, así como en un estilo de dirección autoritario o paternalista que dificulta el desarrollo y la adaptación de la PYME a un entorno cambiante.

Falta de articulación de actividades productivas bajo la forma de subcontratación: Esto es consecuencia de la resistencia natural del empresario para coordinar actividades con otras empresas y poder distribuir los costos fijos derivados de inversiones en tecnología y administración.

➤ Necesidades relacionadas con el conocimiento de información relevante: el bajo nivel de capacitación, el bajo nivel cultural y la idiosincrasia individualista de empresario de la ciudad, hace que este se encapsule en su empresa y vea a la información como un insumo no necesario, para mejorar sus procesos productivos.

Altos costos de información: Estos costos son de naturaleza fija y están relacionados con la búsqueda de información asociada a cualquier decisión de financiamiento. Los mismos resultan insoportables cuando se trata de operaciones de financiamiento de pequeña envergadura como las realizadas por las PYME.

Desconocimiento de los programas de asistencia gubernamental: El empresario de la región manifiesta la falta de asistencia gubernamental para su desarrollo. Sin embargo, esto contrasta con la existencia de un importante número de proyectos e instituciones de asistencia tecnológica a las PYME puestos en marcha en nuestro país. Lo que demuestra la necesidad de una mayor conexión entre las necesidades de la PYME y las capacidades puestas a su disposición.

➤ Necesidades relacionadas con restricciones del contexto: Lo anterior se manifiesta en altos costos de transacción, los cuales, se refieren a los costos relacionados con el acceso al crédito, el acceso a tecnología y el acceso a nuevos mercados y negocios.

Cabe anotar, que las PYME requieren un elevado capital de trabajo con relación a sus ventas y, a su vez, tienen mayores dificultades para obtener acceso al crédito bancario que las grandes empresas. Esto hace que buena parte de la financiación sea propia, lo cual limita el crecimiento de este tipo de empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tiene grandes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a continuación se citan las más relevantes:<sup>2</sup>

**Fortalezas:**

- ✓ Flexibilidad en materia laboral
- ✓ Flexibilidad administrativa y adaptabilidad
- ✓ Menor dependencia de recursos naturales no renovables
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Mayor rendimiento relativo a la inversión
- ✓ Estructura familiar
- ✓ Gran capacidad de generación de empleo

**Debilidades:**

- ✓ Alta dependencia del crédito tradicional
- ✓ Dificultad de acceso al crédito
- ✓ Dificultad de acceso a mano de obra calificada
- ✓ Falta de cultura empresarial
- ✓ Deficiencias tecnológicas
- ✓ Buscan permanentemente la supervivencia de la empresa

**Oportunidades:**

- ✓ Mayor acceso a maquinaria, equipo y materia prima importada
- ✓ Acceso a oferta tecnológica ampliada y competitiva

---

<sup>2</sup> TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. *Forjando un Municipio Empresarial*. CESMAG. San Juan de Pasto, 2002. Pág. 49

- ✓ Mayores posibilidades de nichos de mercado internacionales flexibles y especializados
- ✓ Aprovechamiento de alianzas estratégicas y distintas formas de negociaciones internacionales
- ✓ Creciente reconocimiento internacional de la importancia socioeconómica de las PYMES y de la conveniencia de apoyar su desarrollo

**Amenazas :**

- ✓ Situación financiera inadecuada
- ✓ Ausencia de Política Sectorial Específica
- ✓ Estrechez de la demanda interna
- ✓ Respuesta lenta al cambio tecnológico
- ✓ Contrabando, Dumping
- ✓ Excesiva legislación entre manejo del medio ambiente y aplicación en el corto plazo
- ✓ Legislación financiera.



### **3. ACOPI Y EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES**

#### **3.1 ASOCIACION COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS ACOPI SECCIONAL NARIÑO**

La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI seccional Nariño, es una corporación civil sin ánimo de lucro, constituida por industriales establecidos en Colombia, que tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo de la economía nacional, mediante el fomento de la pequeña y Mediana Empresa.

Los afiliados se agrupan por sectores teniendo en cuenta las actividades productivas a las que se dedican de acuerdo a las políticas establecidas por la junta directiva nacional, por la presidencia y por el programa PRODES de la siguiente manera:

- Alimentos
- Metalmecánica
- Artes Gráficas
- Maderas
- Servicios
- Confesiones

Además está el sector Cueros y el de Plásticos y Químicos donde hay tres y cuatro afiliados respectivamente, por lo que no se trabaja actividades del PRODES por no tener el número de empresas requeridas para la conformación del grupo.

MISION: representar a la pequeña y mediana empresa en procura de la defensa y satisfacción de sus intereses, mediante un conjunto de actividades que contribuyan a la competitividad a través de una organización de credibilidad nacional, un

equipo de trabajo calificado y una junta directiva efectiva y comprometida con el desarrollo industrial, empresarial y regional.

VISION: ser líderes y voceros en el desarrollo de políticas y estrategias, encaminadas al mejoramiento continuo y competitivo de las Pymes colombinas.

#### **OBJETIVOS:**

- ❖ Representar y unificar a la Pymes para el ejercicio de sus necesidades, deberes, vocería y defensa.
- ❖ Capacitar y asesorar a las Pymes en el mejoramiento de la gestión empresarial.
- ❖ Fortalecer a las Pymes mediante la realización de programas específicos de comercialización y mercadeo basados en las exigencias del mercado.
- ❖ Impulsar y asesorar a los Acopistas en temas relacionados con opciones de financiamiento y trámite de estas operaciones.
- ❖ Brindar información actualizadas en todas aquellas áreas de interés para los empresarios.
- ❖ Fomentar la recreación y esparcimiento de nuestros afiliados por medio de diferentes actividades.

#### **SERVICIOS:**

- ❖ Respaldo a Acopistas: ACOPI como gremio brinda un respaldo incondicional a las empresas afiliadas, con el fin de facilitar soluciones a su problemática empresarial y ayudar a gestionar beneficios en entidades tanto gubernamentales y privadas a nivel local y nacional a través de la participación en juntas y comités de diferentes organismos ejecutores de la política económica e industrial del país y la región.
- ❖ Capacitación: es la programación de cursos, talleres, seminarios, congresos, foros y otros en diferentes temas de interés dirigidos a los empresarios, de acuerdo a la programación estipulada para tal fin.

❖ Asesoría y asistencia técnica: este servicios está relacionado con las diferentes áreas de la empresa y con las nuevas tendencias del sector industrial y empresarial, lo cual se ha logrado a través de convenios de cooperación con entidades gubernamentales, privadas y académicas, apoyados en profesionales expertos, especializados en cada área, como mercadeo, finanzas, comercio exterior, producción, jurídica y recurso humano.

❖ Información actualizada: como gremio cuenta con información actualizada de las Pymes, referente a políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales, tecnológicos, insumos, entre otros, lo que brinda al asociado una base de información continua y veraz.

❖ Eventos promocionales y comerciales: con el apoyo de entidades de orden regional, nacional e internacional, organiza encuentros, ferias, muestras y misiones internacionales cuyo fin principal es promocionar los productos y servicios de las empresas mediante contactos comerciales y de negocios.

❖ Proyectos empresariales: consiste en la formulación y ejecución de proyectos, y programas dirigidos a diferentes tipos de entidades, tanto públicos como privados.

❖ PRODES: es una estrategia que busca fomentar la asociatividad entre las pequeñas y medianas empresas por cada sector, con el propósito de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo y así poder integrar a las Pymes colombianas en los negocios internacionales.

### **3.2 EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES**

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, es un Programa estratégico de ACOPI, que tiene por objetivo principal integrar a las PYMES colombianas por sectores y regiones en las corrientes de los negocios internacionales, mediante un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las empresas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

Es un programa estratégico de ACOPI, que tiene como objetivo final, incorporar las PYMES Colombianas en las corrientes de los negocios internacionales.

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, fue una iniciativa surgida, diseñada y construida desde el sector privado, el cual se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo, los problemas principales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas colombianas, como son: la dispersión, el aislamiento, el atraso, tecnológico y la baja productividad y competitividad de las mismas frente a la competencia internacional.

El Programa se plantea como un programa integral asociativo y estratégico, que tiende a encontrar de manera flexible, las respuestas adecuadas y a la medida para cada unidad productiva y a su vez para cada empresa, a partir de la participación activa de sus gerentes, propietarios o socios en las reuniones y programaciones que el mismo grupo establece.

En este sentido, a la Asociatividad se la entiende como un mecanismo de cooperación entre empresarios, en donde cada participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto, con los otros participantes para la búsqueda de objetivos comunes.

El programa es estratégico, porque es una respuesta de las Pymes a la globalización de la economía y porque pretende fomentar la cooperación de las empresas a nivel regional en redes productivas, verticales y horizontales.

Igualmente 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.

➤ **Objetivo General del Programa:** Agrupar por ramas, subsectores o sectores productivos, empresas de similar tamaño y grado de afinidad para que a partir de su propio diagnóstico individual y grupal, desarrollen en cada fase del programa acciones integrales que permitan mejorar la

capacidad negociadora para enfrentar la competencia interna y/o la inserción en los mercados internacionales.

➤ **Criterios Fundamentales que guían el Programa:**

Homogeneidad: El grupo debe estar conformado por empresas de una misma rama o sector, con estructura organizativa y productiva homogénea o complementaria.

Localización: Las empresas participantes deben estar ubicadas en una misma ciudad.

Número restringido de participantes: Cada PRODES contará con un mínimo de 5 y un máximo de 15 empresarios.

Empresas Legalmente Constituidas.

Coordinación y enfoque gerencial: Cada grupo estará liderado por un gerente.

Disposición y Compromiso del Empresario.

Aceptar decisiones y valores grupales.

Cada PRODES tiene un plan de acción

➤ **Etapas Comprendidas en el Programa:** El programa se concibió como un camino que debía recorrerse por etapas, durante las cuales se debían alcanzar logros de manera sistemática y creciente en el tiempo.

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.

“La construcción de confianza, la formalización de compromisos y la implementación del trabajo en equipo, son los tres pilares fundamentales del proceso asociativo”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> PALLARES VILLEGAS, Soilo. *Asociatividad Empresarial: La estrategia para la competitividad*. Sante Fe de Bogota: Fondo editorial nueva empresa. 2003. 233 p.

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.

“Mejoramiento continuo de las empresas, concepto que resume la necesidad permanente de cambiar, innovar y mejorar procesos, calidad y la gestión gremial, haciéndolas cada vez más eficientes y adaptables al entorno y competitivos en los mercados.”

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.

Es ésta la etapa más larga y compleja de todo el proceso y la más difícil por el reto que enfrentan ante los mercados internacionales, puesto que las empresas deben haber posicionado gran parte de su mercado en el exterior, dominado por su puesto el tema de los negocios internacionales. En éste orden de ideas, se puede afirmar que la filosofía que guía al programa, se convierte en la herramienta metodológica de implementación para los pequeños y medianos empresarios, que tienen la visión empresarial de entrar a estructurar los eslabones de las cadenas de valor, las redes empresariales, los clusters, con el fin, de ser partícipes del proceso de construcción de los distritos industriales, generando procesos de desarrollo sinérgico, sistemático y competitivo dentro de nuestro territorio. Se puede decir, que en éste

momento las Pymes tienen la posibilidad y la oportunidad de ser las gestoras del desarrollo sistémico de una región, siendo los promotores del desarrollo empresarial en los diferentes subsectores de la economía de la nación, ya que, no sirve de nada la existencia de una estructura normativa que no se aplique por falta de un mecanismo eficiente y coherente que permita la inserción de las Pymes en la conformación de las redes empresariales y del fortalecimiento sistémico de las mismas.

## 4. ANTECEDENTES DE LOS SECTORES MADERAS Y SERVICIOS

### 4.1 SECTOR MADERAS

Inicialmente, se toma como base el estudio de competitividad realizado por Cámara de Comercio al sector de maderas en el año 2002, el Acuerdo Sectorial de Competitividad 2003, el diagnóstico elaborado mediante visitas realizadas a cada unidad empresarial afiliada al gremio en el primer semestre de 2003\* (trece empresas afiliadas y siete no afiliadas) en donde se recopiló la información clara y concisa para posteriormente consolidar el plan de acción sectorial.

El sector que agrupa a las empresas dedicadas a la actividad maderera en la ciudad de San Juan de Pasto está conformado por un total de 86 empresas, según el Censo Empresarial desarrollado por la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2002, lo cual demuestra la importancia que posee el sector para la economía local. Cabe anotar que dentro de este registro no están contabilizados los establecimientos informales que se dedican a esta actividad.

**4.1.1 Condiciones actuales y perspectivas del sector en Colombia.** Colombia es un país que posee grandes ventajas para el desarrollo forestal, debido principalmente a la amplia base de recursos naturales que representan el 56% de la superficie continental del país y al potencial de tierras aptas para ser aprovechadas en actividades forestales, estimadas en 25 millones de hectáreas, además de su gran diversidad de especies forestales nativas, los altos rendimientos en los ciclos biológicos, relativamente cortos y su posición privilegiada frente a los mercados.

Pese a estos factores, el sector forestal no ha logrado alcanzar un desarrollo productivo que viabilice el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. La actividad forestal se ha caracterizado por presentar un alto

---

\* Durante este periodo se realizó un diagnóstico mediante visitas a cada unidad empresarial por parte de la pasante en calidad de practicante en la entidad mencionada.



grado de informalidad, bajos niveles de tecnificación, márgenes de comercialización muy bajos debido al alto número de intermediarios y poco valor agregado de los productos forestales.

Estos factores hacen parte de las deficiencias actuales de la Cadena forestal - aglomerados y contrachapados - muebles y productos de madera, que requiere ser fortalecida la política financiera, tecnológica y orgánicamente. Esta cadena comprende en Colombia una amplia gama de actividades que involucran a numerosos agentes económicos.

La Cadena se inicia con la obtención de maderas, ya sean estas provenientes de bosques nativos, plantaciones forestales o de importaciones, muchas de ellas aprovechadas sin cumplimiento sin los requisitos de Ley. A través de un complejo circuito de intermediación y transporte, la madera proveniente de las tres fuentes anteriores llega directamente a los transformadores primarios, productores de muebles o a las fabricas productoras de aglomerados y contrachapados que venden sus productos como insumo para los fabricantes de muebles o directamente como productos finales en el mercado, Adicionalmente, el sector forestal atiende directamente demandas de otros sectores como el de pulpa y el de construcción.

Los fabricantes de muebles y de otros productos de madera, además de recibir insumos del sector maderero y de aglomerados o contrachapados, también adquieren insumos de otros sectores como son textiles, cueros, plásticos, químicos y productos metálicos. Con excepción de la madera sin aserrar, todos los componentes de la cadena realizan exportaciones. También se importan una amplia gama de productos, que cubren todos los subsectores de la Cadena Productiva.

El diagnostico actual del sector, muestra como Colombia, a pesar de tener una larga trayectoria de producción en todos los componentes, continuamente registra una pérdida de competitividad frente a competidores regionales, de Asia Oriental y de países desarrollados, lo cual pone de manifiesto la necesidad de poner en marcha los instrumentos contemplados, en el proceso de acuerdo.

**4.1.2 Diagnostico general sector maderas en san Juan de Pasto.** Según diagnóstico de competitividad de cámara de comercio el análisis contiene desagregadas en eslabones las actividades más importantes del sector maderas en la ciudad de Pasto. La actividad con la cual empieza la cadena es la compra y venta de maderas, seguido de empresas que se dedican a la compra con la ejecución de procesos menores como corte y cepillado, en tercer lugar está el proveedor de insumos, luego el fabricante de pisos y parquet, posteriormente las fábricas de muebles que comprenden grandes establecimientos y pequeñas carpinterías, el sexto eslabón lo conforma el sector comercial que se encarga de distribuir los muebles y productos fabricados en madera en la ciudad, el séptimo es el sector competidor que vende muebles en madera provenientes de otras partes del país, y por último el sector artesanías.<sup>4</sup>

La cadena productiva del sector Maderas comienza con el consumo de materias primas que proviene en buena parte del departamento de Nariño especialmente de la Costa pacífica y la zona selvática del medio y bajo Putumayo. Debido a la variedad de condiciones geográficas y climáticas se cuenta con un número de especies, destacándose el achapo, aliso. Cedro, pandala, laurel, cipre, eucalipto, pino, ceiba, roble, teca, tambor, granadillo, entre otros.

El territorio nariñense cuenta con una extensión de 3.326.800 hectáreas de y con el propósito de determinar que proporción del territorio puede ser utilizada para cultivos forestales comerciales se realizó un convenio entre CONIF, Ministerio del Medio Ambiente y otras instituciones, en 1998 este proyecto determinó la existencia de 516.294 hectáreas aptas para cultivarse comercialmente, además este estudio se hizo tomando en cuenta las condiciones específicas del medio ambiente de cada región obteniendo así la posibilidad de cultivar varias especies diferentes y propias de cada territorio, sin embargo hasta el momento la explotación maderera se hace talando bosques nativos. A esto se le suma la falta de control sobre explotación forestal.

Una vez la madera es talada, se transporta a la ciudad de Pasto donde los particulares la venden en los depósitos, bodegas y en algunas fábricas, pero la madera no llega en

---

<sup>4</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. *Diagnóstico de competitividad del sector maderas en san Juan de Pasto. San Juan de Pasto: la Cámara de Comercio de Pasto, 2002. 13 p.*

condiciones aptas para seguir inmediatamente el proceso de transformación primero debe cumplir condiciones de secado que garantiese la posterior calidad del artículo fabricado y para esto los depósitos cubren sus instalaciones y organizan las piezas de manera tal que reciben buena ventilación, solo dos depósitos cuentan con un horno para secado de madera, sin embargo ninguno de los depósitos cuenta con la tecnología e infraestructura suficiente para garantizar condiciones óptimas de dicho proceso.

En los depósitos se encuentra que existen dos tipos, primero están los dedicados únicamente a la compra y venta de maderas, y otros que junto con la compra - venta, realizan esporádicamente actividades menores de transformación como corte y cepillado de piezas propias destinadas a comercializarse o como prestación de esos servicios a sectores externos que no poseen la maquinaria para esos procesos, con lo cual obtienen una fuente extra de ingresos. Algunos depósitos para evitar la pérdida de la madera verde la destinan a la elaboración de cómodas.

El siguiente paso de la cadena en la ciudad de Pasto difiere de la cadena del resto del país a nivel de Colombia se habla de la producción de Aglomerados y Contrachapados, en cambio en la ciudad la cadena no se ha desarrollado a dicho nivel, los residuos como aserrín y viruta son aprovechados inadecuadamente en otros sectores, que podían ser utilizados perfectamente si en la ciudad existiera una fábrica que elabore contrachapados y aglomerados con estos residuos, y por lo tanto estos productos deben ser comprados en el interior del país a empresas que no sólo los elaboran sino que también hacen investigación constante con el objeto de lograr productos de mayor calidad y rentabilidad, con menor impacto ambiental. De esta manera se puede ver que la elaboración de muebles y otros artículos es el siguiente paso.

Como se observa, el sector tiene ventajas comparativas que se deben explotar y una gran potencialidad de desarrollar ventajas competitivas, las cuales, con el plan de acción sectorial se sientan las bases para su generación. Es importante anotar, que la mentalidad del empresario del sector es una gran limitante que existe para el desarrollo de cualquier tipo de actividad, ya que, a pesar de existir un

gran número de empresas son pocas las que buscan ser más productivas y competitivas.

El sector de Maderas esta inmerso en un acuerdo de productividad y competitividad a nivel nacional y regional, que tiene un futuro promisorio.

En cuanto al grupo PRODES del sector de Maderas hasta el primer semestre de 2003 contaba con un grupo de 13 empresas, pero que aún no se había determinado el compromiso asociativo hacia el grupo como tal y no se identificaba la metodología PRODES, aún así se realizaron algunas actividades en beneficio del sector, entre ellas: un seminario de sensibilización sobre la importancia de la asociatividad para las Pymes, reunión con CORPONARIÑO para analizar la problemática con el Plan de Ordenamiento Territorial en cuanto al uso de suelos y reubicación de establecimientos así como la participación de actividades multisectoriales organizadas por el gremio.

#### **4.2 SECTOR SERVICIOS**

El sector servicios hasta el primer semestre de 2003 estaba conformado por 15 empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI. Este es un sector que está integrado por empresas que prestan diversidad de servicios entre ellos: relacionados con la salud, educación, de consultoría y asesoría entre otras.

Según registros de Cámara de Comercio el sector servicios en general está conformado por unas 1500 empresas aproximadamente, clasificadas entre seguros, correos, mensajería hoteles, etc.

El sector servicios es un nuevo modelo que se ha gestado en ACOPI seccional Nariño, gracias al interés que despertó en los empresarios afiliados, se podría decir que es un ejemplo para las demás seccionales. La característica que distingue a los demás es que las actividades a las que se dedican las empresas son diversas y lo que buscan es trabajar conjuntamente concretando programas que sean punto de unión para todas. El grupo de servicios no funcionaba como PRODES, aunque cada empresario tenia una idea sobre esta metodología

la que fue enseñada brevemente en el proceso de afiliación al gremio, de este modo se venía trabajando algunas actividades como reuniones conjuntas que se hacían mensualmente a fin de concretar algunas metas, lo cual por falta de organización y sensibilización del empresario en el proceso no se lograba el objetivo. El empresario no mostraba sentido de pertenencia por el gremio, lo que se manifestaba en la ausencia a las convocatorias realizadas para las reuniones. A pesar de lo anterior se hallaba conformado un comité líder de tres personas así: un coordinador líder, un secretario y un tesorero, el fin era liderar actividades con el grupo.

## 5. AUTODIAGNOSTICO REALIZADO EN LOS SECTORES

Teniendo como base la información recopilada en los documentos encontrados para el sector Maderas y el propósito de obtener información más concisa del sector, se realizó un autodiagnóstico empresarial en cada uno de los sectores los cuales permitieron elaborar el plan de acción de acuerdo a las necesidades más prioritarias identificadas por los mismos empresarios.

### 5.1 SECTOR MADERAS

Cuadro 1. Empresas afiliadas a ACOPI sector Maderas

GERENTE -PROPIETARIO	EMPRESA
Nelson Polo	DISMACOL
Franco Gómez	Maderas Centrales
Arnulfo Montenegro	Maderas y Molduras de Colombia
Hernando Martínez	Maderas Heramar
Pablo Emilio Erazo	Maderas Erazo
Luis Antonio Narváez	La Fábrica del Mueble
Antonio Salazar Calvache	Maderas el Naranja
Elsa Fabiola Erazo	Maderas PRAGA
Jesús Portilla	Marquetería Arte de Milano
Fidel Lestón	Maderas Javeriano
Luis Gerardo Benavides	Maderas y Retales Venecia
Israel Jacobo López	Maderas Fátima
Ligia Martínez	Mueble Miró
Javier Gómez	PROMADERAS E. U.
Miriam Cárdenas Pantoja	Maderas el Bosque
William Hernán cárdenas	Maderas el Palmar
Manuel Jesús Cortés	Maderas San Pablo
Rubiela Narváez	Central de Maderas
Zoila Narváez	La feria de la Madera
Jorge Girón	MAGESTIG

Teniendo en cuenta la Metodología PRODES y los objetivos perseguidos en la pasantía, se realizó un autodiagnóstico empresarial, la información se obtuvo en reunión conjunta realizada en fecha 10 de julio de 2003 con las 13 empresas afiliadas, el cual fue confrontado con los resultados de las visitas realizadas a cada unidad empresarial en el primer semestre el año y demás documentación soporte.

Los resultados de este autodiagnóstico quedaron de la siguiente manera:

- ♣ En general el sector presenta una baja en las ventas, debido a la situación económica del país lo que ha bajado la rentabilidad de los negocios, obstaculizando el desarrollo de la labor empresarial, obligando a disminuir su planta de personal y en algunos casos dejar de producir o producir esporádicamente cuando algún cliente solicita; se presenta escasez de la madera, baja calidad de la misma, incremento en su costo de adquisición; según manifiestan los empresarios por falta de la explotación forestal lo que se ha convertido en los últimos tiempos en una amenaza para el sector.

- ♣ Escaso capital de trabajo.

- ♣ Desconocimiento y dificultad para el acceso a los créditos.

- ♣ En la parte comercial no se han identificado oportunidades comerciales, no se ha aplicado estrategias de mercadeo, por lo cual no se han explorado nuevos mercados, visualizándose un comportamiento pasivo. Esta falencia los empresarios manifiestan que es una de las mayores debilidades.

- ♣ En una mínima parte de las empresas han observado falta de colaboración por parte de los trabajadores, representado en la falta de sentido de pertenencia por la empresa lo cual influye en la baja productividad.

- ♣ En cuanto al desarrollo tecnológico se presenta un estancamiento tanto en implementación de nueva maquinaria como en investigación de procesos productivos, solo algunas empresas grandes recientemente han adquirido máquinas nuevas.

- En lo referente a organización, hace falta un sistema administrativo y contable en la mayoría de las empresas, lo que impide un mayor control y obtener información confiable sobre el desempeño económico de las empresas y el sector en sí, por lo que es de vital importancia la implementación de estos procesos.

- La mentalidad del empresario es una gran limitante que existe en la región para el desarrollo de cualquier tipo de actividad, ya que, a pesar de existir un gran número de empresas son muy pocas las que buscan ser más productivas y competitivas con una visión de grandeza. En este sentido la capacitación en áreas administrativas, productivas y comerciales es prioritario y constante para impulsar a avanzar en este proceso de cambio.

- ♣ Uno de los aspectos que afecta al sector, es el mercado competidor que funciona en la ciudad con muebles elaborados en el resto del país, dichos productos representan una fuerte competencia que afecta la producción ya que desplaza los muebles producidos en las industrias locales.

Para lo anterior, se reforzó con la metodología DOFA, identificando debilidades y fortalezas, y oportunidades y amenazas (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2. Matriz DOFA del sector Maderas**



DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminución significativa de las ventas</li> <li>✓ Adversidad al cambio</li> <li>✓ No se implementan estrategias planeadas</li> <li>✓ Altos costos de la materia prima</li> <li>✓ Débil capacidad de endeudamiento</li> <li>✓ Falta de cooperación</li> <li>✓ Desconocimiento en el acceso a líneas de crédito</li> <li>✓ Escasa inversión en tecnología</li> <li>✓ Deficiente organización administrativa</li> <li>✓ Poca inversión de desarrollo e innovación de productos</li> <li>✓ Bajo control de calidad</li> <li>✓ Deficiente distribución de planta</li> <li>✓ No existe un estudio de mercado</li> <li>✓ Competencia desleal</li> <li>✓ Sistemas de información no consolidados (contabilidad, proveedores, clientes)</li> <li>✓ Poca inversión en capacitación del personal administrativo y operativo</li> <li>✓ Escasez de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El libre mercado, que permite la incursión y búsqueda de nuevos mercados</li> <li>✓ Posibilidades para implementar tecnología</li> <li>✓ Facilidades de acceso a los créditos de inversión</li> <li>✓ Posibilidades de presentar proyectos para financiado por entidades como FOMIPYME, COLCIENCIAS, SENA, entre otras.</li> <li>✓ Política nacional de competitividad (existencia de acuerdos y diagnósticos de productividad y competitividad)</li> <li>✓ Actividades conjuntas</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de procesos productivos definidos, más no optimizados</li> <li>✓ Interés hacia las actividades realizadas por los gremios</li> <li>✓ Interés hacia los procesos asociativos</li> <li>✓ Interés de los empresarios por mejorar la productividad y competitividad de sus empresas.</li> <li>✓ Buen servicio al cliente</li> <li>✓ Satisfacción del cliente en cuanto a gustos y preferencias de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poco desarrollo tecnológico</li> <li>✓ Informalidad</li> <li>✓ Recesión económica (desempleo, disminución de los ingresos familiares)</li> <li>✓ Incertidumbre sobre la escasez de materia prima (madera)</li> <li>✓ Insuficiente oferta de madera</li> <li>✓ Penetración de grupos multisectoriales al mercado interno (productos más competitivos a menor costo)</li> <li>✓ Nuevas reglas de mercado favorables para los más</li> </ul>

Sin embargo según datos recientes a partir del año 2003 el panorama del sector es alentador, uno de los aspectos favorables es el crecimiento del sector de la construcción que a nivel nacional mejoró las ventas de la industria de madera y aumentó la rotación de inventarios. El sector parece que está iniciando un proceso de recuperación al mejorar su utilidad operacional, disminuir de forma importante su endeudamiento y duplicar su patrimonio. Además, el margen neto pasó de rojo a negro. Esto es un punto a favor pues se va a ver reflejado también en la industria local.

Aunque el año pasado la industria creció alrededor de 3%, las importaciones procedentes de Ecuador y de Chile mantienen sus ventajas en precios comparativos, con respecto al producto nacional.

Por esta razón la participación en el mercado de productos provenientes del exterior continúa en cerca de 18 % y crece a buen ritmo, mientras los madereros colombianos luchan contra las dificultades en el proceso de tala, que ha estado muy restringido en los últimos años por tratados y convenios ambientales internacionales o por los problemas de seguridad y orden público que a diario enfrentan taladores y aserradores. Esta situación genera sobrecostos que le restan competitividad al producto nacional.

El sector maderero viene creciendo por encima de la producción industrial del país, lo que demuestra el efecto positivo que el auge de la construcción ha tenido en su desempeño, el cual ha presionado la demanda por muebles y accesorios de madera para el hogar.

Aspectos importantes a tener en cuenta:

A favor:

- Crecimiento de la construcción, que ahora incluye sectores diferentes a vivienda de interés social (VIS).
- Aumento de la demanda por muebles de madera y otros accesorios de decoración.
- Menores índices de endeudamiento.

En contra:

- Desventajas competitivas en precios frente a algunos productos importados.
- Amenaza de seguridad o problemas de orden público para los taladores y asentadores.
- Limitaciones a la industria por el impacto ambiental que genera la tala debido a tratados y convenios ecológicos internacionales previos.
- Caída del mercado venezolano

## 5.2 SECTOR SERVICIOS

Cuadro 3. Empresas afiliadas Sector Servicios

GERENTE -PROPIETARIO	EMPRESA
Luz Marina Gómez	Laboratorios Asociados de Nariño
Aysar Yuseff Ahman	Hotel don Saúl
Nelson Arturo Aristizabal	C.A.S
Pedro Ortiz	CINAR Sistemas
Edy Patricio Ortega	Mundo Mascotas
Milton Chamorro	Laser Express
Astrid Amanda Melo	ORTHOMAX
Jaime Ernesto Ortiz	Andina de Llantas
Yezid Cuaran	Casa del Granjero
Carlos Hernando Salas	OIMHOS
Patricia Lucia Enríquez	Todo Marcas
Ricardo Benavides	Eventos y Convenciones
Maria Eugenia Benavides	System Plus
Venecia Tours	José Ortiz Acosta
Lucy Cardozo	Lavado Rápido de Autos Atahualpa
Ricardo Pazrosero	R.P.G: Consultores
Luis Recalde	Servientrega
Alvaro Gallego	Centro Colombo Internacional de Servicios
Fanny Lucia Bedoya	Crear Sonrisas
Patricia Eraso de Navarrete	Navarrete Eraso & Cía. Ltda.

En el momento el sector servicios se ha vinculado a la dinámica del trabajo asociativo al igual que los demás sectores, y es una nueva experiencia de PRODES a nivel nacional, que durante el segundo periodo de este año ACOPI seccional Nariño está en el reto de llevar con éxito este modelo de ejemplo ante las demás seccionales.

A partir de una etapa de sensibilización, se observó el compromiso de los empresarios y el ánimo de incursionar en los nuevos modelos de desarrollo.

En este proceso nace el PRODES de Servicios de Nariño, inicialmente conformado por 16 empresas, motivadas por los alcances del programa y por la expectativa de apoyo para alcanzar un crecimiento asociado que les permita sobrevivir y competir con éxito en un mercado globalizado.

Cabe anotar que el sector servicios como una nueva experiencia en ACOPI, no cuenta con estudios o referentes a cerca del sector. En vista de esto se realizó un autodiagnóstico a cada empresa, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la identificación de la empresa, direccionamiento - filosofía, relaciones humanas, situación actual y relación con el gremio.

La información se obtuvo en reunión conjunta realizada con las 16 empresas afiliadas y la coordinación de PRODES y se identificó por áreas así:

✓ AREA ADMINISTRATIVA: Falta de claridad en el direccionamiento estratégico de la empresa, proceso administrativo. La administración en parte de los casos es empírica.

✓ AREA DE PERSONAL: falta de capacitación a los trabajadores en los temas de: atención al cliente, sentido de pertenencia por la empresa, trabajo en equipo, motivación, compromiso total por parte de los trabajadores.

✓ Se ha percibido que el proceso de selección e incorporación de personal se lo hace de una manera inadecuada, sin conocer parámetros que permitan vincular el

personal idóneo que haga de la empresa más competitiva. Es importante anotar que 10 de las 16 empresas analizadas cuentan con una mayor preparación en este tema, si embargo hay la necesidad de reforzarlo.

✓ AREA COMERCIAL: Falta de capacitación en temas de mercadeo y realización de planes estratégicos, no se realiza publicidad y promoción de los productos y servicios de manera eficaz.

✓ AREA CONTABLE Y FINANCIERA: la mayoría de las empresas adolece de un sistema eficiente de contabilidad que permita conocer realmente su estado financiero, siendo esta una herramienta de análisis, seguimiento y control para la toma de decisiones de la empresa, falta de recursos económicos, desconocimiento de alternativas de crédito para Pymes.

También se identificaron unos factores positivos que hay que tener en cuenta para empezar a superar las dificultades encontradas:

✓ Acogida basada en el respeto y la excelencia en la prestación del servicio

✓ Respaldo del gremio

✓ Buen nombre, experiencia en el servicio y conocimiento

✓ Seriedad con los clientes

✓ Excelente recurso humano, experiencia, infraestructura

✓ Trabajo basado en objetivos

✓ Emprendimiento

✓ Capacitaciones

✓ Clima laboral aceptable entre todos los trabajadores

✓ Buenas relaciones personales gerente-trabajadores.

✓ Uno de los puntos más neurálgicos es la capacitación en mercadeo y ventas: "es una empresa todos son vendedores", así

como también relaciones interpersonales (clientes internos y clientes externos).

Igualmente se utilizó la metodología DOFA para analizar la situación del sector, resultado obtenido con los mismos empresarios en reunión, en donde se conformó grupos de trabajo, se hicieron 3 grupos al azar y cada uno identificó las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de la siguiente manera. (Ver cuadro 4).

#### Cuadro 4. Matriz DOFA Sector Servicios

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de compromiso</li> <li>✓ Impuntualidad</li> <li>✓ Falta de interés</li> <li>✓ Desmotivación</li> <li>✓ Falta de cultura asociativa</li> <li>✓ Desconfianza</li> <li>✓ Objetivos no definidos</li> <li>✓ No hay sentido de pertenencia</li> <li>✓ Grupo de empresas diferentes</li> <li>✓ Falta de liderazgo</li> <li>✓ Orientación</li> <li>✓ Unión</li> <li>✓ Conocimiento</li> <li>✓ Discontinuidad del proceso</li> <li>✓ Credibilidad</li> <li>✓ Recursos</li> <li>✓ Timidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitarse</li> <li>✓ Libre mercado para explorar</li> <li>✓ Posicionarse en el mercado</li> <li>✓ Volverse competitivo</li> <li>✓ Implementar tecnología</li> <li>✓ Innovar los procesos</li> <li>✓ Contactos a nivel internacional</li> <li>✓ Actividades conjuntas</li> <li>✓ Acceso a información</li> <li>✓ Convenios a nivel local, nacional e internacional</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversidad de productos y servicios</li> <li>✓ Facilidad para hacer convenios</li> <li>✓ Facilidad de intercambio de servicios</li> <li>✓ Capacidad de negociación</li> <li>✓ Calidad en el servicio</li> <li>✓ Tecnología</li> <li>✓ Respaldo</li> <li>✓ Aceptación</li> <li>✓ Creatividad</li> <li>✓ Competencia</li> <li>✓ Proceso iniciado en PRODES</li> <li>✓ Sentido de superación</li> <li>✓ Innovadores</li> <li>✓ Cooperativismo</li> <li>✓ Disposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal</li> <li>✓ Políticas del gobierno</li> <li>✓ Inseguridad</li> <li>✓ Inestabilidad económica</li> <li>✓ Desgreiación</li> <li>✓ Eliminación de convenios</li> <li>✓ Nuevas reglas de mercado favorables para los más fuertes. (ALCA)</li> </ul>





## **6. ELABORACION DE LOS PLANES DE ACCION**

El presente capítulo, contiene una descripción de las principales actividades desarrolladas durante la pasantía como asesor PRODES de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medinas Industrias - ACOPI Seccional Nariño- y su programa de Desarrollo Empresarial Sectorial -PRODES-.

Es importante tener en cuenta, que las actividades llevadas a cabo se fundamentan en los procesos asociativos, que buscan insertar a las pequeñas y medianas empresas de la región, en los lineamientos de fomento a la productividad y competitividad contemplados en las políticas nacionales. Además, las acciones llevadas a cabo, se sustentan en la filosofía del Programa PRODES, la cual, esta estructurada con el fin de generar confianza, compromiso y cooperación entre el grupo de empresarios y crear espacios de aprovechamiento de las ventajas asociativas.

Las actividades realizadas hacen parte del proceso de sensibilización empresarial, que ACOPI quiere alcanzar en la base gremial, siendo fundamental en este proceso, el compromiso de los componentes del desarrollo sistémico, tales como: universidades, gremios, entidades de apoyo, entidades públicas, medios de comunicación y empresarios, capaces de consolidar una estructura empresarial coherente, que sea el principio de la conformación de redes empresariales complementarias y esquemas asociativos empresariales (consorcios, cadenas de valor, clusters, distritos industriales).

### **7.1 SECTOR MADERAS**

Teniendo como base la documentación mencionada en el capítulo 5 más la información de la reunión realizada con el grupo de empresarios y teniendo en cuenta las siguientes prioridades, se realizó el plan de acción:

- Consolidación del grupo PRODES de maderas.

- Realización del Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera.
- Realización de una Misión Empresarial al Ecuador entre otras actividades, se programó capacitaciones de interés del empresario.

La programación se la hizo analizando cuidadosamente la magnitud del evento, la disponibilidad de tiempo con que cuentan los empresarios, considerando que se podría realizar modificaciones cuando se desarrollen actividades multisectoriales programadas por el área de proyectos. (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Plan estratégico de acción PRODES sector maderas

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POLITICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p>Desarrollar habilidades gerenciales que permitan mejorar el proceso administrativo en las Pymes.</p>	<p>Despertar la visión y el liderazgo del empresario</p>	<p>Realización de autodiagnóstico empresarial</p>	<p>Asesor PRODES</p>
		<p>Capacitación direccionamiento estratégico y proceso administrativo</p>	<p>Asesor y Coordinador PRODES</p>
		<p>Reuniones grupales periódicas</p>	<p>Asesor PRODES</p>
		<p>Concertación gremial para la solución de la problemática sectorial frente a diferentes instancias</p>	<p>Asesor y Coordinador PRODES</p>
		<p>Seminario Esquemas de Asociatividad Empresarial</p>	<p>Asesor y Coordinador PRODES</p>
<p>Capacitar el talento humano para mejorar la calidad de los productos</p>	<p>Potencializar las capacidades y habilidades del talento humano</p>	<p>Capacitación servicio de atención al cliente</p>	<p>Asesor PRODES</p>
		<p>Capacitación sentido de pertenencia, motivación y trabajo en equipo</p>	<p>Asesor y Coordinador PRODES</p>
<p>Mejorar los procesos de comercialización y distribución de los productos del sector maderas a nivel local, regional y nacional</p>	<p>Conocer clientes potenciales</p>	<p>Realización del Primer salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera</p>	<p>Asesor y Coordinador PRODES</p>

		Capacitación portafolio de servicios	Asesor PRODES
		Participación en ferias, eventos y misiones comerciales conjuntas	Asesor PRODES
		Seminario Comercialización en las Pymes	Asesor PRODES
		Capacitación como participar con éxito en ferias y eventos	Asesor PRODES
Mejorar el sistema contable y financiero como herramienta para la toma de decisiones y de control	Incentivar el manejo de las herramientas contables	Implementar un sistema contable	Asesor y Coordinador PRODES
		Asesoría alternativas de crédito para Pymes	Asesor PRODES
		Participación en Expofinanzas 2003	Asesor PRODES
Introducir a las Pymes en el mejoramiento continuo de los procesos productivos	Optimización de los procesos	Taller nuevas tendencias en acabados para la madera	Asesor PRODES
		Curso taller optimización de procesos productivos para la madera	Asesor PRODES

Cuadro 6. Cronograma de actividades plan de acción maderas

<b>PLAN DE ACCION PRODES SERVICIOS JULIO- DICIEMBRE 2003 -PRIMER SEMESTRE DE 2004</b>						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>JUL.</b>	<b>AGO.</b>	<b>SEP.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>
<b>SEMINARIOS Y CHARLAS</b>						
Charla de sensibilización a la metodología PRODES Diseño página Web red Alpymes						
Taller Diagnóstico Empresarial						
Reunión consolidación grupo PRODES y firma de actas de compromiso						
Seminario Comercialización el las Pymes "Una nueva forma de Ganar Mercado"						
Alternativa de financiamiento para Pymes						
Charla sobre líneas de crédito y facilidades						
Expofinanzas 2003						
Seminario Esquemas de Asociatividad Empresarial						
Reuniones Grupales						
Visitas de aprendizaje conjuntas						
Capacitación Cooperativismo						
<b>CAPACITACION EMPRESARIAL</b>						
Capacitación Proceso Administrativo						
Curso Taller Cómo Diseñar su Portafolio de Productos						
Primer salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera Encuentro con Proveedores						
Curso Taller Nuevas tendencias en acabados						
Como Participar con Éxito en Ferias y Eventos						
Encuentro con Compradores						
Curso de Marketing y Canales de Distribución						
Curso Taller Optimización de los procesos Productivos						
Realización de misión empresarial al Ecuador						
<b>ASESORIA EMPRESARIAL</b>						
Asesoría Administrativa						
Asesoría Financiera						
Asesoría Comercial						
Asesoría sectorial jurídica						

## **7.2 SECTOR SERVICIOS**

En este caso el plan de acción formulado es resultado de una reunión sostenida con los empresarios en donde ellos exponen directamente sus problemas y necesidades más prioritarias, teniendo en cuenta sobre todo los siguientes aspectos:

- Consolidar el grupo PRODES de servicios
- Estructurar y organizar el grupo
- Gestar un proyecto en común que una al grupo
- Formación empresarial de acuerdo a sus necesidades más prioritarias.

Al igual que en el sector Maderas, la programación se la hizo analizando cuidadosamente la magnitud del evento, la disponibilidad de tiempo con que cuentan los empresarios, considerando que se podría realizar modificaciones cuando se desarrollen actividades multisectoriales programadas por el área de proyectos. (Actividades detalladas en el Cuadro 4)

Cuadro 7. Plan estratégico de acción PRODES sector servicios

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POLITICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Desarrollar habilidades gerenciales que permitan mejorar el proceso administrativo en las Pymes	Despertar la visión y el liderazgo del empresario	Realización de autodiagnóstico empresarial	Asesor PRODES
		Capacitación direccionamiento estratégico y proceso administrativo	Asesor y Coordinador PRODES
		Reuniones grupales periódicas	Asesor PRODES
		Concertación gremial para la solución de la problemática sectorial frente a diferentes instancias	Asesor y Coordinador PRODES
		capacitación plan de entrenamiento gerencial	Asesor PRODES
		Seminario Esquemas de Asociatividad Empresarial	Área de Proyectos
Capacitar el talento humano para mejorar la calidad de los productos	Potencializar las capacidades y habilidades del talento humano	Capacitación servicio de atención al cliente	Asesor y Coordinador PRODES
		Capacitación sentido de pertenencia, motivación y trabajo en equipo	Asesor PRODES
Mejorar los procesos de comercialización y distribución de los		Conformación de consorcios o alianzas estratégicas	Asesor y Coordinador PRODES

distribución de los productos del sector maderas a nivel local, regional y nacional	Conocer clientes potenciales	Capacitación Marketing estratégico aplicado	Asesor PRODES
		Elaboración y entrega de bases de datos de empresarios agremiados	Asesor PRODES
		Capacitación portafolio de servicios	Asesor PRODES
		Seminario Comercialización en las Pymes	Asesor y Coordinador PRODES
Mejorar el sistema contable y financiero como herramienta para la toma de decisiones y de control	Incentivar el manejo de las herramientas contables	Implementar un sistema contable	Asesor y Coordinador PRODES
		Asesoría alternativas de crédito para Pymes	Asesor PRODES
		Participación en Expofinanzas 2003	Asesor PRODES



Cuadro 8. Cronograma de actividades plan de acción servicios

<b>PLAN DE ACCION PRODES SERVICIOS JULIO- DICIEMBRE 2003 - PRIMER SEMESTRE DE 2004</b>						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>JUL.</b>	<b>AGO.</b>	<b>SEP.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>
<b>SEMINARIOS Y CHARLAS</b>						
Seminario de sensibilización a la metodología PRODES						
Diseño página Web red Alpymes						
Seminario Comercialización el las Pymes "Una nueva forma de Ganar Mercado".						
Taller Diagnóstico Empresarial						
Como obtener con éxito un crédito bancario						
Charla sobre líneas de crédito y facilidades						
Expofinanzas 2003						
Seminario Esquemas de Asociatividad Empresarial						
Visitas de aprendizaje conjuntas						
<b>CAPACITACION EMPRESARIAL</b>						
Capacitación Proceso Administrativo y direccionamiento estratégico						
Curso Taller como diseñar su Portafolio de servicios						
Programa de entrenamiento Gerencial						
Marketing estratégico Aplicado						
Curso Taller sobre Contabilidad y Presupuesto						
<b>ASESORIA EMPRESARIAL</b>						
Asesoría Administrativa						
Asesoría Financiera						
Asesoría Comercial						
Asesoría sectorial jurídica						

## **8. EJECUCION DE LOS PLANES DE ACCION**

Las actividades que a continuación se describen, hacen parte del proceso de pasantía llevado a cabo en el Área de Desarrollo Empresarial como asesor de PRODES durante el periodo julio - Diciembre de 2003, en aras de dar cumplimiento a lo establecido en los planes de acción.

Se realizaron reuniones grupales encaminadas a la generación de confianza y compromiso entre los empresarios participantes, intercambio de información y de aprendizaje mutuo de acuerdo a la experiencia de cada miembro perteneciente al sector, capacitaciones ente otras que generen impacto en los sectores.

### **8.1 SECTOR MADERAS**

Se da la importancia y atención a las necesidades e inquietudes más urgentes, proceso dirigido a la sensibilización empresarial y hacia la implementación del programa como estratégica de cambio de la siguiente manera: consolidación del grupo PRODES de maderas, realización del Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera, realización de una misión empresarial al Ecuador, se programó capacitaciones de interés del empresario. A continuación se describe brevemente dichas acciones:

#### **♣ Reunión sector Maderas**

SECTOR : Maderas  
TEMA : Charla de sensibilización  
FECHA : 13 de julio  
LUGAR : CINAR Sistemas

La reunión tuvo como objeto la socialización del programa de Desarrollo Empresarial sectorial PRODE, escuchar las inquietudes de algunos participantes en cuanto a esta metodología y las actividades multisectoriales de ACOPI, para posteriormente conformar el grupo PRODES.

En este sentido se plantearon varias alternativas:

- ✓ Fortalecer el proceso asociativo entre los empresarios del sector, con el fin de consolidar un grupo representativo, para actuar frente a las diferentes entidades.
- ✓ Mejorar la productividad de las empresas del sector.
- ✓ Identificar la problemática del sector.

#### ♣ Reunión sector Maderas

SECTOR : Maderas  
TEMA : Conformación grupo PRODES  
FECHA : 23 de julio  
LUGAR : CINAR Sistemas

La reunión tuvo por objeto la conformación formal del grupo PRODES de Maderas, por lo cual se firmó de manera voluntaria el acta de compromiso por los respectivos representantes legales de cada una de las empresas interesadas. (Ver anexo A)

Las empresas que se hicieron presentes fueron: La Fábrica del Mueble, Maderas HERAMAR, Maderas Centrales, Maderas el Naranjo, Maderas Praga, ROMADERAS E.U., Maderas San Pablo, Maderas y Molduras de Colombia, DISMACOL, Arte de Milano, AJESTIG.

#### ♣ Reunión sector Maderas

SECTOR : Maderas  
TEMA : Identificación de problemática sectorial  
FECHA : 30 de julio  
LUGAR : Oficina de ACOPI

La reunión tuvo como objetivo, identificación de la problemática sectorial, para este ejercicio se procedió de la siguiente manera:

- Presentación de la empresa, breve reseña histórica.
- Identificación de problemas dentro la empresa y a nivel del sector.

- Presentación de algunas propuestas.

### **♣ Reunión información Primer Salón Ferial del Mueble y la Madera**

SECTOR : Maderas  
TEMA : Información  
FECHA : 5 de agosto  
LUGAR : Cámara de Comercio de Pasto

Teniendo en cuenta que en el sector maderas están incluidos tres subsectores de la cadena productiva a saber: los comercializadores de madera, las fábricas de muebles, el sector comercial que se encarga de distribuir los muebles y productos en madera, se organizó el primer salón empresarial y comercial del mueble y la madera en dos fases: encuentro con proveedores y encuentro con compradores.

El objeto de la primera reunión fue presentar a los empresarios del sector maderas, la propuesta de realizar el Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera, el cual se llevaría a cabo los días cinco y seis de Septiembre del presente año. El encuentro tiene como fin, promover la cultura de promoción y exhibición de sus productos, así como, generar espacios para que los transformadores de la Madera amplíen su mercado, den a conocer su empresa, sus productos, se logren contactos comerciales y fortalezcan los procesos asociativos.

Una vez realizada la propuesta los empresarios manifestaron que el evento se lo efectuara en dos fases un Encuentro con Proveedores de insumos y materiales y un Encuentro entre productores y compradores. Teniendo en cuenta esta propuesta se planeo el evento así:

- Encuentro con proveedores: 5 de Septiembre
- Encuentro con Compradores: 6 y 7 de Noviembre

### **♣ Primer Salón Ferial del Mueble y la Madera**

SECTOR : Maderas

TEMA : Encuentro con Proveedores  
FECHA : 5 de septiembre  
LUGAR : Cámara de Comercio de Pasto

• **Objetivos**

- ✓ Propiciar un encuentro entre productores y proveedores.

Brindar un espacio de negociación directa entre proveedores nacionales de materias primas, insumos, maquinaria, y los empresarios del sector maderas de nuestra ciudad, que les permita optimizar costos de producción.

- ✓ Proporcionar un encuentro entre productores y demandantes.

Generar un espacio donde los oferentes del sector maderero puedan establecer contactos con los posibles consumidores de sus productos; impulsando así el crecimiento de aquellas empresas que estén en capacidad de ser competitivas, y de satisfacer por completo las exigencias de los clientes potenciales.

- ✓ Ofrecer nuevas posibilidades de comercialización.

Explorar nuevas alternativas de comercialización que le den mayor rotación a sus inventarios y productos. Al participar en el Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera, el productor podrá obtener diferentes alternativas de comercialización que pueden ser manifestadas por los mismos clientes potenciales mediante estos contactos comerciales.

- ✓ Conocer las necesidades de los compradores a través del contacto directo con los productores.

El contacto directo con los compradores es fundamental para determinar cuales son sus gustos y preferencias. Sólo de esta manera es posible orientar los productos y servicios hacia la satisfacción de aquellos factores que se hayan podido determinar por medio de esta interacción.

- ✓ Dinamizar a través de este evento la actividad del sector maderero.

Estimular el desarrollo de la empresa nariñense. Por esta razón el Primer Salón comercial y Empresarial del Mueble y la Madera constituye una gran oportunidad para que las empresas del sector maderero puedan mostrar sus productos a su mercado actual y potencial.

✓ Generar una imagen corporativa del evento.

Mediante la realización del Primer Salón comercial y empresarial del Mueble y la Madera, se busca sentar precedentes para la realización de futuros eventos similares que involucren al sector madero y se realicen con la intención de fomentar el desarrollo del mismo.

Agenda

SEPTIEMBRE 5 DE 2003

LUGAR: CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO

8:00 a.m. Apertura del evento

9: 30 a.m. Charla técnica acabado de la Madera a cargo Carlos Enrique Gómez. Del Centro de Desarrollo Productivo de la Madera Cali

2:00 p.m. Conversatorio sobre la situación del sector maderas a nivel nacional. Revista M & M

3:00 p.m. Charla técnica SENA Regional Nariño

4:30 p.m. Charla técnica CORPONARIÑO

8:00 a.m. a 6:00 p.m. Exposición de proveedores de materias primas e insumos

Desarrollo de la agenda

El primer Encuentro Comercial y Empresarial del Mueble y la Madera fue en primera instancia un espacio de negociación directa entre proveedores nacionales de materias primas, insumos, maquinaria, equipos y herramientas, transferencia de tecnología, actualización y capacitación, alianzas estratégicas y los empresarios del sector maderas de nuestra ciudad, con el propósito de realizar contactos comerciales que le permitan optimizar sus costos de producción y conocer los nuevo en insumos y tecnología para mejorar la calidad de sus productos terminados.

En el marco de este evento el día 5 de septiembre se da apertura con un encuentro con proveedores nacionales y productores de la localidad. Este es un punto estratégico y motor de desarrollo para nuestra región para que nuestros empresarios inicien una trayectoria de cambio productivo y competitivo de los productos de la cadena, para lo cual son la base fundamental en este proceso de mejoramiento continuo.

El Encuentro con Proveedores contó con 10 pabellones localizados en el hall 3 de las instalaciones de la Cámara de comercio de Pasto, en donde se dieron cita las siguientes empresas proveedoras de talla nacional: Quimica profesional, Universal de herramientas, Makser, Herracord g & m Ltda., Aristizabal y Jinete Ltda., BHS Herrajes y accesorios Ltda., SENA, Revista m&m., Centro de Desarrollo Productivo de la Madera de Cali CDP., CORPONARIÑO, Productos que se exhibieron (ver cuadro 5).

Cuadro 9. Relación productos exposición encuentro con proveedores

Herramientas:	Manuales y Eléctricas. De corte y Fijación, Taladros múltiples, Cepillos, Brocas, Fresas, Discos de sierra, Cuchillas.
Herrajes:	Bisagras, Correderas, Manijas, Correderas de extensión, Grapas, Amortiguadores para puertas, Cerraduras, Acoples, Pasa cables, Rodachinas, Soportes, Accesorios de Oficina.
Pinturas:	Pinturas, lacas, tintes, masillas, barnices, esmaltes, selladores, anticorrosivos, vinilos, acrílicos.
Telas:	Decorativas y Sintéticas
Maderas y Tableros:	Madera en bloque, seca, dimensionada, aserrada, tableros, aglomerados, MDF, Contrachapados, Pisos, Terugos.
Chapillas:	Chapillas, Grecas, Apliques, Molduras
Maquinaria en general	

El evento fue acompañado de interesantes actividades formativas como: manejo de insumos, materias primas, maquinaria, tratamiento de la madera en el secado, acabados en madera, producción limpia y medio ambiente, asesoría para el manejo de proyectos y estrategias de mercadeo.

### ♣ Capacitación Sector Maderas

SECTOR : Maderas  
TEMA : Proceso Administrativo  
FECHA : septiembre 17  
LUGAR : CINAR Sistemas

En esta capacitación estuvo a cargo del consultor RICARDO PAZROSERO, en donde les dio a conocer claramente los conceptos básicos de un proceso administrativo, utilizó modelos de otras organizaciones como ejemplos, dinámicas y al final el ejercicio fue práctico. Cada empresario se dedicó a elaborar un bosquejo de acuerdo a su empresa. Al proceso se le realizó posteriormente un seguimiento para su implementación.

### ♣ Capacitación Sector Maderas

SECTOR : Maderas  
TEMA : Capacitación portafolio de productos  
FECHA : septiembre 26 y 27  
LUGAR : Salón 1 Cámara de Comercio

Esta capacitación tuvo como finalidad dar instrucciones a los empresarios del sector sobre la manera de elaborar un portafolio de productos, en aras de prepararlos para el evento encuentro con compradores. Por el momento el interés de ellos fue elaborar un catálogo de productos como herramienta de publicidad de sus empresas y productos.

### ♣ Conformación Promotora de Negocios

SECTOR : Maderas  
TEMA : Presentación propuesta Promotora de Negocios  
FECHA : 3 de octubre  
LUGAR : Oficina de ACOPI

La reunión se realizó con el fin de presentar la propuesta para la estructuración y conformación de una promotora de negocios, la cual permitirá promover en los mercados locales, nacionales e internacionales los productos y servicios de las alianzas, realizar inteligencia de mercados, alianzas con proveedores y compradores, portafolio de productos y servicios conjunto, compras y ventas conjuntas, conformación de consorcios y alianzas temporales para presentar proyectos



de licitaciones, asesorar y acompañar al empresario en las negociaciones; serán actividades sectoriales y multisectoriales.

#### ♣ **Visitas Empresariales**

SECTOR : Maderas  
TEMA : Información Encuentro con Compradores  
FECHA : 15 -25 de octubre  
LUGAR : Sede Empresas

Las visitas se hicieron con el fin de dar a conocer información de la segunda fase del evento "Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera" Encuentro con Compradores, así como también una Charla Empresarial. Se visitaron nueve empresas no afiliadas al gremio: Mundo Muebles, Inter Muebles, Muebles Premier, Decormuebles, El Bosque solo Madera, Mademol, Muebles Analú, Imadenar e Invermuebles.

#### ♣ **Visita a Posibles Compradores**

SECTOR : Maderas  
TEMA : Invitación a Rueda de Negocios  
FECHA : 15 -25 de octubre  
LUGAR : Sede Empresas

Estas visitas tuvieron como objetivo realizar un contacto directo con los posibles compradores, haciéndoles conocer el evento (Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera) e invitándolos a participar en la Rueda de Negocios como un espacio de negociación directa con los productores locales.

#### ♣ **Reunión Encuentro con Compradores**

SECTOR : Maderas  
TEMA : Información sobre la realización de la segunda fase del evento en el marco del Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera, organizado por la alianza de Desarrollo Empresarial Sectorial firmado entre la Cámara de Comercio de Pasto y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI Seccional Nariño  
FECHA : 7 de octubre

LUGAR : Cámara de Comercio de Pasto

La reunión tuvo por objeto informar a cerca del evento Encuentro con Proveedores a realizarse los días 7 y 8 de noviembre de 2003 y determinar las empresas interesadas en participar como expositoras. En este espacio se dio a conocer los parámetros de participación como el valor del stand, tamaño, diseño de catálogo de productos entre otros detalles.

### ♣ Encuentro con compradores

SECTOR : Maderas  
TEMA : Encuentro con compradores  
FECHA : 7 y 8 de noviembre  
LUGAR : Cámara de Comercio de Pasto

Agenda:

#### Viernes 7 de noviembre

2:00 p.m. Lanzamiento del evento stand halls segundo y tercer piso y casa hogar nariñense, centro de convenciones.

4:0 p.m. Charla Técnica a cargo de Pegaucho.

2:00 a 7:00 p.m. Exposición productos.

#### Sábado 8 de noviembre

8:00 a.m. Exposición productos.

10:00 a.m. Rueda de Negocios entre productores y compradores regionales.

2:00 p.m. Exposición requerimientos por parte de los compradores nacionales para hacer contactos de compra.

4:00 p.m. Charla técnica a cargo de la empresa Pegaucho (segunda parte de la exposición)

Desarrollo de la agenda

Bajo esta óptica global se realizo el 7 y 8 de Noviembre, el primero y más grande evento de promoción, servicio y

conocimiento organizado en la ciudad de Pasto, que logró reunir 12 de las mejores empresas productoras de mobiliario en general, puertas-closets, complementos de decoración, productos de acabados y artesanías, a cerca de 3000 visitantes, entre ellos fabricantes de productos en madera, constructores, arquitectos, decoradores, diseñadores industriales, estudiantes y público en general que disfrutaron de estas dos jornadas.

El Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera es la primera feria a nivel regional que se realiza para este sector productivo estableciendo un escenario propicio para la generación de negocios y apertura de nuevos mercados.

El Encuentro con Compradores contó con dos pabellones localizados en los halls dos y tres y el centro de Convenciones de la de la Cámara de comercio de Pasto adecuado a una casa hogar nariñense.

Se contó con la participación de 13 empresas en calidad de expositoras catalogadas entre las más importantes de nuestra región, entre ellas están: HERAMAR Ltda., Artesanías de la cruz, Laboratorio colombianos de diseño, Ingeniarte, Maderas el naranjo, PROMADERAS, La fabrica del mueble, Artesanías quingo, Arte d`milano, Manos creativas e.p.c. pasto, Perfil diseño.

En estos eventos las empresas además de presentar sus productos, tuvieron la oportunidad recibir información y ofrecer a los visitantes una serie de beneficios directos y múltiples, la integración, la competencia sana y el desarrollo empresarial que encontró aquí el mejor núcleo para surgir y difundirse.

Esta fue una gran experiencia para la mayoría de los empresarios, quienes por primera vez tuvieron la oportunidad de exhibir sus productos a clientes del orden regional e identificar oportunidades comerciales, las cuales se generaron en este encuentro.

La experiencia, la calidad, la variedad, creatividad e innovación fueron las notas predominantes que pudo disfrutar el público, causando un impacto trascendental a la gran cantidad de visitantes.

En evento significó en términos generales una importante plataforma comercial y de intercambio a través del diseño, lo que se ve reflejado en la preparación de los empresarios y sus ventajas competitivas en el mercado.

#### Actividades

##### CHARLA TECNICA DE PEGAUCHO

La empresa Pegaucho, proveedora de pegantes realizó la exposición sobre técnicas de uso de este insumo en la madera.

##### RUEDA DE NEGOCIOS

Para la realización de la rueda de negocios se contó con un espacio dotado con todas las condiciones logísticas, la cual propicio un encuentro formal entre expositores y demandantes potenciales a través del contacto directo, donde los empresarios armados de habilidades y poder de negociación se sentaron a intercambiar información.

**EXPOSITORES:** los expositores fueron los representantes legales de las 13 empresas participantes en la feria. Los empresarios hicieron la presentación breve de sus empresas y productos, la capacidad de producción y principalmente la disposición de vender.

**PARTICIPANTES:** representantes de las áreas comercial, ingeniería y proyectos de empresas medianas y grandes de la construcción, arquitectos, así como de empresas de otros sectores proveedores de las empresas expositoras. Se contó con la asistencia promedio de 40 personas en la rueda de negocios.

Los posibles compradores que se dieron cita a este centro de negocios se refirieron a los principales productos y servicios que requieren para su operación.

#### ♣ Reunión sector Maderas

SECTOR : Maderas  
TEMA : Información misión empresarial al Ecuador  
FECHA : 28 de noviembre  
LUGAR : Oficina de ACOPI

La reunión tuvo como fin informarles a los empresarios sobre la realización de la misión empresarial al Ecuador. Determinando tentativamente fechas, por solicitud de los empresarios desean programarla para el próximo año, esto debido a que por temporada de diciembre hay mucha demanda de productos por lo cual no se podrían ausentar de sus empresas.

## **8.2 SECTOR SERVICIOS**

Contando con la dinámica del sector servicios en aras de consolidar el grupo PRODES, y desarrollar actividades conjuntas conforme a la metodología, el programa se enfocó sobre todo en lo siguiente:

- Consolidar el grupo PRODES de servicios.
- Estructurar y organizar el grupo.
- Gestar un proyecto en común que una al grupo.
- Formación empresarial de acuerdo a sus necesidades más prioritarias.
- Aprendizaje Conjunto

Descripción breve de las actividades ejecutadas:

### **♣ Reunión Sector Servicios**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Conformación PRODES de Servicios  
FECHA : 12 de agosto  
LUGAR : Oficina ACOPI

Esta reunión tiene como objetivo la organización del sector y conformación formal del grupo PRODES de Servicios, la convocatoria se realizó a todos los empresarios del sector, a la cual asistieron los más comprometidos con el proceso, quienes manifestaron interés por la metodología de trabajo. A la cual asistieron los siguientes empresarios: Laboratorios Asociados De Nariño, Cinar Sistemas, Álvaro Gallego, Ccis

Ltda., Orthomax, Laser Express, Lavado Rápido De Autos Atahualpa, System Plus, Mundo Mascotas, R.P.G. Consultores, Emisora Ecos De Pasto, Todo Marcas, C.A.S.

Cada una de ellas firma voluntariamente el acta de compromiso para pertenecer al grupo PRODES de Servicios, para emprender un trabajo conjunto en la búsqueda del fortalecimiento de las empresas y el sector.

Los empresarios se comprometen a presentar en la próxima reunión el portafolio o catálogo de servicios.

Se dio a conocer puntualmente, la metodología asociativa del programa PRODES, los objetivos propuestos para desarrollar este proceso, el plan de acción tentativo de formación empresarial, así como, la firma de un acta de compromiso de los empresarios con el programa y la entidad. Aspecto que marca el inicio de un proceso asociativo como tal.

#### ♣ Reunión de PRODES

SECTOR : Servicios  
TEMA : Presentación de catalogo de servicios  
FECHA : 29 de agosto  
LUGAR : Oficina de ACOPI

En la presente reunión se realizó la presentación del catalogo de servicios de las empresas, con el objeto de difundir entre el grupo las actividades que realiza cada una a fin de vender e intercambiar dichos servicios.

Entre las actividades que se plantearon estuvieron:

Fijar el día de las reuniones periódicas para darle continuidad a este proceso, en consenso se determinó el día martes cada ocho (8) días.

Para la próxima reunión cada empresario se encargó de identificar la problemática del sector.

Se propuso la realización del ejercicio Clínica de Visitas Empresariales que consiste en consiste en la presentación de una empresa a los empresarios del sector, a través del desarrollo de una guía metodológica, con el fin de que los

empresarios asistentes sean observadores y asesores de la empresa visitada.

Es importante destacar que el conocimiento y la confianza hacen parte del trabajo en equipo que se quiere consolidar, con el fin de que entre los empresarios se den procesos de colaboración y ayuda mutua en el mejoramiento competitivo de cada unidad de negocio perteneciente al sector.

#### ♣ Reunión de PRODES

SECTOR : Servicios  
TEMA : Recepción problemática  
FECHA : 10 de septiembre  
LUGAR : Oficina de ACOPI

El objetivo de la reunión fue recepcionar la problemática del sector en el campo administrativo, operativo, comercial, sistemas de información y la parte humana para darle estructura al plan de acción sectorial.

Para dinamizar las reuniones conjuntas en esta fecha se programó la realización del primer ejercicio de las Clínicas de Aprendizaje Empresarial, en donde la empresa CINAR Sistemas decidió realizarlo voluntariamente.

#### ♣ Visita Empresarial

SECTOR : Servicios  
TEMA : Visita de Aprendizaje Empresarial  
FECH : 16 de noviembre  
LUGAR : Empresa CINAR Sistemas

La reunión tuvo como objetivo la realización del primer ejercicio de Clínicas de Aprendizaje Empresarial en la empresa CINAR Sistemas, empezando por una breve presentación por parte del gerente de la empresa, reseña histórica, recorrido por las instalaciones, procesos que realiza en sus actividades y gestiones y finalmente algunas recomendaciones por parte de los visitantes en pro de ayudarlo a mejorar.

#### ♣ Reunión de PRODES

SECTOR : Servicios

TEMA : Charla de sensibilización  
FECHA : 23 de septiembre  
LUGAR : oficina de ACOPI

La reunión estuvo a cargo del director ejecutivo de ACOPI, el cual realizó una charla de sensibilización sobre el programa PRODES, al igual que escuchar a los empresarios sobre las diferentes inquietudes y problemas que presentan sus empresas.

Con el fin de que la convocatoria a las reuniones sea más participativa, los empresarios se comprometieron en colaborar con un refuerzo en la misma.

#### ♣ Reunión de PRODES

SECTOR : Servicios  
TEMA : Entrega de formatos de autodiagnóstico y  
Presentación video motivacional  
FECHA : 30 de septiembre  
LUGAR : oficina de ACOPI

Esta reunión tuvo como objetivo la realización del autodiagnóstico empresarial a cada una de las empresas con el que se obtendrá información más precisa para reforzar el plan de acción conjunto.

Actividades que se realizaron:

- Presentación del video los siete hábitos de las personas altamente exitosas.
- Dinámica la historia de los zapatos.

#### ♣ Visita empresarial

SECTOR : Servicios  
TEMA : Visita De Aprendizaje Empresarial  
FECHA : 8 de octubre  
LUGAR : Empresa ORTHOMAX

El objetivo de la reunión fue realizar la visita de aprendizaje empresarial, conocer la empresa y aprender de ella, así como ayudarle en el mejoramiento.



Entre otras actividades que se realizaron estuvieron:

- Socialización de las conclusiones del análisis del autodiagnóstico empresarial realizado por las empresas involucradas en el proceso. Se identificó las fortalezas y oportunidades en las áreas administrativa, de personal, comercial, contable y financiera.
- Programación de capacitación en proceso administrativo, direccionamiento estratégico, trabajo en equipo.

♣ **Capacitación grupo PRODES**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Proceso administrativo y trabajo en equipo  
FECHA : 10 de octubre  
LUGAR : Club Colombia

La capacitación estuvo a cargo del empresario consultor RICARDO PAZROSERO, quien realizó la exposición de los temas, se trabajo dinámicas con el grupo, ejercicio de retroalimentación, además los empresarios resolvieron todas las inquietudes dejando claros todos los conceptos. Hicieron el compromiso de llevar estos conocimientos a la práctica, contando con la asesoría y consultoría del conferencista y asesor de PRODES.

La capacitación tuvo una duración de cinco horas con asistencia de 10 empresarios.

♣ **Visita empresarial**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Visita de Aprendizaje Empresarial  
FECHA : 16 de octubre  
LUGAR : Empresa Todo Marcas

El objetivo de la reunión fue conocer la empresa Todo Marcas, su historia, instalaciones, procesos y recomendaciones por parte de los visitantes.

Entre las actividades que se realizaron estuvieron:

- Presentación del plan de acción sectorial por parte de ACOPI con base en análisis del autodiagnóstico empresarial el cual fue sometido a consideración de los empresarios.
- También se hizo entrega del directorio de afiliados, el cual fue solicitado por los empresarios con el propósito de conocer el resto de agremiados y establecer contactos.

#### ♣ Reunión de PRODES

SECTOR : Servicios  
 TEMA : Análisis de la matriz DOFA  
 FECHA : 21 de octubre  
 LUGAR : MPRESA CINAR Sistemas

La reunión tuvo como objetivo realizar el análisis de la matriz DOFA una herramienta gerencial de la escuela de Harvard, que consiste en una tabla de cuatro cuadrantes utilizada para realizar un análisis o diagnóstico interno de la empresa: debilidades y fortalezas y externo: oportunidades y amenazas, con el fin de formular estrategias para potencializar las oportunidades y las fortalezas y contrarrestar las debilidades y las amenazas.

Para esto se utilizó la metodología de trabajo en grupo, en donde al final se consolidó resultados.

El objetivo de esta reunión fue hacer un diagnóstico de la situación actual del grupo, con el cual se buscaba reforzar el plan de acción.

#### ♣ Visita empresarial

SECTOR : Servicios  
 TEMA : Visita de Aprendizaje Empresarial  
 FECHA : 28 de octubre  
 LUGAR : EMPRESA Emisora Ecos de Pasto

El objeto de esta reunión fue conocer la empresa en si, breve historia, recorrido por las instalaciones, algunos procesos que allí se realizan.

Por otro lado se escucharon propuestas de algunos empresarios en cuanto a la asistencia a las reuniones semanales,

dificultades y ventajas con el fin de unificar más el grupo y continuar con el proceso.

#### **Reunión de PRODES**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Socialización reglamento del grupo PRODES.  
FECHA : 4 de noviembre  
LUGAR : Oficina de ACOPI

En esta reunión se socializó por parte de ACOPI la propuesta de Reglamentos del Grupo PRODES, el cual fue sometido a consideración de los empresarios. Por lo anterior ellos se comprometen para una próxima reunión a llevar su propuesta o su punto de vista.

Igualmente se lanzó la propuesta del proyecto Fondo Empresarial de Ahorro y Crédito para empresarios Acopistas, por lo cual se programa para la próxima reunión dar la información pertinente a todos los empresarios del sector que desconocen de dicho proyecto.

#### **♣ Reunión de PRODES**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Análisis del Reglamentos del grupo PRODES  
FECHA : 11 de noviembre  
LUGAR : Empresa CINAR Sistemas

Se continua con en el análisis y discusión de los diferentes puntos del reglamento del grupo PRODES del sector Servicios.

#### **♣ Reunión de PRODES**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Información Proyecto Cooperativa Empresarial  
FECHA : 18 de noviembre  
LUGAR : Oficina de ACOPI

La reunión estuvo a cargo del empresario RICARDO PAZROSERO quien dio a conocer la información general sobre la conformación de cooperativas de ahorro y crédito principios, ventajas, experiencias e inquietudes por parte de los participantes.

Se les informó que deben realizar una capacitación de 20 horas sobre cooperativismo para su certificación.

#### ♣ **Visita empresarial**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Visita de aprendizaje empresarial  
FECHA : 25 de noviembre  
LUGAR : Empresa Andina de Llantas

El objetivo de la reunión fue conocer brevemente la empresa, su historia, realizar un recorrido por las instalaciones y algunos procesos que se manejan en ella y por otro lado recibir sugerencias y aportes por parte de los visitantes en pro de contribuirle al mejoramiento.

Entre otras actividades que se realizaron estuvieron:

- Continuación del análisis de reglamentos del PRODES y consolidación del mismo.
- Código de Ética.
- Programación de capacitación: (tema: terminación tema portafolio de servicios).
- Programación de la capacitación sobre cooperativismo.

#### ♣ **Capacitación grupo PRODES**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Capacitación Cooperativismo  
FECHA : 2, 3, 4 y 9 de Diciembre  
LUGAR : instalaciones del SENA

La capacitación estuvo a cargo de la doctora MARIA EUGENIA CEBALLOS instructora del SENA, expuso todos los temas referentes a cooperativismo a fin de que los empresarios interesados en llevar a cabo el proyectos de conformación de Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito se certificaran.

#### ♣ **Reunión de PRODES**

SECTOR : Servicios  
TEMA : Evaluación trabajo del semestre  
FECHA : 17 de diciembre  
LUGAR : Empresa Andina de Llantas

El objetivo de la reunión fue evaluar el trabajo realizado durante el segundo semestre del año 2003 en el grupo, de la siguiente manera:

- Las reuniones realizadas dieron como resultado la integración de los empresarios.
- Fue un espacio para la generación de confianza.
- Se logró consolidar un grupo de nueve personas, las cuales han superado la etapa de sensibilización, conocimiento y generación de confianza de la metodología PRODES y además tienen el deseo de seguir adelante con muchos proyectos.
- Hubo compromiso y voluntad por parte del coordinador y asistente del grupo PRODES de servicios.
- Hubo más agremiados.
- Se realizó el lanzamiento del proyecto Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito para los Empresarios Acopistas.

De otro lado se hizo el acompañamiento con los sectores de maderas y servicios en las actividades multisectoriales desarrolladas por el área de Proyectos, con el fin de fortalecer los procesos asociativos y generar espacios de integración y aprendizaje empresarial. Se participó en los siguientes eventos:

- Feria EXPOFINANZAS 2003 organizada por ACOPI Seccional Nariño.
- Seminario Comercialización en las Pymes.
- Seminario Gobierno Local y Desarrollo productivo.
- Alternativas de Financiamiento para Pymes.

## **9. EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES Y LOS PLANES DE ACCION**

### **9.1 SECTOR MADERAS**

El sector maderas alcanzó las metas propuesta durante este periodo, puesto que se logró sensibilizar a los empresarios de los procesos de cambio, las actuales condiciones de mercado y de la preparación que deben hacer para enfrentar dicha situación.

Por otro lado en gran medida se generó confianza entre los empresarios adscritos al programa, aumento el número de afiliados de 13 a 20 inquietos por las expectativas frente a las actividades que se logran adelantar.

Algunas actividades propuestas en el plan de acción no se pudieron concretar debido a que dependen de la coordinación con las actividades multisectoriales, a la falta de recurso para ejecutarlas en el tiempo acordado, ya que ACOPI por no contar con sus propios recurso debe gestionar ante otras entidades con las que existe convenios y esperar la aprobación de los proyectos, por tal razón algunas de ellas se efectuarán en el próximo año. Entre una de ellas está el Curso Taller de Optimización de Procesos productivos para la Madera que se ejecutará del 16 al 21 de febrero de 2004 y la misión comercial al Ecuador.

#### **• Primer salón empresarial y comercial del mueble y la madera**

Esta propuesta lanzada por ACOPI para el sector Maderas fue de gran acogida ente los empresarios. Ellos manifestaron que este evento se convertiría en una gran plataforma comercial, una oportunidad para identificar oportunidades comerciales, además un espacio de negociación entre proveedores de insumos y materiales y compradores de los productos de la industria local.

En primera instancia se planteo por parte de ACOPI Y Cámara de comercio un encuentro con Proveedores y Compradores Locales en donde los empresarios se comprometían a preparar

sus productos en madera y se realizará la exposición completa el día cinco de septiembre de 2003. Por iniciativa los empresarios plantearon que el evento se lo realizara en dos fases: Primero el encuentro con Proveedores del orden nacional como un preparatorio para la segunda fase.

- **Encuentro con proveedores**

El encuentro con proveedores contó con la presencia de empresas nacionales como HERRACOR, Accesorios; ARISTIZABAL Y JINETE, maquinaria; UNIVERSAL DE HERRAMIENTAS, herramientas en general; QUÍMICA PROFESIONAL, pinturas, lacas, tintillas, entre otras; y B.H.S, Accesorios en general. Además, se contó con la participación del SENA Regional Valle y Nariño y la Revista M & M quienes desarrollarán charlas técnicas acerca de las nuevas tendencias, los acabados de la madera entre otros temas de gran interés.

En éste evento los empresarios del sector maderas de la ciudad tuvieron la oportunidad de establecer nexos comerciales de importancia con las mejores empresas proveedoras de insumos y materiales a nivel nacional para mejorar la calidad sus productos, reducir sus costos, ya que tuvieron la oportunidad de conocer la gran variedad de productos, las mejores calidades y preciso, conocer nuevas alternativas en insumos, materias primas y tecnología, tener un poder de negociación frente a proveedores y aprovechar el espacios para generar confianza y asociatividad interempresarial.

La asistencia de los visitantes a los stands que se ubicaron en los Halls del segundo y tercer piso de la Cámara de Comercio de Pasto fue masiva, cerca de 400 personas que se dieron cita entre empresarios del sector Maderas afiliados a ACOPI, la invitación extensiva que se hizo a establecimientos que se dedican a esta actividad y entidades que fueron convocadas como La Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, Contactar, Agencia de desarrollo Local, entre otras.

En general el encuentro cumplió con las expectativas de los empresarios, reconocimiento hecho en reunión posterior con el sector. La mayoría realizó contactos comerciales de compra de manera directa con las empresas HERRACORD, UNIVERSAL DE HERRARIENTAS y B.H.S Accesorios ya que son los elementos que

más se demandan en el proceso productivo, oportunidad que antes no la habían tenido.

Las empresas que ofrecían maquinaria fueron tomadas como referentes para establecer algunos contactos cuando estén en la necesidad y disposición de adquirirlos. Para esto fue entregada la base de datos de las empresas expositoras.

- **Encuentro con compradores**

Una vez culminadas las dos jornadas de exposición, los expositores realizaron la evaluación mediante una encuesta diseñada para tal fin. (Ver anexo No. B)

Empresas participantes en la fase compradores: La Fábrica del Mueble, Artesanías de la Cruz, Artesanías Quingo, Laboratorio Colombiano de Diseño, Heramar Ltda., Perfil Diseño, Pegaucho S.A., Manos Creativas Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Pasto, Arte de Milano, Ingeniarte, Maderas el Naranjo, Promaderas.

En general la evaluación del evento fue muy buena, cumplió con las expectativas de los empresarios, que a pesar de que muchos de ellos no vendieron sus productos en el momento, lo más importante para ellos fue dar a conocer su empresa y sus productos en el mercado local, pues aprovecharon la gran cantidad de visitantes que se dieron cita los dos días de feria para realizar contactos comerciales a mediano y largo plazo, por lo cual como se mira en los resultados afirman que se debe volver a realizar este evento en el próximo y ellos están dispuestos a participar aún más preparados. (Ver anexo C)

Las empresas que participaron en calidad de expositores en el encuentro con compradores, como reconocimiento se los invitó a participar en calidad de visitantes a la séptima feria industrial del mueble y la madera organizada por la Revista M & M a realizarse en el mes de marzo en Corferias en Bogotá. ACOPI y Cámara de Comercio gestionarán la cofinanciación para este viaje en lo que respecta a transporte, entrada a la feria, participación en los eventos como también organizará una agenda de actividades durante estos cinco días. Por parte de los empresarios hay interés en realizar esta visita y conocer empresas más grandes a nivel internacional, conocer



nuevos procesos, tendencias y prepararse para participar en eventos de esta magnitud.

- **Capacitaciones**

El empresario con el ánimo de adelantar su formación empresarial en todas las facetas, se mostró interesado en aprovechar la oportunidad y participar de las capacitaciones programadas para el sector, en este sentido se desarrollaron temas como:

- Capacitación Proceso Administrativo.
- Curso Taller como Diseñar su portafolio de productos.
- Nuevas Tendencias en Acabados.
- Como participar con éxito en ferias y eventos.

La asistencia a estas capacitaciones fue amplia, el empresario se muestra muy receptivo a prepararse, considera que todo lo que sea formación empresarial lo lleva a ser competitivo.

Por otra parte, con apoyo del área de proyectos en las capacitaciones multisectoriales que se realizaron, la participación del grupo fue masiva, los temas fueron relevantes para los asistentes, lo que fue manifestado en las encuestas de evaluación al final de cada evento.

## **9.2 SECTOR SERVICIOS**

El sector y el grupo PRODES como tal es uno de los más consolidados hasta el momento en ACOPI seccional Nariño, que ha logrado pasar objetivamente la etapa uno del programa, en lo que se refiere a fomentar el conocimiento mutuo, el dialogo y reflexión entre las empresas participantes con una visión clara de lo que quieren llegar a ser.

El PRODES de Servicios de Nariño se constituyó como una alianza permanente de empresarios en torno de un modelo de desarrollo basado en el trabajo asociativo, con el propósito

de mejorar la competitividad y productividad de las Pymes participantes y obtener ventajas que favorezcan la vinculación en la cadena de suministro de bienes intangibles a las Pymes y grandes empresas industriales y comerciales, públicas y privadas.

Después de varios análisis se logró concretar la elaboración de los reglamentos y el código de ética para el grupo, esto dio los lineamientos necesarios para darle más organización, cumplimiento y compromiso a las actividades asociativas que se programen para determinado fin. Los empresarios expresaron que esta es una forma de darle orden "el orden empieza desde la casa" fue una expresión de ellos, al trabajo, estructurar el funcionamiento del grupo para lograr eficiencia y eficacia y lo más importante es que ya se lo está llevando a la práctica. (Ver anexo D)

En general entre los sectores de Maderas y Servicios, a pesar de hacerles la invitación, motivarlos e inducirlos al proceso de cambio, una minoría de afiliados siempre se han mostrados apáticos a este proceso. Motivos manifestados falta de tiempo, desinterés y descuido por adelantar conocimiento.

## **10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LOS SECTORES**

El trabajo realizado durante el periodo de pasantía fue clave para esbozar algunas propuestas que contribuyan a mejorar y fortalecer los grupos PRODES tanto de Maderas como de Servicios, logrando identificar muchas necesidades expresadas por los mismos empresarios a las cuales hay que buscarles la solución.

### **10.1 PROPUESTAS SECTOR MADERAS**

✓ En vista de los logros alcanzados y del impacto generado en el Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera -Encuentro con Compradores Locales-, se plantea realizar el Segundo Evento con Compradores nacionales, con el fin de darle mayor trascendencia y cobertura de contactos comerciales. Ahora las negociaciones ya son de talla internacional, y hay que aprovechar estos eventos de promoción realizados por los gremios para ayudar al empresario a prepararse para salir a explorar nuevos mercados.

✓ Teniendo en cuenta que la calidad es uno de los requisitos exigidos en toda clase de productos y empresas para darse a conocer a nivel nacional como internacional, se propone implantar el Programa de Calidad en las empresas del sector maderas afiliadas al gremio.

La calidad es el componente básico para lograr la competitividad de las organizaciones, teniendo en cuenta las tendencias de una economía globalizada como la actual. En este sentido, hablar de calidad significa crear en la organización una cultura que permita optimizar los procesos en todos sus niveles.

Un sistema de gestión de la calidad es la forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de

calidad y cumplir con los requisitos exigidos por los clientes. Tienen que ver con la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando y registrando resultados para demostrar que se desarrollaron.

Es importante tener en cuenta que, las tendencias demuestran que los clientes son más exigentes y buscan la confianza que les puedan proveer una empresa que cuente con un sistema de gestión de la calidad.

Las Mipymes nariñenses carecen de esa cultura hacia la implementación de programas de calidad, ya que, los empresarios poseen grandes paradigmas en este sentido. Por tal motivo, se pretende generar mediante la capacitación una sensibilización y cultura frente a este concepto y romper con los modelos mentales existentes, con el fin de proporcionar herramientas gerenciales, que le permitan al empresario tomar decisiones, y dirigir o reorientar la organización hacia un nivel superior, en donde, programas de certificación y aseguramiento de la calidad como los existentes en la actualidad a nivel nacional, no sean vistos como un costo y un elemento ajeno a la empresa, sino sean aceptados como el valor agregado para el mejoramiento competitivo de su organización.

Como la base de la calidad esta en la capacitación y la competitividad se construye cuando se aprovechan y dirigen los conocimientos adquiridos, hacia la diferenciación de productos y servicios mediante la generación de valor; el programa busca mediante la formación del empresario, el personal técnico y operativo de la empresa, generar ese valor en aspectos tan importantes como: la gerencia del cambio, la gestión de la calidad, el direccionamiento y la gerencia estratégica, la implementación de calidad en los procesos y su impacto en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

✓ Establecer el Reglamento y Código de Ética en el Grupo PRODES de Maderas, para darle mayor organización, tener unos parámetros claros de trabajo y participación y darle solidez. Este es un modelo trabajado en el grupo de Servicios llevado a la práctica y que en este momento es un punto positivo para fortalecer el grupo.

✓ Implementa el modelo de Clínicas de aprendizaje empresarial una herramienta que genera autoconocimiento y

aprendizaje mutuo, confianza y fortalece el vínculo asociativo.

## **10.2 PROPUESTAS SECTOR SERVICIOS**

✓ Al igual que el grupo de maderas es necesario implementar el Programa de Calidad, lo que alcanzará la competitividad de las empresas en sus servicios y productos que ofrecen.

Con esto se busca que el empresario comprenda de manera aplicable que los programas de gestión de la calidad proporcionarán grandes beneficios entre las cuales se incluyen la mejora en el desempeño, coordinación y productividad, mayor orientación hacia sus objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes, logro y mantenimiento de la calidad de los productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de sus clientes, confianza, evidencia de las capacidades de las organizaciones frente a sus clientes fijos y potenciales, apertura de nuevos mercados o mantener su posicionamiento.

✓ Realizar la primera feria sectorial del Sector Servicios, un evento de promoción de servicios, ya que los empresarios tienen la necesidad de dar a conocer sus empresas, sus productos y proyectar su mercado. Este evento es propicio para establecer contactos comerciales con toda clase de clientes potenciales, aprovechar las habilidades estratégicas para vender y posicionarse.

✓ Clasificar al sector por afinidad y por nivel de avance para ejecutar actividades más puntuales, destacando que las actividades que se han realizado hasta el momento unieron y fortalecieron al grupo y se concretó un proyecto común como lo es la Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito.

## 11. CONCLUSIONES

La Pequeña y Mediana Industria se constituyen en un segmento empresarial de gran importancia para el desarrollo económico y social de una región, debido al número representativo de empresas que lo conforman, lo que implica la existencia de Pymes en todos los subsectores de la economía nacional, sea como proveedores de la gran industria, productores de bienes para consumo final, distribuidores y comercializadores.

Sin embargo, estas potencialidades se ven rezagadas en la mayoría de los casos, principalmente por la presencia de serios problemas en cuanto al acceso al conocimiento y a los procesos de transferencia tecnológica, lo que implica la poca incorporación de tecnología a las empresas, los bajos niveles de innovación y desarrollo de procesos y productos, así como, las deficiencias gerenciales que se reflejan en las dificultades de acceso a nuevos mercados. Así mismo, la débil integración de las políticas nacionales con la realidad empresarial y con ello, la deficiente integración entre los gestores del conocimiento y los empresarios, entre otras condiciones, limitan la perfecta articulación de las pequeñas y medianas empresas al contexto dinámico de la economía mundial, nacional y regional.

Sin embargo, a pesar de existir instrumentos de soporte para las PYMES, aún falta implementar a cabalidad la metodología adecuada para que los empresarios logren articular sus esfuerzos, la cual debe estar contemplada bajo esquemas asociativos que permitan la generación de confianza, cooperación y solidaridad entre los empresarios y las instituciones de apoyo, como la alternativa eficiente de inserción adecuada al proceso de construcción de redes empresariales, formadas con el fin de generar cadenas de valor, para luego constituir distritos industriales competitivos, tal como sucede en los países desarrollados como Italia, España y Japón.

En la actualidad, por parte de algunas instituciones no existe una política clara que permita generar este efecto, es por esto, que la propuesta metodológica denominada PRODES (PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL) perteneciente

a las Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias -ACOPI- se convierte en una excelente alternativa, la cual se ha implementado a nivel nacional en todas las seccionales y ha demostrado con excelentes resultados la conformación de consorcios industriales a través del estímulo de la asociatividad, es así, el caso del PRODES de confecciones de la Ceja (Antioquia), conformado por 7 empresas que conforman una nueva empresa productora de ropa infantil: Grupo Empresarial Colombiano de Textiles (GECTEX S.A.) que exporta a los Estados Unidos.

En la seccional de Pasto se han logrado grandes resultados, ya que, a partir de la identificación de problemas transversales que existen en todas las empresas y las dificultades particulares de cada sector, se ha permitido sentar bases para diseñar planes de acción pertinentes, priorizando objetivos y acciones a realizar, con el fin de buscar soluciones a las deficiencias, rompiendo con el esquema de limitarse a "conocer el problema" sin generar alternativas de solución, mediante un consenso con los empresarios y el compromiso y la participación de diferentes entidades de apoyo al desarrollo empresarial a nivel local, como Cámara de Comercio, El Sena, Las Universidades, entre otras.

En éste contexto, las actividades del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES en la Ciudad de San Juan de Pasto, realizadas en los sectores de Maderas y Servicios, se han hecho con el fin de fortalecer la dinámica empresarial a través de los lineamientos a seguir: el tema asociativo (reunir), la formación (capacitar) y la información (las charlas informativas, los conversatorios interempresariales), generando espacios para que expongan su problemática empresarial así mismo para plantear las posibles soluciones.

La coordinación de los Programas a partir del mes de julio, se enfocó básicamente en definir la situación de los sectores Maderas y Servicios, reformular sus planes de acción y llevar a cabo una serie de actividades conforme a la filosofía de ACOPI y dicho programa.

En la actualidad, dentro del PRODES de Maderas se encuentran 11 de las 20 afiliadas empresas afiliadas (La Fábrica del Mueble, Maderas Heramar, Maderas el Naranjo, Maderas Praga, Promaderas, Maderas San Pablo, Dismacol, Maderas y Molduras

de Colombia, Arte de Milano y Magestig), las cuales han asumido un compromiso con el gremio y su misma empresa, visualizándose el interés de los empresarios hacia la metodología y su aplicación en procura de obtener mejores resultados en sus procesos productivos.

Sin embargo, la mentalidad individualista y cortoplacista del empresario de este sector no ha permitido alcanzar mayores avances en el proceso de asociatividad, a parte de de actividades de capacitación, algunas reuniones informativas y el Primer Salón Empresarial y Comercial del Mueble y la Madera no se realizaron las visitas de aprendizaje empresarial y reuniones conjuntas.

En importante resaltar la participación de las empresas del sector maderas en el Primer salón Empresarial y Comercial del Mueble y la madera organizado por la alianza estratégica de apoyo al desarrollo empresarial Cámara de Comercio de pasto y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI seccional Nariño, en donde las empresas locales resultaron muy atractivas para los visitantes, la mayoría mostraron importantes desarrollos en sus productos, se presentaron interesantes novedades en diseños, que representaron nuevas alternativas de comodidad y confort aprovechando este escenario para introducir sus productos en el mercado, hacer contactos comerciales, identificar oportunidades de negocio e intercambiar experiencias y conocimientos entre empresarios de un mismo sector y en un mismo espacio.

En cuanto al PRODES de Servicios 11 empresas se encuentran dentro del programa este sector (Laboratorios Asociados de Nariño, CINAR Sistemas, centro Colombo Internacional de Servicios, Orthomax, Laser Express, Lavado Rápido de Autos Atahualpa, System Plus, Mundo Mascotas, R.P.G. Consultores, Emisora Ecos de Pasto, Todo Marcas y C.A.S.) es uno de los más comprometidos en el proceso,

De la misma manera, hay que destacar, que la unión de los empresarios del sector Servicios, ha generado resultados muy positivos, sobretodo en lo que respecta a uno de los problemas y obstáculos presentes en las Mipymes de nuestra región: la cultura asociativa, que mediante el proceso de sensibilización se ha logrado la integración y la generación de confianza y compromiso entre los empresarios como una



etapa decisiva para emprender acciones como: cambios permanentes de las empresas, innovar y mejorar procesos, calidad y la gestión gremial, haciendo cada vez más eficientes y adaptables al entorno y competitivos en los mercados.

El nivel de sensibilización empresarial y de confianza alcanzado por el sector servicios es un ejemplo para los demás sectores, es un punto fuerte para emprender más actividades conjuntas, son los más cercanos a liderar grandes procesos y proyectos como el lanzamiento del proyecto cooperativa empresarial de ahorro y crédito, iniciativa generada en el sector que se convierte en un elemento clave de unión ante la diversidad de actividades que presenta.

La asesoría empresarial propuesta en el Plan de acción se basó más que todo en las consultorías realizadas a las empresas en el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos por los empresarios durante las capacitaciones.

La motivación para los empresarios debe ser permanente, en vista de que por algunos pocos no ha habido receptividad ante el cambio de modelo económico, de este modo hay que involucrar a todos los sectores productivos desarraigándolos de la resistencia al cambio y el individualismo a la cultura asociativa.

Por último, puedo afirmar que se cumplió satisfactoriamente con los objetivos propuesto al inicio, además que el trabajo realizado durante el periodo de la pasantía, fue una experiencia muy enriquecedora, tanto a nivel personal como profesional, puesto que, los nexos entre la Universidad y la empresa, permiten contextualizar una realidad, considerando que el perfil profesional, permite dirigir procesos, formular estrategias y tácticas, técnicas administrativas encaminadas a forjar el desarrollo del sector empresarial.

## 12. RECOMENDACIONES

En ACOPI seccional Nariño mediante su programa bandera el PRODES se realizan varias actividades entre ellas capacitaciones, charlas técnicas, asesorías, consultorías, ferias, muestras comerciales, ruedas de negocios, etc., muy puntuales dependiendo de la necesidad de los empresarios en los sectores con los que trabaja el gremio.

Es necesario para medir la efectividad de estos programas, ACOPI implemente un mecanismo de seguimiento a dichas actividades, de tal manera que permita cuantificar los resultados alcanzados logrando la eficiencia y la racionalidad de sus recursos. Esto permite mantener la confianza del gremio hacia los empresarios.

Las capacitaciones en las áreas administrativa, productiva y comercial es un trabajo prioritario y constante para impulsar desde el interior de cada unidad productiva un avance en la organización, producción y mercadeo.

Para darle continuidad al PRODES del sector Servicios, para el mediano y largo plazo es necesario reorientar el grupo por afinidad a fin de puntualizar actividades conjuntas que generen proyectos de impacto en la región siguiendo los lineamientos de la metodología.

Generar espacios de intercambio comercial. Las instituciones como la Cámara de Comercio de Pasto y ACOPI podrían generar espacios de intercambio comercial, ya que al cumplir esta labor empresarial en la región colaborarían a los empresarios de la región. Las actividades que se pueden desarrollar son las siguientes: rueda de negocios con proveedores y compradores, misiones comerciales a otras regiones del país y fuera de él, muestras comerciales, etc., estos procesos les ayudaría a los empresarios no solo a identificar como trabajan otras empresas, sino que también les permitirá realizar negocios empresariales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ACUERDO SECTORIAL DE COMPETITIVIDAD. Cadena productiva forestal -aglomerados y contrachapados -muebles y productos de madera. Santa fe de Bogotá: El ministerio de Desarrollo Económico, 2003. 38 p.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ACOPI. La competitividad como factor de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Santa fe de Bogotá. Colombia: ACOPI presidencia, 2000. 63 p.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Diagnóstico de competitividad del sector maderas en san Juan de Pasto. San Juan de Pasto: la Cámara de Comercio de Pasto, 2002. 42 p.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 161 p.

PALLARES VILLEGAS, Zoilo. Asociatividad empresarial: La estrategia para la competitividad. Santa fe de Bogotá: Fondo editorial nueva empresa, 2003. 307 p.

TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Forjando un municipio empresarial. San Juan de Pasto: s.n. 2002. 267 p.

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Acta de Compromiso**

La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI Seccional Nariño, con el propósito de dinamizar los procesos de fortalecimiento sectorial e impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, presenta a Ustedes el PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES como una alternativa integral asociativa para enfrentar problemáticas comunes y propiciar alternativas de desarrollo conjunto.

Hemos diseñado un formato con el fin de hacer formal el compromiso adquirido por Ustedes los beneficiados de éste proceso de mejoramiento competitivo de nuestras empresas.

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con Cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, en calidad de Representante Legal de la Empresa \_\_\_\_\_ ubicada en \_\_\_\_\_ de la ciudad de Pasto, expreso mi firme interés, voluntad y compromiso de participar en llevar a cabo la metodología del programa.

\_\_\_\_\_  
C.C No.

San Juan de Pasto, \_\_\_\_\_

Anexo B. Formato de evaluación y resultados de la participación de los empresarios expositores en el primer salón empresarial y comercial del mueble y la madera



**ALIANZA ESTRATEGICA DE APOYO AL DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL**  
CAMARA DE COMERCIO DE PASTO – ASOCIACION COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS -ACOPI SECCIONAL NARIÑO-



**SEGUNDA FASE: ENCUENTRO CON COMPRADORES**

1. El pabellón y el stand cumplieron sus expectativas:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

2. Cuales fueron sus expectativas de participación en el evento:

- a) Incrementar Ventas \_\_\_\_\_
  - b) Ampliar Mercados \_\_\_\_\_
  - c) Hacer Negocios \_\_\_\_\_
  - d) Promocionar Un Nuevo Producto \_\_\_\_\_
  - e) Mejorar la Imagen de la empresa \_\_\_\_\_
  - f) Otro \_\_\_\_\_
- Cual \_\_\_\_\_

3. Realizó contactos comerciales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUANTOS \_\_\_\_\_

4. Realizó ventas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Que nivel obtuvo \_\_\_\_\_

5. Evalué la coordinación del pabellón por parte de la Cámara de Comercio y ACOPI:

BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

6. Especifique 3 aspectos positivos y negativos de su participación en el Salón Ferial:

**POSITIVOS** \_\_\_\_\_

**NEGATIVOS** \_\_\_\_\_

- 7. Participaría nuevamente
- 8. ente en eventos de este tipo:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

- 9. Observaciones y sugerencias:

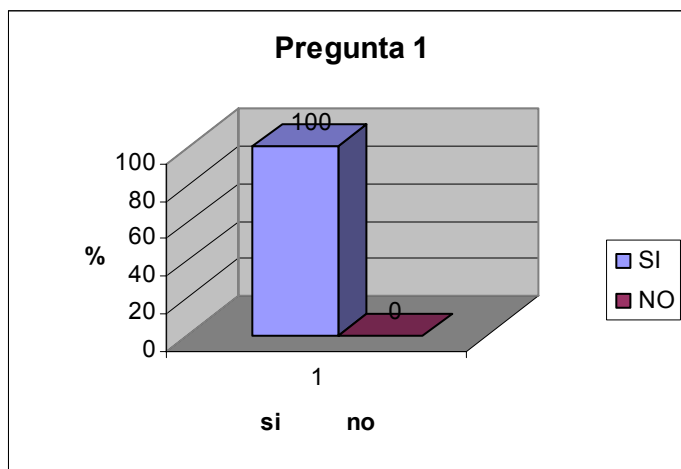
---

**Anexo C. Resultados de la evaluación de la participación de los empresarios expositores en el primer salón empresarial y comercial del mueble y la madera encuentro con compradores**

**1. ¿EL PABELLÓN Y EL STAND CUMPLIERON CON SUS EXPECTATIVAS?**

El 100% de los encuestados afirman que la ambientación y las instalaciones fueron las más adecuadas para el desarrollo de las actividades programadas. PORQUE:

- La Ubicación de los Stand fue estratégico para la exhibición de cada producto.
- La adecuada organización y la comodidad del stand.
- Hubo una adecuada exhibición de productos.
- La Ambientación de la casa fue propia para lo que se quería exhibir.



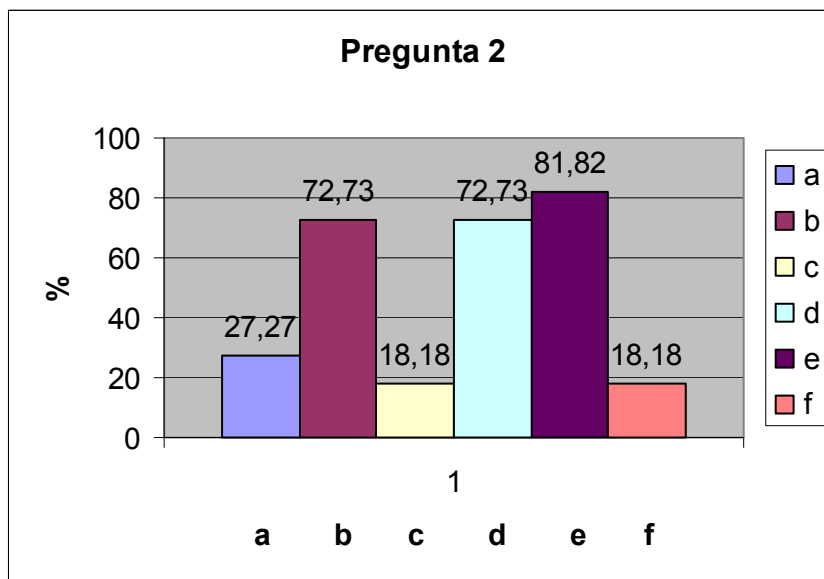
**2. ¿LAS EXPECTATIVAS QUE SE DESCRIBIÓ EN EL FORMATO DE INSCRIPCIÓN SE CUMPLIERON?**

El 91.66% de los participantes consideran que se cumplieron las expectativas planteadas en el evento, entre las que tenemos:

- INCREMENTAR VENTAS 27.27%
- AMPLIAR MERCADOS 72.73%



- HACER NEGOCIOS 18.18%
- PROMOCIONAR UN NUEVO PRODUCTO 72.73%
- MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA 81.82%
- PROMOCIONAR LA EMPRESA 18.18%



### 3. ¿REALIZO CONTACTOS COMERCIALES?

El 91.66% de los participantes manifestaron haber realizado contactos comerciales.

El 36.36% realizo cinco contactos

El 18.17% realizo tres contactos

El 9.1% realizo dos contactos

El 9.1% realizo cuatro contactos

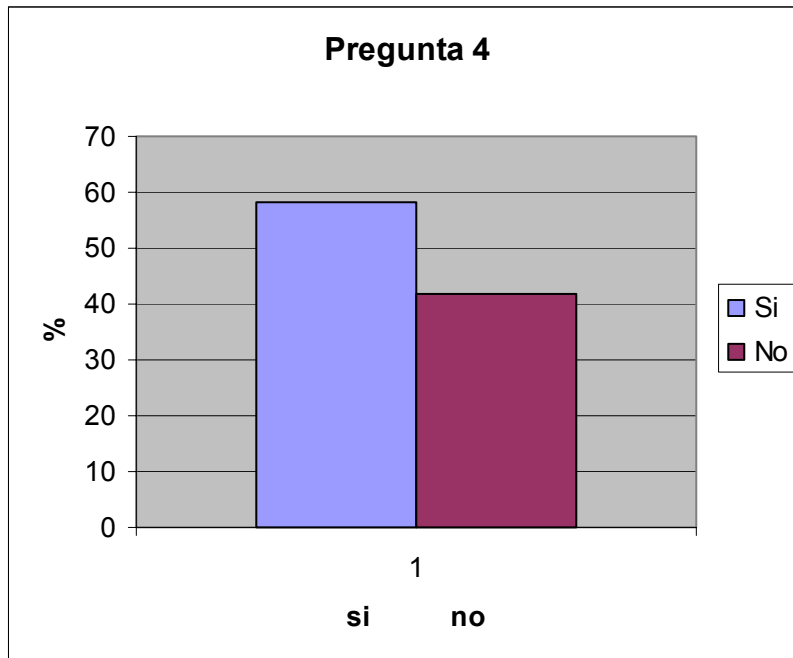
El 9.1% realizo diecisiete contactos

El 9.1% realizo dieciocho contactos

El 9.1% realizo ocho contactos

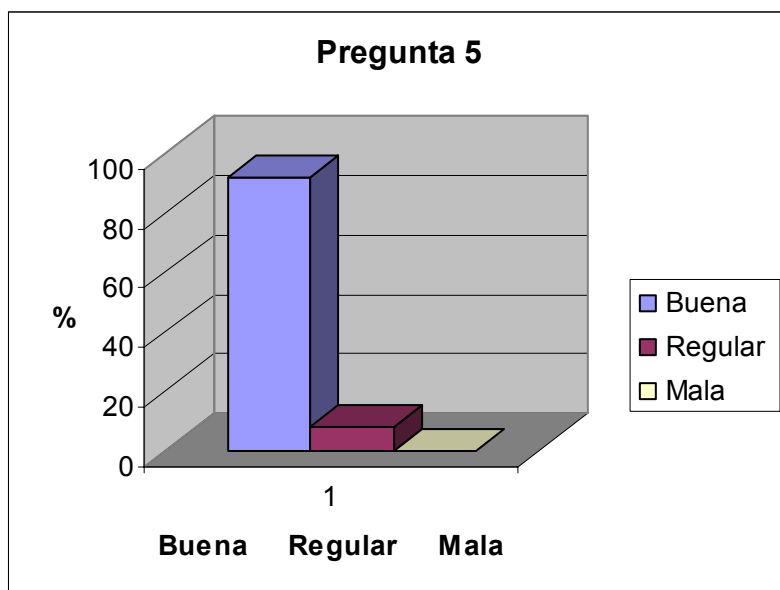
### 4. ¿REALIZO VENTAS?

El 58.33% de los participantes de la feria realizo ventas, y el valor aproximado de las mismas ascendió a: \$5.410.000 mda/cte (faltan los datos de las empresas laboratorio colombiano de diseño y perfil diseño)



**5. EVALUE LA COORDINACIÓN DEL PABELLÓN POR PARTE DE LA CAMARA DE COMERCIO DE PASTO Y ACOPI**

BUENA	91.66%
REGULAR	8.34%
MALA	0.00%



Debido a:

- Adecuada organización
- Interés por parte de los expositores
- Se ofreció permanente colaboración en las diferentes actividades.
- Apertura de espacios comerciales
- Atención oportuna y buen servicio
- Excelente adecuación de los espacios en la Casa Nariñense

**6. ESPECIFIQUE TRES ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE SU PARTICIPACIÓN EN EL PRIMER SALON EMPRESARIAL Y COMERCIAL DEL MUEBLE Y LA MADERA.**

POSITIVOS:

- Identificar las empresas que compiten por el mismo mercado en nuestra región.
- Posicionar y reafirmar la Imagen corporativa.
- Observar nuevos diseños
- Intercambiar experiencias con el gremio.
- Realizar Contactos de tipo comercial
- Ampliar el Mercado
- Evaluar el posicionamiento y recuerdo de la marca por parte de los clientes.
- Ambientación y presentación de la casa nariñense y de los stand

- Atención personalizada de los pasantes.
- La seguridad
- Buena asistencia por parte del público.
- Publicidad, contactos, y venta de los productos.
- Capacitación y asesorías impartidas por cámara de Comercio.

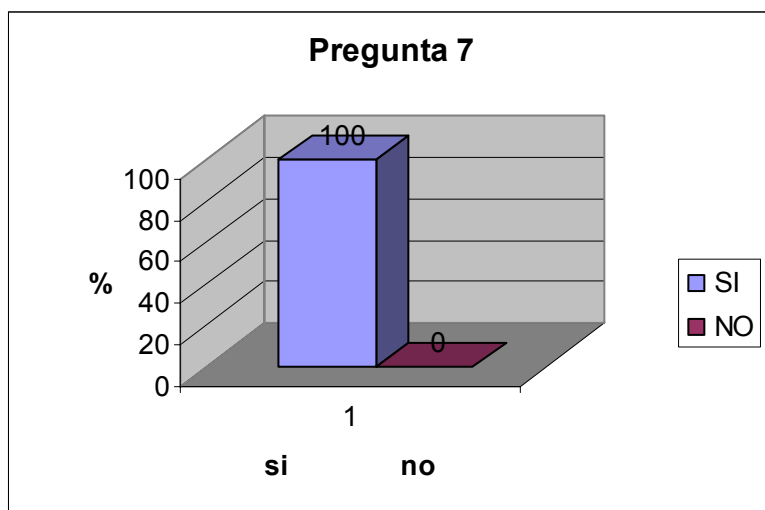
**NEGATIVOS:**

- Pocos días de exhibición.
- Algunos stands estaban retirados del pabellón.
- Poca asistencia del público.
- Falta de Compradores Nacionales.
- Pocos productos de exhibición en la Casa Nariñense.
- Falta de puntualidad en las reuniones.
- Insuficiente publicidad
- No hubieron compradores nacionales.
- El encuentro con los compradores no cumplió con las expectativas.

**7. ¿PARTICIPARIA NUEVAMENTE EN ESTE TIPO DE EVENTOS?**

El 100% de los encuestados volverían a participar en un evento de este tipo porque:

- El mercado al cual se expone es el adecuado para realizar contactos comerciales.
- Existen productos de excelente calidad para exhibir.
- Es un espacio que les permite demostrar las capacidades y el talento de los empresarios.
- Por el impacto que se genera en el público asistentes permite proyectarse a nuevos mercados.
- Es una alternativa para abrir nuevos mercados
- Publicidad



#### **8. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

- Que el evento tenga mas días de exhibición
- Invitar al sector de panificación y así ofrecer pasabocas y/o degustaciones a los empresarios y al público.
- Mas publicidad

Invitar a empresas nacionales para que se integren en las exposiciones.

## **Anexo D. Reglamento y código de ética grupo PRODES sector servicios**

### **1. ANTECEDENTES**

1.1 Para pertenecer a un PRODES de ACOPI es condición esencial ser afiliado activo de ACOPI NARIÑO, aceptando los Estatutos y Reglamentos de la institución.

1.2 Este REGLAMENTO hace parte integral e inseparable del Acta de Compromiso junto con el Plan de Acción Grupal y el Código de Ética.

### **2. PROPÓSITOS Y METAS**

2.1 El objetivo principal del PRODES DE SERVICIOS es el trabajo asociativo, la contratación y comercialización de productos y servicios a nivel local y nacional, buscando la integración gremial e intergremial con los participantes en el proceso.

2.2 Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo para aunar esfuerzos, aumentar la productividad y competitividad de las empresas afiliadas de la región, con el fin de generar ventajas que nos permitan sobrevivir en mejores condiciones en un mercado globalizado y altamente competitivo.

2.3 Actuar como un consejo gerencial y asesor permanente para todas y cada una de las empresas participantes y otras, como un núcleo central alrededor del cual se puedan hacer nuevos negocios y desarrollar propuestas en diversos temas de interés para el grupo, que contribuyan al bienestar integral de las empresas y por ende de la región.

2.4 Liderar y ejecutar proyectos de inversión, capacitación e investigación con la integración de las empresas participantes y el apoyo de las demás instituciones, buscando posicionar las empresas en el mercado local, nacional e internacional.

2.5 Buscar y establecer alianzas estratégicas, o de cualquier índole, con empresas locales, nacionales o internacionales para facilitar la adquisición de tecnología, información capacitación con miras a la proyección de las empresas de los PRODES en el mercado internacional.

Los PRODES en cada sector serán formados con Propósitos y Metas específicos que se deben enunciar en un "Plan de Acción Grupal - PAG" de acuerdo con el "Plan Detallado de Trabajo - PDT". El PAG (Plan de Acción Grupal) estará vigente mientras el PRODES exista y tenga un número plural de socios que permita su sostenimiento económico.

### **3. ORGANIZACIÓN**

#### **3.1 Constitución:**

**3.1.1.** Los empresarios que quieran conformar el PRODES sectorial deben comprometerse a cumplir el reglamento, Código de Ética y los compromisos adquiridos con el Acta de Compromiso del PRODES.

**3.1.2.** Los empresarios que posteriormente se vinculen lo harán formando un nuevo PRODES; sin embargo, el PRODES conformado puede decidir en votación mayoritaria si acepta el ingreso de nuevos socios.

**3.1.3.** En reunión plenaria elegirá un Coordinador. El Coordinador será un funcionario de ACOPI y dos (2) empresarios más elegidos por votación, conformarán un Comité Líder. Este Comité Líder tiene como función principal coordinar al grupo PRODES para que elabore su Plan de Acción Grupal.

**3.1.4.** El coordinador será contratado por el grupo, quien define sus funciones conjuntamente con la Dirección de ACOPI Nariño. El Coordinador es financiado con los recursos del PRODES, para quien trabaja, pero el jefe inmediato es el Director de ACOPI Nariño.

**3.2. Estructura organizacional:** Los principales estamentos del PRODES son:

- (a) La Asamblea de Socios o Empresarios comprometidos.
- (b) El Comité Líder.
- (c) El Comité de Ética compuesto por tres (3) empresarios diferentes al del Comité Líder.
- (d) El Coordinador, quien está al servicio del PRODES, pagado por sus miembros, obedece las ordenes del Comité Líder y laboralmente es subordinado de la Dirección de ACOPI Nariño.

#### **3.3. Compromisos y obligaciones:**

**3.3.1** Todos los socios deberán asistir obligatoriamente a las reuniones que se convoquen y participar en ellas para no

perder la dinámica del PRODES. Cuando un socio no pueda asistir ni delegar, debe reportar su inasistencia por teléfono o por escrito a través del Coordinador del PRODES o mediante alguno de sus compañeros empresarios del grupo; puede hacerlo anticipadamente o el mismo día de la reunión o evento. Para facilitar la participación, cada empresa-socio puede tener un (1) delegado con poder de decisión, el cual debe mantener informado a los socio (s) principales sobre los acontecimientos en las reuniones.

**3.3.2** Además deberán asistir los empresarios socios del PRODES a los seminarios y otros eventos que serán convenidos en el grupo y la obligación de pagar las cuotas y otros conceptos que se fijen en las reuniones o en el Plan de Acción Grupal.

#### **3.4. Realización y coordinación de las reuniones del grupo:**

**3.4.1.** Las reuniones se realizarán semanalmente y podrá ser modificado en asamblea por los socios.

**3.4.2.** La dirección de las reuniones es responsabilidad del Comité Líder, quien encarga al Coordinador de organizar la agenda de las reuniones, hace la convocatoria a los participantes y contratar el lugar.

(a) Cada reunión debe tener un orden del día, el cual se da a conocer a los empresarios en la citación de convocatoria.

(b) La convocatoria a una reunión se hará a manera de recordatorio el día de la reunión con 6 horas de anticipación a la hora citada. Si no hay quórum, se espera hasta 15 minutos de la hora fijada, luego se procede a desarrollar la reunión con los empresarios que hayan asistido.

En esta reunión se tomarán decisiones a excepción de las siguientes: terminación del grupo PRODES, Cambio de comités, programación de actividades que generen egresos superiores a \$ 1.000.000, Modificación de estatutos, y otras decisiones que afecten a la mayoría de los socios del grupo PRODES.

(c) El sitio de las reuniones debe ser de fácil acceso para todos los empresarios.

(d) El Comité Líder puede invitar a otras personas o entidades para que en la reunión presenten propuestas o desarrollen temas de interés para el grupo, fijando la duración de las participaciones, siempre y cuando se haya informado a los socios en la reunión inmediatamente anterior.



- (e) El horario para una reunión es acordado en la reunión inmediatamente anterior o por consenso en el grupo buscando una hora adecuada para todos con el fin de facilitar la asistencia.
- (f) El quórum se establece con la mitad más uno de los miembros que conforman el PRODES.
- (g) Por inasistencia sin la debida justificación, se aplicará la respectiva sanción equivalente al 5 % del salario mínimo legal vigente.
- (h) Por inasistencia sin la debida justificación a 3 reuniones consecutivas, durante el mes, quedará suspendido de los beneficios del PRODES durante el siguiente mes.
- (i) Los procesos de decisión se hacen por votación mayoritaria, la mitad más uno, de manera pública o secreta según se convenga.
- (j) Debe levantarse un informe de cada reunión, deben quedar definidos las tareas y compromisos con las fechas y responsables asignados. Para el seguimiento de resultados, los avances de las tareas se revisan en el segundo punto del orden del día de cada reunión.

### **3.5 Financiamiento:**

**3.5.1** El grupo PRODES debe generar sus propios medios financieros para contratar a un Coordinador, el cual ya no puede ser el funcionario de ACOPI, sino, una persona independiente

**3.5.2** El Comité Líder elaborará el presupuesto para el financiamiento independiente del PRODES Sectorial y hacerlo aprobar en reunión plenaria.

**3.5.3** Para el manejo de los recursos, ACOPI Nariño abrirá una cuenta corriente, separada en su contabilidad y a manera de Centro de Costos, para el ingreso de recursos. El ordenador del gasto será el Comité Líder y los pagos serán efectuados por ACOPI. Los ingresos y gastos serán auditados por un Revisor o su Suplente elegidos por votación simple en una reunión plenaria.

La fuente de los recursos del fondo puede ser entre otras:

- (a) Multas fijadas y aprobadas por consenso con mayoría a favor en la Asamblea de Socios del PRODES, que se deben documentar en el Plan de Acción Grupal.

(b) Aportes que sean hechos de manera directa o indirecta por el Programa Nacional de los PRODES de ACOPI con recursos de los convenios realizados por ACOPI con organizaciones privadas o públicas de índole local, regional, nacional o internacional.

(c) Recursos provenientes de las actividades del Plan de Acción Grupal de cada grupo PRODES para sí mismo o de cada una de las empresas a su PRODES de manera directa.

(d) Aportes de otras actividades que el grupo determine.

Al finalizar la existencia de un PRODES y si hay saldos a favor, este quedará en primera instancia a disposición del PRODES al que los miembros restantes se vinculen o adhieran, en segunda instancia al fondo general de todos los PRODES existentes en ACOPI Nariño, y, en última instancia, no existiendo ningún grupo de los PRODES, a la dirección regional de ACOPI Nariño.

### **3.6. Conformación y participación de los Comités de Trabajo:**

**3.6.1** El grupo PRODES debe elegir democráticamente los diferentes comités de trabajo que requiera. Los principales son el Comité Líder y el Comité de Ética.

### **3.7 Sanciones:**

**3.7.1** El PRODES en Asamblea de Socios regula las sanciones adecuadas para el incumplimiento y violación de los acuerdos establecidos por el grupo, a saber:

1. Dejar de asistir a las reuniones de asamblea general ordinaria o extraordinaria, o a las reuniones de los comités a los cuales pertenezca, sin causa justificada.

(a) Por incumplimiento en el pago de las multas y demás obligaciones, de la siguiente manera:

1. En primera instancia amonestaciones por escrito

2. Por inasistencia no justificada a las reuniones o actos acordados por tres veces consecutivas durante el mes quedará temporalmente por un mes de los derechos y beneficios del PRODES.

3. Si las faltas siguen de manera continuada la suspensión del grupo PRODES será definitiva.

(b) La violación al Reglamento, Código de Ética o Acta de Compromiso será sancionada con el retiro definitivo del grupo y la que estipule el Estatuto de ACOPI Nariño; también cualquier falta grave que la Asamblea de Socios

del grupo considere grave porque haya atentado contra alguno de sus miembros o todo el grupo. Aparte de la expulsión del PRODES, cuando haya un delito o violación jurídica, el socio o socios afectados o todo el grupo podrán interponer demanda según la ley contra el socio que ha ocasionado el daño. El Comité de Ética del grupo PRODES será el ente coordinador y asesor de las sanciones que se promulguen por estas faltas.

La expulsión de un socio o miembro de un PRODES por violación del Reglamento, Código de Ética o Acta de Compromiso, o cualquier falta grave que lo amerite, será debatida, sustentada y aprobada en reunión plenaria del grupo al que pertenece el infractor; esto con el fin de que haya consenso en todas las decisiones de los PRODES.

### **3.8. Funciones principales del Coordinador**

Son funciones del Coordinador las que contenga el Manual de Funciones y los trabajos que sean asignados por el Comité Líder, entre otras:

- (a) Presentar para la aprobación del PRODES los informes, agendas y los demás documentos encargados que contribuyan a la integración del grupo y la realización de negocios conjuntos.
- (b) Dirigir, administrar, llevar los archivos, reunir las sugerencias recibidas y todos los negocios de acuerdo con las instrucciones y políticas dadas por el Comité Líder.
- (c) Coordinar la preparación y realización de todas las reuniones.
- (d) Generar mecanismos de comunicación permanente con todos los miembros del grupo.
- (e) Ejecutar y dar cumplimiento al Plan de Acción Grupal aprobado por el grupo, presentando informes de resultados sobre el alcance de objetivos y metas logradas en los tiempos definidos.
- (f) Presentar a la asamblea informes de gestión económica y social del periodo anterior.

### **Liquidación de un PRODES**

Cuando la Asamblea de Socios en plenaria considere pertinente la liquidación del PRODES o el número de socios disminuya de manera que imposibilite el sostenimiento económico del grupo, por votación mayoritaria podrá tomar

la decisión de terminar con el PRODES o, si es conveniente, vincularse o adherirse a otro PRODES.

## **COOPERACIÓN**

La cooperación es el espíritu central que guía el programa PRODES; pero implica otros valores como el dialogo para la solución de las contradicciones y diferencias, la búsqueda del consenso en el proceso de toma de decisiones sobre temas capitales del grupo, propendiendo siempre por el beneficio y avance de cada empresa y el de todos simultáneamente, fomentando el cumplimiento, el respeto y la lealtad a los empresarios participantes y al grupo como tal.

## **4. NORMAS DE CONVIVENCIA**

Además del Código de Ética, se establecen las siguientes normas para regular la convivencia social con el lema que "todos somos responsables de todos".

**4.1** No agredir la autoestima del compañero, comunicarse e interactuar con respeto, lealtad y tolerancia.

**4.2** Aprender a tomar decisiones en grupo, primando el beneficio general y como consecuencia el particular.

**4.3** Aprender a cuidar el entorno y valorar el saber social.

## **5. NEGOCIOS EN EQUIPO DE LOS PRODES**

Para facilitar, promover y generar un ambiente de confianza que sea propicio para los negocios, se definen y aprueban las siguientes disposiciones:

**5.1 Negocios entre miembros PRODES:** Los miembros de uno o varios PRODES pueden establecer uniones temporales, consorcios, alianzas estratégicas u otro tipo de asociaciones, como Joint Venture, para hacer negocios conjuntos de acuerdo con los requisitos de los contratos o solicitudes de ofertas en las que puedan participar, generando confianza y ventajas competitivas. En esta situación, las reglas de la asociación son definidas y acordadas entre los empresarios participantes; sin embargo, si los participantes lo solicitan, estos negocios pueden ser discutidos y analizados en la reunión del PRODES para que se cumpla lo establecido en los Propósitos y Metas.

**6.2 Negocios a nombre de un PRODES:** Las negociaciones en las que participen las empresas en nombre de un PRODES se deben presentar, discutir y aprobar en la Asamblea de Socios del grupo. Para coordinar la participación de las empresas, estas son invitadas a presentar propuestas en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles o menos según los requisitos contractuales con el propósito de elaborar la oferta o propuesta a nombre del PRODES.

Las ofertas que presenten las empresas en forma individual serán calificadas dentro del plazo requerido por la Asamblea de Socios o por un Comité de Trabajo específico con la finalidad de preparar a tiempo la propuesta del PRODES.

## **CODIGO DE ETICA**

El presente documento hace parte integral al "Acta de Compromiso" firmado entre las partes como Anexo 2 del Reglamento "de los PRODES en ACOPI" y amerita aplicación unánime.

### **1. GENERALIDADES**

El objetivo del presente Código es establecer unas normas que fortalezcan el trabajo en el grupo PRODES del sector SERVICIOS, proceso que se ha iniciado dentro del trabajo sectorial de ACOPI.

Se pretende lograr la integración, interacción y coordinación de esfuerzos para alcanzar metas comunes con eficiencia y eficacia.

### **2. PRINCIPIO BÁSICO DE LOS PRODES**

Existe conciencia entre los empresarios de la necesidad de trabajar en forma conjunta, eliminando las prácticas egoístas en el ámbito del grupo, por lo tanto, en el comportamiento de los PRODES debe prevalecer el bienestar colectivo sobre el individual; pero, a su vez, los resultados de la colectividad deben favorecer a cada empresa miembro del grupo. Este es el principio básico que rige la conducta de todos los miembros de los PRODES

### **3. VALORES**

Los valores éticos y su aplicación eficaz son fundamentales para lograr la integración solidaria de los grupos PRODES. Estos valores son:

**3.1 RESPETO:** Cordialidad y mesura en el trato personal y en el grupo, respeto por la propiedad intelectual y física de la producción, planos, procesos, clientes y mercados. La información que reciba un empresario de su "competidor" miembro del grupo tendrá total confidencialidad. La aplicación de este valor obliga a que si el PRODES como grupo ha decidido atender un cliente o mercado en particular, los empresarios independientemente no lo hagan.

**3.2 HONESTIDAD:** Ser honrado, no cometer ni permitir fraudes o engaños, tener la capacidad de ser confiable para los demás compañeros y actuar siempre con la verdad.

**3.3 TRANSPARENCIA:** Manejo pulcro de la relación, de los recursos, presupuesto, de la información y los negocios que se establezcan en el grupo.

**3.4 CUMPLIMIENTO:** Capacidad de sentirse obligado a dar respuesta, a cumplir un trabajo o un compromiso.

**3.5 RESPONSABILIDAD:** Entereza para asumir las obligaciones adquiridas con el grupo y velar por su cumplimiento, implica que si un integrante tiene información de una contravención del Código de Ética, lo debe reportar al Comité de Ética o al grupo para tomar las medidas y sanciones pertinentes con los reglamentos de los PRODES y el Estatuto de ACOPI.

**3.6 LEALTAD:** Fidelidad que se debe a los miembros del PRODES, actuando con rectitud y actitud desinteresada, ordinariamente recíproco para que se fortalezca el trato entre los miembros.

**3.7 TOLERANCIA:** Respeto a la libertad de los demás, sus formas de pensar, de actuar, o sus opiniones y estar atento a que todos los participantes lo practiquen.

**3.8 BIEN COMUN:** trabajamos por la promoción y construcción del interés general y no por los intereses particulares; consideramos que nuestro trabajo es esencialmente público y,

en consecuencia, defendemos posiciones que sean de beneficio a la sociedad en su conjunto.

**3.9 EXCELENCIA:** aspiramos a realizar un trabajo de excelente calidad que se traduzca en resultados sobresaliente para la sociedad, las entidades socias con quienes trabajamos y el desarrollo integral de nuestros colaboradores

#### **4. COMITÉ DE ÉTICA:**

El grupo PRODES de servicios elegirá a tres representantes para este comité entre sus miembros. Este comité tendrá la función revisar y reunir información acerca de inquietudes y los miembros de los PRODES que atentan contra de valores éticos.

Llevando esta información a la Junta Directiva de ACOPI Seccional Nariño, este comité hace la labor de facilitador y presentador de problemas éticos.

Además tratará de mantener un clima empresarial adecuado entre los miembros del grupo, buscando las soluciones éticas a los problemas que allí se presenten.

#### **PAUTAS ÉTICAS EN LAS RELACIONES COMERCIALES**

##### 1. Con los clientes.

Son nuestra razón de ser. Debemos establecer con ellos relaciones serias y con profesionalismo para satisfacer sus necesidades.

##### 2. Con los Distribuidores.

Nuestras relaciones con ellos deben estar enmarcadas dentro de la buena fe y la lealtad, como base de un manejo transparente del mercado.

##### 3. Con los Competidores.

Buscamos operar en los mercados objetivo, inspirados en los principios de lealtad y respeto hacia los competidores

##### 4. Con los Proveedores.

Pretendemos sostener relaciones transparentes, leales y regidas por la buena fe.

Las reuniones programadas continuamente (cada semana), fueron clave para la afianzar el proceso asociativo. Esto fue

interés del grupo que se manifestó ante ACOPI que se coordinara esta actividad con el ánimo de sacar adelante el programa y forjar el desarrollo de sus empresas y del sector de una manera más activa.

Las capacitaciones que se programaron para este sector cumplieron las expectativas de los empresarios en primer lugar por que fueron propuestas de acuerdo a sus necesidades y luego fueron ejecutadas de la manera más eficiente y eficaz. Entre ellas están el Proceso Administrativo, Portafolio de Servicios, Direccionamiento Estratégico o Filosofía Corporativa y Trabajo en Equipo. Después de la capacitación teórica se realizó la consultoría a las empresas para su implementación, cada una de ellas se preocupó por poner en práctica estos conceptos que luego fueron reforzados tanto por el conferencista como por el asesor de PRODES.

Aunque la mayoría de actividades fueron de capacitación y formación empresarial como herramienta para estructurar procesos más concretos, en el siguiente periodo solicitaron a ACOPI que se empiece a liderar actividades más puntuales que estén relacionadas directamente con el sector.

El empresario consiente del proceso que está adelantando, ya no mira que la formación y preparación es incurrir en gastos, sino por el contrario es hacer una inversión. Es uno de los logros hasta donde llegó el sector Servicios, ahora están dispuestos a invertirle en el crecimiento del grupo, es por eso que se les propuso la creación del Fondo Grupo PRODES Sector Servicios para sostenimiento del mismo, propuesta que fue aceptada sin ningún problema. Por iniciativa de ellos dijeron inicialmente estar dispuestos a aportar con una cuota mensual de diez mil pesos cada uno (\$ 10.000 m/cte.). A partir del 10 de octubre las once empresas empezaron a hacer el aporte.

El plan de acción trazado para el periodo se cumplió satisfactoriamente en su mayoría, quedando pendientes algunas actividades de formación como el programa de entrenamiento gerencial y el programa de marketing estratégico aplicado, esto no se pudo alcanzar por falta de tiempo, ya que para la realización de estas capacitaciones se requiere varias horas de ejecución y también depende de la disponibilidad del empresario.



En reunión realizada por el sector servicios el 17 de diciembre de 2003 se realizó la evaluación de las actividades PRODES durante el segundo semestre del año 2003 en el grupo, de la siguiente manera:

✓ Las reuniones realizadas dieron como resultado la integración de los empresarios, en el momento hay conocimiento de todos los integrantes, se logro romper el paradigma de la desconfianza, el egoísmo, el individualismo y ellos expresan que están listos para emprender proyectos comunes de manera conjunta siempre y cuando ACOPI los respalde y apoye.

✓ Fue un trabajo realizado con personas más no con profesionales.

✓ Se logró consolidar un grupo de 10 empresarios, las cuales han superado la etapa de sensibilización, conocimiento y generación de confianza de la metodología PRODES y además están firmes en seguir adelante con muchos proyectos.

✓ Hubo compromiso y voluntad por parte del coordinador y asistente del grupo PRODES de servicios.

✓ Hubo más agremiados

✓ Se realizó el lanzamiento del proyecto Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito para los Empresarios Acopistas.

✓ Cabe aclarar que los diez empresarios mencionados fueron partícipes de todas las actividades y eventos realizados, salvo algunas excepciones.

