

SELECCIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE MIPYMES CON MIRAS A
EXPORTAR EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

LUCY MAGALY BASANTE ERAZO
BELKY DALILA PORTILLA CRUZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2005

SELECCIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE MIPYMES CON MIRAS A
EXPORTAR EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

LUCY MAGALY BASANTE ERAZO
BELKY DALILA PORTILLA CRUZ

TESIS

Asesor:
FRANCISCO CRIOLLO
ECONOMISTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2005

“las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo
Son responsabilidad del autor”

Artículo primero del acuerdo 324 de octubre de 1996,
Emanado del Honorable Concejo Directivo
De la Universidad de Nariño.

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro del sector industrial de la ciudad de Pasto, se destacan los sectores: Cuero y Marroquinería, Madera incluida la Artesanía y el sector Lácteo.

El sector Cuero y Marroquinería de la región se ubica en el sexto lugar entre los doce departamentos más representativos de ésta actividad, por encima del Atlántico, Boyacá y D.C Bogotá y, superado por los departamento de Cundinamarca y el Valle del Cauca. Los empresarios pertenecientes a éste sector dirigen su producción a los mercados: regional y local, nacional e internacional. Las exportaciones realizadas por el sector Cuero y Marroquinería en su mayoría, son de forma indirecta y su mercado no es permanente esto fundamentalmente por la falta de estrategias en cuanto a la comercialización.

En cuanto al sector Madera incluidas las artesanías ha logrado posicionarse como uno de los mejores, así a nivel nacional ocupa el tercer lugar entre los trece departamentos más representativos en este sector, superado únicamente por Cundinamarca y el Valle del Cauca.

El sector Lácteo únicamente ha logrado posicionarse únicamente a nivel local, ya que a nivel nacional tiene un mercado estrecho y poco representativo. A nivel internacional las exportaciones son muy escasas y difíciles de realizar por los costos logísticos.

A partir de éstos sectores: Cuero y Marroquinería, Madera incluida la Artesanía y el sector Lácteo, se realizó un estudio socio-económico para detectar las empresas más representativas de cada sector que cumplieran con las suficientes características para competir tanto en mercados nacionales como internacionales. Se tuvo en cuenta variables que involucraran una adecuada organización, su productividad, las cualidades y ventajas de sus productos en el mercado local y regional. A partir de este análisis se seleccionaron once empresas así: en el sector Madera se seleccionaron 2 empresas, para el sector Cuero y Marroquinería 5 empresas y para el sector Artesanal 4 empresas. De acuerdo al presente estudio, estas empresas son las más adecuadas para iniciar el proceso exportador.

Para iniciar dicho proceso se plantean estrategias que involucran toda la cadena de valor desde el inicio de la producción hasta la parte de la comercialización.

Estas estrategias están enfocadas inicialmente a la re-organización empresarial y la solvencia de las necesidades en cuanto a capital y mano de obra calificada con lo cual las empresas logren ventajas competitivas para enfrentar los diferentes mercados.

ABSTRACT

Within industrial sector of the Pasto city, we can emphasize the sectors: Leather and Marroquinería, Wood included the Crafts and the Milky sector.

The Leather sector and Marroquinería of the region is located in the sixth place between the twelve departments more representative of this activity, by above of the Atlantic, Boyacá and D.C Bogota and, surpassed by the department of Cundinamarca and the Valle of the Cauca. The entrepreneurs belonging to this sector direct their production the markets: regional and local, national and international. The exports accomplished by the Leather sector and Marroquinería for the most part, they have been in a way indirect and their market is not permanent this fundamentally for lack of strategies concerning the marketing.

With respect to Wood sector included the crafts has achieved posicionarse as one of the better, thus the national level occupies the third place between the thirteen departments more representative in this sector, surpassed solely by Cundinamarca and the Cauca Valley.

The Milky sector solely it has achieved posicionarse only at local level, because national level has a narrow market and little representative. At international level the exports are very scarce and difficult to accomplishing by the logistical costs.

As of these sectors: Leather and Marroquinería, Wood included the Crafts and the Milky sector, was accomplished a socio-economic study to detect the most representative companies of each sector than complied with the sufficient characteristic to compete so much in national markets as international. it takes into account variable that they involved an adequate organization, their productivity, the qualities and advantages of their/its products in the local and regional market. As of this analysis were selected eleven companies thus: in the Wood sector is was selectionated 2 companies, for the Leather sector and Marroquinería 5 companies and for the Artesanal sector 4 companies. Of agreement to the present study, these companies are the most adequate to begin the exporting process.

To begin this process are outlined strategies that involve all the chain of value from the beginning of the production until the part of the marketing.

These strategies are focused initially to the re - organization and the solvency of the needs concerning capital and labor qualify with something which the companies achieve competitive advantages to face the different markets.

Nota de aceptación:

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

San Juan de Pasto, 16 de Noviembre del 2005.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarnos la oportunidad de vivir estas experiencias.

A la Universidad de Nariño por abrirnos sus puertas del conocimiento.

A la alcaldía municipal por permitirnos aplicar nuestros conocimientos en pro del desarrollo de la región.

Este trabajo está dedicado a la persona más maravillosa del mundo, razón por la cual no está en él.

Agradezco infinitamente a mi familia, mis padres Fabio Portilla e Isabel Cruz, a mis hermanos Magally, Juan David y Whitman por su gran amor y apoyo en todo momento, a mi tía Lucy, mis primos, y todas esas personas especiales que estuvieron a mi lado apoyándome en mi proceso de formación como profesional.

Belky Dalila

A mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de toda mi vida.

A mis hermanas por su comprensión y cariño.

A Juan C. Castillo por su compañía y amor brindado.

A mi amiga y compañera Belky por su paciencia y apoyo durante toda la carrera.

A mi amiga Yudy Alvear por ser mi apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.

Magali Basante

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2. PLANTEAMIENTO GENERAL	20
2.1. MARCO TEORICO	20
2.2. MARCO NORMATIVO	27
2.2.1. Ley de fronteras	27
2.2.2. Ley MIPYME	27
2.2.3. Ley de intervención económica	29
2.2.4. Incentivos fiscales	29
2.2.5. Incentivos arancelarios	30
2.2.6. Incentivos cambiarios	30
2.2.7. Incentivos financieros	31
2.2.8. Entidades promotoras de exportación	34
2.2.9. Ley de preferencias arancelarias andinas	37
2.3. MARCO CONCEPTUAL	38
2.4 MARCO CONTEXTUAL	40
2.4.1. Situación de las MIPYMES en Pasto	40
2.4.2. Análisis de los sectores seleccionados	43
2.4.2.1. Sector Cuero	46
2.4.2.2. Sector lácteo	47

2.4.2.3. Sector artesanal: cuero y madera	49
2.4.2.4. Sector madera	51
2.5. DEFINICIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA	53
3. OBJETIVOS	54
3.1. OBJETIVO GENERAL	54
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	54
4. HIPÓTESIS	55
4.1. HIPOTESIS GENERAL	55
4.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS	55
5. JUSTIFICACIÓN	56
6. COBERTURA	58
6.1. COBERTURA TEMPORAL	58
6.2. COBERTURA ESPACIAL	58
7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	59
7.1. TIPO DE ESTUDIO	59
7.2. FUENTES DE INVESTIGACION	59
7.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	59
8. COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE LOS SECTORES	62
8.1. COMERCIO EXTERIOR DE LOS SECTORES NACIONALES	61
8.1.1. Comportamiento del sector cuero y marroquinería: bolsos	61
8.1.2. Comportamiento de las artesanías	65
8.1.3. Comportamiento del sector madera: muebles	67

8.1.4. Comportamiento del sector lácteo: Yogurt	69
8.2. COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE NARIÑO	70
8.2.1. Principales socios comerciales por acuerdo	70
8.2.2. Principales socios comerciales por país	71
8.3. COMPORTAMIENTO INTERNACIONAL DE LOS SECTOR DEL MUNICIPIO DE PASTO	73
8.3.1. Destino de la producción	73
8.3.2. Exportaciones realizadas por los sectores	73
8.3.3. Ventajas de los productos	77
8.3.4. Capacidad de las empresas de incrementar la producción	77
8.3.5. Aceptación del producto en el extranjero	78
8.3.6. Aceptación de los acuerdo comerciales	79
8.3.7. Disposición de los empresarios para asociarse	80
8.3.8. Disposición para exportar	80
9. CARACTERISITICAS DE LAS MIPYMES DE LOS PRINCIPALES SECTORES DE PASTO	82
9.1. CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS	82
9.1.1. Ente jurídico	83
9.1.2. Monto de activos según actividad	84
9.1.3. Número de empleados según actividad	85
9.1.4. Empresas que realizan otra actividad (artesanías)	86
9.1.5. Tipo de contabilidad según actividad	87
9.1.6. Tipo de contabilidad según estudios realizados por el dirigente	88

9.1.7. Nivel de agremiación según actividad	88
9.1.8. Especialización laboral de los empleados según actividad	89
9.1.9. Origen de capital según actividad	89
9.1.10. Asesoría recibida por los empresarios	90
9.2. CONTEXTO SITUACIONAL	91
10. SELECCIÓN DE MIPYMES CON CAPACIDAD PARA EXPORTAR	95
10.1. JUSTIFICACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LAS MIPYMES	95
10.2. MIPYMES SELECCIONADAS	97
10.2.1. Sector maderas	97
10.2.2. Sector cuero y marroquinería	98
10.2.3. Sector artesanal	101
11. ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE FORTALECIMIENTO PARA LA MIPYMES SELECCIONADAS	105
12. CONCLUSIONES	113
13. RECOMENDACIONES	115
14. BIBLIOGRAFIA	117
15. ANEXOS	120

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1	120
ANEXO 2	123
ANEXO 3	125
ANEXO 4	129
ANEXO 5	134

INTRODUCCIÓN

Por otro lado en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberalización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales. Dentro de este proceso entendemos que las PYMES deben cumplir un papel destacado. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las PYMES en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

El sector empresarial en la ciudad de Pasto se encuentra en su mayoría conformada por micro y pequeñas empresas, las cuales no poseen una visión clara ni estrategias adecuadas para fortalecerse y hacer frente a los nuevos retos que impone el mercado, sin embargo éstas son una alternativa a la actual crisis que atraviesa el país como fuente de empleo y subsistencia. Actualmente existen numerosas MIPYMES, pero se caracterizan por la informalidad, escasez de capital para invertir, capacitación y organización.

La ausencia de *políticas integrales* para el desarrollo de las MIPYMES tanto a nivel nacional como internacional es una de las causas más importantes de la deficiente situación económica de este sector. En este sentido se propone identificar las principales MIPYMES conexas a los sectores económicos más importantes de la ciudad de Pasto entre los que se incluyen: Láctea, cueros y madera, por lo que se hace necesario fortalecerlos con MIPYMES competitivas capaces de incursionar mercados nacionales e internacionales, además de contribuir significativamente a la generación de empleo, por esta razón se ha tomado estos sectores de la economía como un potencial de desarrollo municipal y regional.

Para hacer esta identificación se aplicaron encuestas personalizadas a los dueños de cada una de las empresas pertenecientes a los sectores.

Mediante las cuales se encontró una visión exportadora por parte de las empresas, ya que tienen una alta disposición para hacerlo. Además se corroboraron aspectos como la baja organización interna de las empresas, capacidad de incrementar la producción, disposición a asociarse y la falta de conocimiento en cuanto al comercio exterior.

En primera instancia se analiza el comportamiento de los sectores tanto a nivel nacional como regional, ya que nos brindan una idea clara de su situación, de esta manera sabremos sobre qué medio se va a trabajar y posteriormente se presenta un análisis de todas las

encuestas, para así mediante criterios propuestos tanto por Proexport, como por Michael Porter, hacer la respectiva selección. Seguidamente se aplicó una encuesta detallada, gracias a la cual se obtuvo información específica para lograr el objetivo de plantear las respectivas estrategias.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector microempresarial de la ciudad de Pasto afronta muchos problemas para alcanzar una competitividad y productividad que le permita satisfacer la creciente y exigente demanda, expandir su mercado y competir, tanto interna como externamente con calidad y precios.

La ciudad de Pasto, cuenta con valiosas oportunidades para alcanzar mayor participación en estos mercados, siendo considerada no sólo el eje del desarrollo industrial y comercial, sino que también hace parte de las unidades de desarrollo fronterizo, desafortunadamente no se ha hecho uso eficiente de estas oportunidades, fundamentalmente por carecer de buenos medios de producción, los cuales no van a la par con los adelantos tecnológicos mundiales; además de prevalecer, no sólo en la ciudad, sino que en casi todo el departamento, una cultura tímida y temerosa a los nuevos retos que impone el actual mercado, obstaculizando el cambio.

Por lo tanto, la competitividad es uno de los puntos más débiles de las MIPYMES, dado que existen muchos factores que hacen que esta variable sea casi nula, como por ejemplo la falta de inversión, la cual impide adquirir nuevas tecnología, maquinaria y capacitación retrasando el crecimiento y desarrollo de las mismas. La solución de estos problemas, mejorará su competitividad en cuanto a la calidad de los productos, precios y cantidades ofrecidas, obteniendo un reconocimiento no sólo regional, sino también a nivel nacional e internacional.

De aquí la necesidad de proponer estrategias que permitan buscar otras opciones de incursionar en los mercados con nuevos y mejores productos y empresas con visiones largoplacistas y dispuestas a asumir los retos necesarios para lograr una mayor participación en el comercio internacional, esto mediante el conocimiento y conveniente aprovechamiento de las diferentes ventajas que posee el departamento y por consiguiente Pasto, además de ser partícipes de los beneficios que pueden traer los distintos acuerdos que Colombia ha firmado y firmará con otros países.

2. PLANTEAMIENTO GENERAL

2.1. MARCO TEÓRICO

A través del comercio internacional de bienes y servicios y los flujos de dinero, las economías de los diferentes países, están ahora más relacionados que antes y por lo tanto, la economía mucho más agresiva así, el mantenerse a la altura de las economías internacionales ha sido la preocupación de las empresas y de las políticas económicas de los gobiernos.

El nivel de vida de una nación depende a largo plazo de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas. Hay una larga historia de esfuerzos para explicar el éxito internacional de algunos sectores en el comercio internacional. El clásico se centra en la teoría de la ventaja comparativa. David Ricardo refinó esta noción, pasando a la ventaja comparativa, reconociendo que las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productiva. Esto significa que una nación puede importar un artículo en el que podría ser el producto de más bajo coste, si todavía es más productiva en la producción de otros bienes.

Teniendo en cuenta que cualquier economía tiene recursos limitados, cada país se especializará en el bien que mejor pueda producir, es decir: el comercio internacional es posible fundamentalmente por las diferencias existentes entre los países; por lo tanto, las naciones como los individuos podrán beneficiarse de éstas diferencias dependiendo de la productividad del trabajo, mediante una relación comercial en dónde cada país ofrece aquello que sabe hacer relativamente bien en términos de otro bien, lo que se ha definido como el costo de oportunidad.¹

En la teoría de Ricardo, el comercio se basa en las diferencias de la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones, éstas atribuidas a diferencias inexplicadas en el entorno o *clima* de las naciones que favorecía a algunos de los sectores. Sin embargo, la versión dominante de la teoría de la ventaja comparativa, propuesta inicialmente por Heckscher y Ohlin, está basada en la idea de que las naciones tienen toda una tecnología equivalente pero que difieren en sus dotaciones de lo que se dio en llamar factores de producción tales como tierra, mano de obra, recursos naturales y capital. Estos factores no son más que los insumos básicos necesarios para la producción. Es decir que las ventajas comparativas no se rigen únicamente por la productividad en el trabajo, como lo afirmaba David Ricardo, si no también de la cantidad de recursos que posea un país. Este modelo supone que “los recursos son la única fuente del comercio” por lo tanto la ventaja competitiva esta influida por la interacción entre los recursos de las naciones (abundancia

¹ KRUGMAN, Paul (1999). Economía Internacional: teoría y política. Editorial: Mac Graw Hill. Cuarta edición. Madrid. Pág. 12

relativa de los factores de producción) y la tecnología de producción que influye en la intensidad relativa con la que los diferentes factores de producción son utilizados en la producción de diferentes bienes.² De esta manera las naciones consiguen ventaja comparativa, haciendo uso intensivo de los factores que poseen en abundancia. Exportan estos bienes e importan aquellos en los que tienen una desventaja comparativa.

A pesar de que la teoría de la ventaja comparativa se introdujo en el siglo XIX con David Ricardo el cual supuso únicamente como factor de producción el trabajo, y posteriormente el teorema de Heckscher y Ohlin, aún rige en la actualidad, pues el comercio internacional se rige por las ventajas comparativas, especialmente el de aquellos países subdesarrollados, los cuales han encontrado la forma de beneficiarse mediante la especialización de su producción en el mercado mundial.³

Este punto de vista ha condicionado en gran parte la política gubernamental respecto a la competitividad, porque se ha reconocido que los gobiernos pueden alterar la ventaja en los factores, sea con carácter general o en sectores específicos mediante varias formas de intervención, como la reducción de los tipos de interés, los esfuerzos por mantener bajos los costes salariales, la devaluación que pretende afectar a los precios comparativos, las subvenciones, las desgravaciones vía amortizaciones especiales y la financiación a la exportación dirigida a determinados sectores, y así tratar de reducir los costos relativos de las empresas de una nación en comparación con una de sus rivales internacionales.⁴

Por otra parte, en la actualidad se habla de la ventaja competitiva de las naciones y específicamente de sus empresas. Esta ventaja se crea y se mantiene mediante un proceso localizado es decir, que las empresas tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable a la vez que sostenible, en donde la innovación y el conocimiento es uno de los medios más importantes para conseguir dichas ventajas. Una de las causas más habituales de innovación es el cambio tecnológico, el cual puede crear nuevas posibilidades para el diseño, producción y comercialización de los bienes y servicios, de acuerdo a las exigencias y necesidades de la demanda.⁵

De acuerdo a M. Porter, el éxito de las ventajas competitivas en las empresas se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación (diamante) que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva.

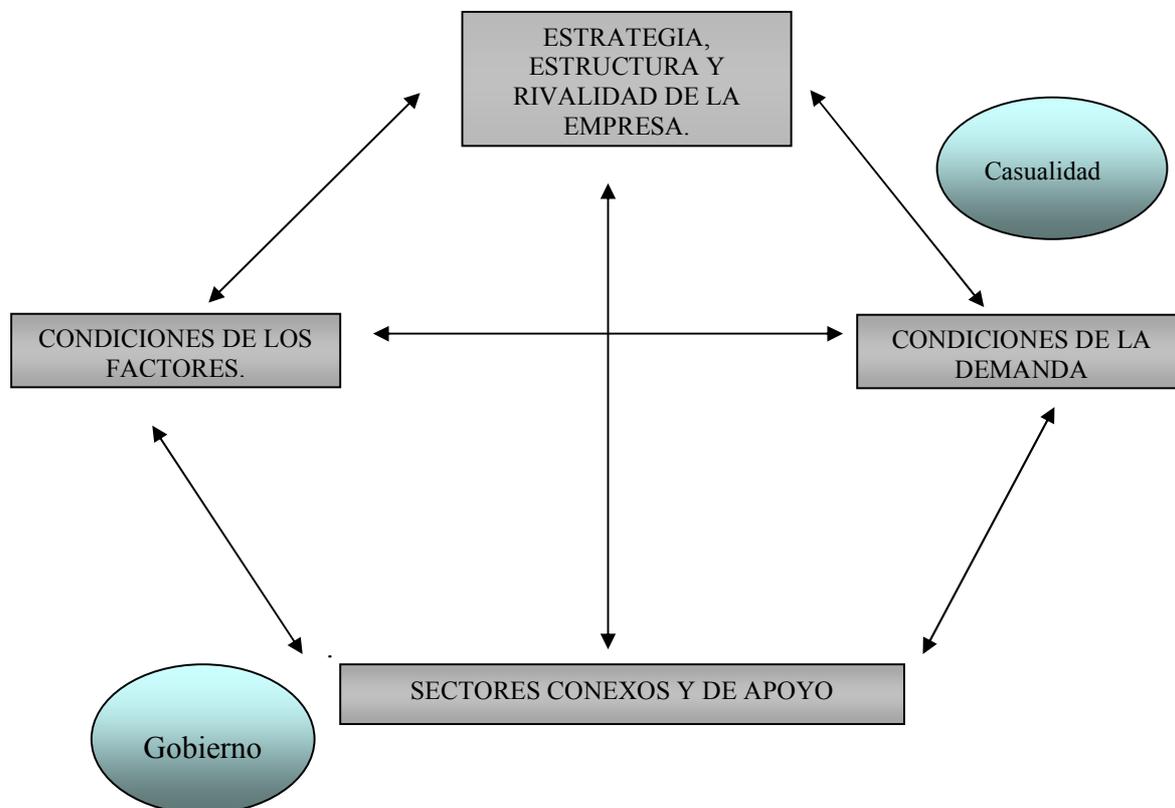
² KRUGMAN, Paul. Op. Cit., p. 54

³ KRUGMAN, Paul. Op. Cit., p. 13

⁴ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor. Grupo zeta. Argentina 1991. Pág. 180-192

⁵ *Ibid.*, p. 201

Gráfico 1. Diamante de Porter



Fuente: PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones.

❖ **CONDICIONES DE LOS FACTORES:** los factores de producción son los insumos necesarios para competir en cualquier sector tales como mano de obra, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura. La mezcla de factores difiere de unos sectores a otros, no obstante la ventaja competitiva no dependerá de la cantidad disponible de cada uno de ellos, pero sí del grado de eficiencia y efectividad con se utilicen. Los factores se dividen en *básicos* y *avanzados*. Los básicos comprenden los recursos naturales, situación geográfica, la mano de obra especializada y semi-especializada. Por lo general estos se heredan de forma pasiva y su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta y carente de complejidad, por lo tanto la ventaja que se crea a partir de éstos es efímera e insostenible para las empresas, especialmente cuando se quiere competir a nivel mundial, pues son fáciles de adquirir gracias a las actividades extranjeras y aprovisionamientos mundiales y por ende los competidores pueden imitar con facilidad dichas ventajas. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura, recurso humano altamente especializado y tecnologías de punta. Estos son los más significativos al momento de buscar una ventaja competitiva sustentable, son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas, sostenidas en capital tanto humano como monetario. Son parte fundamental para la innovación en los procesos productivos y en cada una de las

actividades de la cadena de valor y permiten obtener productos diferenciados y con alto valor agregado. Las desventajas en los factores básicos son una parte importante para que las empresas no caigan en la autocomplacencia y se apoyen tanto en los bajos costos que implica tener abundantes factores básicos. Estas desventajas estimulan la innovación, se crean la necesidad de procurarse otros medios que les permita ser más productivas y rentables, implantando así medios sofisticados como tecnologías avanzadas.

❖ *CONDICIONES DE LA DEMANDA*: la ventaja competitiva que puede surgir a partir de la demanda se basa en las necesidades y nuevas exigencias de los consumidores. Es importante tener la capacidad de percibir e interpretar con rapidez dichas necesidades. Comprender las necesidades requiere acceso a los consumidores, comunicación clara entre ellos. Así el rápido crecimiento de una demanda conlleva a las empresas a adoptar nuevas tecnologías, realizar grandes inversiones y construir amplias instalaciones.

❖ *SECTORES AFINES Y DE APOYO*: son aquellos en los que la empresa puede coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, así compartir actividades es algo que puede acontecer en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de productos. La ventaja competitiva en algunos sectores proveedores confiere ventajas potenciales a las empresas de muchos sectores de una nación, porque producen insumos que se emplean mucho y que tienen una gran importancia para la innovación o la internacionalización. La presencia de sectores conexos permite tener un acceso eficaz y rápido de los insumos más rentables con relación a su costo, no obstante esta no es una ventaja sostenible, ya que los competidores pueden tener el mismo acceso a los insumos, pues los proveedores se encuentran en todo el mundo. La verdadera ventaja se la encontrará en la medida en que todas las actividades que se realicen con los proveedores estén coordinadas con la cadena de valor de la empresa. Por lo tanto es preferible tener proveedores locales, ya que facilita el intercambio de información y cambios técnicos, unir esfuerzos para innovar de acuerdo a las necesidades que se vayan percibiendo por las partes, además de reducirse los costos transaccionales.

❖ *ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA*: la rivalidad doméstica juega un papel fundamental en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional. La disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial es parcialmente función de la rivalidad local, ya que ésta permite que las empresas, por su afán de no quedar atrás y rezagadas, estén a la vanguardia de los constantes cambios de los competidores al momento de ser más eficientes. Así la competencia permite que las empresas realicen inversiones en investigación y desarrollo para un continuo mejoramiento en innovación. La rivalidad no solo crea ventaja sino que ayuda a evitar algunas desventajas. Cuando la competencia sigue diversas estrategias competitivas existe una defensa contra formas de intervención gubernamental que sofocan las innovaciones o cuando no hay más que uno o dos rivales se producen presiones para toda clase de ayudas que minan el dinamismo, tales como las subvenciones, una demanda interior garantizada o

el favoritismo hacia una empresa local. Ninguna de estas ayudas favorecerá la innovación ni crear ninguna ventaja competitiva.⁶

De acuerdo a Michael Porter, existen dos formas esenciales de tener éxito en un mercado globalizado. La primera hace referencia a *los costos*, es decir tener la capacidad de producir y comercializar un bien mejor que los competidores, a los menores costos posibles ya sea utilizando mano de obra barata o modernizando la tecnología, esto permite que la empresa fabrique más cantidad con menos insumos que sus competidores. La segunda forma de competir alude a la *diferenciación* que es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en cuanto a calidad y características especiales. La diferenciación permite obtener ingresos superiores por unidad de producto, así los costos sean similares a los de la competencia. La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo diferentes actividades creando valor agregado para sus clientes, ya sea en la forma de producir, comercializar o procurando mantener recursos humanos especializados, tecnología de punta e infraestructura. Estas actividades se las denomina *cadena de valor*. Por lo tanto, las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y diferentes insumos, es decir mediante la innovación, la cual implica mejoras en la tecnología como los mejores métodos y formas de hacer las cosas, ya sea en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoque de marketing, nuevas formas de distribución y nuevas posibilidades de responder a los cambios con rapidez. La innovación no sólo implica grandes inventos tecnológicos sino que pueden ser pequeñas ideas llevadas a cabo con táctica e ingenio. Sin embargo, estas actividades deben estar coordinadas con todos los procedimientos de la empresa para una mayor eficiencia en la cadena, aprovechar economías de escala, reducir costos mediante el aprendizaje acumulado, asentar marcas y prestigio y procurar los mejores proveedores y clientes.

Para competir mundialmente es necesario crear una ventaja competitiva mediante una estrategia mundial. La mundialización se puede generar por cambios en las necesidades de los consumidores, políticas gubernamentales o cambios de infraestructura o tecnología en un determinado sector. Una estrategia mundial es aquella mediante la cual una empresa vende sus productos en varias naciones y emplea un método integrado de proyección mundial para conseguirlo. Una de las estrategias es planear dónde y en cuántas naciones se llevarán a cabo cada una de las actividades de la cadena de valor. La dispersión de las actividades obliga a realizar inversión extranjera directa, especialmente cuando hay altos costos que son difíciles de amortiguar desde una sede central, necesidad de adaptar el producto a las exigencias de los consumidores, y cubrir riesgos como las fluctuaciones del tipo de cambio y riesgos políticos. Así, la ubicación de las diferentes actividades estarán ligadas a los costos, es decir que las empresas tenderán a ubicarse donde los factores de producción resulten más baratos.

No existe un tipo singular de estrategia mundial, sino numerosas formas de competir que obligan a decidir dónde ubicarse y cómo coordinar las actividades. El mejor modelo

⁶ PORTER, Michael Op. Cit., p. 109-145

dependerá de las características propias de cada sector en particular, la mayoría entraña una combinación integrada de comercio, inversión extranjera directa y un prestigio de marca.⁷

El actual modelo económico neoliberal está basado en la competitividad internacional, las exportaciones juegan un papel fundamental en el crecimiento económico de los países en desarrollo. Por ser el libre comercio una herramienta estratégica en donde el protagonista es el sector productivo, se exige que las empresas estén a la vanguardia en conocimiento e innovación, ventajas claves para el éxito y la permanencia en el actual mercado.⁸

Así, el fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, está generando profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad, es decir que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas. En efecto, los nuevos sistemas de producción, y las fuentes de conocimiento e información son clave para la competitividad. Por ello, las relaciones entre las empresas se han vuelto más importantes que sus propias relaciones internas.⁹ Así los nuevos avances tecnológicos han modificado las condiciones de producción, a través de la automatización, dando paso a la empresa flexible (MIPYME), la cual es relativamente pequeña pero altamente eficiente y eficaz, a pesar de su número reducido de operarios. “Si la gran empresa orienta el proceso productivo al mercado masivo de productos homogéneos, la empresa flexible se especializa en productos heterogéneos, sensibles a los cambios en la demanda localizada en los llamados nichos de mercados”¹⁰

En cualquier país, las MIPYMES contribuyen significativamente a la generación de empleo, de riqueza, de producto, el potencial de innovación y flexibilidad productiva ante los retos competitivos derivados de la exigente y cambiante demanda y, además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas, alcanzando una gran significación económica y por ende, una alternativa ante la crisis de los países¹¹ No obstante, las MIPYMES tienen ciertas desventajas como son: no tener un direccionamiento claro, no saber lo que esperan sus clientes, trabajar de manera reactiva es decir, resolviendo los problemas conforme surgen y sin metodología para hacerlo, no realizan una adecuada planeación ni objetivos establecidos, además de poseer desorden en

⁷ PORTER, Michael. Op. Cit. p. 206

⁸ Conectándonos al Futuro de el Salvador, "Estrategia para la Creación de una Sociedad de Aprendizaje", San Salvador, 1999. En línea <http://www.conectando.org.sv/Estrategia/>. Fecha de consulta: 28 de marzo de 2005.

⁹ ARRARTE MERA. Raúl. Los costos estratégicos en la competitividad empresarial. Universidad nacional mayor de san marcos. Lima. En línea. www.gestiopolis.com Fecha de consulta: 28 de marzo de 2005.

¹⁰ ROMERO, Alberto. Tres ensayos de economía. Universidad de Nariño- CINDE. Pasto. Noviembre 1995. Pág. 19-23

¹¹ GOMEZ GRAS, José Maria. Estrategias para la competitividad de las Pymes. Editorial Mc GRAW-HILL. Barcelona. 1997. Págs. 7-8

sus procesos productivos; así mismo carecen de un sistema de información que les permita conocer su entorno a la vez que su interior para tomar decisiones adecuadas.¹²

Al respecto Michael Porter afirma: Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas, por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

En su evolución, las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones. Para el caso, el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje y fortalecimiento" aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación e información.

Estas limitaciones antes comentadas, fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo, especialmente en Colombia, afectando tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia sumiéndolas en una profunda crisis que continuó en la década del 80' en donde, no solo el gobierno y el sector financiero, sino diversos estamentos del sector privado, abandonaron e incluso menospreciaron a las PYMES dejándolas a la deriva, sin ningún tipo de ayuda, este incidente conllevó a tener nulas posibilidades de crecer e incluso de crear empresa¹³. Sin embargo, desde finales de los 90 se ha visto que estas son fundamentales en la economía de un país, por lo que las grandes empresas han puesto su mira a este importante sector, impulsando su creación y fortalecimiento hasta el punto de llegar a representar el 96% del total de las empresas en el país; genera el 63% del empleo y aporta con el 26% del PIB, por lo que la actitud de abandono y poco deseables ha cambiado a medida que evolucionan y se convierten en una solución a la crisis que afrontan las economías en desarrollo, fundamentalmente la crisis social que actualmente atraviesa Colombia.¹⁴

¹² ANDRIANIS Carlos, et al. Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Editorial Norma. Marzo 2003. México. Pág. 10-13

¹³ PORTA, Martín. Origen y evolución de las Pymes. En línea: www.proexport.com.co. Fecha de consulta: 5 de junio del 2005.

¹⁴ PORQUE FRACASAN LAS PYME. En: Latinpyme. Edición No 5. Marzo de 2005. Pág. 26-33

2.2. MARCO NORMATIVO

2.2.1. Ley de fronteras: La ley 191 de 1995, es un instrumento que inicialmente fue concebido con un alcance de vital importancia para el desarrollo del departamento de Nariño, dadas algunas potencialidades que en principio se concibieron. Esta ley fue desarrollada con base en los artículos 289 y 337 de la constitución política de Colombia, con el fin de favorecer a aquellos departamentos y municipios fronterizos, con disposiciones que no cubren el resto de departamentos del país.

La ley fue creada con el ánimo de desconcentrar el desarrollo hacia regiones fronterizas y, en últimas, para modificar su estructura socio-económica a través de incentivos tributarios, crediticios, arancelarios, mejoramiento de la infraestructura física, educativa, comunicativa, administrativa y gubernamental, entre otros.¹⁵

2.2.2. Ley MIPYME: La ley 590 de 2000 establece unas normas generales que buscan promover el desarrollo integral de las MIPYMES, estimular la formación de mercados altamente competitivos, inducir al establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional, promover una mejor dotación de factores productivos y señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos y de estos con el sector privado, entre otros aspectos.

Mediante esta ley se crea el consejo superior de la pequeña y mediana empresa y el consejo superior para la microempresa, de los cuales forma parte (por separado) un representante de los Consejos Regionales de MIPYME, un representante de los Alcaldes donde se encuentre en marcha un plan integral para el desarrollo de las MIPYMES y un representante de los gobernadores de aquellos departamentos que tengan en funcionamiento un plan integral de apoyo al sector. Este consejo le da participación a los departamentos y municipios colombianos comprometidos con el desarrollo de este sector de la economía. Entre las funciones que promueven el desarrollo regional se destacan las de contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las MIPYMES.

De otra parte, fomenta la conformación y operación de los Consejos Departamentales de la PYME, a la vez que fomenta la formulación de políticas regionales para el desarrollo de dicho sector. Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, la ley prevé que el registro mercantil y el registro único de proponentes se fusionarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de la cámara de comercio.

En su artículo 12 prevé que las entidades públicas del orden Nacional, Departamental y Municipal preferirán en igualdad de condiciones en cuanto a precio, calidad y capacidad de suministros y servicios a las MIPYMES nacionales. Se anota en la Ley que las entidades

¹⁵ YOREDA, Wilson y FLOREZ, Javier. Ley de Fronteras: sus alcances e incidencia en el desarrollo socioeconómico de las zonas de frontera en el municipio de Nariño. Facultad de administración de empresas. Universidad de Nariño. Pasto, 1997. Pág. 42

públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán la organización de ferias locales y nacionales y la conformación de centros de exhibición e información permanentes.

Se crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES (FOMIPYME) para la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las empresas del sector.

Entre los beneficios que otorga la ley MIPYME se encuentran:

- Acceso a mercados de bienes y servicios, con el fin de promover la concurrencia de micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado.
- Desarrollo tecnológico y de talento humano, dirigido a la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES; de igual forma, se contará con programas educativos, programas de creación de empresas y consejos consultivos para relacionar la educación media con el sector empresarial.
- Acceso a mercados financieros, a través de préstamos e inversiones destinados a las MIPYMES, la adquisición de títulos de emisión colectiva por parte de los fondos de pensiones, líneas de crédito y condiciones especiales a empresas generadoras de empleo.
- Estímulo a la creación de empresas mediante regímenes tributarios especiales, programa de jóvenes emprendedores y líneas de crédito para creadores de empresas.

En su artículo 42, la ley MIPYME habla de los Regímenes Tributarios Especiales, mediante los cuales los municipios, distritos y departamentos podrán establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de MIPYMES. Para tal efecto se podrán establecer, entre otras mediadas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

El párrafo primero del artículo 43 menciona que se considera constituida una micro, pequeña o mediana empresa en la fecha de la escritura pública de constitución, en el caso de las personas jurídicas, y en la fecha de registro en la Cámara de Comercio, en el caso de las demás MIPYMES.

En el párrafo 2 del mismo artículo se menciona que no se consideran como nuevas micro, pequeñas o medianas empresas, ni gozarán de los beneficios previstos en este artículo, las que se hayan constituido con anterioridad a la fecha de promulgación de la presente ley, aunque sean objeto de reforma estatutaria o de procesos de escisión o fusión con otras MIPYMES.¹⁶

¹⁶ TARAPUEZ, Edwin Ignacio. Forjando un municipio empresarial. Centro de estudios superiores Maria Goretti. San Juan de Pasto. 2002. Pág. 177-179.

2.2.3. Ley de intervención económica: La ley 550 del 30 de Diciembre de 1999, establece un Régimen para promover y facilitar la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales, asegurar la función de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones. Esta ley establece un mecanismo que permite a empresas viables económicamente; pero con dificultades financieras, celebrar acuerdos de reestructuración con sus acreedores, con miras a lograr su recuperación económica. Para ello es necesaria la colaboración de todos los acreedores, socios, DIAN, trabajadores, entidades financieras y proveedores, entre otros.

Igualmente reglamenta de manera especial la promoción y celebración de acuerdos y reestructuración de entidades territoriales y de empresas desarrolladas por personas jurídicas y suspende, por un término de cinco años, la tramitación de nuevos concordatos respecto de éstas.

El proceso inicia por solicitud del empresario, de uno o más acreedores o de oficio. Para ello debe acreditarse:

- El incumplimiento en el pago por más de 90 días, de dos o más obligaciones mercantiles contraídas en desarrollo de la empresa.
- La existencia de por lo menos dos demandas ejecutivas para el pago de obligaciones mercantiles.
- Que las obligaciones representen no menos del 5% del pasivo corriente de la empresa.

Casi a un año de su expedición, a esta ley se han acogido 261 empresas y 7 entes territoriales con más de 30.000 trabajadores. Podría decirse que el resultado de esta ley es satisfactorio¹⁷ “de las 30 primeras en entrar, después de los 8 meses estipulados, 20 lograron sellar su acuerdo con buenos resultados y las otras 10 no la alcanzaron, entrando en proceso liquidatorio. Es decir, que por cada dos que se salvaron una no pudo hacerlo”¹⁸

2.2.4. Incentivos fiscales

- ✓ Certificado de reembolso tributario –CERT. Creado por ley 48 de 1983.

El certificado de reembolso tributario – CERT, es una devolución de la totalidad o de una porción de impuestos indirectos u otros impuestos cancelados por los exportadores, dentro del proceso de producción o comercialización de los productos objeto de exportación.

¹⁷ CORREA, Jorge. Sin capitalización no hay ley 550 que valga. En: El Tiempo, Bogotá: 4, de diciembre del 2000 p 2-14 citado por: Tarapuez, Edwin Ignacio, en: Forjando un municipio empresarial. Centro de estudios superiores Maria Goretti. San Juan de Pasto. Pág. 177-179.

¹⁸ CABAL SAN CLEMENTE, Jaime Alberto. Beldevere: dos a uno. En: Portafolio, El Tiempo, Bogotá: 4 de dic del 2000. Citado por Tarapuez, Edwin Ignacio, en: Forjando un municipio empresarial. Centro de estudios superiores Maria Goretti. San Juan de Pasto. 2002. Pág. 177-179.

Son títulos emitidos al portador, libremente negociables los cuales pueden utilizarse para el pago de los siguientes impuestos:

- Impuestos sobre la renta y complementarios.
- Gravámenes arancelarios.
- Impuestos a las ventas.
- Retención en la fuente.
- Otros impuestos, tasas y contribuciones, a condición de que el pago de los mismos, mediante el CERT, se acepte por las entidades que los perciben, previo acuerdo que para tal fin, celebren éstas y el gobierno nacional.

El término de caducidad del reembolso tributario es de dos (2) años contados a partir de la fecha de su expedición.

2.2.5. Incentivos Arancelarios

- ✓ SISTEMAS ESPECIALES DE IMPORTACIÓN-EXPORTACIÓN (PLAN VALLEJO)

El artículo 4° de la Ley 7 de 1991, consagró como facultad para el Gobierno Nacional establecer Sistemas Especiales de Importación - Exportación, en los cuales se autorizara la exención o devolución de los derechos de importación de materias primas, insumos, servicios, maquinaria, equipo, repuestos y tecnología destinados a la producción de bienes, tecnología y servicios que sean exportados y, en todo caso a estimular un valor agregado nacional a los bienes que se importen con destino a incrementar las exportaciones.

Por ello mediante el Decreto 2331 de 2001, el Gobierno Nacional expidió normas referentes al Sistema Especial de Importación – Exportación para la exportación de servicios.

En este Decreto se establece como Sistema Especial de Importación -Exportación para la Exportación de Servicios, el mecanismo que permite la importación temporal de bienes de capital y sus repuestos, con suspensión total o parcial de los derechos de aduana y el diferimiento del pago del IVA.

2.2.6. Incentivos Cambiarios

- ✓ SEGUREXPO – SEGURO DE CREDITO A LAS EXPORTACIONES

Permite a los exportadores contratar un seguro que cubra los riesgos de mora o de no pago por parte del comprador, la cancelación de un pedido de exportación en la etapa de producción. Es recomendable tomar una póliza de este tipo cuando la forma de pago no ofrezca las suficientes garantías.

Este seguro opera bajo las siguientes modalidades:

- Riesgo comercial: asegura la negociación en la etapa de preembarque y post-embarque por insolvencia del cliente del exterior a la mora prolongada.
- Riesgo político: asegura insolvencia causada por medidas de tipo gubernamental.
- Riesgo extranatural: desastres o catástrofes de índole natural

2.2.7. Incentivos Financieros: Consiste en el ofrecimiento de servicios financieros que satisfagan oportunamente las necesidades del mercado con el fin de impulsar el comercio exterior y la expansión sostenida de las exportaciones.

✓ BANCO DE COMERCIO EXTERIOR

Conocido como un banco de segundo piso, es una sociedad de economía mixta vinculada al ministerio de comercio exterior, la cual tiene como objetivo principal la financiación de operaciones productivas y comerciales para las exportaciones. BANCOLDEX ofrece al empresario colombiano líneas de crédito en diferentes modalidades: preembarque, para consolidación de pasivos, creación, capacitación o capacitación de empresas, inversión fija, prestación de servicios técnicos, operaciones de leasing, infraestructura de transporte, postembarque.

✓ FONDO COLOMBIANO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - FOMIPYME

Tiene como objeto señalar las condiciones y el procedimiento para acceder a los incentivos del Fondo, los cuales están dirigidos a programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y de fomento y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El FOMIPYME otorgará incentivos a programas, proyectos y actividades dirigidos al desarrollo tecnológico y al fomento y promoción del sector micro, pequeño y mediano empresarial.

Podrán acceder a los incentivos del FOMIPYME:

1. Las micro, pequeñas y medianas empresas que, en el momento de la solicitud de incentivos, respondan a los parámetros establecidos en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes, y que adelanten programas, proyectos o actividades para su modernización y desarrollo tecnológico.
2. Las organizaciones y entidades de apoyo a las MIPYMES, entre las que se cuentan las organizaciones no gubernamentales, las fundaciones, corporaciones y entidades dedicadas al fomento y promoción de las MIPYMES, los gremios y las asociaciones de micro, pequeños y medianos empresarios, los centros de desarrollo tecnológico, empresarial y

productivo, las instituciones de educación superior, las organizaciones de economía solidaria, las asociaciones de organizaciones de base y/o fundaciones, gremios, los institutos de investigación del sector y organizaciones e instituciones con programas, proyectos y actividades dirigidos a la creación de empresas y al fomento del espíritu empresarial, entre otros. Así mismo, los Consejos Regionales de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, los Comités Municipales para el fomento de las Microempresas, los CARCES, los Consejos Regionales para el Empleo y los Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo podrán respaldar proyectos a ser ejecutados por las instituciones locales o regionales de fomento y promoción de las MIPYMES.

✓ El Fondo Nacional de Productividad y Competitividad

El Fondo Nacional de Productividad y Competitividad -FNPC- fue creado como instrumento financiero del Estado colombiano para respaldar el Plan Estratégico Exportador y la Política para la Productividad y Competitividad.

En este sentido, el objetivo del FNPC es suministrar financiación en condiciones preferenciales e incentivos a proyectos que tengan un alto impacto en mejorar la productividad y competitividad de empresas exportadoras, potencialmente exportadoras, directas o indirectas.

- Destinación de los recursos:

Financiación o cofinanciación de tecnología blanda dirigida a los siguientes programas:

Gestión y modernización empresarial, Optimización del uso de factores de producción mediante el desarrollo ó la aplicación de técnicas específicas de administración, ingeniería y gestión gerencial. Adaptación, innovación y desarrollo tecnológico. Programas de innovación en procesos y/ó en productos y adaptación de tecnologías de punta en el proceso productivo, así como la utilización de nuevos servicios tecnológicos en las empresas.

- Criterios de asignación de los recursos

El FNPC asignará los recursos con base en el cumplimiento de los siguientes parámetros: mejoramiento de la potencialidad exportadora de las empresas, identificación precisa de los nichos y segmentos del mercado externo, penetración adicional de los mercados externos, impacto en el mejoramiento de la productividad, beneficio al sector empresarial y generación o por lo menos mantenimiento del empleo productivo, entre otros.

✓ Instituto de Fomento Industrial

El IFI es una entidad financiera estatal de segundo piso, auto sostenible, que como instrumento del Gobierno Nacional contribuye al desarrollo de su política económica y

social, mediante la irrigación de recursos en los sectores industrial, comercial y de servicios, con el criterio de generar valor económico agregado"

El IFI ofrece apoyo para la pequeña, mediana y gran empresa:

Crédito a las microempresas IFI

El Instituto de Fomento Industrial - IFI - le ofrece crédito a las microempresas de todo el territorio colombiano, a través de entidades intermediarias que cuentan con cupo disponible en el programa Finurbano, actuando el IFI como Banco de Segundo Piso.

- FINURBANO

Programa del IFI para canalizar recursos para microempresas, a través de entidades intermediarias que cuenten con cupo disponible ante el IFI como:

Cooperativas y Fondos de empleados

Fundaciones

Establecimientos de crédito

Cajas de Compensación Familiar

El Programa Finurbano apoya con crédito a las microempresas de todas las actividades económicas del país (Industria, Comercio, y Servicios en general), excepto las actividades agropecuarias.

Crédito a la pequeña y mediana empresa IFI

El Instituto de Fomento Industrial - IFI - le ofrece crédito a las pequeñas y medianas empresas del territorio colombiano, a través de intermediarios financieros que cuentan con cupo vigente en el programa Propyme, actuando el IFI como Banco de Segundo Piso

- PROPYME

Propyme es el programa de apoyo a la pequeña y mediana empresa, cuyo propósito es reunir bajo una sola coordinación, esfuerzos dispersos orientados a respaldar este segmento empresarial en los cuatro pilares que le dan soporte: financiación, garantías, capacitación e información tecnológica y de mercados.

Con el fin de facilitar el acceso al crédito a nivel nacional, el programa Propyme canaliza recursos de crédito a través de intermediarios financieros, los cuales tienen a su cargo la exigencia de requisitos (documentos y garantías) y la evaluación de la solicitud. Igualmente, realizan el trámite necesario con el IFI para obtener el desembolso, así como el recaudo de cartera.

2.2.8. Entidades Promotoras De Exportación

✓ PROEXPORT

Es una organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de la red nacional e internacional de oficinas, brinda apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Su misión es lograr un mayor impacto en el crecimiento económico del país a través de la promoción de exportaciones no tradicionales, turismo internacional e Inversión extranjera en Colombia, mediante un proceso de ventas sistemático y una relación de trabajo en “sociedad” con los empresarios que permita la generación, seguimiento y cierre de oportunidades de negocio en los mercados internacionales.

Fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o invertir en Colombia.
- Adicionalmente, realiza alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar las diferentes iniciativas empresariales que promueve la organización o para el desarrollo y mejoramiento de su portafolio de servicios.

Servicios de Proexport para el Exportador

Proexport ofrece una serie de servicios adecuados a las necesidades del exportador.

Centro de Información Zeiky: El Centro de Información, ZEIKY; es un proyecto interinstitucional que en alianza entre el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Bancoldex y PROEXPORT ofrece:

- Información, direccionamiento y asesoría en comercio exterior.
- Pantallas de autoconsulta

- Atención personalizada en todos los aspectos del comercio exterior, con asesores empresariales especializados.
- Línea de respuesta telefónica personalizada (Call Center).
- Café Internet con asesoría en la utilización de las herramientas web de comercio exterior.
- Programa permanente de capacitación mediante la organización de conferencias.

Proexport On-Line

Servicio de información en Internet, permite consultar información sobre la Entidad, así como acceder en forma gratuita a contenidos e información práctica y estandarizada sobre el comportamiento de las exportaciones colombianas hacia los mercados y la dinámica de comercio exterior de los demás países.

Inteligencia de Mercados

El Sistema de Inteligencia de Mercados, como parte integrante de PROEXPORT On-Line, pone al alcance de la comunidad exportadora colombiana, información actualizada sobre las oportunidades de mercado para los productos colombianos en los mercados internacionales y a su vez, ofrece a la comunidad internacional, información completa sobre el comercio exterior colombiano, las empresas y sus productos de exportación.

El Sistema de Inteligencia de Mercados en Internet, es un servicio gratuito que permite a las empresas identificar posibles destinos de exportación y les suministra ayuda en la identificación de nichos de mercado para sus productos.

Información en Logística de Transporte

La Distribución Física internacional en general y el transporte de carga, en particular, son elementos claves en la competitividad, razón por la cual PROEXPORT ofrece servicios de información y asesoría que contribuyen a la planeación de la logística y la ejecución de los Planes Exportadores de las empresas.

Programa Expopyme

Dentro del programa, las empresas reciben capacitación para exportar y elaboran su Plan Exportador, carta de navegación que les permite definir hacia dónde exportar y acceder a los apoyos del Estado para hacerlo.

Interactúan con PROEXPORT además de los empresarios, razón de ser del programa, un grupo de universidades del país, los CARCEs, las Cámaras de Comercio, Confecámaras y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), entre otros Gremios. Adicionalmente el SENA y FOMIPYME (Ministerio de Desarrollo) son entidades que apoyan la ejecución del programa a nivel nacional.

Programa de Aseguramiento de Calidad

Este programa esta dirigido a facilitar a las empresas colombianas exportadoras o potencialmente exportadoras la obtención de la Certificación Internacional de Calidad en sus procesos productivos, requisito mínimo y a veces indispensable para competir en los mercados internacionales.

Dentro del programa las empresas obtienen cofinanciación para llevar a cabo el proceso de capacitación, implementación, preauditoría y certificación de calidad, de parte de entidades reconocidas internacionalmente. El Programa es ejecutado con ayuda de entidades técnicas las cuales prestan la asesoría a las empresas, en virtud de convenios suscritos con PROEXPORT para tal fin.

Planes Exportadores

El Plan Exportador de una empresa es un documento de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de las oportunidades de exportación de ésta hacia un mercado específico, un autodiagnóstico de la empresa donde se establecen sus necesidades concretas (de producción, financiación, comercialización, etc.) y la descripción del conjunto de todas las acciones que se deben realizar para comercialización en el exterior.

Proyectos Especiales de Exportación

Este servicio se presta cuando un grupo de empresas se une para desarrollar una estrategia común orientada a fortalecer su ingreso o posicionamiento en el mismo mercado objetivo.

Los Proyectos Especiales son Planes Exportadores que asocian a varias empresas y que nacen de la iniciativa gubernamental, empresarial, gremial o particular.

En la formulación y ejecución de los Proyectos Especiales, además de las acciones ya mencionadas en los planes exportadores, PROEXPORT realiza una importante labor de coordinación entre las diferentes firmas, para lograr así las sinergias que el Proyecto Especial permite.

La atención de empresas a vincular en Proyectos Especiales privilegia la generación de valor agregado a través del trabajo que realizan las empresas en cadenas productivas y de clusters y que se ha materializado en los Acuerdos de Competitividad Exportadora suscritos por el sector público y privado durante los últimos dos años.

✓ CARCE

Oficina encargada de ser el soporte para los empresarios en el proceso de la formación de una cultura exportadora, ampliación de la oferta exportable y penetración de mercados

internacionales; estas actividades se cumplen desarrollando asesoría, rueda de negocios y brindando información especializada, capacitación y gestión en convenios internacionales

La Cámara de Comercio de Pasto forma parte del Comité asesor regional de comercio exterior, CARCE en la secretaria técnica para Pasto y Nariño. Es un espacio de concertación entre instituciones de los sectores público y privado, que tienen como propósito promover en la región la cultura exportadora y facilitar su desarrollo para lograr una mayor participación en la actividad del comercio exterior.

La oficina de Gestión Comercio Internacional, sirve de interlocutora entre la región y el gobierno nacional, para promover la cultura exportadora y el crecimiento de las exportaciones regionales.

2.2.9. Ley de preferencias arancelarias andinas (ATPA): Es importante anotar que el ATPA no es un acuerdo comercial firmado por Colombia sino una ley de un país externo que favorece las exportaciones nacionales. Sin embargo, se ha decidido hablar del tema por la importancia que tiene para la economía nacional.

El Andean Trade Preference Act - ATPA - o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, componente comercial del programa de la "Guerra contra las Drogas" del Presidente George Bush, se expidió en diciembre 4 de 1991. Dicha Ley se hizo efectiva a partir de julio de 1992, cuando el Presidente Bush designó a Colombia y Bolivia como beneficiarios del ATPA, extendiendo posteriormente éste privilegio a Ecuador (abril de 1993) y Perú (agosto de 1993) por el Presidente Bill Clinton.

El ATPA, por medio de la eliminación total o parcial de los aranceles de aproximadamente 6.100 productos, ofrece mejores condiciones para los colombianos que exportan hacia los Estados Unidos. Igualmente, no pone límites a las cantidades que pueden ser exportadas hacia Estados Unidos.

El 1 de agosto de 2002 se aprobó en el Congreso de los Estados Unidos una ley que prorroga y amplía las preferencias del ATPA, denominada Ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas (ATPDEA). Mediante esta ley se otorgan preferencias, hasta el año 2006, a los artículos anteriormente cobijados por el ATPA, a la vez que se extienden dichas preferencias a productos como las confecciones, el petróleo y sus derivados, el calzado y las manufacturas de cuero, el atún, algunos azúcares. Sin embargo, para que los productos recién incluidos puedan ser cobijados por e ATPDEA, el Presidente de los Estados Unidos debe determinar si Colombia cumple con los criterios de elegibilidad establecidos.

Los empresarios de la ciudad de Pasto, expresaron algún conocimiento acerca de esta ley, ya que estaban siendo beneficiados, por esta razón observamos la gran acogida de éstos para con los acuerdos comerciales (ver cuadro 27)

Algunos de los capítulos que presentan una reducción del 20% en sus partidas arancelarias son:

- ✓ Capítulo 42. Manufacturas de cuero; artículos de guarnicionería o talabartería; artículos de viaje, bolsos de mano y continentes similares.
- ✓ Capítulo 46. Manufacturas de espartería o de cestería.
- ✓ Capítulo 61. Prendas y complementos de vestir de punto.
- ✓ Capítulo 62 Prendas y complementos de vestir excepto de punto.

Si es enteramente cultivado, producido o manufacturado en un país beneficiario, o si ha sido sustancialmente transformado en un artículo de comercio nuevo y distinto en un país beneficiario, tendrá las facilidades de comercializarse sin arancel entre los países beneficiarios del ATPA.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Las **cadena productivas** son aquellos sistemas que relacionan cada una de las diferentes etapas de los procesos productivos, desde los agentes que producen y proveen las materias primas e insumos para la elaboración de los diferentes productos, hasta lograr la comercialización en los mercados competitivos de los mismos. (Visión 2030)

Competencia: a este concepto se lo asocia por lo general, con el de rivalidad entre agentes económicos que llevan a cabo diferentes transacciones. Por lo tanto, mientras los recursos sean escasos, existirá rivalidad, especialmente entre los vendedores, manifestándose en oleadas de publicidad, mejoramiento de la calidad, disminución de precios, e incorporación de valor agregado a los productos. (Miller Leroy: Microeconomía)

Competencia perfecta: Según los *Clásicos*, los individuos que participan en esta competencia poseen completa información sobre los costos de los productos y sus precios. Esta condición es básica para que los agentes que participan en el mercado, ciñéndose al principio de racionalidad económica, puedan competir entre sí, de lo contrario no sabrían cuál es el máximo beneficio o máximo ingreso dado un costo que puede obtenerse con la producción de cualquier mercancía. Además debe existir perfecta movilidad de los factores de producción entre las diferentes actividades económicas. Esto permitirá que los agentes reasignen los recursos a la producción de mercancías más rentables en cuanto a costos.

Competencia imperfecta: la competencia imperfecta, difiere de la perfecta en que existen pocos en lugar de muchos productores potenciales para cada producto “(muchos en el sentido de que en competencia perfecta cada productor es un potencial de todos los demás)”. Por lo tanto lo fundamental en esta competencia es, que por ciertas limitaciones en la información y la movilidad, exista competencia entre algunas unidades productivas pero no entre todas a cierto nivel de precios. (Homero Cuevas)

Competitividad: capacidad con la cual un País o región, bajo condiciones de mercado libres y justas, pueden producir bienes y servicios que superen el nivel de los mercados

internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su producción.(OCDE). Por otra parte el IMD (Internacional Institute for Managment Development) define competitividad como “la capacidad que tiene un País región o empresa para crecer en forma sostenida generando más riqueza que sus competidores en mercados internacionales”. La CEPAL, considera la competitividad como “la habilidad de las empresas, industrias o regiones para generar, en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos sobre bases de crecimiento sostenibles”.

Especialización internacional: hace referencia a los máximos beneficios que todo el mundo alcanzaría cuando cada país produzca y venda únicamente aquellos productos en los cuales tiene ventaja absoluta (o produce a menores costos que los demás) así se garantiza que todo el mundo le compra a menores costos a cambio de un ingreso real (Homero Cuevas)

Globalización: concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales. Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales. (Diccionario de economía)

Innovación: de acuerdo al manual de Frascati (OCDE, 1992), la innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social.

Los pequeños negocios representados por micro, pequeñas y medianas empresas, son unidades económicas productivas que operan con mayor o menor grado de organización en inversión de capital, además utilizan conocimientos para elaborar productos o prestar servicios, basados principalmente, en la experiencia. Sin embargo, son generadoras de empleo y valor agregado, contribuyendo significativamente al desarrollo de la economía en general. (Teoría microeconómica)

Productividad: mide qué tan eficientemente intervienen el capital y el trabajo en la producción de bienes y de servicios. La Productividad Total de Factores analiza el efecto en la producción, derivado de incorporación de tecnología o reformas organizacionales. (Alianza por equidad de oportunidades en educación y competitividad regional)

Ventajas: Superioridad en ciertas condiciones que hacen favorable una situación. La **ventaja relativa** se presenta cuando las ventajas absolutas se concentran en pocos países, mientras los demás no poseen ninguna, sin embargo la especialización ofrece mejores oportunidades de obtener ganancias a menores costos en aquellos países privilegiados, así por ejemplo, si en un país se producen dos bienes más barato de lo que se producen en otro, le resultará más beneficioso especializarse en uno solo pues reducirá al máximo sus costos, mientras el comercio internacional le permitirá adquirir el otro bien y así adquirir

ganancias recíprocamente. Adam Smith fue quien desarrollo la teoría de **las ventajas absolutas** la cual nos dice que los productos no cuestan lo mismo en todos los países, y cada uno de éstos, a través del comercio, puede adquirir productos a un costo menor que el interno. Si se garantizara la libertad de comercio, entonces todos los países ganarían el máximo posible en forma simultánea. Todos los países se benefician si cada uno puede obtener en el exterior al menos un producto con un costo menor que el interno. Por supuesto, para ello necesita también vender, lo cual requiere producir al menos un bien mas barato que los demás países. De acuerdo a esto, las demandas mundiales de cualquier producto se volcarían sobre el país con menor costo absoluto, por lo tanto, los países terminarían especializándose solo en lo que pueden producir más barato que los demás. Cada país debería especializarse entonces en los productos en los cuales tienen una ventaja absoluta. De acuerdo a David Ricardo la **ventaja comparativa**, reconoce que las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productiva. Esto significa que una nación puede importar un artículo en el que podría ser el producto de más bajo coste, si todavía es más productiva en la producción de otros bienes. De Acuerdo a Michael Porter, la **ventaja competitiva** se crea y se mantiene mediante un proceso localizado es decir, que las empresas tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable a la vez que sostenible. En donde la innovación, el conocimiento y la tecnología son los medios más importantes para conseguir dichas ventajas.

Subsidios a la exportación, éstos son pagos realizados a una empresa o individuo que vende productos al extranjero, pueden ser específicos o ad valorem. Cuando el estado ofrece un subsidio a la exportación, los vendedores exportarán el bien hasta el punto en que los precios nacionales excedan a los extranjeros en la cantidad del subsidio (Paúl Krugman)

2.4. MARCO CONTEXTUAL

2.4.1. Situación de las MIPYMES en Pasto: Para la actividad económica de pequeñas y medianas empresas no se han desarrollado programas integrales y específicos de apoyo. La política para el desarrollo de éstas se ha centrado básicamente en la promoción de instrumentos crediticios y de prestación de servicios financieros, sin prestar atención a las grandes deficiencias que en materia tecnológica y de mercados tienen estas empresas.

En la ciudad de Pasto actualmente existen 14.970 establecimientos, frente a 9.560 existentes en 1999, es decir que el sector empresarial ha crecido un 56%; sin embargo el impacto de esta progresión no implica un aporte importante a la generación de empleo, porque son unidades empresariales que en gran parte solo generan la opción laboral de su fundador y una persona más. En cuanto a la industria, la generación de empleo es mayor pero sigue siendo incipiente, pues en 6 años (1999-2004) apenas logró un leve crecimiento del 5%.¹⁹

¹⁹ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. op. cit. p. 22

Por lo tanto, “en consideración a que las micro, pequeñas y medianas empresas en Pasto generen un considerable porcentaje de empleo, requieren la creación y el fortalecimiento de estas unidades productivas, preferentemente de base tecnológica y de carácter asociativo que posibiliten valor agregado”²⁰

En Pasto la actividad industrial se caracteriza por ser microempresarial, pues la mayoría de estos tienen entre 1-10 trabajadores representando un 96.7% del total de los establecimientos industriales (1725), mientras que la pequeña industria representa el 3.7% y la mediana un 0.23%.²¹

La industria de la ciudad no es significativa frente a la industria nacional, fundamentalmente por factores como la escasa diversidad de productos exportados que en algunos casos son incontrolables para la producción agrícola y pesquera, tales como el clima, la inseguridad, las plagas. No obstante se pueden identificar productos competitivos a nivel internacional como son los cueros y la marroquinería, artesanías, atún, camarón de cultivo, aceite de palma, papa y otros productos tradicionales.²²

En cuanto al comercio exterior del departamento se observa que las mayores exportaciones de los productos nariñenses se hacen en un 69% a los mercados de Norte América y Europa, de los cuales el 35% se exportó a Estados Unidos, y el 34% restante al Reino Unido. En cuanto a las importaciones que Nariño realiza están relacionadas con productos alimenticios y vegetales que en su conjunto representan el 70% de las mismas, destacándose productos como el arroz, trigo, frutas, frijol y plátano, entre otros.

Nariño logrará insertarse con mayores beneficios en el mercado internacional, en la medida que se adopten políticas públicas, tanto a nivel Nacional como departamental y municipal, tendientes a mejorar la competitividad y la productividad.²³

De acuerdo a estudios hechos por la ESAP, entre 1997 y el año 2000, la relación de exportaciones e importaciones en Nariño y fundamentalmente la participación que ha tenido Pasto, ha sido irregular. Así en 1998 hubo un déficit de U\$ 19.5 millones, para 1999 el déficit se incrementó a U\$ 37 millones y en el 2000 fue de U\$ 36.4 millones.²⁴ Este comportamiento está ligado fuertemente con la caída de las exportaciones que se dio en cada período en unos con mayor pronunciamiento que en otros, hacia los principales socios comerciales como son: Estados Unidos, Reino Unido, Costa Rica, Ecuador y Venezuela.

En cuanto a los problemas a los que se enfrentan los empresarios están las dificultades de acceso al crédito en cuanto a trámites y a las innumerables exigencias de garantía para la

²⁰ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. Pasto- mejor 2004-2007.[CD ROM]

²¹ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Censo empresarial 2004. Pág. 13

²² INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL Y CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO. Datos estadísticos sobre la pequeña y mediana empresa en Colombia. 1995. Pág. 23

²³ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Op cit., p. 204-206

²⁴ LÓPEZ DÍAZ, Fabio Germán. Las exportaciones en Nariño: una estrategia de integración comercial. dirección de estudios avanzados. Escuela Superior De Administración Pública (ESAP). Bogotá. 2002 Pág. 54

consecución de éstos. A esto se agrega la escasa oferta de dinero en el mercado, la débil capacidad de endeudamiento de los usuarios, los cupos limitados e inadecuados, el costo elevado y la demora en la entrega de los créditos, así como los plazos cortos para la amortización de los mismos. Produciendo efectos graves que repercuten, entre otros en la disminución del área sembrada, en el incremento de las tasas de desempleo, en el deterioro de los sectores productivos y la baja inversión.²⁵ (En Pasto la tasa de desempleo ha estado siempre por encima del promedio Nacional en aproximadamente tres puntos.)

El municipio de Pasto contribuye con el 57.1% de aporte al PIB Departamental, que expresado en cifras alcanza la suma de \$ 1.618.801.2 millones de pesos corrientes al año 2000, es por tal razón que se cataloga a este municipio como el que mayor aporte realiza al PIB Departamental.

Para hacer un análisis detallado sobre la situación económica del municipio de Pasto, se empezará examinando la variable empleo, la cual se relaciona directamente con el sector productivo, es decir el sector empresarial.

La crisis del país es una realidad que no puede desligarse de la actual situación económica de Pasto, ésta no ha permitido que las empresas puedan surgir y por lo tanto el empleo. Así para el año 2000, de acuerdo a estudios realizados por la cámara de comercio de Pasto, el desempleo registrado en esta ciudad alcanzó el 20%, una de las más altas del país.²⁶ En general, podemos decir que el empleo generado por las empresas ha tendido a precarizarse, donde la flexibilización laboral ha tomado mayor importancia en este sector.

La situación laboral en el área urbana es crítica, nuestra economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada, evidenciando claramente que la gran masa de empleo generado se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil como vendedores del comercio, obreros de la construcción, empleados en servicios personales o trabajadores por cuenta propia, predispuesta a ser altamente itinerante, pues fácilmente un trabajador pasa, por ejemplo, de ser jornalero a obrero de la construcción, según el auge económico, dándose origen al desempleo cíclico. De esta forma se explica que los ingresos de los ocupados, cuya tasa alcanzó el 61.3% en el 2001, cerca del 80% de estos, no superan los dos salarios mínimos y cerca del 50% subsiste con menos de uno.²⁷

Sin embargo, es importante analizar lo que sucede con las empresas y posteriormente sus consecuencias, así se puede decir que las empresas en Pasto se han enfrentado a difíciles retos impuestos por el mercado, aproximadamente desde 1990, con la apertura económica hasta la actualidad con los diferentes tratados de libre comercio que el gobierno nacional ha impuesto al país y que por lo tanto, tocan al sector económico de la ciudad de Pasto. De esta manera las empresas tienen que adaptarse al mercado en condiciones competitivas por

²⁵ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Op. Cit., p. 188-192

²⁶ CÁMARA DE COMERCIO, Pasto. Una visión del mercado laboral en San Juan de Pasto. Observatorio del empleo. Noviembre, 2001. Pág. 17

²⁷ *Ibid.* p. 18

lo que, como estrategias se ha optado por despedir trabajadores para reducir sus costos. Con la apertura económica las empresas se vieron de alguna manera, perjudicadas ya que los productos provenientes del extranjero, comercializan sus productos a menores precios que los regionales, pues provienen de países altamente tecnificados en donde los costos de producción son mínimos y por ende son más competitivos en el mercado. De esta manera las empresas del municipio ven amenazados sus ingresos y utilidades. Muchas veces son conducidas a la quiebra o se han visto en la necesidad de reducir su producción.

Adicionalmente a lo anterior, existen otros factores que obstaculizan el crecimiento de las empresas, tal es el caso del contrabando, los escasos recursos para invertir, en la región existen altas tasas de interés por lo que los empresarios son reacios a la solicitud de créditos y por ende se presenta una disminución de posibilidades de ser productivos y competitivos. Un aspecto importante a resaltar ha sido la dolarización de la economía ecuatoriana, la cual, según la opinión de los empresarios de Pasto, ha mejorado la actividad productiva de la región, pues el contrabando desde este país ya no afecta la producción de los mismos y han tenido la oportunidad de suplir dicho mercado.²⁸

2.4.2. Análisis de los sectores seleccionados: El contexto nos muestra los principales sectores de la economía pastusa, del cual se han seleccionado las principales empresas industriales conectadas a los mismos. Estos sectores se los ha considerado de tal importancia, fundamentalmente por su gran potencial de aceptación de los productos en los mercados internacionales, como es el caso de la cadena productiva de la Mopa Mopa y las artesanías. Asimismo por su participación en el crecimiento económico del departamento el sector de los lácteos, cuero y madera. Estos últimos fueron seleccionados de acuerdo a estudios hechos por la cámara de comercio, planeación económica en el documento visión 2030 y el estudio “Alianza por la equidad de oportunidades en educación y competitividad regional” hecho por la universidad Mariana.

De acuerdo al documento, “Alianza por la equidad de oportunidades en educación y competitividad regional”, se identificaron tres sectores.

“Los productos lácteos, para el año 2000 fueron el principal renglón dentro de las exportaciones, el cual abarca el 26%, seguido por los cueros y pieles de bovino y equino el cual ocupa el segundo lugar de preferencia con un 18% y en tercer lugar están los recortes y desperdicios de cuero o piel y los bolsos de mano con un 12% cada uno”.

Estos cuatro productos abarcan el 68% del total de las exportaciones y por esta razón se destacan: **los lácteos, cueros y marroquinería como actividades dinámicas dentro de la economía local.**

²⁸ CÁMARA DE COMERCIO. Op.cit., p. 22

Gráfico 2. PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTABLES DE PASTO



Fuente: proexport

Los estudios realizados por las Universidades Javeriana de Cali, Georgetown y USAID demuestran que *la rica dotación de recursos naturales, la gente trabajadora y una posición geográfica privilegiada, son algunas de las fortalezas de nuestra región, las cuales no han sido aprovechadas de manera adecuada y requieren urgente atención*

En el departamento se deben identificar los sectores productivos más dinámicos que puedan jalonar el desarrollo económico y social de la región o con potencial de consolidación a mediano plazo. “Es preferible seleccionar sectores dinámicos con algún grado de consolidación porque pueden arrojar de manera más evidente los retos del sector impuestos por el mercado”; **se seleccionaron las cadenas productivas más representativas de Pasto; es decir, la cadena de leche y derivados lácteos, la cadena del cuero y marroquinería.**

A partir de la Ley 29 de 1990, y el Decreto 585 de 1991 por el cual se crea el Consejo “Nacional de Ciencia y Tecnología, se establecen las bases normativas para desarrollar los procesos de regionalización de Ciencia y Tecnología en Colombia, a través de las comisiones en todo el país. Esta Ley se constituye como un instrumento fundamental para la generación e impulso de las cadenas productivas. El diagnóstico situacional consiste fundamentalmente en identificar dichas cadenas productivas, que brinden potencialidades para el desarrollo **agroindustrial** en el Departamento de Nariño, con el fin de crear y apropiar las herramientas necesarias para lograr en la región una mayor competitividad y

buscar así nuevas y mejores formas de producción que le permitan obtener una mejor calidad de vida y así establecer claramente las metas y estrategias que lleven a la región a tener un horizonte mas amplio”.²⁹

En el país las cadenas productivas tomaron mucha importancia gracias a los acuerdos de exportación en el marco de la política nacional para la productividad y competitividad Colombia Compite 1999 – 2009, de los cuales Nariño fue uno de los firmantes.³⁰

“Las cadenas productivas son la mayor esperanza de Nariño para incrementar las exportaciones en el corto, mediano y largo plazo, pues la economía necesita ser dinamizada e impulsada para generar empleo y reducir los altos índices de pobreza registrados en el departamento.”³¹

De acuerdo a estudios realizados por planeación económica en el documento: visión 2030, actualmente en el Departamento de Nariño se encuentran 12 cadenas productivas identificadas: Cadena productiva de la Iraca, Cadena productiva avícola, Cadena productiva pesca, **Cadena productiva de la madera**, **Cadena productiva Mopa-Mopa**, Cadena productiva del fique, **Cadena productiva láctea**, Cadena productiva de la caña panelera, **Cadena productiva del cuero**, Cadena productiva cuyícola.

De acuerdo a estudios realizados por el CEDRE, la actividad económica del departamento está clasificada en 24 subsectores agrupados en nueve grandes divisiones según el CIU (Código Industrial Internacional Uniforme). Dentro de estos 24 subsectores está el sector industria manufacturera conformado por mediana y pequeña industria que contribuyó con el 5.2% y 5.4% al PIB departamental en los años 1989 y 2000, respectivamente.³²

De acuerdo al estudio realizado por la Gobernación en conjunto con el CEDRE, se encontró que las principales actividades en el municipio de Pasto son las siguientes (ver cuadro 1):

Cuadro 1. PRINCIPALES ACTIVIDADES EN EL MUNICIPIO DE PASTO

CIU	DETALLE	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE EMPRESAS.
311	Fabricación de productos alimenticios	20.00
322	Fabricación de prendas de vestir	16.47
323	Industria producción de cuero	15.29

²⁹ GOBERNACIÓN DE NARIÑO Visión 2030. [CD ROM]. Pág. 271

³⁰ DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL SECTOR EDUCATIVO Y PRODUCTIVO. Alianza por la equidad de oportunidades en educación y competitividad regional [CD ROM]. Universidad Mariana. San Juan de pasto. Marzo del 2004.

³¹ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Cadenas productivas. En: Gerencia y liderazgo. Abril. 2005. Pág. 17

³² Cuentas Económicas de Nariño 1989-2000. CEDRE. UDENAR. Pasto, 2002. cuadro 1.8 p. 57

331	Industria y producción de madera	16.47
381	Fabricación productos metálicos	18.81
SUBTOTAL		87.40

Fuente: CEDRE

La composición del número de empresas por actividad en la ciudad de Pasto es similar a la composición que se registra para el departamento de Nariño. La razón fundamental está en que más del 70% del producto del sector industria de Nariño se genera en esta ciudad.³³

Teniendo en cuenta estos estudios se encontró que entre los principales sectores de la región se destaca el sector cuero y marroquinería, maderas y lácteos. Cabe resaltar que en los sectores de marroquinería y madera, la actividad artesanal es de gran importancia, ya que, según estos estudios, tienen buena aceptación en los mercados internacionales además, a nivel regional la artesanía es una actividad autóctona que ha logrado elaborar excelentes artesanías en el país, posicionándose como uno de los mejores departamentos.

2.4.2.1. Sector Del Cuero: El departamento se caracteriza por tener pequeñas industrias dedicadas a transformar la materia prima, utilizando una baja tecnología y procesos de producción de tipo artesanal, en este rango se ubica la cadena productiva del cuero en Nariño.

El destino de la producción es hacia el mercado interno. Solamente algunas empresas de la cadena producen para el mercado externo, aproximadamente un 10% de su producción total, con una dinámica lenta debido a la falta de comercialización de los productos.

Dentro de sus oportunidades se encuentra el mercado del Ecuador y la posibilidad de exportar a otros países, además del apoyo de entidades e instituciones de carácter público y privado, Aceptación y competitividad a nivel internacional, formación y organización en Cadenas productivas (Acuerdo de Competitividad del Cuero) y Experiencia por participación en Ferias nacionales e internacionales.

El origen de la industria de cuero en Colombia comienza en los años setenta, cuando para aprovechar la creciente oferta de cueros, la existencia de grandes mercados potenciales, y la disponibilidad de mano de obra hábil para trabajar el cuero, varios empresarios iniciaron un negocio que por esa época era atractivo, rentable y con un gran futuro. La marroquinería en ese momento surgió como un sector típicamente de exportación, con el objetivo de vender en los mercados internacionales la mayoría de su producción.³⁴

³³ BEDOYA BARCO, Fernando. "Producción y empleo de la pequeña industria en Nariño" En: Tendencias, facultad de ciencias económicas y administrativas. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. Vol. IV. No 2. Diciembre del 2003. Pág. 166

³⁴ TAVERA, Maria Ángela. Los cueros están out. En: clase empresarial, Vol. 15. Pág. 32

En 1978 se presentó por primera vez el “Colombian Leather Show”, feria internacional del cuero que permitió dar el primer paso decisivo para exhibir los productos colombianos al mercado exterior.

Entre 1982 y 1983 el sector tuvo pequeños altibajos comenzando a decaer por problemas de revaluación. Así en 1985 cuando el gobierno del presidente Belisario Betancourt devaluó el peso en 50%, el sector recuperó su competitividad en los mercados mundiales.³⁵

En 1992 se presentó un decrecimiento del 16.10% de las exportaciones en la industria del cuero, esto se debió a una marcada revaluación del peso, la inflación interna del país que elevó los costos de producción y la entrada al mercado de nuevos competidores como China y Corea los cuales aprovecharon sus niveles salariales mucho mas bajos que los de Colombia, para ofrecer una calidad similar a bajos costos, además los crecientes costos de transporte interno creaban fuertes desventajas. Esto hizo que las empresas colombianas abandonaran los mercados con los que tenía mayor participación como Estados Unidos. Esta crisis enseñó a los empresarios colombianos a no depender de un solo mercado, por lo que empezó a dirigirse a otros mercados como Venezuela. Finalmente, los déficit presupuestarios de Colombia llevaron a una inflación interna que causó elevados costos de producción, adicionalmente la desestabilización monetaria conllevó al racionamiento de créditos, altas tasas de interés más la falta de tecnología, calidad e infraestructura. Todo esto llevó a la industria del cuero a una crisis aguda después de 20 años de crecimiento sostenido. Los principales rivales para Colombia en este período fueron Corea, Italia, China e India, países que lo superaron en productividad y costos.³⁶

2.4.2.2. Sector Lácteo: La cadena productiva láctea es considerada como una de las más importantes en el Departamento de Nariño puesto que existe producción lechera en todos sus municipios y en algunos de ellos es la principal fuente económica.

Guachucal, Pasto y Cumbal, en su orden, ocupan los primeros lugares entre los 13 municipios que ocupan el 83.41% de la producción de leche en la región. La cadena proporciona empleo a 90 mil personas de manera directa y un poco más de manera indirecta.³⁷

Este sector se considera de gran importancia productiva, económica y social, participa con el 36% del PIB total departamental y con el 27% del PIB agropecuario, al contrario de las importaciones, las exportaciones de lácteos han sido crecientes a lo largo de toda a década. Esto tiene muchas explicaciones. Por una parte la consolidación del sector industrial en empresas de cubrimiento nacional ha favorecido los encadenamientos necesarios para que la cadena gane participación en los mercados internacionales y han tendido a aumentar hasta el presente. Sin embargo “a pesar del terreno que se ha ganado en las exportaciones,

³⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Unidad de monitoreo, Ministerio de desarrollo económico plan de mejoramiento para un conjunto de empresas. Pág. 24

³⁶ INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA. 1999. N 13. Pág. 80

³⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Op.cit. Pág. 19

se debe precisar que los volúmenes exportados son aún marginales con respecto a la producción. No obstante la tendencia creciente de las exportaciones merece especial atención en un sector que se ha planteado lograr posiciones competitivas crecientes”³⁸

A inicio de la década de los noventa, el sector lácteo tenía un comportamiento bastante dinámico. Con una tasa de crecimiento promedio del 16.2% anual, la cadena productiva empezó a extenderse. Sin embargo la tendencia cambió a partir de 1998, como consecuencia de la sobreoferta de productos nacionales y la competencia externa.

Hoy en día las PYMES se tienen que enfrentar a una competencia feroz, tanto de las grandes empresas que manejan el sector y las intensivas campañas de mercadeo que desarrollan. La producción real del sector creció un 3.3% en el 2004, luego de haber decrecido en los dos años anteriores las exportaciones presentaron una caída del 16.7%, debido al descenso de las ventas de leche entera en polvo. Que representan el 56% de las exportaciones totales. Según el ministerio de agricultura, a nivel de lácteos, “Colombia es un jugador pequeño en el ámbito mundial, aunque en América Latina muestra cierto nivel de competitividad, pese a enfrentar a dos grandes de la región: Argentina y Uruguay”. Sin embargo es el principal productor y exportador de la región andina y cuenta con la ventaja de ser vecino de dos grandes importadores como Venezuela y Perú, lo que representa un mercado potencial importante.³⁹

En el departamento se ha desarrollado una cuenca con ganaderías especializadas de gran importancia, sin embargo las pasturas, ensilajes, henos y riego no logran el mismo desarrollo, por lo que se ha recurrido a importar la materia prima con suplementos concentrados y así obtener buenas producciones por vaca pero con altos costos en comparación con los líderes nacionales e internacionales; además por el pequeño tamaño de las ganaderías no se aprovechan economías de escala, excepto las generadas por “COLACTEOS” en consecuencia los productos a nivel regional sostienen precios elevados, aunque a nivel nacional, por el avance de las ganaderías de doble propósito que producen leche a bajo costo, ha generado excedentes exportables.

En Pasto predomina la producción intensiva de ganaderías especializadas (Holstein). En la cuenca se encuentran tres tipos de productores: grandes, medianos y minifundistas siendo estos últimos los más representativos en donde participan campesinos e indígenas y se caracterizan por utilizar sus recursos en forma extensiva con rendimientos bajos; mientras los medianos y grandes productores utilizan sus recursos en forma intensiva haciendo un mejor uso de los recursos, no obstante la falta de economías de escala y los bajos niveles de inversión limitan sus niveles de productividad.

A nivel local la producción lechera la realizan principalmente pequeños y medianos ganaderos, cuya oferta abastece especialmente mercados locales. El desarrollo de esta

³⁸ GOBERNACION DE NARIÑO. op.cit. Pág. 336

³⁹ LOS 25 SECTORES PYME: A seguir compitiendo. En: Misionpyme. Edición especial. Julio del 2005 Pág.44

actividad ha estado acompañada de cambios en la estructura y localización de las ganaderías, en el mejoramiento de su productividad y en la competencia de dos sistemas productivos: las lecheras especializadas de los altiplanos y las de doble propósito de las zonas tropicales.

El consumo de la leche y los productos lácteos ha cambiado a medida que Colombia ha mejorado su ingreso per-cápita, especialmente el de los productos derivados de la leche. En cuanto a la comercialización, además del mercado local, se distribuye para el Valle, Bogotá y eje cafetero, principalmente por COLACTEOS, siendo esta la más representativa de la región, pues los demás productores aún mantienen procesos productivos artesanales ocasionando un lento crecimiento en el sector.⁴⁰

2.4.2.3. Sector Artesanías: La artesanía se define como una actividad industrial en la que elaboran productos destinados fundamentalmente a la decoración, por lo general son hechos a mano y con herramientas y maquinaria muy simple, no hay separación entre capital y trabajo, el artesano participa directamente en el proceso de producción, por esta razón los talleres artesanales, especialmente los de la ciudad de Pasto, juegan un papel importante dentro de la economía del departamento, ya que permiten absorber una gran cantidad de mano de obra desocupada abarcando en su mayoría a la mujer. Las artesanías son producto de la creatividad e imaginación de los artesanos, condicionada por la tradición socio-cultural de la región, materia prima autóctona del medio geográfico, por lo que es frecuente encontrar originalidad de diseños siendo de gran aceptación en los consumidores nacionales e internacionales, no obstante esta actividad se realiza en varios talleres con altos niveles de informalidad y baja especialización, además de contar con pocos recursos para invertir y ampliar sus medios de producción.⁴¹

La forma de producción de las artesanías hace que se oferten bajos volúmenes de producto, conllevando a que su poder de negociación se vea limitado en el mercado, fundamentalmente en el momento de cumplir con grandes pedidos a un corto plazo. Así mismo, la producción tiene que ver con la forma de utilización de la fuerza de trabajo la cual, generalmente es contratada a destajo por lo que no hay eficiencia en el proceso productivo; la contratación de la mano de obra se hace de manera informal y sin políticas claras en cuanto a requisitos de conocimiento, experiencia y preparación. La informalidad en el sector hace que los obreros, una vez hayan aprendido la técnica se desplacen hacia talleres mas organizados, buscando una mejor remuneración y garantías laborales, o en su defecto organicen su propio taller.

En las actuales condiciones del mercado, donde el comercio es cada vez mayor y se entrelazan las diferentes culturas por medio del turismo, el sector artesanal toma una gran importancia al verse afectado positivamente por éste. La demanda del turismo ha permitido

⁴⁰ DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Op. Cit. Pág. 113-129

⁴¹ DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. ELABORADO POR PBEST ASESORES/CEPLAN. Santa fe de bogota y san Juan de pasto. Febrero de 1998. Pág. 37-47

que el sector diversifique la producción y cree nichos de mercado en las grandes zonas turísticas, no obstante la competencia se hace cada vez más difícil en cuanto a calidad y precio. Los costos de producción en este sector, por lo general son altos, fundamentalmente por el uso intensivo de la mano de obra, esto ha generado que los precios sean también altos y poco competitivos para cubrir a toda la demanda por lo tanto, las artesanías exclusivas, originales y de gran calidad se han destinado, únicamente para los estratos altos del mercado.

El oficio artesanal, es uno de los puntos clave del departamento, ya que del 100% de los artesanos colombianos (58.821), el 14.35% se encuentran en el departamento de Nariño (8.438), ubicándose en el puesto número uno a nivel nacional, seguido por sucre con un 10.06% (5.919) de la participación total nacional.⁴²

“En el estudio de competitividad llevado a cabo en el sector artesanal, se pudo constatar que es uno de los sectores que hacen parte importante del comercio internacional del departamento de Nariño, como una alternativa diversa para la generación de divisas a través de la exploración de los mercados internacionales.”⁴³

Entre otros factores está el nivel de crecimiento de sus exportaciones en los últimos años. Los productos de este sector son cada vez más apetecidos por su naturaleza exótica, por ser hechos con métodos y diseños tradicionales y utilizar materia prima de origen nacional.

“la mayoría de los productos artesanales que más se elaboran están basados en la materia prima madera, llegando a ser la técnica de producción que más predomina entre los artesanos, considerado que la talla en madera participa en otras técnicas de producción, como por ejemplo el cuero, en la elaboración de cofres repujados en cuero, la decoración en tamo y el barniz”⁴⁴

El barniz de Pasto: es una laca vegetal derivada de la resina producida por el árbol mopomopa, se la conoce también como “palo de cera”, “azuceno ceroso”, “guayabillo”, “Lacre”. El barniz de Pasto es una artesanía típica de la ciudad y de las pocas existentes en Colombia; de procedencia aborigen, que sobrevive y ha mantenido una continuidad desde que fue conocida por los españoles hasta nuestros días, con una serie de pequeños cambios. Tiene por objeto esta artesanía, la decoración de muebles, vasijas e infinidad de objetos de madera. También se aplica al vidrio al cuero etc. Hay dos cosechas al año, por tradición el barniz es traído por los indios Sibundoyes una vez por cada cosecha. En la actualidad esta

⁴² PAZ ARGOTI, Luis Javier. Informe de actividades realizadas durante la pasantía en la coordinación de comercio exterior de la cámara de comercio de pasto, para el periodo agosto del 2002 a febrero del 2003. Comercio internacional y mercadeo. UDENAR. 2003. Pág. 221

⁴³ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Op. cit Pág. 32

⁴⁴ GOBERNACION DE NARIÑO. IBIDEM. Pág. 38

tradición ha ido desapareciendo poco a poco. El barnizador tiene que llegar a sitios cercanos a Mocoa o Puerto Asís para conseguirlo.⁴⁵

La cadena puede considerarse aún pequeña pero tiene grandes potencialidades de crecer y pasar a ser un producto muy importante no sólo en los mercados nacionales sino también internacionales, pues lleva consigo lo auténtico y original, lo que lo hace un arte único en el mundo **siendo esta su principal fortaleza para afrontar los retos de la globalización**; además de ser lo más autóctono y representativo de la región.

Adicionalmente, tiene grandes apoyos como el Laboratorio de diseño, artesanías de Colombia, FOMIPYME y la comunidad económica europea, para impulsar dicho productos, principalmente a Estados Unidos y Europa; sin embargo, esto no ha sido suficiente para que la cadena tenga un objetivo más claro de crecimiento.⁴⁶

El decorado en tamo: la historia de esta artesanía se remonta hacia las épocas de la colonia, pero no figuran nombres ni apellidos de quienes la introdujeron. Lo cierto es que en muchas reliquias de este tiempo, tales como pinturas al óleo, crucifijos tallados en madera, se ven siempre rodeados de elegantes marcos decorados con el tamo. En Pasto su uso como artesanía es reciente, no tiene más de 30 años. Se conoce como iniciador de esta a don Guillermo Molina y como continuadores a los señores: Luis Eduardo Burbano, Luis Alfonso Villota, Carlos Sánchez y Javier Jurado. La materia prima para el decorado en tamo es el tallo del trigo o cebada, en cualquiera de sus variedades existentes.⁴⁷

2.4.2.4. Sector maderas: Este mercado es el tercero en el mundo, después del petróleo y gas, siendo Estados Unidos el principal consumidor con el 30% del total de importaciones en madera y el 30% de muebles. Aunque en Colombia el potencial maderero es enorme – por las condiciones naturales que permiten obtener rendimientos económicos en la mitad del tiempo normal – el sector es apenas incipiente.⁴⁸

Uno de los más grandes problemas del sector de la madera en Colombia, es la mala calidad de la madera aserrada, pues un alto porcentaje de este proceso se realiza con motosierras. Otro de los problemas es el elevado costo de transporte por las distancias geográficas entre los centros de extracción y los de producción y los deficientes procesos de secado y tratamiento de la madera.⁴⁹

⁴⁵ ESPINOZA, Rodrigo. Crónicas Nariñenses. Pasto – Colombia. Ediciones el correo de Nariño. Pág. 9-10

⁴⁶ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO op. cit. Pág. 19

⁴⁷ ESPINOZA, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 25

⁴⁸ LOS 25 SECTORES PYME: Mucha madera pero desperdiciada. En: Misionpyme. Edición especial. Julio del 2005. Pág. 32

⁴⁹ PROYECTO DE INNOVACION EN MUEBLE ETNICO Y MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE 20 MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTESANAL DE LA MADERA EN PASTO. Ministerio de desarrollo económico. Cámara de comercio de Pasto – convenio interinstitucional laboratorio colombiano de diseño para la artesanía. San Juan de Pasto, junio del 2002. Pág. 51

En cuanto a las exportaciones, una de las principales barreras es que éstas requieren de grandes volúmenes de productos estándar, que cumplan con unos mínimos de calidad exigidos. De acuerdo con el informe de la cadena maderera del ministerio de comercio, industria y turismo, de un total de 114 millones de hectáreas que tiene el país, tan sólo el 15% se destina a bosques naturales y plantados, lo demás se utiliza en actividades pecuarias.

El sector está prácticamente en manos de la micro, pequeña y mediana empresa, que adolecen de falta de actualización tecnológica, desconocimiento del mercado, acceso a una financiación adecuada, personal poco calificado y el escaso impulso por parte del Estado para convertirla en una actividad económica sostenible.

En donde dominan las microempresas es en la producción de muebles de madera. El informe señala que el sector está conformado en más del 90% por talleres de menos de cinco empleados, con prácticas semi-industriales y artesanales.⁵⁰

De otra parte debe tenerse en cuenta que los países asiáticos lideran las exportaciones de muebles hacia Europa y que México y Brasil han logrado acaparar una porción de este mercado a través de productos especializados con valor agregado como lo es el “mueble rustico mejicano”.

En América Latina el mejor mercado lo constituye Estados Unidos, el cual presenta las siguientes características:

- Consume en promedio US\$ 12.664 millones en muebles sin tapiz al año (precios 1997)
- Los productos de mayor importación son los muebles para dormitorio, sillas y asientos.
- La principal competencia internacional es: Para muebles de dormitorio: Canadá, China, Italia, México, Indonesia, Taiwán y Brasil; para sillas y asientos: Malasia, China y Taiwán.

El mercado Italiano representa oportunidades para los productos manufacturados de Pasto.⁵¹

El SENA con el propósito de contribuir con el desarrollo de este subsector estableció desde hace 12 años el centro Nacional de la madera, esta institución lidera la capacidad y actualización del talento humano generando programas de competitividad y desarrollo

⁵⁰ LOS 25 SECTORES PYME: Mucha madera pero desperdiciada. IBIDEM. Pág. 39

⁵¹ PROYECTO DE INNOVACION EN MUEBLE ETNICO Y MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE 20 MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTESANAL DE LA MADERA EN PASTO. Op Cit. Pág. 63

tecnológico productivo, es la única institución del país que atiende tecnología especializada de la madera.⁵²

2.5. DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

✓ PREGUNTA GENERAL:

- ¿Cuáles son las MIPYMES con capacidad para exportar y cuáles las estrategias para el mejoramiento de las mismas en la ciudad de Pasto?

✓ PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

- ¿Cuáles son las características de las MIPYMES de la ciudad de Pasto?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de las MIPYMES de la ciudad de Pasto?
- ¿Cuáles son los incentivos que ofrecen las instituciones públicas y privadas a las MIPYMES de la ciudad de Pasto?
- ¿Cuál ha sido la participación de la región en los acuerdos comerciales pactados por Colombia?

⁵² DIAGNOSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MADERAS EN SAN JUAN DE PASTO. Cámara de comercio de Pasto. San Juan de Pasto. Julio de 2002. Pág. 11

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Seleccionar MIPYMES con capacidad para exportar e identificar estrategias para su fortalecimiento en la ciudad de Pasto.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características de las MIPYMES exportadoras de la ciudad de Pasto.
- Establecer las principales necesidades de las MIPYMES de la ciudad de Pasto.
- Definir cuáles son los incentivos que ofrecen las instituciones públicas y privadas a las MIPYMES de la ciudad de Pasto.
- Identificar la participación de las MIPYMES de Pasto en los acuerdos comerciales pactados por Colombia.

4. HIPÓTESIS.

4.1. HIPOTESIS GENERAL

En la ciudad de Pasto puede considerarse una gran posibilidad al incursionar en los mercados internacionales, con innovadores productos que satisfagan nuevas demandas, además de lograr un buen posicionamiento en éstos mediante el aprovechamiento de las actuales oportunidades que ofrece no sólo el Estado, sino el mercado mismo, como son: tratado de libre comercio, (TLC), normas tributarias, subsidios, créditos y demás incentivos que han propuesto los diferentes entes. Logrando por lo tanto, que el aparato productivo de la ciudad de Pasto sea un gran contribuyente a la generación de empleo y desarrollo en general.

4.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- Las Mipymes de la ciudad de Pasto, son poco organizadas, su trabajo es de alta calidad y sus productos son apetecidos por el extranjero.
- La participación de las MIPYMES de la ciudad de Pasto en los mercados locales, nacionales e internacionales, es insuficiente para generar un impacto positivo en la economía de la ciudad.
- Los incentivos que ofrecen las instituciones públicas y privadas a las MIPYMES de la ciudad de Pasto no son suficientes para que éstas amplíen su mercado.
- Las MIPYMES de Pasto no han aprovechado eficientemente las ventajas ofrecidas en los acuerdos comerciales pactados por Colombia.

5. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el actual marco global de la economía, en donde la productividad y el conocimiento son la base del éxito y a la vez del desarrollo, se hace necesario que los agentes económicos busquen las mejores estrategias para enfrentar los nuevos retos del mercado, los cuales son cada vez más exigentes y complejos, esto se ha venido observando, desde el momento en que la apertura económica se hizo sentir en el país, haciendo de la economía un proceso de crecimiento lento, debido a que no se ha logrado mantener en este nuevo juego al que se le ha llamado *globalización*, no obstante ésta puede brindar mayores oportunidades para aquellos que saben aprovechar las ventajas que ofrece.

Debido a éstas y muchas otras circunstancias, el tema de la creación de empresas se convirtió en política nacional con la aprobación de la ley 590 de 2000 o ley MIPYME. Por lo tanto, se ve la necesidad de generar y adoptar políticas locales para el desarrollo de las mismas, las cuales sean capaces de desarrollar una cultura empresarial en el departamento y, principalmente el municipio de Pasto, ya que existe una disposición constante de crear empresas a pesar de las condiciones adversas al medio, aunque no se debe olvidar que la actual cultura empresarial se caracteriza por la poca planeación y la marcada visión cortoplacista y sobre todo la falta de unión de esfuerzos para asociarse, lo cual es fundamental, pues en el contexto globalizador las pequeñas localidades difícilmente podrán salir adelante de manera individual. Se requiere la realización de alianzas estratégicas y la conformación de una región con potencialidades de desarrollo.

El departamento no debe continuar con la característica de ser proveedor de materias primas de manera tradicional, sino que hay que mejorar e impulsar el sector industrial que genere un mayor valor agregado al producto, lo cual se logrará con investigación, con innovación, tecnología y organización de los pequeños y medianos productores y empresarios.

Todas estas circunstancias hacen necesario la adopción de estrategias para mejorar los aspectos más fuertes del municipio en los que se destacan los sectores más influenciados en la economía del mismo. Existe un gran potencial económico, por lo tanto, se busca que las MIPYMES lo exploten, logrando no sólo un beneficio particular, sino un desarrollo Regional, representado en una mayor productividad, generación de empleo, distribución de la riqueza y generación de mayor valor agregado, que a la vez se va a ver reflejado en un mayor bienestar social.

Teniendo en cuenta la utilidad del proyecto a realizado éste permitió dar aplicabilidad a los conocimientos aprendidos y ser una fuente de investigación, además de ser de mucha ayuda para la elaboración y cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del plan de desarrollo municipal.

Estas metas están relacionadas dentro del programa “Pasto municipio creativo y productivo”, entre las más directamente relacionadas con el proyecto son:

- Operarán 4 programas de mercadeo territorial.
- Se realizarán 4 ferias promocionales de productos locales.
- Se conectará a Internet al menos 100 MIPYMES.
- Se beneficiarán del programa FOMIPYME 120 MIPYMES.
- **Existirán al menos 30 empresas exportadoras.**
- Se suscribirá un convenio de cooperación binacional.
- Se beneficiará a 120 empresas locales del convenio de cooperación entre la Agencia de Desarrollo Local y Naciones Unidas y el Municipio de Pasto, para la consolidación de cadenas de valor territorial, con prioridad a las de **turismo, lácteos y papa.**
- Operarán al menos 2 consorcios de comercialización con vocación exportadora.
- Funcionarán 5 programas de asociatividad.
- Se fortalecerá la incubadora de empresas.
- Operará la ventanilla única para facilitar creación de empresas, la simplificación de trámites y registros de la actividad empresarial.”⁵³

⁵³ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. Op. cit. Pág. 35-36

6. COBERTURA

6.1. COBERTURA TEMPORAL

El presente estudio se realizó durante el año 2005

6.2. COBERTURA ESPACIAL

El estudio se realizó en el municipio de San Juan de Pasto.

7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de carácter **exploratorio- descriptivo**. Es de carácter exploratorio, ya que brinda una primera aproximación al problema planteado, se familiariza aún más con el tema, se aclaran muchos conceptos, y lo más importante es que este estudio permite formular estrategias (recomendaciones), que posteriormente serán desarrolladas. El estudio también permitió tener claridad acerca del conocimiento desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores que se tomaron como fuentes de información secundaria.

Es de carácter descriptivo, ya que se identifican características del tema planteado y establece comportamientos concretos de los mercados participantes para formular hipótesis acerca de las conductas de los nuevos participantes del mercado que se pretenden implantar.

7.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Primarias: entrevistas, encuestas realizadas de manera personal, observaciones directas.

Secundarias: Libros, documentos, revistas, tesis, artículos.

Terciarias: fuentes electrónicas.

7.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida se procesó mediante tabulaciones y cuadros, las consultas realizadas se clasificaron mediante fichas de lectura para su posterior análisis.

De acuerdo al último Censo Empresarial realizado por la cámara de comercio, en Pasto existen 1725 industrias así:

Cuadro 2. Número de industrias en la ciudad de Pasto

ACTIVIDAD	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
Industria	1668	53	4	1725

Fuente: Censo empresarial. Cámara de comercio. 2004

De las cuales se seleccionaron las pertenecientes a los principales sectores económicos previamente seleccionados: madera, lácteos, marroquinería y cuero. Para ello fue necesario trabajar con las empresas legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio, ya que es un requisito indispensable para que puedan exportar y acceder a las ayudas brindadas por el gobierno nacional y local.

Inicialmente se propuso realizar un censo de 322 empresas registradas en cámara de comercio hasta el 31 de diciembre del año 2004, no obstante esta información no fue precisa, ya que al realizar las encuestas piloto se observó que gran parte de las empresas no existían o realizaban la actividad comercial, no siendo ésta, objeto de nuestro estudio por lo tanto, no fueron tomadas en cuenta. Ante estas dificultades se optó por adquirir una información más actualizada ante la misma entidad. Así se logró actualizar la información hasta abril del año 2005 y se obtuvieron 120 empresas industriales siendo éstas el objeto final del presente estudio (ver cuadro 3)

Al realizar las encuestas correspondientes se encontraron otros percances como la no existencia de algunas direcciones, direcciones erradas o afirmaban nunca haber tenido algún tipo de empresa como la mencionada, y si ésta existía la actividad desarrollada no era correspondiente al sector, sin embargo se realizó un censo a 92 empresas existentes. (Ver anexo 3)

Para obtener la respectiva información primaria se realizaron dos encuestas personalizadas. La primera se realizó con la finalidad de obtener información en cuanto a características socio-económicas generales y sobre todo para determinar el interés de la empresa por exportar y a partir de ésta información seleccionar las empresas que tengan el potencial y cumplan con lo requerido para incursionar en mercados internacionales.

La segunda encuesta se la realizó con el objeto de conocer y detectar las necesidades y dificultades que las empresas seleccionadas encuentran para exportar o los inconvenientes que han encontrado al llevarlas a cabo, esta información permitió realizar un diagnóstico de cada empresa en cuanto a su situación económica, comercial, organizacional y financiera. Lo cual condujo a la formulación de las estrategias correspondientes.

Cuadro 3. Número de establecimientos por actividad principal en el sector industria pasto

SECTOR	ACTIVIDAD	Nº EMPRESAS	Empresas Encuestadas
MADERAS	Artesanías: Decoración en Mopa Mopa y Tamo	20	20
	Elaboración de muebles para oficina y el hogar	33	24
MARROQUINERIA Y CUERO	Curtido y preparado de cueros. Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos semielaborados en cuero	60	41
	Artesanías: Repujado en cuero	2	4
LACTEOS	Elaboración de productos lácteos	5	3
TOTAL		120	92

FUENTE: Cámara de Comercio. Abril del 2005.

8. COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE LOS SECTORES

El mercado internacional de los sectores de cuero, madera y lácteos ha tenido un comportamiento cíclico, desde el año 2000 hasta el 2004, sin embargo las exportaciones siguen teniendo una importante participación para la economía de dichos sectores, especialmente las realizadas hacia Estados Unidos y La Unión Europea.

En este orden se realiza un análisis del comercio internacional de Colombia, Nariño y Pasto, en el que se tendrá en cuenta la importancia de los acuerdos comerciales en las exportaciones de los sectores, ya que se han convertido en el destino principal de éstas.

8.1. COMERCIO EXTERIOR DE LOS SECTORES NACIONALES:

8.1.1. Comportamiento del principal producto del cuero: Bolsos

Cuadro 4. Exportaciones totales del producto

2001		2002		2003		2004 Enero -Diciembre	
PESO NETO (Kg.)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg.)	FOB US\$	PESO NETO (Kg.)	FOB US\$	PESO NETO (Kg.)	FOB US\$
601,282	19,564,054	435,734	13,339,712	435,096	13,356,680	416,278	15,601,848

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Gráfico 3. Exportaciones totales de bolsos



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Las exportaciones de los bolsos de cuero para damas en los últimos tres años, han mantenido un perfil bajo, sin recuperar los niveles logrados en el año 2001, de igual manera se observa, que dichas exportaciones en cantidades (peso neto) tienen la misma tendencia, sin embargo cabe resaltar que en el año 2004 estas cantidades continúan bajando, contrario a su respectivo valor en pesos, lo que podría ser una causa directa del incremento de los precios en el producto exportado en dicho año.

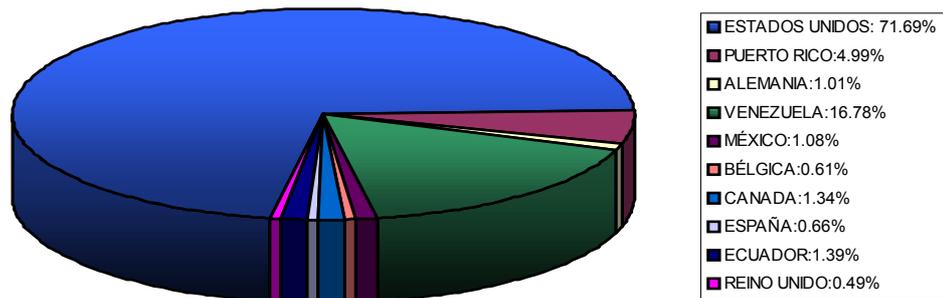
Cuadro 5. Destino de las exportaciones

PAÍS	2001		2002		2003		2004 Enero -Diciembre	
	PESO NETO (Kg.)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg.)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg.)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg.)	FOB (US\$)
Estados unidos	420,696	13,142,258	336,191	10,214,195	298,614	9,262,983	245,879	9,698,555
Puerto rico	31,044	914,515	32,464	850,080	67,003	1,741,001	64,241	1,761,638
Alemania	6,796	185,840	3,375	106,889	4,312	135,279	6,514	433,890
Venezuela	82,444	3,069,579	11,830	345,941	2,543	107,363	10,633	381,430
México	5,627	197,350	4,460	130,684	4,807	132,107	13,445	375,236
Bélgica	3,135	112,683	3,991	140,712	7,055	161,803	12,280	373,323
Canadá	9,564	245,642	7,552	234,046	5,445	164,150	11,173	304,408
España	4,363	120,448	3,626	103,597	9,875	274,469	11,544	295,435
Ecuador	5,562	254,589	7,920	227,797	7,387	292,032	8,246	285,645
Reino unido	3,476	90,229	4,295	112,676	4,615	133,225	5,653	240,073

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Gráfico 4. Destino de las exportaciones de bolsos (2001-2004)

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE BOLSOS
(2001-2004)**



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

El sector cueros mantiene una importante participación dentro de las exportaciones totales colombianas, a nivel internacional, dentro de sus principales socios se encuentran Estados Unidos con una considerable participación a lo largo de los últimos años (71.69%), posteriormente se encuentran Venezuela (16.78), Puerto Rico (4.99) y Ecuador (1.39%). Se puede observar que el país tiene importantes y variados destinos con los cuales, en su mayoría, tiene acuerdos y preferencias comerciales.

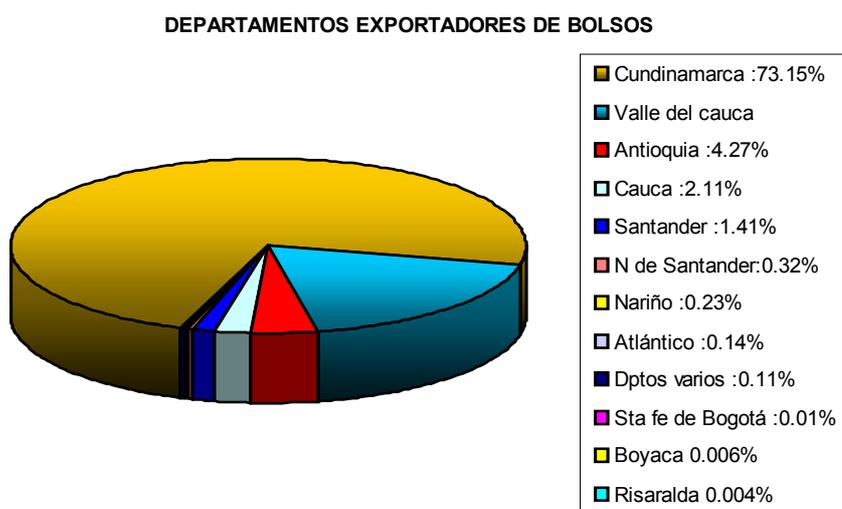
Cuadro 6. Concentración regional de las exportaciones.

CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES - 2003			
DEPARTAMENTO	VALOR FOB (US)	NUMERO EMPRESAS	PARTICIP. (%)
Cundinamarca	9,770,429	149	73.15
Valle del cauca	2,431,425	31	18.20
Antioquia	570,810	39	4.27
Cauca	282,073	1	2.11
Santander	189,041	37	1.42
N de Santander	43,827	5	0.33
Nariño	31,099	2	0.23
Atlántico	18,909	5	0.14
Dpto. varios	15,887	6	0.12

Sta fe de Bogotá	1,734	1	0.01
Boyacá	858	1	0.01
Risaralda	588	1	0.00
Total	13,356,680	264	100.00

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Grafico 5. Departamentos exportadores de bolsos



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

En cuanto al origen de las exportaciones se puede observar que el mayor porcentaje de participación es del departamento de Cundinamarca (73.5%), esto se explica por la gran concentración y productividad de las empresas, sin embargo esta última tiene mayor relevancia ya que se puede observar que departamentos como Santander a pesar de su número de empresas (37), es superado en participación por Cauca, el cual tan solo tiene una empresa.

En cuanto a Nariño se observa que tiene una baja participación dentro de las exportaciones, esto fundamentalmente se explica por la crisis por la que ha atravesado el sector desde la apertura económica donde la competencia golpeó fuertemente a los empresarios, muchas empresas tuvieron que cerrar y las pocas que existen son micro (89 microempresas) y no alcanzan a cubrir grandes mercados, sus exportaciones son esporádicas e indirectas, muy pocas lo hacen directamente, en las que se destaca CAROLINA LEATHER, la cual exporta el 100% de su producción a los Estados Unidos. No obstante, el departamento tiene un gran potencial de ser uno, si no el mejor de Colombia en esta actividad.

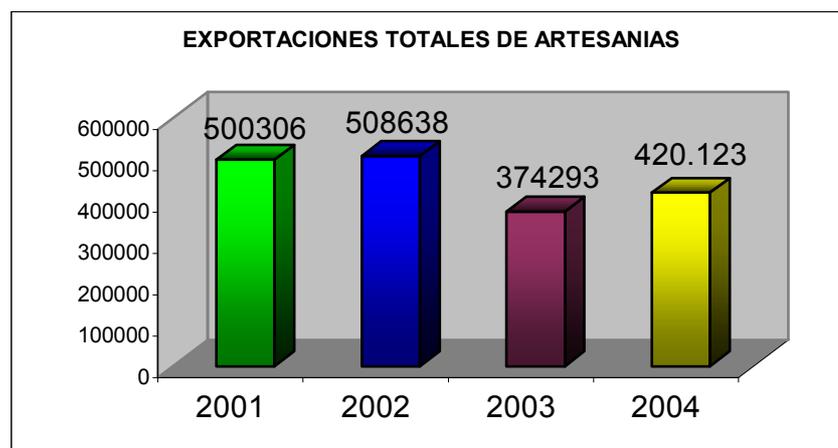
8.1.2. Comportamiento de las Artesanías. En cuanto a las exportaciones totales de artesanías observamos que su comportamiento tiene una tendencia constante y poco cíclica. Al igual que el comportamiento de la marroquinería, observamos que los mayores niveles exportados en el año 2004 con respecto al año 2003, se debieron a los mayores precios, más no al incremento de la producción, puesto que las cantidades descendieron considerablemente respecto al año anterior (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Exportaciones totales del producto.

EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO							
2001		2002		2003		2004	
PESO NETO (Kg.)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg.)	FOB US\$	PESO NETO (Kg.)	FOB US\$	PESO NETO (Kg.)	FOB US\$
67,895	500,306	99,225	508,638	75,978	374,293	58,956	420,123

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE . Cálculos Proexport-Colombia

Gráfico 6. Exportaciones totales de artesanías.

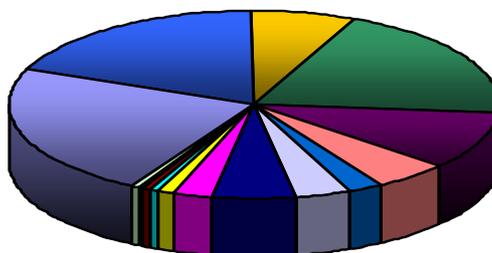


Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE
- Cálculos Proexport-Colombia

Las artesanías de Colombia tienen una gran acogida en el mercado internacional, especialmente de países como Aruba (22.75%), Puerto Rico (19.66%) y Estados Unidos (18.66%), siendo estos los principales destinos de estos productos. Cabe resaltar el comportamiento de las exportaciones hacia Reino Unido, las cuales han venido ganando participación a partir del año 2003, postulándose como un mercado potencial para nuestras exportaciones artesanales.

Gráfico 7. Destino de las exportaciones de artesanías.

DESTINO EXPORTACIONES DE ARTESANIAS (2001-2004)



ARUBA:22.75%
ESTADOS UNIDOS:18.66%
AUSTRALIA:7.0%
PUERTO RICO:19.66%
REPÚBLICA DOMINICANA:10.1%
PANAMÁ:5.0%
ESPAÑA:2.20%
ANTILLAS HOLANDESAS:3.48%
VENEZUELA:5.57%
COSTA RICA:2.48%
ECUADOR:1.25%
ITALIA:0.44%
REINO UNIDO:0.00%
ALEMANIA:0.49%
CANADA:0.25%
ANTIGUA Y BARBUDA:0.01%
SUIZA:0.01%
HOLANDA (PAISES BAJOS):0.04%
MÉXICO:0.61%
PERU:0.00%

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

A pesar de que el departamento es superado por Cundinamarca y el Valle del Cauca, la artesanía nariñense tiene una importante aceptación a nivel nacional e internacional, sobretodo por la originalidad de sus productos. Cabe resaltar que en el departamento se utiliza materia prima natural y autóctonas de la región como es el caso de la mopa mopa (barniz de pasto) la cual es herencia aborígen, y representa una gran ventaja para los artesanos pues es única en el mundo. Desafortunadamente no se ha explotado de una manera intensiva y por lo tanto no se han aprovechado todas sus utilidades en productos con gran aceptación en mercados extranjeros americanos y europeos.

Cuadro 8. Concentración regional de las exportaciones.

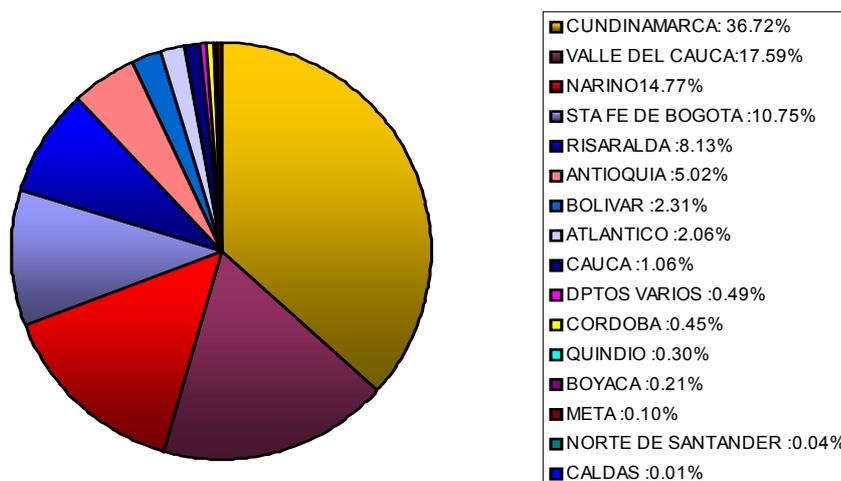
CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES - 2003			
DEPARTAMENTO	VALOR FOB	NUMERO	PARTICIP. (%)
CUNDINAMARCA	137,432	61	36.72
VALLE DEL CAUCA	65,831	16	17.59
NARINO	55,272	4	14.77
SANTA FE DE BOGOTA D.C.	40,253	7	10.75
RISARALDA	30,422	7	8.13
ANTIOQUIA	18,799	16	5.02
BOLIVAR	8,651	4	2.31
ATLANTICO	7,711	6	2.06
CAUCA	3,954	2	1.06
DEPARTAMENTOS VARIOS	1,840	2	0.49
CORDOBA	1,674	1	0.45
QUINDIO	1,119	3	0.30

BOYACA	776	1	0.21
META	360	1	0.10
NORTE DE SANTANDER	164	1	0.04
CALDAS	35	1	0.01
TOTAL	374,293	126	100.00

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Grafico 8. Departamentos exportadores de artesanías

DEPARTAMENTOS EXPORTADORES DE ARTESANIAS



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

8.1.3. Comportamiento del sector madera: muebles. °El comercio de manufacturas de madera de estos bienes se encuentra altamente concentrado en los países desarrollados, tan solo 10 de ellos concentran el 62% del comercio total de muebles de madera. En 2002 las importaciones mundiales de muebles de madera alcanzaron un valor de US\$ 22.789 millones, de los cuales US\$ 8.137 millones, el 36%, fueron importaciones efectuadas por Estados Unidos, lo que lo constituye el mercado más importante para los muebles de madera. Además de este país, sobresalen Alemania, Reino Unido, Francia y Japón, todos con importaciones que superan el billón de dólares.

El principal centro del mueble es Bogotá, seguido por Medellín, Cali, Popayán, Pasto, y en último lugar la Costa Atlántica. En la ciudad de Pasto en particular existen muy pocas empresas representativas, pues en su mayoría son micro y pequeñas empresas con grandes dificultades en cuanto a organización y capital de trabajo, sin embargo existe mano de obra calificada para la elaboración de productos diferenciados y de calidad.

Finalmente, los bajos porcentajes dedicados a gastos de energía y depreciación, señalan mínima mecanización en la producción, corroborando el hecho de que la maquinaria no es uno de los fuertes de la industria y mucho menos la modernización y la tecnificación.⁵⁴

Cuadro 9. Muebles para el hogar. Destino de las exportaciones principales destinos

PAÍS	2001	2002	2003	2004
	FOB	FOB	FOB	FOB
ESTADOS UNIDOS	2,865,266	2,156,434	4,740,993	2,329,076
PUERTO RICO	280,074	164,406	660,035	987,027
VENEZUELA	2,183,860	1,396,888	222,640	637,703
GUATEMALA	45,874	51,888	178,751	216,300
REPÚBLICA DOMINICANA	107,630	34,322	164,049	20,371
COSTA RICA	290,092	147,751	160,132	171,073
PANAMÁ	281,764	112,899	152,987	153,868
PERU	5,697	42,907	138,859	70,195
HOLANDA (PAISES BAJOS)	19,092	35,925	75,851	69,610
ESPAÑA	7,865	15,963	32,639	38,757
ANTILLAS HOLANDESAS	9,561	20,181	27,705	39,764
ARUBA	27,730	34,042	22,890	16,673
CHILE	20,567	47,938	19,081	560
EL SALVADOR	985	0	15,693	54,075
ECUADOR	75,816	76,422	12,579	47,984
ALEMANIA	7,710	4,139	11,020	16,674
MÉXICO	13,308	8,061	10,026	513,896
ITALIA	5,646	5,026	7,499	19,575
ANTIGUA Y BARBUDA	0	0	4,524	135,816
AUSTRALIA	5,482	0	3,763	493

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

⁵⁴ MARTINEZ, Héctor y ESPINAL, Carlos Federico. Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Observatorio agrocadenas. La cadena foresta y madera en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica, 1991-2005. Bogotá. Marzo 2005. En línea: www.agrocadenas.gov.co Fecha de consulta: 10 de Agosto del 2005.

Cuadro 10. Muebles Para El Hogar

CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES - 2003			
DEPARTAMENTO	VALOR FOB	NUMERO	PARTICIP.
CUNDINAMARCA	4,768,960	100	70.70
VALLE DEL CAUCA	1,313,527	11	19.47
ANTIOQUIA	318,680	25	4.72
ATLANTICO	143,444	21	2.13
SANTA FE DE BOGOTA D.C.	96,737	16	1.43
BOYACA	34,445	5	0.51
RISARALDA	29,300	6	0.43
BOLIVAR	13,814	8	0.20
QUINDIO	9,446	3	0.14
NORTE DE SANTANDER	8,439	5	0.13
SANTANDER	6,170	2	0.09
CALDAS	1,818	1	0.03
DEPARTAMENTOS VARIOS	800	3	0.01
CHOCO	30	1	0.00
TOTAL	6,745,610	184	100.00

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

8.1.4. Comportamiento del sector lácteo: Yogurt. La cadena láctea en la región no ha logrado desarrollarse de tal forma que logre posicionarse a nivel nacional y menos a nivel internacional, como ya se dijo anteriormente en la ciudad únicamente existen dos empresas representativas COLACTEOS y LACTEOS ANDINOS las cuales han logrado posicionar sus productos en el mercado local pero a nivel nacional ha sido muy poca su participación y ha resultado muy difícil para estos empresarios llegar a los mercados extranjeros, fundamentalmente por los altos costos que implica transportar productos tan perecederos como es la leche y sus derivados. Además a nivel nacional existen empresas como ALPINA la cual prácticamente ha abarcado todo el mercado nacional y ha sido muy competitiva a nivel internacional.

Cuadro 11. Exportaciones regionales.

EXPORTACIONES REGIONALES (DERIVADOS DE LA LECHE. YOGURTH)			
Departamento	Valor FOB (US\$)	Número de empresas	Participación (%)
Cundinamarca	340,760	5	91.66
Antioquia	30,997	2	8.34
Total	371,757	7	100.0

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Así los departamentos líderes en este sector son Cundinamarca y Antioquia donde se encuentran empresas muy importantes en las que se incluye COLANTA en Medellín, sus principales socios comerciales a nivel internacional han sido fundamentalmente, Venezuela, Ecuador y Estados Unidos. Desafortunadamente a pesar de que el departamento de Nariño es un gran productor de esta materia prima no ha logrado industrializar fuertemente esta actividad con estrategias claras

Cuadro 12. Países destino de las exportaciones

PAÍS	2001	2002	2003	2004 Enero -Diciembre
	FOB (US\$)	FOB (US\$)	FOB (US\$)	FOB (US\$)
VENEZUELA	21,371	59,268	217,073	182,818
ECUADOR	66,729	94,302	117,176	109,902
ESTADOS UNIDOS	0	2,350	36,185	180,586
ARUBA	0	0	1,023	5,309
PANAMÁ	0	0	300	93
TOTAL	88,100	155,920	371,757	526,803

Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

8.2. COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE NARIÑO

A continuación se relaciona el comportamiento del comercio internacional del departamento con sus principales socios comerciales por acuerdo y por país. Información obtenida de los boletines informativos de la cámara de comercio de Pasto.

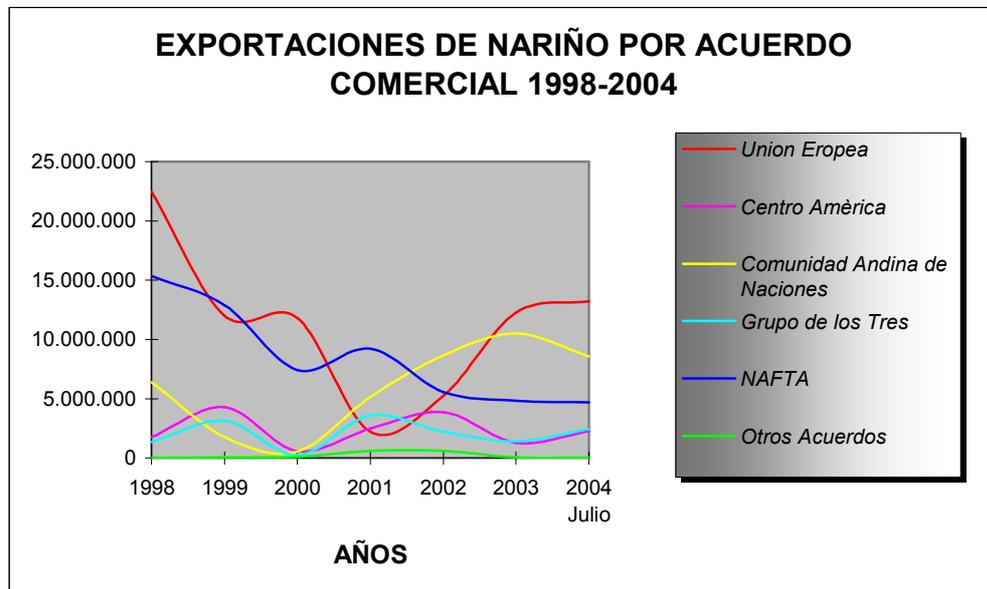
8.2.1. Principales socios comerciales por acuerdo

Cuadro 13. Principales Exportaciones De Nariño Por Acuerdo Comercial (1998-2004)

ACUERDO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 Julio
Unión Europea	22.455.130	12.015.221	11.808.053	2.219.093	5.259.746	12.273.028	13.222.529
Centroamérica	1.787.380	4.290.638	587.933	2.473.252	3.865.999	1.289.937	2.264.115
CAN	6.414.696	1.788.236	558.261	5.138.636	8.667.549	10.503.454	8.587.044
Grupo de los Tres	1.362.880	3.144.472	226.718	3.577.582	2.212.036	1.410.435	2.427.528
NAFTA	15.362.098	12.881.872	7.425.530	9.242.000	5.574.186	4.838.964	4.699.436
Otros Acuerdos	6.851	50.234	95.582	593.969	588.435	62.976	23.940

EXPORTACIONES DE NARIÑO. Boletín informativo 1998-2004 Julio

Grafico 9. Exportaciones de Nariño por acuerdo comercia 1998-2004



EXPORTACIONES DE NARIÑO. Boletín informativo 1998-2004 Julio

En los últimos seis (6) años, las principales exportaciones del departamento de Nariño, según los acuerdos comerciales, han estado dirigidas a la unión Europea (32%), NAFTA (24%) y la Comunidad Andina de Naciones CAN (21%). El comportamiento de estas exportaciones a lo largo de estos años han sido similares, ya que estas decrecieron hasta los años 2000-2001 para posteriormente recuperarse, claro está sin alcanzar los altos niveles que presentaban en 1998, esta recuperación no se presentó en las exportaciones hacia el NAFTA, las cuales siguen decreciendo.

En menor medida, se han registrado exportaciones hacia el G3 (7%), integrado por México, Venezuela y Colombia, y hacia Centroamérica (8%), el comportamiento de estas exportaciones ha sido bastante cíclico, pero cabe resaltar que al final de este período, estas han crecido con respecto al año base (1998), lo que nos demuestra que estos países se están convirtiendo en un mercado potencial importante para Nariño.

Gráficamente se observa que actualmente los principales socios comerciales para Nariño y en consecuencia la ciudad de Pasto, son la unión europea, la comunidad andina de naciones (CAN) y el libre comercio de América del norte (NAFTA).

8.2.2. Principales socios comerciales por País. Si analizamos la exportaciones del departamento de acuerdo al destino, nos damos cuenta que en la actualidad el principal destino de éstas son el Ecuador, las cuales a partir del año 2000 se reactivaron de una manera considerable, por el contrario vemos que las exportaciones a Estados Unidos han

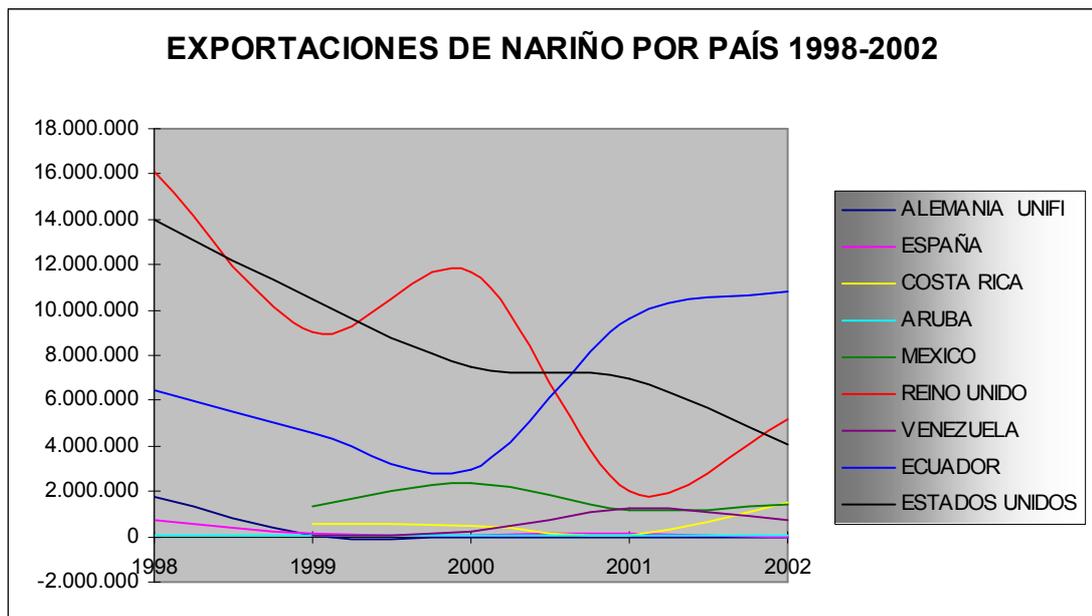
venido decreciendo a lo largo de los últimos años, comportamiento que igualmente se observa con Reino Unido otro de los principales destinos de las exportaciones, aunque éste siempre a mantenido un comportamiento cíclico, no se puede obviar su descenso.

Cuadro 14. EXPORTACIONES DE NARIÑO POR PAÍS 1998-2002

PAÍS	1998	1999	2000	2001	2002
ALEMANIA UNIFI	1,778,713	12,578	7,643	4,512	3,059
ESPAÑA	762,099	123,803	11,766	97,102	1,517
COSTA RICA		568,225	465,215	58,613	1,537,062
ARUBA	29,000	83,002	63,550	24,019	21,805
MEXICO		1,362,880	2,359,956	1,175,550	1,459,310
REINO UNIDO	16,116,647	9,019,559	11,715,917	1,975,196	5,212,963
VENEZUELA		56,420	224,340	1,257,714	708,226
ECUADOR	6,465,885	4,611,651	2,992,724	9,611,030	10,825,438
ESTADOS UNIDOS	13,996,113	10,514,715	7,464,784	7,016,569	4,085,556

EXPORTACIONES DE NARIÑO. Boletín informativo 1998-2004 Julio

Gráfico 10. Exportaciones de Nariño por país



EXPORTACIONES DE NARIÑO. Boletín informativo 1998-2004 Julio

8.3. COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE LOS SECTORES EN EL MUNICIPIO DE PASTO.

De acuerdo a las 92 encuestas aplicadas, se logró identificar algunas características de las empresas de la ciudad de Pasto en cuanto al comercio exterior.

8.3.1. Destino de la Producción. Del total de las encuestas, se deduce que la mayoría (71.74% Y 68.48%) de las empresas abastecen mercados locales y nacionales, respectivamente. Las exportaciones no han sido significativas, pues estas se han realizado, en su gran mayoría, indirectamente (65.63%) (Ver cuadro 16) y muy esporádicamente, es decir que no han logrado conquistar un mercado y sostenerse en el mismo. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas de Pasto están interesadas en exportar lo cual les facilita la ampliación de mercados, pues la diversificación de éstos les garantiza las posibilidades de crecer y disminuir la dependencia que genera el participar en un solo mercado un mercado

Cuadro 15. Destino De La Producción

Destino de la producción	Numero de empresas	Porcentaje
Locales	66	71.74
Nacionales	63	68.48
extranjeros	32	34.78

Cuadro 16. Forma De Exportación

Mercados extranjeros vs. forma de exportación	Directa		Indirecta		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Exporta	11	34.38	21	65.63	32	100.0
Total	11	34.38	21	65.63	32	100.0

8.3.2. Exportaciones realizadas por los sectores. El 53.3% de las exportaciones se han realizado por el sector maderero incluido el sector artesanal, el sector marroquinero ha exportado el 43.33% y el sector lácteo el 3.33%. Se aclara que estas exportaciones hechas por los tres sectores no son permanentes ni sostenibles en los mercados extranjeros, pues el sector lácteo ha exportado una sola vez, mientras que la mayoría de las exportaciones hechas por el sector marroquinero se realiza mediante el término de negociación *ex work (en fábrica)* (ver cuadro 17). Es rescatable la importancia que tienen los mercados

extranjeros en la industria pastusa, pues el 37.5% de las empresas exportan entre el 31 y 50% del total de la exportación. (Ver cuadro 18)

Cuadro 17. Exportaciones realizadas por los sectores

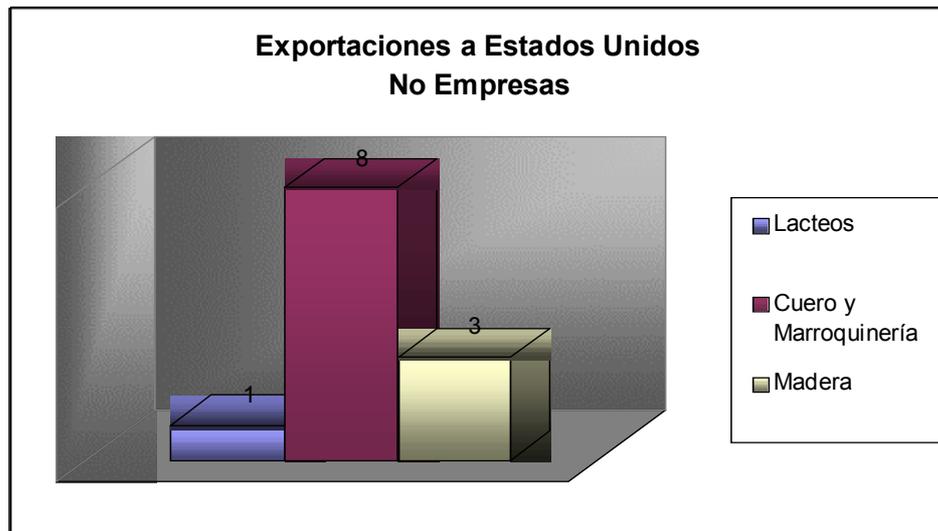
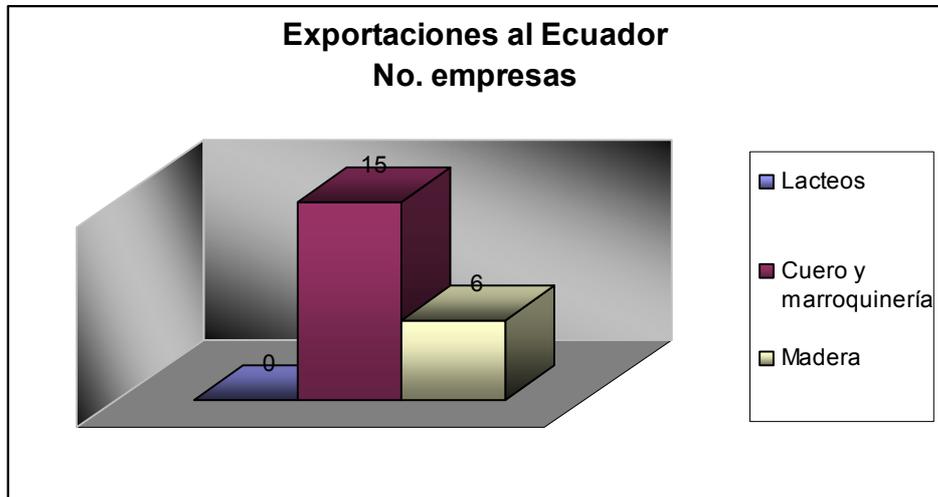
Actividad vs. Mercados extranjeros.	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	2	3.33	1	3.13	3	3.26
Marroquinería	26	43.33	19	59.38	45	48.91
Maderas	32	53.33	12	37.50	44	47.83
total	60	65.22	32	34.78	92	100.00

Cuadro 18. Porcentaje de exportación

Exportación vs. de porcentaje exportación	10 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 100	Total
Exporta	11 34.38	12 37.50	4 12.50	5 15.63	32 100.0
Total	11 34.38	12 37.50	4 12.50	5 15.63	32 100.0

Ecuador se ha convertido en un destino importante para las empresas de la industria Pastusa, especialmente para los sectores marroquinerero y maderero, los cuales han exportado el 78.9% y 50% respectivamente. Estados Unidos se ha convertido en un socio importante, sobre todo para el sector marroquinerero y el lácteo, pues el 42% y el 100% respectivamente de las exportaciones han sido hacia este país. La importancia de estos destinos se debe fundamentalmente a los acuerdos y preferencias que hay entre estos países y Colombia, además de la cercanía geográfica que hay entre Colombia y Ecuador. Las exportaciones hechas a Venezuela han sido significativas únicamente para el sector marroquinerero.

Gráfico 11. Exportaciones De Las Mipymes De Pasto



Por lo tanto se deduce que los principales socios comerciales de los empresarios pastusos han sido en su orden, Ecuador 65.63%, Estados Unidos (36.36%), Venezuela (24.24%). (Ver Cuadros 19, 20 y 21)

Cuadro 19. Exportaciones al Ecuador

Actividad	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	0	0.00	1	100.0	1	3.13
Marroquinería	15	78.95	4	21.05	19	59.38
Maderas	6	50.0	6	50.0	12	37.5
Total	21	65.63	11	34.38	32	100.0

Cuadro 20. Exportaciones Estados Unidos

Actividad	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	1	100.0	0	0.00	1	3.03
Marroquinería	8	42.11	11	57.89	19	57.58
Maderas	3	23.08	10	76.92	13	39.39
Total	12	36.36	21	63.64	33	100.0

Cuadro 21. Exportaciones Venezuela

Actividad	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	1	100.0	0	0.00	1	3.03
Marroquinería	5	26.32	14	73.68	19	57.58
Maderas	2	15.38	11	84.62	13	39.39
Total	8	24.24	25	75.76	33	100.0

8.3.3. Ventajas de los productos. Al momento de conquistar nuevos mercados hay ciertos requisitos básicos que los productores deben cumplir como son: suficiente cantidad disponible, poseer bajos precios a cambio de productos de calidad y con alto valor agregado. Éstos permitirán una gran ventaja competitiva para llegar y permanecer sobre todo en las demandas internacionales. Además, afirman tener nuevos diseños y originalidad como parte de sus estrategias sin afectar el precio y el 77.17% de las MIPYMES afirmaron trabajar con calidad, por lo que serían de gran aceptación a nivel internacional. Sin embargo, los empresarios se enfrentan a circunstancias externas como la escasez y calidad de la materia prima, vías de comunicación, violencia, entre otros.

Cuadro 22. Ventajas de los productos

Ventaja	No de empresas	Porcentaje
Precio	53	57.61
Calidad	71	77.17
Cantidad	14	15.22
Distinción	22	23.91
diferenciación	12	13.04

8.3.4. Capacidad de las empresas de incrementar la producción. Uno de los puntos favorables para las empresas de la ciudad de Pasto, es que la gran mayoría pueden incrementar la producción (93.48%), especialmente aquellas empresas que han exportado y conocen la realidad de los mercados internacionales (96.88%) (Ver cuadro 23). Desafortunadamente, éstos no han encontrado un mercado estable que les permita aprovechar al 100% sus medios de producción. Así, el 24% de éstas estarían en capacidad de incrementarla en más del 100%, y el 32.56% lo harían entre el 61 y 100%. (Ver cuadro 24)

Cuadro 23. Capacidad de las empresas incrementar la producción

Exportaciones	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
No exporta	55	91.67	5	8.33	60	65.22
Si exporta	31	96.88	1	3.13	32	34.78
Total	86	93.48	6	6.52	92	100.0

Cuadro 24. Incrementar producción vs porcentaje de incremento

	10 – 30	31 – 60	61 - 100	Mas del 100%	Total
Pueden incrementar la producción	18 20.93	19 22.09	28 32.56	21 24.42	86 100.0
Total	18 20.93	19 22.09	28 32.56	21 24.42	86 100.0

8.3.5. Aceptación del producto en el extranjero. El 95.45% de los empresarios que conocen su mercado internacional, afirmaron tener una buena aceptación de su producto, considerándose una gran ventaja para el sector productivo de la ciudad de Pasto, implicando grandes expectativas de crecer y desarrollarse mediante la conquista de nuevos mercados, pues las exportaciones permiten despertar el interés de mejorar y ser más competitivos (ver cuadro 25). Así el sector marroquinerero es el que más posibilidades tiene de enfrentar una competencia, pues el 60% de sus empresarios conoce la demanda internacional de su producto además de contar con una buena aceptación, mientras que en el sector maderero existe un bajo conocimiento de la demanda (36.36%), sin embargo, éstos afirmaron que sus productos tienen una buena aceptación internacional. (Ver cuadro 26)

Cuadro 25. Aceptación del producto en el extranjero

Actividad vs. Aceptación.	Buena		Regular		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	0	0.00	1	100.0	1	2.27
Marroquinería	26	96.30	1	3.70	27	61.36
Maderas	16	100.0	0	0.00	16	36.36
Total	42	95.45	2	4.55	44	100.0

Cuadro 26. Actividad vs conocimiento de la demanda

Actividad vs. Conoce dmda	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	1	33.33	2	66.67	3	3.26
Marroquinería	27	60.0	18	40.0	45	48.91
Maderas	16	36.36	28	63.64	44	47.83
Total	44	47.83	48	52.17	92	100.0

8.3.6. Aceptación de los acuerdos comerciales. Sorpresivamente a lo que se piensa, la gran mayoría de los empresarios pastusos (51.09%) están de acuerdo con los diferentes tratados comerciales en los que participa Colombia, entre ellos el actual tratado de libre comercio que se está negociando con Estados Unidos, pues consideran que son una gran ventana y oportunidad para sus productos, especialmente para diversificar sus mercados, mediante las exportaciones y no correr el riesgo de depender de un solo mercado; además de tener la facilidad de importar maquinaria y equipo a bajos precios permitiéndoles mejorar su competitividad y productividad. (Ver cuadro 27)

Cuadro 27. Aceptación de los acuerdos comerciales

RESPUESTA	Nº EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	47	51.09
NO	45	48.91
TOTAL	92	100%

8.3.7. Disposición de los empresarios para asociarse. Actualmente, donde el mercado tiende a ser uno sólo, en donde las alianzas, fusiones y uniones empresariales son estrategia fundamental del crecimiento y competitividad empresarial, se hace necesario que todas las empresas, sin importar su tamaño, se concienticen de los grandes beneficios que la asociación puede originar, garantizando mayores oportunidades para competir mundialmente. Afortunadamente la gran mayoría (83.7%) de las empresas locales están dispuestas a asociarse, esto a pesar de las malas experiencias que los empresarios han tenido debido a la mala organización que se ha presentado en las diferentes asociaciones que se han intentado llevar a cabo.

Cuadro 28. Disposición de los empresarios para asociarse

Actividad	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	3	100.0	0	0.00	3	3.26
Marroquinería	37	82.22	8	17.78	45	48.91
Maderas	37	84.09	7	15.91	44	47.83
Total	77	83.70	15	16.30	92	100.0

8.3.8. Disposición para exportar. La internacionalización de las empresas permite que los sectores productivos y la economía en general, crezca y se desarrolle conllevando a mejores niveles de vida a los involucrados, pues, la economía es un círculo que encierra y abarca a todas las variables, entre ellas el empleo y el ingreso, indicadores importantes para el bienestar de una población. Es así como el comercio internacional se ha convertido en una gran posibilidad de generar recursos, convenientes a la hora de acelerar la economía. En la ciudad de Pasto, la gran mayoría (79.35%) de las empresas están dispuestas a exportar, se conocía a los empresarios como temerosos al cambio y a los nuevos retos pero se puede observar que es todo lo contrario, pues los motivos por los que no han exportado

se deben fundamentalmente a no tener un mercado objetivo y el capital suficiente para llegar a éste (35.87%) o desconocimiento de las exigencias de la demanda (38.04%) y además de no producir las cantidades suficiente en las actuales condiciones, para abastecer el mercado internacional, no obstante tienen un gran interés por aventurarse a nuevos mercados.

Cuadro 29. Disposición para exportar

Actividad vs. Disp. exportar	Si		No		Total	
	N° empresas	Porcentaje	N° empresas	Porcentaje	N° empresas	Porcentaje
Lácteos	3	100.0	0	0.00	3	3.26
Marroquinería	37	82.22	8	17.78	45	48.91
Maderas	33	75.00	11	25.00	44	47.83
Total	73	79.35	19	20.65	92	100.0

9. CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES DE LOS PRINCIPALES SECTORES DE LA CIUDAD DE PASTO PARA EXPORTAR

9.1. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONOMICAS DE LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE PASTO

En la ciudad de Pasto, como en cualquier región, el sector industrial es de gran importancia para su economía, sin embargo éste no se ha desarrollado de tal manera que alcance una competitividad tanto nacional como internacional. Mediante los empresarios se conoció que los productos, en especial los de marroquinería y artesanías tienen una importante y buena aceptación en Centroamérica, Ecuador y Estados Unidos, claro está, los que conocen su mercado siendo éstos muy pocos, ya que la gran mayoría por ser micro empresas no cuentan con los suficientes recursos para realizar marketing,

Actualmente el neoliberalismo se hace presente en casi todos los países, siendo éste una oportunidad para los empresarios, pues afirmaron que éste es “una ventana a sus productos, hay que aprovecharlo para conquistar nuevos mercados” (ver cuadro 27). Sin embargo, en el sector industrial de Pasto se han presentado algunas dificultades para la consecución de lo dicho, entre éstas se encontró la dificultad en las asociaciones, ya que los empresarios que en su momento decidieron unir esfuerzos, se encontraron con una inadecuada organización y malos dirigentes. Otra dificultad es la escasez de capital para llevar a cabo inversiones en sus empresas, pues las garantías que exigen los entes financieros no las pueden cumplir, además del temor al endeudamiento ha conllevado a que la gran mayoría trabaje con capital propio, siendo este insuficiente para modernizar sus plantas, contratar empleados y brindarles las garantías laborales que por ley les corresponde, realizar investigación de mercados y llevar una adecuada organización con dirigentes capacitados. Por lo tanto, su mercado ha tendido a achicarse y por ende el tamaño micro predominante en el sector.

Todos estos problemas junto a los sociales, no han permitido que las empresas desarrollen su actividad permanentemente. Este es el caso del sector cuero y marroquinería, en cuanto llegó la apertura y la competencia china invadió este mercado con precios más bajos, decidieron cerrar o simplemente disminuir el tamaño de la empresa despidiendo personal y produciendo únicamente por pedido siendo esto un gran impedimento para involucrar a toda la cadena, así las grandes curtiembres tienen gran parte de su maquinaria y equipo ocioso, muy pocas empresas han exportado y la mayoría se dedica a cubrir el mercado local y nacional.

En cuanto al sector maderas se encontró que la mayoría trabaja a medida y pedido, es decir que no mantienen una producción estandarizada, esto puede significar una ventaja en cuanto a ciertos mercados exclusivos que no requieran el producto en cantidad sino en

calidad, pero esto no garantiza un mercado amplio y sostenible, sino más bien ocasional y pequeño. Los empresarios de esta actividad han optado por cubrir sobre todo mercados locales y hay muy pocas expectativas para la exportación, pues los productos elaborados en madera, en especial los muebles grandes tienen una gran dificultad para ser transportados de un país a otro, además no tienen producciones a escala que les permita cumplir con grandes pedidos. La competencia a nivel internacional de este sector es fuerte, pues existen grandes empresas como HOME CENTER que produce a gran escala productos estandarizados y los reparte por casi toda Latinoamérica. No obstante, algunos empresarios afirmaron que el trabajo a medida garantiza conseguir consumidores locales fieles, asegurando por lo tanto, un mercado local antes que arriesgarse a otros mercados en los que la incertidumbre no permite aclarar los objetivos empresariales, por ende, al realizar trabajos a medida induce a elaborar productos de alta calidad y con diseños diferentes al gusto del consumidor.

En cuanto al sector Lácteo, a pesar de que se afirma que en Nariño existe una fuerte cadena productiva y que tiene grandes ventajas se puede afirmar que los empresarios dedicados a esta actividad, no detectan buenas posibilidades para llegar a mercados extranjeros y les resulta más factible conquistar mercados nacionales, pero aún así se presenta una fuerte competencia con empresas muy importantes que tienen acaparado el mercado. La gran mayoría de los empresarios afirmaron: para que este sector tenga oportunidad es necesario una asociación, ya que individualmente resulta muy difícil competir.

De acuerdo a las 92 encuestas realizadas se encontró que los sectores cuero y marroquinería, lácteos y madera, tiene grandes dificultades no solo económicas sino también organizacionales y sociales, lo cual ha impedido que éstas se desarrollen a la par con las MIPYMES nacionales e internacionales. No obstante tienen un gran potencial para desarrollarse, pues tienen importantes ventajas tales como calidad, capacidad de incrementar su producción y diseño de sus productos. Para analizar las principales características de las MIPYMES se tienen en cuenta variables analizadas porcentualmente:

9.1.1. Ente Jurídico según actividad. De los tres sectores más importantes de la ciudad de Pasto cabe resaltar al sector marroquero, pues del total de las empresas encuestadas el (48.91%) se dedica a esta actividad, esta tendencia se debe fundamentalmente al gran auge que tuvo este sector años atrás, lo cual indujo a que muchas personas se involucraran en esta actividad, aunque en la actualidad el sector está en crisis debido a la fuerte competencia. En su orden de importancia le sigue el sector maderero (47.83%) el cual aprovechando la ventaja comparativa de la materia prima ha hecho que sea una actividad preferida, no sólo en Pasto sino a nivel departamental implicando una gran aceptación en el mercado nacional. (Ver Cuadro 30). En cuanto al sector lácteo, por ser una industria más compleja son muy pocos los industriales que se dedican a esta actividad, pues requiere grandes capitales para su montaje y proceso industrial. La fuerte competencia nacional no ha permitido que este sector se desarrolle como tal, además la calidad de la materia prima del departamento es superada por otros como Cundinamarca el cual tiene importantes

industrias lácteas que han logrado conquistar el mercado nacional y posicionarse a nivel internacional.

De acuerdo al total de las encuestas aplicadas (92), podemos observar que la mayoría de las empresas pertenecientes a los sectores mas representativos de la región se encuentran consolidadas en cámara de comercio como empresas unipersonales, representando el 93.48%, mientras, únicamente el 6.52% están constituidas como sociedad Limitada.

Cuadro 30. Ente jurídico según actividad

Actividad vs. Ente jurídico	SOCIEDAD LTDA		UNIPERSONAL		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	1	33.33	2	66.67	3	3.26
Marroquinería	3	6.67	42	93.33	45	48.91
Maderas	2	4.54	42	95.46	44	47.83
Total	6	6.52	86	93.48	92	100.0

9.1.2. Monto de activos según actividad. En cuanto al monto de activos de las empresas observamos que la algunas de éstas (39.13%) cuentan con inversiones mayores a 20 millones sin tener en cuenta el valor del local, ya que la mayoría laboran en su residencia familiar. Entre los porcentajes menos representativos se encuentran las empresas que poseen activos entre uno y cinco millones de pesos, caracterizándose por trabajar bajo pedido. (Ver cuadro 31 y 32)

De las actividades que más recursos tienen invertidos en sus empresas, incluyendo materia prima y maquinaria es el sector lácteo superando los 100 millones de pesos, mientras tanto el 80% del total de las empresas que cuentan con activos entre uno y cinco millones se encuentra en el sector maderero. Las empresas con activos de más de 20 millones en su mayoría se encuentran en el sector cueros, sobresaliendo las curtiembres con una representación del 58.33%.

Cuadro 31. Monto de activos según actividad (millones de pesos)

Actividad vs. Activos	1 - 5	6 - 10	11 - 20	Mas de 20	Ns*	Total
Lácteos	0 0.00	0 0.0	0 0.0	2 5.56	1 10.0	3 3.26
Marroquinería	2 20.0	11 52.38	7 46.67	21 58.33	4 40.0	45 48.91
Maderas	8 80.0	10 47.62	8 53.33	13 36.11	5 50.0	44 47.83
total	10 10.87	21 22.83	15 16.30	36 39.13	10 10.87	92 100.0

* No sabe/ no responde

Cuadro 32. Tipo de local

RESPUESTA	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
PROPIO	50	54.35
ARRENDADO	28	30.43
FAMILIAR	14	15.22
TOTAL	92	100%

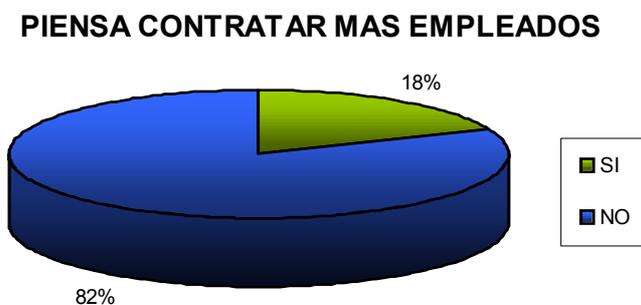
9.1.3. Número de empleados según actividad. La tendencia del tamaño de las empresas en la ciudad de Pasto es micro, especialmente de los sectores marroquinos (51.95%) y maderas (48.5%), las cuales tienen entre 1 y 10 empleados. En la industria Láctea, por ser una actividad compleja en sus procesos productivos, requiere altos porcentajes de mano de obra, así éstas tienen entre 50 y 200 empleados catalogándose como medianas empresas. (Ver Cuadro 33)

Cuadro 33. Numero de empleados según actividad

Actividad vs. Empleados	1 – 10		11 – 50		51 - 200		Total	
	Nº empresas	Porcentaje						
Lácteos	0	0.00	2	14.29	1	100.00	3	3.26
Marroquinería	40	51.95	5	35.71	0	0.00	45	48.91
Maderas	37	48.05	7	50.00	0	0.00	44	47.83
total	77	83.70	14	15.22	1	1.09	92	100.00

Sin embargo la probabilidad de generar empleo por los empresarios actualmente, es muy poca debido a la crisis económica por la que está atravesando el departamento, por lo tanto, las empresas no tienen la suficiente demanda de sus productos para incrementar su producción y absorber mano de obra. Así el 81.52% de las empresas no piensan contratar más empleados, aunque muchos de ellos expresaron las intenciones de incrementar su mano de obra si logran recibir ayuda para ampliar tanto la planta física como el mercado.

Gráfico 12. Piensa contratar más empleados



9.1.4. Empresas que realizan otra actividad (artesanías). En esta variable es necesario aclarar que corresponde únicamente a empresas que trabajan con artesanías. Se observa que de las 92 empresas encuestadas 24 se dedican a esta actividad, correspondiendo a un porcentaje del 26.09%. Así dentro de los tres sectores analizados, se encontró que el sector más representativo para esta actividad es el sector maderas, ya que casi la mitad de sus empresas se dedican a las artesanías 45.45%, mientras el sector marroquino tiene un 8.89% de sus empresas laborando en esta actividad.

Cuadro 34. Empresas que realizan otra actividad (artesanías)

Actividad vs. Otra actividad	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	0	0.00	3	100	3	3.26
Marroquinería	4	8.89	41	91.11	45	48.91
Maderas	20	45.45	24	54.54	44	47.83
Total	24	26.09	68	73.91	92	100.00

9.1.5. Tipo de contabilidad según actividad. La organización empresarial permite racionalizar la producción, factor indispensable para el desarrollo de la misma. La contabilidad como parte de ésta, permite visualizar claramente la realidad de la empresa y la adopción de diferentes políticas en pro del mejoramiento o corrección de errores. Las MIPYMES de Pasto no se han concientizado de ello y han dejado de lado la importancia de una contabilidad sistematizada, pues el porcentaje mas representativo corresponde a las empresas que llevan contabilidad manual (51.09%), la cual no es muy eficiente, por ser rudimentaria y básica, además el 25% de las empresas de los sectores, no llevan contabilidad. El único sector dónde todas sus empresas llevan una contabilidad sistematizada es el lácteo (ver cuadro 35).

Cuadro 35. Tipo de contabilidad según actividad

Actividad vs. contabilidad	Manual		Sistematizada		No lleva		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	0	0.0	3	100.0	0	0.0	3	3.26
Marroquinería	26	57.78	11	24.44	8	17.78	45	48.91
Maderas	21	47.73	8	18.18	15	34.09	44	47.83
Total	47	51.09	22	23.91	23	25.00	92	100.0

9.1.6. Tipo de contabilidad según estudios realizados por el dirigente. Cabe resaltar que la educación de los dirigentes empresariales es un aspecto importante en la organización y el éxito de la misma, pues los conocimientos empíricos y la experiencia no son suficientes para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Así el 50% de los profesionales llevan contabilidad sistematizada en sus empresas, siendo una gran ventaja, al momento de adoptar políticas congruentes a sus necesidades.

Cuadro 36. Tipo de contabilidad según estudios realizados por el dirigente

Estudios / Contabilidad	Manual		Sistematizada		No lleva		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Primaria	7	36.84	2	10.53	10	52.63	19	20.65
Secundaria	27	65.85	4	9.76	10	24.39	41	44.57
Técnico-Pro.	13	40.63	16	50.0	3	9.38	32	34.78
Total	47	51.09	22	23.91	23	25.0	92	100.0

9.1.7. Nivel de agremiación según actividad. En los diferentes sectores que se tuvieron en cuenta para esta investigación se encontró un bajo nivel de agremiación u organización, por lo que se deduce que tienen un bajo poder de negociación. Solamente un 27.27% de las empresas madereras pertenecen a un gremio, y el 24.44% de las empresas pertenecientes al sector cuero y marroquinería pertenecen a un gremio.

Cuadro 37 Nivel de agremiación según actividad

Actividad vs Gremio	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	3	100.0	0	0.00	3	3.26
Marroquinería	11	24.44	34	75.56	45	48.91
Maderas	12	27.27	32	72.73	44	47.83
Total	26	28.26	66	71.74	92	100.0

9.1.8. Especialización laboral de los empleados según actividad. La especialización del trabajo es parte fundamental de la productividad empresarial, pues ésta permite que la producción se realice en menor tiempo y con mejor calidad. La división del trabajo en las MIPYMES de la ciudad de Pasto es muy baja pues en su mayoría los trabajadores se dedican a realizar múltiples funciones.

Los tres sectores tienen una forma de trabajo diferente entre sí. La mayor parte de trabajo del sector marroquinería es tipo satélite, por esta razón una persona responde por el producto completo, en cifras lo observamos en el cuadro anterior donde se observa que es el sector más representativo en cuanto a las múltiples funciones realizadas por los empleados, mientras el sector maderero requiere de cierta especialización en su trabajo, por lo que sus empleados se dedican a realizar una sola función (ver cuadro 38).

Cuadro 38. Especialización laboral de los empleados según actividad

Actividad vs. Múltiples fun.	Si		No		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	2	3.85	1	2.50	3	3.26
Marroquinería	32	61.54	13	32.50	45	48.91
Maderas	18	34.62	26	65.00	44	47.83
Total	52	56.52	40	43.48	92	100.00

9.1.9. Origen del capital según actividad. Las inversiones realizadas por la mayoría de estas empresas son con capital propio (57.61%), y solamente un 42.39% utiliza capital financiado, esto refleja claramente el gran temor de asumir riesgos, pero esta no es la única razón, pues los empresarios afirmaron no tener las garantías exigidas por los entes financieros, pues según ellos “debían demostrar la no necesidad de los créditos para poder adquirirlos”, debido a esto los porcentajes de financiación dentro del total de la inversión son bajos representando un 10 a 30% de su capital (Ver cuadro 39 y 40).

Cuadro 39. Origen del capital según actividad

Actividad vs. Tipo de capital	Propio		Financiado		Total	
	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje	Nº empresas	Porcentaje
Lácteos	3	100.0	0	0.00	3	3.26
Marroquinería	25	55.56	20	44.44	45	48.91
Maderas	25	56.82	19	43.18	44	47.83
Total	53	57.61	39	42.39	92	100.0

Cuadro 40. Porcentaje de capital financiado en las empresas

Capital vs. financiación	10 – 30		31 – 60		61 - 90		100		TOTAL	
	Nº empresas	Porcentaje								
FINANCIADO	19	48.72	15	38.46	4	10.26	1	2.56	39	100.0
total	19	48.72	15	38.46	4	10.26	1	2.56	39	100.0

9.1.10. Asesoría recibida por los empresarios. Teniendo en cuenta que la asesoría es parte fundamental del éxito empresarial, ya que permite abrir la mentalidad hacia los mejores procesos productivos y tener conocimiento de las exigencias del mercado. Podemos observar que las MIPYMES de la ciudad de Pasto, en su gran mayoría (79.35%) están conscientes de su importancia para la competitividad, por lo que han buscado diferentes entidades especializadas como CONTACTAR y LABORATORIO DE DISEÑO para ser mejores en cuanto a diseño y calidad en sus productos. Las principales asesorías recibidas se han basado en normas de calidad (56.16%), procesos productivos (46.58%), y asesoría en comercialización (45.21%).

Cuadro 41. Recibe asesoría

RESPUESTA	Nº EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	73	79.35
NO	19	20.65
TOTAL	73	100%

9.2 CONTEXTO SITUACIONAL.

De las principales características de las MIPYMES se deduce que las empresas, así como tienen dificultades también tienen ventajas para lograr exportar. El sector industrial de Pasto tiene posibilidades de competir internacionalmente, tiene potencialidad pero falta explotarla, hay muchas falencias y para superarlas es necesario reorientar los procesos productivos hacia las exigencias del mercado, más no a lo que el productor cree conveniente o “cree” que gustará. En resumen se resaltan las siguientes características.

➤ SITUACION ORGANIZACIONAL:

Cabe destacarse que el sector empresarial perteneciente a los sectores analizados: cuero y marroquinería, madera y lácteo, tiene un nivel muy bajo de organización esto puede corroborarse en el manejo de la contabilidad la cual, como se anotó anteriormente, únicamente el 23.91% (Ver cuadro 35) del total de las empresas encuestadas (92) lleva contabilidad sistematizada, el resto contabiliza manualmente lo esencial o no maneja la contabilidad

Además los propietarios afirmaron encargarse de todas las actividades de la empresa, desde el proceso productivo hasta la parte de la comercialización, no hay división ni especialización laboral, implicando grandes deficiencias para buscar un mercado e investigar cuáles son las necesidades y exigencias de los actuales consumidores, no hay una concientización de la importancia que tienen las políticas de mercadeo en una empresa, pues consideran la comercialización como un factor secundario. Este problema prevalece en todas las empresas, incluyendo el 34.78% (Ver cuadro 36) del total de empresas que están dirigidas por personas profesionales.

En cuanto a su nivel de agremiación o asociación, a excepción de la empresa JAGUAR LTDA, la cual pertenece a la Asociación de Curtidores de Pasto, los empresarios han optado por trabajar de manera individual, ya que la mayoría de los propietarios han pasado por malas experiencias al momento de asociarse, por lo tanto su nivel de agremiación es muy bajo, conllevando a no poseer poder de negociación en cualquier mercado ya sea al momento de ofertar los productos o comprar insumos para la producción; aunque no descartan la posibilidad de asociaciones con objetivos claros y comunes y sobre todo con personas leales.

➤ SITUACION FINANCIERA

En cuanto a la situación financiera se detecta que la mayoría de las empresas laboran con capital propio o es muy poco el capital financiado, esto se debe, más que por el temor al endeudamiento, al riesgo o la exigencia de las entidades bancarias, a la falta de objetivos de largo plazo, ya que la mayoría trabaja bajo pedido y no hay un incremento de la producción hasta que no se encuentran nuevos clientes y, teniendo en cuenta las deficiencias en la comercialización, es difícil contactar nuevos consumidores, por lo tanto, de las 86 empresas

que pueden incrementar su producción 32.56%, pueden hacerlo, y el 24.42% puede incrementarla en más del 100% (Ver cuadro 23).

➤ PRODUCTIVIDAD Y EMPLEO

En cuanto a la productividad y al empleo, este sector empresarial tiene bajas expectativas de generar nuevos empleos a menos de que se incremente su capital de trabajo sin embargo, en la actualidad los tres sectores son grandes generadores de empleo.

El hecho de que las empresas tengan la capacidad de incrementar su producción, como se anotó anteriormente, significa que tienen gran parte de sus instalaciones sin utilizar, es decir hay uso ineficiente de los factores de producción. No obstante, es importante resaltar que para exportar las empresas deben responder con grandes volúmenes de producción para abastecer mercados internacionales, por ende es indispensable que las empresas consigan nuevos mercados, pues si continúan abasteciendo únicamente los mercados locales y nacionales incurrirán en grandes costos de depreciación de su maquinaria.

➤ COMPETITIVIDAD

Las empresas están concientes del gran reto que implica incursionar en mercados extranjeros y tienen disponibilidad para asumirlo, no obstante, no hay una total asimilación de los sacrificios que conlleva entrar a un proceso exportador, sobre todo en cuestiones de tiempo para iniciar dicho proceso.

Las empresas afirmaron tener múltiples dificultades para competir en mercados extranjeros, en las que se destacan las empresas pertenecientes al sector lácteo, en donde la condición perecedera de los productos hace difícil la exportación por los costos logísticos que ello implica (Lácteos Chambú), “además existe un fuerte individualismo entre estas empresas por lo que no se ha logrado hacerle frente a la competencia nacional” (Lácteos Andinos). Por lo tanto, puede deducirse que este sector aun no está en capacidad de incursionar en mercados internacionales a menos que las empresas existentes trabajen conjuntamente, lo cual conllevará a que disminuyan sus costos de producción y haya mayor presencia en los mercados nacionales e internacionales, de lo contrario el sector quedará rezagado al mercado local y muy escasamente al nacional.

Los sectores madera y artesanías, cuero y marroquinería, tienen mayores posibilidades de competir en mercados extranjeros, pues son productos que poseen grandes ventajas comparativas en la región, como la materia prima y la adquisición de mano de obra barata. Cabe resaltar que estos sectores han exportado, en su mayoría indirectamente, a excepción de CAROLINA LEATHER la cual exporta el 100% de su producción a Estados Unidos, en este proceso han logrado percibir cuáles son las verdaderas implicaciones, facilidades y dificultades para acceder a dichos mercados, así afirman que sus productos se han destacado y tienen una buena aceptación a nivel nacional e internacional por su calidad, diseño y originalidad, pues algunos acabados como la decoración en Mopa Mopa y el

enchapado en tamo son únicos en el mundo logrando ventajas competitivas en estos aspectos).

➤ MENTALIDAD EMPRESARIAL

Hoy en día los empresarios, con algunas excepciones, tienen una mentalidad más abierta a los cambios que actualmente se están presentando en el mercado; la mayoría está de acuerdo con los acuerdos comerciales que ha llevado a cabo Colombia con los diferentes países, pues los consideran como una importante oportunidad para llevar sus productos a dichos países.

Años atrás la asociación era un tema que no tenía cabida en los objetivos empresariales, en la actualidad los empresarios han comprendido que sin la asociación no es posible hacer frente a la competencia mundial por lo que el 83.70% del total de las encuestas (92) están dispuestos a asociarse.

➤ ACUERDOS INTERNACIONALES

En el presente estudio se encontró que el 48.91% de los empresarios no conocen los diferentes tratados comerciales firmados por Colombia. Esto no ha permitido aprovechar las ventajas que éstos pueden brindar. Las exportaciones que realizadas por los sectores han sido a clientes ocasionales encontrados en rondas de negocios o en ferias, más no por el conocimiento de los incentivos que ofrecen los diferentes tratados, así por ejemplo el Tratado de los Tres (G3) propuso desgravar los productos que provengan de cualquiera de los países participantes (Ver anexo 2), pero no hay un conocimiento de ello, incluso a Venezuela se han realizado las menores exportaciones, mientras que a México no se ha realizado ninguna exportación por parte de los empresarios pastusos.

En cuanto a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), puedo detectarse que tanto a nivel departamental como municipal, se ha convertido en el segundo socio más importante después de Estados Unidos. La mayoría de las exportaciones que han realizado los empresarios pastusos se han dirigido al Ecuador, por cercanía geográfica más que por los incentivos que ofrece el tratado. (Ver anexo 2)

No obstante, estos tratados deben prevalecer para Nariño y para el municipio de Pasto como una fórmula para fortalecer sus posibilidades de abrir mercados con sus productos, alcanzar mayor participación en el mercado internacional encaminado hacia un desarrollo regional y permanencia en el mercado globalizado.

El tratado de libre comercio puede resultar provechoso o no, dependiendo de la actitud que se tome frente a éste. Cada empresa tiene la posibilidad de fijarse políticas y objetivos claros de largo plazo, que les permita crecer en un mercado globalizado; entender cuáles son las tendencias del mercado y cuáles las necesidades insatisfechas de la demanda. Esto implica asumir nuevos retos y adaptarse rápidamente a los cambios casi diarios que se dan

en el mercado. Se acepta que todo esto implica costos, tiempo y sobretodo desacostumbrarse a la cotidianidad de la demanda local.

Es necesario asumir todos los riesgos posibles para absorber estos retos ya que por ahora es un tratado que se lleva a cabo con un país, posteriormente se realizarán tratados más profundos e ineludibles como el ALCA a nivel de toda América, o la globalización que es a escala mundial. Por lo tanto, se hace indispensable empezar a fortalecer la industria local con ventajas sostenibles.

Actualmente las empresas moderadamente, han tratado de modernizar su maquinaria, equipo y herramientas de trabajo, no obstante se detecta que poseen una buena aceptación de sus productos en el mercado norteamericano, por su calidad y diseño, indicando que la innovación no es un imposible de conseguir.

➤ CARACTERISTICAS DE LAS MIPYMES EXPORTADORAS

Se detectó que del total de las empresas que han exportado (34.78%), se destaca el sector artesanal con una participación del 53.3% y consecuentemente el sector marroquino con un 43.3%. Las exportaciones realizadas por estos sectores en su mayoría el 65.63% se realizan en forma indirecta. Cabe resaltar que estas exportaciones han sido posibles gracias a los clientes ocasionales contactados en las ferias y rondas de negocios en las que han participado estas empresas.

La mayoría de las empresas exportadoras se caracterizan principalmente por conocer la demanda extranjera y la aceptación de estos, la cual afirmaron ser buena. No obstante los empresarios no tienen el conocimiento suficiente sobre las negociaciones internacionales.

Su nivel de agremiación es bajo en todas las empresas independientemente del alcance de sus mercados. Las empresas llevan una contabilidad sistematizada, destacándose por su buena organización interna.

Las empresas que han exportado tienen una importante capacidad para incrementar la producción en un porcentaje que oscila entre el 60 y más del 100%, fundamentalmente por su tamaño cuantitativo de la empresa.

10. SELECCIÓN DE LAS MIPYMES CON CAPACIDAD PARA EXPORTAR.

10.1. JUSTIFICACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS.

Las MIPYMES en Colombia representan aproximadamente el 90% del total de las empresas, actualmente el universo empresarial del país puede abarcar alrededor de un millón de empresas, de las cuales únicamente mil son grandes, las demás son PYMES y es en éstas donde se genera el 63% del empleo, 45% de la producción manufacturera y un aporte del 26% al PIB del país.⁵⁵

Como puede observarse las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son de gran importancia para una economía y por ende, la necesidad de que éstas alcancen un máximo de productividad y competitividad no solo en los mercados locales si no también de involucrarse en el mercado mundial. Actualmente el mercado ha tendido a globalizarse ofreciendo grandes oportunidades para que las empresas amplíen su nicho de mercado y diversifiquen sus productos mediante las exportaciones.

Para seleccionar las empresas se tuvieron en cuenta opiniones de entidades expertas en el comercio internacional, tal es el caso del ministerio de comercio exterior y junto a éste PROEXPORT. Adicionalmente, la teoría de Michael Porter nos da una clara visión de cuales son las principales características que una empresa debe tener para competir en mercados internacionales:

- De acuerdo al ministerio de comercio exterior y PROEXPORT, la internacionalización de las empresas implica que éstas se hagan más eficientes, ganen competitividad mediante la adquisición de tecnología, conocimiento y capacidad gerencial, asegurar la existencia de la empresa a largo plazo y además de generarles mayor rentabilidad. Adicionalmente afirma: para que las empresas puedan competir internacionalmente deben determinar el volumen que tiene disponible para el mercado externo. “El volumen debe ser aquel que pueda ofrecer de manera estable o continua. Considere también su capacidad para manejar y almacenar estos volúmenes. Se deben identificar los productos a exportar teniendo en cuenta que gocen, por lo menos una, de las siguientes ventajas:
 - * Volúmenes disponibles para el mercado externo.
 - * Abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en precio, volumen, calidad o disponibilidad).
 - * Características de calidad del producto superiores a las de la competencia, y consistencia de la calidad en el tiempo.⁵⁶

⁵⁵ PYMES. La empresa día a día. Dimensión del mundo empresarial en Colombia. En: Portafolio. El Tiempo. Marzo de 2005. Pág. 2.

⁵⁶ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Capacidad Para Exportar. En línea: www.proexport.com.co fecha de consulta: 28 de junio de 2005

- De acuerdo a la teoría competitiva de Michael Porter, una de las mejores formas de participar y posicionarse en los mercados es mediante la consecución de ventajas sostenibles basadas en los *costos o en la diferenciación*. Así la ventaja de producir y comercializar un producto a los menores costos posibles conlleva a que las empresas puedan producir grandes cantidades con menos recursos que sus competidores. En cuanto a la ventaja de la diferenciación, ésta permite que las empresas puedan competir con productos de calidad y con alto valor agregado, permitiéndoles un mayor margen de ganancia y por ende ingresos superiores al de sus competidores.⁵⁷

En el estudio se encontró que los sectores más representativos y con mayor aceptación a nivel internacional fueron los pertenecientes a los sectores cuero y marroquinería, madera y sus manufacturas, incluidas las artesanías en los dos sectores. En cuanto al sector lácteo se encontró que aún no es un sector con capacidad de participar en mercados internacionales. A nivel local es un sector muy importante por la generación de empleo que involucra, no obstante su desarrollo no ha sido significativo de tal forma que su competitividad se expanda más allá de este mercado, pues los altos costos de transporte no permiten conquistar y permanecer en nuevos mercados. Adicionalmente sus empresarios justificaron válidas razones para afirmar que no tenían la capacidad de exportar. Entre estas razones se encontró la fuerte competencia nacional e internacional, además de no contar con la suficiente infraestructura para producir a bajos costos y no poseer una adecuada logística para comercializar sus productos.

Cuadro 42. Características de las empresas potencialmente exportadoras

Empresa/ Carácter.	Monto de activos	calidad	Volumen en ventas	Diferen- ciación	Ventajas en materia prima	Mano de obra	Conocimiento de comercio exterior
Dismuebles Narváez	X	x	x		x	x	
Maderas Centrales y compañía Ltda	x	x	x	x	x	x	
Industrias Ortega	x	x	x	x	x	x	
Curtidos Jaguar Ltda	x	x	x		x	x	
Limón Piel	x	x	x	x	x		
Lamuz Marroquinería	x	x	x	x		x	
Jorge Cárdenas		x	x	x		x	

⁵⁷ PORTER, Michael. Op. Cit. Pág.68-70

Arte y Publicidad.							
Taller Artesanal Jaramillo		x		x	x	x	
Saenz Muebles y Accesorios		x	x	x			
Taller Arte Mopa Mopa		x		x		x	
Artesanías Castrillón		x		x		x	

10.2. MIPYMES SELECCIONADAS

Por las anteriores razones se optó por seleccionar 11 empresas, las cuales cumplen con las características y requisitos básicos para empezar un proceso exportador. Para conocer sus necesidades y fortalezas se les aplicó la segunda encuesta (Ver formato de Encuesta. Anexo 5) de la cual se obtuvo la siguiente información:

10.2.1 SECTOR MADERAS:

❖ **Dismuebles Narváez:** esta en una mediana empresa, constituida legalmente desde hace 15 años. Ha surgido poco a poco hasta llegar a ser una importante generadora de empleo en la ciudad, pues en ella laboran en promedio 30 personas. Su principal oferta de productos se enmarca en muebles para el hogar (sala y dormitorio). La materia prima la consigue a través de proveedores regionales.

En cuanto a su comercialización, a pesar de carecer de una persona específica que se dedique a esta parte, se ha preocupado por tener un empaque y ha pensado en darle un significado a su producto mediante la creación de una marca. Sus productos están dirigidos principalmente a los estratos altos, por lo tanto, sus políticas de competencia se basan en la calidad y diferenciación de los productos, situación que ha conllevado a que la empresa haya crecido hasta un 100%. Uno de sus principales objetivos ha sido la conquista de nuevos mercados, especialmente los españoles, pero no ha conseguido una suficiente asesoría en cuanto a los términos de negociación para llevar a cabo dicho fin, sin embargo su dueño tiene grandes expectativas ante la posibilidad de abrirse a otros mercados, “ya que son estos los que aseguran la permanencia de una empresa y mucho más ahora donde las empresas deben ser más productivas por la competencia internacional que poco a poco han venido a desplazar a las empresas locales”. Uno de sus grandes inconvenientes ha sido el local donde labora, pues es muy estrecho para el tamaño de la empresa, si lograra ampliar sus instalaciones incrementaría aún más su producción y generaría más empleo. Cabe resaltar que esta es una empresa dispuesta a asociarse para crecer y ser más fuerte ante la competencia.

❖ **Maderas Centrales Gómez y compañía Ltda.:** de acuerdo a la cantidad de activos invertidos, se la ha cataloga como mediana empresa. Ésta se constituyó desde 1976 en todos estos años ha adquirido gran experiencia y ha logrado crecer casi al 40% anual gracias a la buena organización y visión de sus dirigentes, los cuales son personas profesionales abiertas al cambio y a aprovechar cualquier oportunidad que les permita crecer. En la empresa laboran 28 personas sin incluir los administrativos, ubicándose entre las empresas más importantes del sector en cuanto a generación de empleo. Es una empresa dedicada a la manufacturación de la madera, principalmente productos de sala, comedor y alcobas. Su materia prima es adquirida a través de proveedores nacionales (Cali, Medellín y Bogotá) y Pasto.

En cuanto a la comercialización, esta empresa cuenta con vendedores los cuales se encargan de ofrecer los productos y hacer publicidad, no obstante no se ha percatado de diseñar un empaque específico ni una marca que posicione con mayor impacto los productos. Su principal problema para exportar ha estado sujeto a la dificultad para modernizar su maquinaria y en conseguir la suficiente asesoría en comercio exterior. En la exportación miran la posibilidad de crecer y permanecer en un mercado cada vez más competitivo, por lo que están dispuestos a hacer lo más conveniente para lograrlo.

La organización interna de su empresa es vertical, existiendo 5 socios. Se lleva una contabilidad sistematizada lo cual ha permitido visualizar claramente las tendencias de crecimiento o decrecimiento, además procura que sus empleados reciban todas las garantías laborales que por ley les corresponden. Ha logrado la consecución de créditos a bajos intereses y no ha tenido ningún inconveniente para conseguir dichos créditos, pues tiene una gran capacidad de endeudamiento. Esta empresa se la ha catalogado muy importante en cuanto a su capacidad de generar empleo y sus grandes expectativas para asociarse ya que considera ser ésta una alternativa muy importante para enfrentar a los mercados internacionales.

10.2.2 SECTOR CUERO Y MARROQUINERÍA:

❖ **Industrias Ortega:** esta es una importante empresa que ha logrado involucrar gran parte de la cadena del cuero. Abarca la curtición, producción y comercialización en diferentes líneas de productos como bolsos, sombreros, papeleras y billeteras. Estos productos se han posicionado a nivel local y nacional, a nivel internacional la empresa ha realizado exportaciones esporádicas a Costa Rica, República Dominicana, Ecuador y Estados Unidos. Esta empresa, a través de toda su cadena, ha conseguido involucrar una considerable mano de obra, pues genera más de 50 empleos y con una potencialidad de crear entre 50 y 70 empleos más. Sus proveedores son de procedencia nacional e internacional (Ecuador), pues procura que su materia prima sea de la más alta calidad. La comercialización de sus productos es realizada por el representante legal de la empresa, el cual se ha preocupado por dar a conocer sus productos mediante catálogos, no obstante aún no se ha pensado en una marca ni un empaque específico para el producto. Su principal inconveniente para exportar ha sido el transporte, pues su término de negociación es “libre

a bordo. FOB Bogotá” el cual le implica mayores costos para trasladarlos desde Pasto hasta este destino.

Su más claro objetivo es la conquista del mercado estadounidense por su buen crecimiento económico, PIB per cápita y el alto precio que éstos están dispuestos a pagar por los productos marroquinos. Actualmente la empresa cuenta con dos socios, su organización es horizontal indicando que todos los que laboran en la empresa están involucrados con sus objetivos. Teniendo en cuenta todas sus fortalezas y debilidades se detectó que es una empresa con gran capacidad de endeudamiento, generar empleo, crecer y expandirse hacia otros mercados con productos de calidad y con valor agregado, además muestra disposición a la asociación, requisito importante para responder ante la demanda internacional.

❖ **Curtiembres Jaguar Ltda.:** es una empresa constituida hace 25 años, desde entonces ha logrado crecer en un 50%. Sus dirigentes son personas profesionales con mentalidad abierta a las tendencias del mercado mundial. Tiene muy en claro que la producción de las curtiembres, materia prima para los industriales marroquinos, requiere de insumos como el cromo, el cual es perjudicial para el medio ambiente, por lo tanto está gestionando el *sello verde* el cual certifica la producción limpia, siendo este un requisito fundamental para exportar a Europa.

Actualmente en la empresa laboran 5 personas y si su capital se incrementara en un 30% lograría emplear a 2 personas más, no obstante, esta es una empresa con posibilidades de generar mucho más empleo, pues piensa ampliar su cadena productiva a la industria de productos de seguridad y cuero para muebles.

En cuanto a la comercialización, la empresa cuenta con un punto de venta específico ubicado en el centro de la ciudad, ha utilizado formas de promocionar sus productos mediante la publicidad y ha logrado crear su propia marca, aunque falta impulsarla un poco más para ser reconocida en otros mercados.

Su principal limitante para exportar ha sido la modernización de la tecnología y la escasez de capital, mas sin embargo, si lograra exportar le gustaría hacerlo a los países Puerto Rico y España por la gran aceptación del producto. Sus exigencias a los importadores se limitarían a la carta de crédito y al aseguramiento de la negociación, por otra parte está dispuesta a cumplir con todas las exigencias que le impongan sus clientes.

La empresa Jaguar pertenece a la asociación curtidores de Pasto, a ésta la conforman 22 socios y se ha caracterizado por la buena organización y el planteamiento de objetivos comunes y claros, siendo esto el principal requisito para que las asociaciones den resultado. Es rescatable la buena organización, ya que se lleva una contabilidad sistematizada permitiéndole visualizar claramente cuáles han sido las necesidades de la empresa. El principal percance por el que a traviesa actualmente, ha sido la escasez de su capital de trabajo para invertirlo en maquinaria moderna. El capital con el que labora la empresa, en

un 70% ha sido financiado, lo cual resalta la buena capacidad de endeudamiento que tiene la empresa y el riesgo que está dispuesta a asumir para fortalecerla.

Esta empresa a pesar de que aún no ha logrado exportar, sabe las implicaciones de entrar a competir internacionalmente, por lo que, como se mencionó anteriormente, está gestionando el sello verde el cual certifique todos sus esfuerzos para producir sin perjudicar el medio ambiente y tener mejores oportunidades de entrar a competir en los mercados internacionales.

❖ **Limon Piel:** es una microempresa que ha logrado permanecer en el mercado a pesar de todas las dificultades por las que ha atravesado en el último año. Se constituyó desde el año 1997 y en su empresa laboran 10 empleados. Esta empresa es reconocida por la originalidad y diferenciación de sus productos, su dueña es diseñadora por lo que ha incorporado sus conocimientos en sus productos.

En cuanto a la comercialización, afirma que a pesar de que su empresa no realiza estrategias de comercialización sus productos han logrado posicionarse tanto en el mercado nacional como internacional, sin embargo su crecimiento sería mucho mayor si lograra tener una persona especializada en este tema que lograra formular políticas de promocionar sus productos. LIMON PIEL tiene una amplia trayectoria en la fabricación de productos usando como materia prima el cuero, en combinación de diferentes fibras y materiales artesanales propios de la región logrando desarrollar propuestas con un sello de identidad cultural.

En la actualidad, la línea de productos trabajada por la empresa LIMON PIEL son bolsos para dama, que con carácter contemporáneo y tratando de satisfacer los requerimientos del momento, involucran la artesanía tradicional con conceptos de moda del nuevo milenio.

LIMON PIEL es una empresa productora de artículos en cuero con proyección de desarrollo y mejoramiento continuo, trabajan con altos estándares de calidad, recurso humano capacitado, infraestructura acorde a las exigencias del mercado y un conjunto de proveedores seleccionados por la calidad de los insumos lo cual permite establecer un compromiso con sus clientes, que no sólo constituye la eficiencia en los procesos productivos, sino también la empatía de las necesidades de los clientes brindando un servicio ágil y oportuno.

❖ **Lamuz Marroquinería:** la empresa nace hace aproximadamente 15 años, durante este tiempo ha logrado crecer un 30%. Se dedica a la manufactura de bolsos en cuero. Desde hace varios años la empresa ha logrado ampliar su cadena productiva, manejando el proceso de la curtición del cuero, involucrando mayor empleo y mejorando la calidad y diversidad de sus productos. Sus proveedores de materia prima son de procedencia nacional, procura dotarse de la mejor materia prima y si no la consigue opta por procesarla directamente agregándole un mayor valor.

En cuanto a la comercialización, esta es llevada por el representante legal el cual se ha preocupado por actualizar, innovar y mejorar los diseños y además por posicionar una marca en el mercado, no obstante, la empresa no cuenta con un empaque particular para su producto ni ha realizado publicidad para promocionar sus productos

El principal inconveniente que ha encontrado en la exportación es la falta de mercado y sumado a esto, sus intentos de exportar se han visto obstaculizados por la tramitología, la cual no es difícil pero implica mucho tiempo. Su mercado objetivo es el de los Estados Unidos y Puerto Rico por su crecimiento económico y aceptación del producto, respectivamente. Cabe resaltar que la empresa no ha sido recurrente a los créditos por lo que su endeudamiento ha sido bajo a pesar de no tener ningún problema para solicitarlos.

❖ **Jorge cárdenas arte y publicidad:** esta empresa tiene 8 años de experiencia y desde entonces ha logrado crecer hasta un 500%, pues se ha preocupado por ampliar y diversificar sus productos. El trabajo en marroquinería elaborado por esta empresa es particular, ya que es la única en la región que se dedica a elaborar productos para la publicidad, por este motivo afirma no tener ninguna competencia y a pesar de esto sus productos poseen alta calidad, funcionalidad y creatividad. Afirma que ante la ausencia en el mercado de herramientas exclusivas para este tipo de trabajo, la empresa ha optado por diseñarlas. Actualmente es generadora de 15 empleos y si lograra incrementar su capital de trabajo estaría en capacidad de generar entre 8 y 10 empleos más.

En cuanto a la comercialización es llevada por el propio dueño, el cual se ha preocupado por posicionar una marca en él. Espera poder realizar trabajos para empresas internacionales, con la expectativa de que éstas valoran el trabajo latino.

El principal problema de la empresa está basado en su escasez de capital para invertir en la generación de empleo y abrir nuevas líneas de publicidad

Su mercado es bastante amplio ya que sus productos son acogidos por diversas entidades que requieren este tipo de publicidad, sin embargo le resulta difícil cubrirlo por su falta de capital.

10.2.3 SECTOR ARTESANAL:

❖ **Taller artesanal Jaramillo:** la técnica utilizada por este taller, es el enchapado en tamo. Tiene una experiencia de aproximadamente 18 años, en los cuales ha logrado una acumulación de capital de aprox. un 30%, los que ha sido reinvertido en maquinaria, herramientas y adecuación de la planta física. Actualmente en la empresa laboran 3 personas y si lograra incrementar su capital de trabajo en un 30% generaría entre 3 y 5 empleos. Tiene un gran número de proveedores de materia prima, lo cual reduce el riesgo de su escasez y posterior estancamiento de la producción.

Como estrategia competitiva utiliza la calidad, variedad y diferenciación de productos frente a sus competidores, pues se enfoca en diversos procesos productivos y maneja las técnicas necesarias para lograr productos de calidad y así éstos tengan un buen desempeño en el mercado.

En cuanto a la comercialización ha recurrido a la publicidad, lo cual le ha permitido ampliar su nicho e informarse de manera constante sobre las nuevas necesidades y exigencias del mercado. Sus productos cuentan con un empaque elaborado en papel craft el cual lleva su marca, lo cual implica un proceso evolutivo de posicionamiento en el mercado, incluso está pensado en gestionar el sello de calidad para tener más oportunidad de entrar en los mercados internacionales. Su organización es de forma vertical. Sus principales problemas se sustentan en la escasez de capital para ampliar su producción y en conseguir un personal calificado para el oficio, pues no hay muchas personas especializadas en diseños exclusivos como los que realiza esta empresa. Su buena capacidad de endeudamiento la corroboran los diferentes bancos a los que ha acudido, los cuales le han concedido préstamos a bajos intereses y a plazos cómodos.

❖ **Saenz muebles y accesorios:** es una microempresa dedicada a la artesanía en madera, constituida legalmente desde el año 2001. Sus productos son reconocidos por su distinción y diferenciación, pues son diseños exclusivos dirigidos a estratos altos. Su materia prima la adquiere de proveedores regionales. A pesar de tener poco tiempo de constitución ha logrado acumular tanta experiencia que ha participado en ferias importantes como “artesanías de Colombia” y la feria “sur colombiana”, mediante éstas se ha dado a conocer y ha conocido la importante demanda que tienen sus productos en el extranjero, por lo que muestra un gran interés de lograr exportar, pues su producto reúne todas las condiciones que requiere la demanda internacional, así su principal objetivo es la conquista de los mercados europeos, asegura que éstos tienen una gran sensibilidad y apreciación por la artesanía, pero el inconveniente que ha encontrado es el tiempo que requiere la tramitología.

La parte de la comercialización es llevada por el representante legal, el cual ha procurado que la empresa tenga una buena imagen corporativa, aunque no ha encontrado un servicio en la ciudad para diseñar un empaque, sin embargo está tratando de implementarlo, posicionar una marca y un logotipo que ya está diseñado. Entre sus principales problemas está la escasez de capital, la adquisición de materia prima y la falta de ferias especializadas para promocionar productos en mercados exclusivos.

Su disposición a asociarse está condicionada a la buena organización de la misma y sobre todo que sea una asociación obstinada que no se desintegre al primer obstáculo.

En cuanto a su disposición de endeudarse, esta es una empresa que ha recurrido al endeudamiento con bancos y particulares para solventar algunas necesidades. No ha tenido ningún problema en la consecución de los créditos por lo que tiene una buena capacidad de endeudamiento.

❖ **Taller arte mopa-mopa:** el taller esta constituido legalmente hace 2 años en cámara de comercio, sin embargo cabe resaltar que la experiencia de su dueño es de 30 años aproximadamente. Esta empresa se dedica a la artesanía y al decorado en Mopa Mopa. En la empresa actualmente laboran 3 personas y un potencial para generar de 2 a 3 empleos más. Su principal proveedor es el Putumayo, al cual procura comprarle al por mayor para disminuir costos. La parte de la comercialización está a cargo del representante legal de la empresa el cual se ha preocupado por innovar diseños, participar en ferias y hacer publicidad para promocionar los productos, sin embargo falta crear una imagen corporativa a la empresa, en cuanto a diseño de empaque y marca para dar un mayor reconocimiento de los mismos. Su principal dificultad para exportar está en la consecución de clientes y la falta de asesoramiento en cuanto a comercio exterior. Su mercado objetivo es España y Aruba, por la facilidad del idioma y por el paso obligado de turistas, respectivamente.

Su organización es de forma vertical. Sus principales problemas se enmarcan en la falta de una contabilidad sistematizada y en la consecución de clientes lo cual no le ha permitido ampliar su mercado. No obstante muestra disposición asociarse para superar todos los problemas que se presenten tanto interna como externamente.

❖ **Artesanías Castrillón:** La microempresa se constituyó legalmente en cámara de comercio hace 5 años, mas sin embargo su dueño tiene 32 años de experiencia en esta labor. Es una empresa con gran capacidad de realizar productos de calidad y diferenciados, especialmente en líneas de máscaras. Sus proveedores de materia prima son de procedencia del Putumayo, a los cuales procura comprarles al por mayor.

Actualmente laboran en promedio 9 personas y si lograra incrementar su capital en un 30% sus posibilidades de generar empleo están alrededor de 5 a 7 personas más. La comercialización de la empresa está a cargo del representante legal, el cual realiza múltiples funciones, por lo que no ha logrado percibir la importancia que encierran las tácticas de una adecuada comercialización, pues el diseño del empaque y la marca están recientemente en proyecto, además no ha utilizado ninguna forma de promocionar sus productos. Tiene grandes expectativas de entrar a competir en un mercado mundial, incluso en promedio exporta el 65% de su producción a Aruba, aunque no lo hace directamente sabe que éste es un mercado potencial, además del mercado estadounidense y el mexicano por razones de seguridad y buena aceptación del producto, no obstante su principal problema para exportar directamente ha sido la oportunidad y la falta de clientes, pues no tienen los suficientes recursos para realizar estudios de mercado. Su dueño es una persona muy capacitado en cuanto a procesos productivos, pues además de pertenecer a la casa del barniz de Pasto, ha recurrido a entidades como CONTACTAR, SENA, Laboratorio de Diseño y Cámara de Comercio para asesorarse en diferentes temas

De acuerdo al diagnostico anterior de cada empresa, se encontró que para llevar a cabo un proceso exportador se hace necesario las siguientes capacitaciones (Ver cuadro 43):

Cuadro 43. Capacitaciones

EMPRESA	TEMA
Taller artesanal Jaramillo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de calidad ✓ Diseño de productos ✓ Comercio electrónico ✓ Formas de asociatividad
Maderas Centrales Gómez y compañía limitada.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio exterior ✓ Mercadeo ✓ Costos de producción
Industrias Ortega	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Términos internacionales de negociación
Dismuebles Narváez	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio exterior ✓ Apertura económica
Curtiembres Jaguar limitada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio exterior ✓ Producción limpia
Artesanías Castrillón	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio exterior ✓ Mercadeo
Jorge Cárdenas Arte y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de calidad
Sáenz muebles y accesorios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio electrónico ✓ Comercialización ✓ Contabilidad
Lamuz marroquinería	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio exterior ✓ Términos internacionales de negociación
Taller artesanal Mopa Mopa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio exterior
Limon Piel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio exterior ✓ Acuerdos comerciales

11. ESTRATEGIAS Y MECANISMOS PARA FORTALECER LAS MIPYMES SELECCIONADAS.

“Las pequeñas empresas pueden competir mundialmente. Las PYMES representan una parte sustancial del comercio internacional. Frecuentemente se centran en segmentos estrechos o compiten en sectores relativamente pequeños. Éstas tienden a emplear estrategias basadas en la exportación y sólo hacen pequeñas inversiones extranjeras directas. Al contar con unos recursos limitados, las empresas más pequeñas se enfrentan a retos casi insuperables para tener acceso a los mercados extranjeros y prestar la debida asistencia posventa. Estos problemas se los resuelve de diferentes maneras, una es operar por mediación de importadores, distribuidores o empresas comercializadoras. Otro enfoque es el uso de asociaciones sectoriales para crear una infraestructura común de comercialización, organizar ferias de muestra y exposiciones y llevar a cabo investigaciones de mercados, asimismo son importantes las alianzas con empresas extranjeras.”⁵⁸

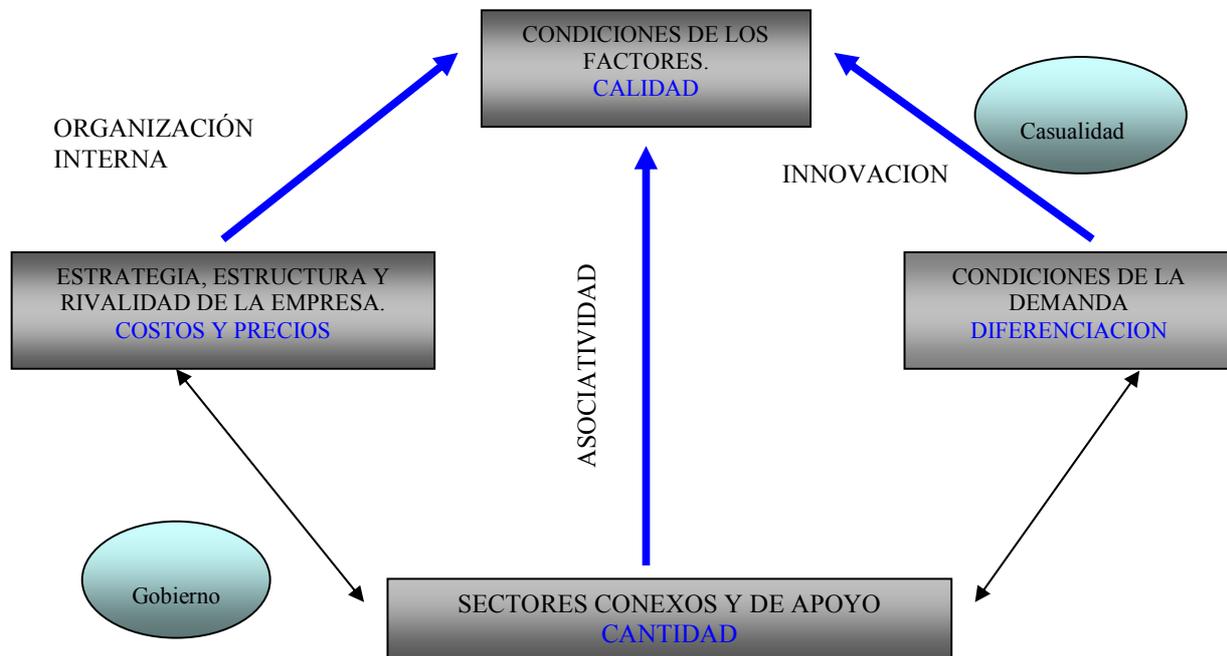
Existiendo el modelo de Michael Porter, se pretende adecuarlo a las necesidades encontradas en las empresas de los diferentes sectores, para esto se aplica un esquema en el cual se impactará las condiciones de los factores (principalmente los básicos), para lograr alcanzar unos factores avanzados, ya que estos determinan el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse. En la competencia internacional los factores avanzados son los únicos que pueden crear ventajas competitivas sostenibles, sin embargo los factores básicos son muy importantes para la consecución de éstos.

En la ciudad de Pasto existen ventajas comparativas en cuanto a factores básicos, para lo cual es necesario mejorarlos para convertirlos en ventajas superiores.

De acuerdo al censo realizado a las 92 empresas (ver formato de encuesta. Anexo 4) y adicionalmente con la información obtenida a partir de la segunda encuesta aplicada a las MIPYMES seleccionadas, fue posible encontrar e identificar las principales necesidades y falencias para iniciar una reorganización de las mismas, mediante estrategias que les permita mejorar y cambiar estas dificultades y así alcanzar el objetivo exportador.

⁵⁸ PORTER, Michael. Op. Cit. Pág. 100

Grafico 13. Diamante de Porter, adecuado a las estrategias.



Para lograr mejorar la calidad de los productos, se trabajaran dos medios fundamentales dentro de las condiciones de los factores, estos son *capacitación y financiación*, a partir de estos y con su ayuda, lograremos fortalecer los demás determinantes del diamante, logrando en cada uno de ellos, una ventaja para el producto y la empresa, con las cuales se pretende lograr entrar a mercados extranjeros, a la vez que mantenerse en ellos.

De esta manera las estrategias aplicadas dentro del determinante de estrategia estructura y rivalidad de la empresa, están enfocados a lograr una mejor organización interna de la empresa, a la vez que analizar la competencia; así mismo las estrategias aplicadas en los sectores conexos y de apoyo pretenden mejorar las cantidades de los productos ofrecidos, a la vez que mejorar su comercialización para lograr ampliar sus mercados; por último las estrategias encaminadas al determinante de condiciones de la demanda, pretenden lograr una diferenciación e innovación en el producto, esto de acuerdo a las nuevas y cambiantes exigencias de los demandantes. Este análisis se lo esquematiza de la siguiente manera (Ver cuadro 44):

Cuadro 44. Estrategias

DETERMINANTES	ESTRATEGIAS	PROPOSITO	OBJETIVO	RESPONSABLES
SECTORES CONEXOS Y DE APOYO	<p>CAPACITACION EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formas de asociatividad ✓ Ventajas y desventajas de la asociación ✓ Importancia de la asociación 	Se logra la concientización que permita llevar a cabo asociaciones.	<p>Mejorar volúmenes de producción.</p> <p>CANTIDAD</p>	<p>CENTRO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO ✓ CAMARA DE COMERCIO ✓ UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONDICIONES DE LA DEMANDA	<p>CAPACITACIÓN EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias de Marketing mix: precio, producto, plaza, promoción. ✓ Servicio al cliente y talento humano. ✓ Comercio exterior: INCOTERMS y acuerdos comerciales 	Se logra despertar en los empresarios el espíritu innovador y la importancia del valor agregado en los productos.	<p>Aplicar los conocimientos adquiridos en los procesos productivos, logrando productos con alto valor agregado.</p> <p>DIFERENCIACION</p>	
ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA	<p>CAPACITACIÓN EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos y finanzas ✓ Manejo de personal. ✓ Administración de negocios. <p>ESTUDIO DE LA COMPETENCIA</p>	<p>Lograr una organización interna de las empresas.</p> <p>Analizar la naturaleza de la competencia, su capacidad de producción y su aceptación en el mercado.</p>	<p>Organizar sus procesos productivos que les permita disminuir los costos de producción y ofrecer productos a bajos precios</p> <p>COSTOS Y PRECIOS</p> <p>Fortalecimiento frente a la competencia</p>	
GOBIERNO	Utilizar el Centro de Inteligencia de Mercados	Aprovechar los servicios que ofrece el centro como el acompañamiento, ferias, asesorías, capacitaciones y rondas de negocio	<p>Ampliar y diversificar su mercado.</p> <p>CLIENTES</p>	

El cuadro anterior de estrategias plantea un desarrollo de cada determinante así:

➤ CONDICIONES DE LA DEMANDA

El objetivo de impactar en este determinante es crear productos diferenciados que lleguen a los consumidores con un significado, es decir que no sólo se limiten a satisfacer una necesidad física, sino que estimule también una parte emocional del cliente. Para lo cual según la mayoría de las empresas encuestadas se requiere capacitación en:

Estrategias de comercialización: con las que se espera que las empresas logren formar una imagen corporativa imponente, en esta capacitaciones se incluirán temas como.

- Diseño de un empaque y embalaje: estos permiten que el producto adquiriera un valor añadido para los consumidores, pues son componentes importantes de la presentación del producto, que lo sigue acompañando a lo largo de la cadena de la comercialización. La asesoría estará orientada a identificar las características que estos deben contener, entre estas se encuentran el diseñar empaques que protejan los productos contra posibles daños; preservar su calidad; facilitar su transporte. En cuanto al embalaje se dará a conocer la importancia que tiene el describir el contenido del paquete.
- Innovación de diseños de productos.
- Importancia de publicidad y promoción.
- Capacitación en comercio exterior: les permitirá visualizar a los empresarios el reto que implica la exportación. Así las capacitaciones se enfocarán en mercadeo y principalmente en los términos de negociación, pues las empresas en su afán de cerrar negociaciones no logran determinar sus condiciones y finalmente no se percatan de los riesgos y costos que implican las exportaciones. Estos términos son de aceptación internacional, se realizaron con la finalidad de evitar inconvenientes en el proceso logístico de las mercancías hecho por los importadores y los exportadores, de la misma manera el desconocimiento de los acuerdos implica una amplia asesoría acerca de estos tratados. (ver anexo 1 y 2)
- Diseño de una marca: el posicionamiento de la marca es un factor muy importante para competir en cualquier mercado, pues esta permite la exclusividad, el reconocimiento y el prestigio del producto. (Ver cuadro 42)

En un mercado lleno de empresas que compiten por la atención de los consumidores, la identidad corporativa se erige, más que nunca, como un elemento crítico para el éxito de un negocio. La necesidad del diseño de una identidad corporativa eficaz es pues, hoy, indispensable tanto para el sector público como para el sector privado, para las nuevas empresas como para las organizaciones ya consolidadas, para los negocios que necesitan reposicionarse como para los que, aún siendo sólidos, desean mantenerse como líderes.

Aunque el tema de la imagen corporativa es muchas veces ignorado por los propietarios de empresas de mediano y pequeño tamaño, su contemplación es fundamental si lo que se

desea es mantenerse en pie en un mercado que se torna cada vez más competitivo, y que nos exige sobresalir del resto para lograr una buena aceptación por parte de los consumidores.

Ser recordada es actualmente el objetivo principal de una marca. Sin embargo, ésta tarea cada vez es más difícil. Por esa razón, los mejores sistemas de identidad corporativa son los que son memorables, auténticos, llenos de significado, diferenciados, sostenibles, flexibles y con valor. Su reconocimiento llega de manera inmediata y supera las diferencias de culturas y costumbres. La imagen corporativa es un elemento vital que es necesario tener siempre presente, para asegurar el éxito de una empresa.

La consistencia de la imagen asegura que los consumidores reconocerán fácilmente en el largo plazo los productos y la publicidad; por ello, la imagen corporativa es especialmente importante para empresas jóvenes y en pleno crecimiento.

Cuando una marca se ha construido sólidamente y se ha posicionado, es muy difícil que los consumidores olviden los valores con los cuales la identifican.

➤ SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES (*Cantidades*)

En este orden de ideas, para lograr las CANTIDADES requeridas por los demandantes, cabe señalar que es necesario intervenir dentro del determinante del diamante competitivo, el cual involucra a los sectores conexos y auxiliares, ya que para lograr un producto final en las mejores condiciones y en las cantidades necesarias, es pertinente contar con un excelente proceso productivo, esto se pretende lograr mediante una asociación horizontal y vertical entre las once empresas escogidas, claro está que estas alianzas se realizarán entre empresas de actividades afines (sectores). De esta manera las curtiembres podrán mejorar su producción a la vez que incrementarla, al igual que las empresas madereras, marroquinerías y artesanales, mediante acuerdos y alianzas que estén dirigidas a abastecer de una manera eficiente los mercados extranjeros.

Y cuando se habla de alianza vertical se busca un mejoramiento y fortalecimiento de la cadena productiva, de esta manera se observa como las tres empresas marroquinerías (*Limon Piel, Lamuz marroquinería y J.C arte y publicidad*) trabajarían conjuntamente con *curtidos Jaguar e industrias Ortega*, así mismo las dos empresas encargadas de la producción de muebles y artículos para el hogar en madera desarrollarían actividades en pro del mejoramiento de sus productos, en cuanto al sector artesanal, se observa que sus productos son básicamente hechos en madera y decorados en tamo y mopa mopa, por lo cual estas empresas podrían a su vez adquirir los productos de las empresas madereras.

El objeto de esta alianza es que el producto final en cada sector sea de una excelente calidad, y para lograr esto hay que ser conciente que es necesario un acompañamiento de una materia prima en las mejores condiciones, esta materia prima la brindarían las mismas MIPYMES seleccionadas, pues ya se expresaron las características y ventajas que poseen

todas y cada una de ellas, pues uno de los principales problemas que afirmaron tener las empresas, era la dificultad en la adquisición de la materia prima de buena calidad, además de adquirirla en las cantidades requeridas por cuestión de insuficiencia de liquidez. Por estas razones vemos la necesidad de formar alianzas de tal manera que las empresas se retroalimenten entre sí, logrando fortalecerse para enfrentar mercados extranjeros. Además de esto lograremos incrementar las *cantidades*, que es la variable que pretende fortalecer este determinante.

Cabe aclarar que el abastecimiento y venta por parte de las empresas escogidas no se realizará en un mercado cerrado (entre las once), pues seguirán teniendo la posibilidad de comerciar con sus clientes y/o proveedores existentes. Lo que se busca es un apoyo mutuo en los diversos percances que se pueden presentar a lo largo de un proceso de exportación. Es cierto que las experiencias que han tenido las empresas en la ciudad en cuanto a asociaciones son malas, pero a pesar de esto, los empresarios han afirmado disponibilidad en el momento de asociarse. Para lograr que este proceso planteado en sectores conexos y de apoyo tenga buenos resultados vemos necesario incluir estos temas de asociación en el portafolio de capacitaciones que se realizarán como pilar fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas.

El factor *comercialización* dentro de los sectores conexos implica el conocimiento de los mercados internacionales, en dónde las empresas sienten una mayor confianza de aventurarse. Así, es necesario que la empresa planifique sobre lo que ha de ofrecer, a que destino llegará, y cuál será su cliente objetivo; esto dependiendo de las características del producto y las exigencias de la demanda. Por lo tanto es necesario que en su primera etapa, las empresas realicen estudios de mercado o acudan a entidades encargadas para obtener la máxima información posible, y así detectar con mayor exactitud dónde se ofrecen las mayores oportunidades. De acuerdo a esto se realizará una planificación consistente en determinar un canal de distribución, que para el caso, podrían ser las ferias y exposiciones comerciales, las cuales permitan encontrarles a los empresarios clientes dispuestos a aceptar sus productos, pues no todos los mercados estarán dispuestos a demandarlos, en iguales condiciones y con las mismas exigencias.

➤ ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

El principal objetivo de impactar en este determinante se fundamenta en la importancia que tiene el mantener una empresa organizada, pues permite fijar objetivos largo-placitas, y distinguir los medios y metas para alcanzarlos. Así se proponen las siguientes capacitaciones:

- Capacitación en costos y finanzas.
- Capacitación en manejo de personal.
- Capacitación en administración de negocios.

Temas que a la vez expresaron ser necesarios para su formación. (Ver cuadro 43)

La rivalidad empresarial conlleva a que las empresas estén a la vanguardia de la innovación, por lo que se hace necesario realizar un estudio donde se analicen: la naturaleza de la competencia, su capacidad de producción, cómo son vistas ante los consumidores, cuáles tienen potencial para expandirse, porque han fracasado o han tenido éxito, qué características han adherido en los productos que han posicionado en los mercados, cuáles son los ciclos de compra y operaciones comerciales.

Este estudio permitirá que las empresas detecten sus debilidades y fortalezas en comparación a la competencia, y de esta manera encontrar una forma de diferenciar los productos, producir las cantidades requeridas, la calidad, precios, diseño y servicios post-venta, y tener éxito con ventajas competitivas.

➤ SECTOR GOBIERNO

Actualmente el gobierno tiene como política el crecimiento económico en función de pocas variables en las que se destacan las exportaciones, para esto ha creado instituciones de apoyo como el CARCE, ZEIKY y PROEXPORT. Además de esto se han destinado recursos a crear incentivos como se explicará posteriormente

A nivel local se está instaurando el Centro de Inteligencia de Mercados el cual está a cargo de la alcaldía municipal, la Universidad de Nariño y la Cámara de Comercio de Pasto. Éste tiene como objetivo el asesoramiento y el acompañamiento de aquellas empresas que estén interesadas en conocer su mercado extranjero.

En conclusión se planteó como primer paso la capacitación, ya que sin conocimientos previos de cómo hacer lo indicado, no se obtendrán los resultados esperados. Esta permitirá que los empresarios opten por nuevas posiciones frente a sus potencialidades de surgir y expandirse en los mercados, y sobre todo tomen conciencia de los cambios que se deberán realizar en sus empresas en cuanto a organización, formas de producción, relaciones con clientes proveedores y competencia, es decir que las políticas actuales se redireccionen hacia nuevos y claros objetivos que posibiliten el éxito de las empresas en los mercados internacionales.

Posteriormente se propone una financiación que permita concretar dichas proyecciones, es decir que el empresario pueda alcanzar la calidad, diferenciación, suficiente producción, innovación y buena organización, objetivos propuestos en los determinantes.

Dicha financiación estará orientada hacia:

- Adquisición de maquinaria
- Ampliación de planta
- Compra de materia prima
- Contratación de personal calificado
- Complementar los estudios de mercado

- Mejorar procesos productivos

A partir de estas estrategias se espera que los empresarios adhieran todas las características que un producto debe tener para satisfacer una demanda. La capacitación estará a cargo y dirigido por la subsecretaría de industria, comercio, y turismo, de la alcaldía municipal, la cual es una entidad que se ha preocupado porque el sector industrial de la ciudad surja y tenga mayores posibilidades de enfrentar a la fuerte competencia que se presenta hoy en día. Por lo tanto no solamente las apoyará con lo anteriormente dicho, sino también con rondas de negocios y acompañamiento en las cuales los empresarios tendrán la oportunidad de dar a conocer sus productos, conseguir contactos y visualizar directamente su mercado objetivo, dándoles mejores opciones de posicionar sus productos.

En cuanto al financiamiento es conveniente asesorar a los empresarios sobre la facilidad que actualmente existe para acceder a estos recursos, pues el sector público y privado se ha preocupado por impulsar y desarrollar a la micro, pequeña y mediana empresa en el país, creando diferentes instituciones y fondos financieros como los bancos de segundo piso en los que se encuentran el Banco colombiano de comercio exterior (BANCOLDEX) Instituto de Fomento Industrial (IFI), FOMIPYME el Fondo Nacional de Productividad y Competitividad, y otras entidades de carácter privado como CONTACTAR y el Laboratorio Colombiano de Diseño.

No obstante, se aclara que el éxito alcanzado no dependerá únicamente de ésta institución, pues la mayor responsabilidad la tendrán las empresas en aprovechar todas las oportunidades que les brinda el gobierno local y sobre todo en mantener objetivos claros y organizados siendo estos lo más importante en la consecución del éxito. Por lo tanto, si los empresarios esperan que sus productos tengan las puertas abiertas para competir en los mercados nacionales e internacionales, deberán certificar su producto mediante el sello de calidad.

Con esta Certificación la empresa demuestra de forma permanente que sus productos cumplen con las Normas Técnicas Colombianas o normas internacionales, bajo sistemas de calidad, eficientes y confiables. Con el Sello de Calidad se obtiene una certificación de gran prestigio, que abrirá las puertas de nuevos mercados y que ayudará a mejorar continuamente sus procesos para lograr, a su vez, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de sus productos, además se refuerzan las exportaciones, pues mediante reconocimientos con Venezuela y Ecuador se facilita el ingreso de productos certificados por ICONTEC a esos países.

La actitud empresarial de los seleccionados deberá mantenerse abierta a la adaptación de las exigencias de la demanda, pues ya no es lo que el empresario quiera ofrecer, sino como el cliente lo requiera, es decir, estar a la vanguardia del cambio y la innovación que día a día se imponen.

12. CONCLUSIONES

El trabajar con los tres sectores más significativos de la ciudad de Pasto permitió aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, especialmente en temas como el comercio internacional, investigación de mercados, formulación de proyectos y todos los estudios referentes al comportamiento del mercado. Esto permitió que el presente estudio lograra identificar claramente las ventajas y desventajas que poseen estos sectores, entre las que se destacan:

1. El sector industrial de la ciudad de Pasto tiene una importante capacidad para exportar y conquistar nuevos mercados, ya que los productos no sólo tienen buena aceptación por los mercados internacionales (95.45%), sino que además las empresas tienen gran capacidad de incrementar la producción (93.48%) y disposición para asociarse (83.70%) de esta manera podrán suplir la demanda existente en el exterior, no obstante se han identificado sus limitantes y problemas por los cuales no han logrado exportar o permanecer en éstos. Estos percances no son imposibles de superar: con táctica, estrategia de innovación y buena organización se podrán llevar a cabo todos los objetivos propuestos.
2. Cabe rescatar que el sector marroquino es el más representativo entre los tres sectores tomados en cuenta en el presente trabajo, existiendo una considerable oferta por parte de micro y pequeñas industrias pues el 48.91% del total de las empresas encuestadas (92) se dedica a esta actividad. Este sector tiene una gran potencialidad de desarrollo, pues la materia prima de la región es de muy buena calidad y la manufacturación de los productos se caracteriza por la calidad y diseño implicando una importante aceptación en mercados regionales, nacionales e internacionales, pues el 96.30% afirmaron tener una buena aceptación de sus productos por parte de otros países.
3. En cuanto al sector lácteo, a pesar de ser considerado importante para la economía de la ciudad, aun no ha logrado encontrar estrategias adecuadas para surgir, pues tienen significativos obstáculos, en los que se destaca la falta de infraestructura y el alto costo que implica modernizarla, una logística que les permita llegar a otros sitios con mayor rapidez, pues estos productos tienen poca durabilidad. Aunque es rescatable que las pocas industrias que hay en la ciudad son grandes generadoras de empleo, y se pueden considerar como pequeñas y medianas empresas.
4. El sector madera de la ciudad es considerado muy importante a nivel nacional, sus manufacturas se han dado a conocer en este mercado por su calidad y diseño. Y a pesar de que ninguna de las empresas ha exportado, tienen grandes expectativas de llegar a internacionalizarse.
5. Se plantearon estrategias que permitirán superar las diferentes debilidades que se presentan en cuanto a calidad, cantidad e innovación, características importantes para competir en los mercados internacionales.

6. En el presente estudio se pudo detectar que la cultura individualista y temerosa ha tendido a desaparecer, pues las empresas se han planteado objetivos de largo plazo, en los que se destaca el interés por la exportación (79.35%), para lo cual hay una gran disposición de mejorar, asumir riesgos y adoptar lo pertinente para conseguirlo.

La asociación se ha convertido en una opción de fortalecimiento y crecimiento. Aunque todavía no se han realizado asociaciones sólidas tienen la firme disponibilidad de hacerlo y de adoptar lo necesario para no ser desplazadas por el tratado de libre comercio que se está negociando actualmente.

13. RECOMENDACIONES

A pesar de que cada empresa se desenvuelve de una manera diferente en el mercado, en el presente estudio se han detectado debilidades similares en el manejo interno de las mismas. Por lo tanto las recomendaciones están dirigidas a aquellos inconvenientes comunes que han obstaculizado, de alguna manera, la productividad y competitividad de las empresas:

1. Se recomienda tener en cuenta la importancia que tiene la contabilidad, preferiblemente sistematizada, pues ésta permite visualizar claramente las pérdidas y ganancias que se han generado y de acuerdo a ello adoptar políticas y objetivos en pro del mejoramiento o continuidad, sustentados en el estado de resultados de la empresa.

2. La información del mercado es fundamental al momento de adoptar y crear objetivos empresariales, por lo tanto se recomienda aprovechar todos los medios de comunicación, en los que se destaca el Internet, para adquirir un mayor conocimiento de las tendencias del mercado. Si no se cuenta con los suficientes recursos para acceder a este medio, existen otras posibilidades como las revistas, periódicos, comerciales o experiencias de otras empresas. Una información actualizada permitirá innovar y crear nuevos diseños que satisfagan al cliente, además de tener una mayor posibilidad de diferenciar sus productos de la competencia.

3. La consecución del crédito es una buena opción para fortalecer a la empresa y solventar sus necesidades. Actualmente el gobierno nacional y entidades privadas han creado diferentes instituciones con el ánimo de apoyar, fortalecer e impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas pues son un eje importante para el desarrollo. Por lo tanto, se recomienda conocer y aprovechar todas las facilidades que se presentan actualmente para el acceso a recursos financieros y puedan ampliar su nicho de mercado, mediante las exportaciones. Por otra parte hay que tener en cuenta que para llegar a ser una gran empresa hay que arriesgarse al endeudamiento pues el capital propio puede ser muy limitado para crear y alcanzar todos los objetivos propuestos.

4. La comercialización puede abrir mejores posibilidades de competir, ampliar y diversificar los mercados, ya que permite posicionar el producto, darle un significado para los consumidores ya sea de exclusividad, calidad o prestigio. De aquí se sugiere brindar una mayor importancia a esta parte de la empresa, pues el tenerla no solamente implica preocuparse por los procesos productivos, todas sus partes son complementarias e igual de importantes.

5. Otra recomendación se encamina a algunas empresas que afirmaron no desear ninguna capacitación ni asesoría ya que han recibido las suficientes. El conocimiento del mercado es infinito, día a día surgen nuevas necesidades por cubrir y son las empresas las encargadas de adaptarse a estos cambios y a las nacientes necesidades de los consumidores. Por lo

tanto, se sugiere no desaprovechar ninguna oportunidad que se presente de capacitarse y actualizar, perfeccionar y descubrir nuevos conocimientos, sin importar cuanto conozcan.

6. La principal recomendación que se hace va encaminada a la persistencia ante los obstáculos. Toda empresa desde que se inicia tiene dificultades, no obstante hay que aprovechar las oportunidades que ofrece, no solo el gobierno si no el mercado mismo. La competencia no debe catalogarse como un problema sino como una oportunidad de estar a la vanguardia de las necesidades en cuanto adquisición maquinaria moderna que le permita ser más productiva, adquirir conocimiento y actualizar sus políticas en cuanto a innovación e imagen empresarial y de esta manera asegure su permanencia en el mercado, procurando ser siempre el líder, es decir generar la capacidad de imponer las condiciones del mercado con las que ha de competir el mercado.

14. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ANDRIANI S Carlos¹⁸; BIASCA E. Rodolfo Y RODRIGUEZ, Mauricio. Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Editorial Norma. Marzo 2003. México.

BEDOYA BARCO, Fernando. Tendencias, revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas. “Producción y empleo de la pequeña industria en Nariño”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. Colombia. Vol. IV No 2. Diciembre del 2003. Pág. 166

CABAL SAN CLEMENTE, Jaime Alberto. Beldevere: dos a uno. En: Portafolio, El Tiempo, Bogotá: 4 de dic del 2000. Citado por Tarapuez, Edwin Ignacio, en: Forjando un municipio empresarial. Centro de estudios superiores Maria Goretti. San Juan de Pasto. 2002. Pág.: 177-179.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Una visión del mercado laboral en San Juan de Pasto. Observatorio del empleo. Noviembre, 2001.

_____. Censo empresarial 2004. Pág. 13

_____. Gerencia y liderazgo. Abril. 2005. Pág. 17

CONSEJERÍA PRESIDENCIAL DE FRONTERAS. Decretos reglamentarios de la ley 191/95.

CORREA, Jorge. Sin capitalización no hay ley 550 que valga. En: El Tiempo, Bogotá: 4, de diciembre del 2000 p 2-14 citado por: Tarapuez, Edwin Ignacio, en: Forjando un municipio empresarial. Centro de estudios superiores Maria Goretti. San Juan de Pasto. Pág.: 177-179.

CERON SOLARTE, Benhur y RAMOS, Marco Tulio. Pasto, Espacio, economía y cultura. Fondo mixto de cultura de Nariño. 1996. Páginas 630.

Cuentas Económicas de Nariño 1989-2000. CEDRE-UDENAR. Pasto, 2002.

CUEVAS Homero. Introducción a la economía. Universidad externado de Colombia. Quinta edición. Bogota. 1993. 965 paginas.

_____. Fundamentos de la economía de Mercado. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. 2002. 346 Páginas.

DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL SECTOR EDUCATIVO Y PRODUCTIVO. Alianza por la equidad de oportunidades en educación y competitividad regional. Universidad mariana. Sanjuán de pasto. Marzo del 2004. CD ROM.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO Visión 2030. CD ROM PÁG. 709 Páginas

INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL Y CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO.

KRUGMAN, paúl (1994). Economía internacional. Teoría y política. Editorial: Mac Graw Hill. Segunda edición. Madrid.

_____. El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Editorial: letras criticas. Barcelona.

LEROY MILLER, Roger. Microeconomía. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá. 1991. Pág. 246.

LÓPEZ DÍAZ, Fabio Germán (2002). Las exportaciones en Nariño: una estrategia de Integración comercial. Dirección de estudios avanzados. Escuela Superior De Administración Pública (ESAP). Bogotá.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. 1995. Mc Graw Hill. 72 Pág.

PAZ ARGOTI, Luis Javier. Informe de actividades realizadas durante la pasantía en la coordinación de comercio exterior de la cámara de comercio de pasto, para el periodo agosto del 2002 a febrero del 2003. TESIS. Comercio internacional y mercadeo. UDENAR. 2003. Pág. 221

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. Pasto- mejor. 2004-2007

PYMES. LA EMPRESA DIA A DIA. Portafolio. ETB. 160 Pág.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor. Grupo zeta. Argentina 1991. 900 Páginas

ROMERO, Alberto (1995). Tres ensayos de economía. Universidad de Nariño- CINDE. Pasto. Noviembre.

Smith, Adam. Indagación acerca de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones. Edición Aguilar. Madrid. 1961. 893 Páginas.

TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Forjando un municipio empresarial. Centro de estudios superiores Maria Goretti. San Juan de Pasto. 2002.

YOREDA, Wilton y FLOREZ, Javier. Ley de fronteras, sus alcances e incidencias en el desarrollo socioeconómico de las zonas de Frontera en el departamento de Nariño. Pasto. 1997. (Tesis)

15. ANEXOS

ANEXO 1

TERMINOS INTERNACIONALES DE NEGOCIACIÓN - INCOTERMS

Se han definido trece términos:

Cuadro 45. INCOTERMS

Grupo	Sigla	Ingles	Español
E (salida)	EXW	Ex works	En fábrica
F (sin pago del transporte principal)	FCA FAS FOB	Free Carrier Free alongside ship Free on board	Libre transportista Libre al costado del buque Libre a bordo
C (con pago del transporte principal)	CFR CPT CIF CIP	Cost and freight Carriage paid to Cost, insurance and freight Carriage, insurance paid to	Costo y flete Transporte pagado hasta Costo, seguro y flete Transporte, seguro pagado
D (llegada)	DES DAF DEQ DDU DDP	Delivery ex slip Delivery at frontier Delivery ex- quay Delivery duty unpaid Delivery duty paid	Entregado sobre el buque- Puerto destino Entregado en frontera Entregado sobre el muelle- puerto destino Entregado en destino- derechos no pagados Entregado en destino- derechos pagados

EN FÁBRICA (EXW): se entrega la mercancía en la fábrica. El comprador tiene la responsabilidad de cubrir todos los costos y gastos incluyendo el transporte desde el local, documentos de exportación y riesgo de la mercancía hasta su destino; mientras el vendedor tiene que entregar la mercancía en su establecimiento, debidamente empacada y embalada.

LIBRE TRANSPORTISTA (FCA): el comprador incurre en todos los costos y gastos excepto: la entrega de la mercancía a disposición del transportista principal en el lugar acordado, ya que es responsabilidad del exportador. Si la entrega ocurre en el local, el vendedor se ocupa de cargar la mercancía en el vehículo contratado por el comprador, si la

entrega de la mercancía se entrega en otro lugar, el vendedor no es responsable de descargar ni de los trámites aduaneros de exportación.

Este término se realiza por cualquier tipo de transporte. (Marítimo, fluvial o terrestre)

LIBRE AL COSTADO DEL BUQUE (FAS): el exportador adquiere la responsabilidad de los costos y riesgos del transporte de la mercancía, desde su origen hasta el costado del buque o muelle en el puerto de embarque convenido, además de despacharla de la aduana de exportación, es decir que incurre en los gastos de trámites aduaneros de exportación, mientras el comprador se encargará de cubrir todos los demás gastos y riesgos hasta que la mercancía llegue a su destino. Este término sólo es posible para el transporte marítimo y fluvial.

LIBRE A BORDO (FOB): el exportador tiene la responsabilidad de abordar la mercancía hasta el buque en el puerto de embarque convenido y despacharla de aduanas de exportación incurriendo en los gastos de trámites aduaneros de exportación, no obstante el pago del flete está a cargo del importador así como el seguro, resto de transporte, despacho de la aduana de importación y demás gastos hasta que la mercancía llegue a su destino. Este término es posible realizarlo cuando el transporte se realiza sólo vía marítima y fluvial.

COSTO Y FLETE (CFR): el exportador asume todos los gastos y costos hasta que la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido, por lo que tiene que despachar la mercancía de aduana de exportación, incurriendo en los gastos de trámites aduaneros de exportación, además es su responsabilidad pagar el flete y todos los costos necesarios hasta el puerto destino convenido, pero no asume el riesgo. Mientras el comprador es responsable del descargue en el puerto de destino convenido, seguro y de todos los demás costos y gastos hasta que la mercancía llegue a su destino. Sólo es posible vía marítima

TRANSPORTE PAGADO HASTA (CPT): el exportador despacha la mercancía para exportación, paga el flete más costos necesarios al puerto destino convenido, además de entregar la mercancía al transportista. El importador es responsable del costo de descargue, derechos de aduana y todos los demás costos y gastos correspondientes hasta que la mercancía llegue a su lugar de destino. Este término es aplicable a cualquier modo de transporte.

COSTO SEGURO Y FLETE (CIF): el exportador cubre el riesgo cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de salida convenida, además de costear el despacho de la mercancía para exportación, el flete y seguro internacional, demás costos convenientes para que la mercancía llegue al puerto destino, incluyendo el seguro con una cobertura mínima. El importador, después de entrega, es responsable de los costos de descargue, derechos de aduana y todos los demás gastos y riesgos hasta que la mercancía llegue a su destino. Se realiza para transporte marítimo y fluvial.

TRANSPORTE Y SEGURO PAGADO HASTA (CIP): el exportador es responsable de entregar la mercancía a disposición del transportista y pagar los costos necesarios de transporte hasta que llegue al lugar convenido, además tendrá que contraer y pagar una prima de cobertura mínima contra el riesgo que soporta el comprador por la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte, mientras el importador asumirá con todos los riesgos y costos adicionales que surjan después de entregada la mercancía

SOBRE EL BUQUE- PUERTO DESTINO (DES): el exportador entrega la mercancía en el buque en el puerto de transporte convenido, además del flete y seguro con una cobertura mínima, pero no efectúa despacho en la aduana de importación ni asume costos y riesgos de descarga siendo éstos responsabilidad del importador y demás gastos hasta que la mercancía llegue a su destino. Es posible realizar esta negociación cuando el transporte se hace vía marítima y fluvial.

ENTREGADO EN FRONTERA (DAF): el exportador es responsable de los gastos de exportación, fletes y seguros hasta el lugar acordado pero antes de la aduana fronteriza, no es responsable de la descarga de la mercancía. El importador se encargara de todos los demás costos y gastos hasta que la mercancía llegue al lugar deseado. Este término se hace cuando el transporte es vía terrestre.

ENTREGADO SOBRE EL MUELLE- PUERTO DE DESTINO (DEQ): el exportador es responsable de poner la mercancía a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino acordado, además de asumir costos y riesgos de descarga, pero no efectúa despacho en la aduana de importación. El comprador o importador asumirá todos los demás gasto y costos hasta que la mercancía llegue a su destino deseado. Se puede lograr la negociación cuando el transporte es vía marítima y fluvial.

ENTREGADO EN DESTINO- DERECHOS NO PAGADOS (DDU): el vendedor tiene la responsabilidad de poner la mercancía a disposición del comprador en el lugar acordado, asumiendo los gastos y riesgos, pero no efectúa los gastos por despacho en la aduana de importación, ni los derechos, ni descarga del transporte. El importador asume todos los costos y gastos entre los que se incluyen derechos, impuestos, cargas oficiales para importación, costos de no despachar a tiempo, riesgos y gastos de formalidades aduaneras hasta que la mercancía llegue al lugar destino. Esta negociación se la realiza por cualquier modo de transporte.

ENTREGADO EN DESTINO- DERECHOS NO PAGADOS (DDP): el exportador asume todos los gastos hasta que la mercancía llega a su destino y la pone a disposición del comprador el cual solo incurrirá en gastos de descarga del transporte. Esta negociación es posible hacerla por cualquier modo de transporte.

ANEXO 2

TRADOS COMERCIALES FIRMADOS POR COLOMBIA

Aproximadamente desde 1990, Colombia ha iniciado un proceso gradual de inserción al mercado mundial. En 1990 se dio el primer paso con la apertura económica, posteriormente se han llevado a cabo tratados binacionales y multilaterales que han involucrado principalmente el mercado de bienes y servicios.

A continuación se presentan y describen los acuerdos comerciales más importantes para Colombia por el volumen de ventas que representan para nuestras empresas (ver cuadro 8)

➤ **Comunidad Andina de Naciones (CAN)**

Es una organización regional compuesta por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, ubicados en América del Sur, los cinco países andinos agrupan a más de 109 millones de habitantes en una superficie de 4.700.00 kilómetros cuadrados y su Producto Interno Bruto asciende a más de 292 000 millones de dólares.

Los principales objetivos de la Comunidad Andina (CAN) son: Promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento constante en el nivel de vida de sus habitantes.

A lo largo de casi tres décadas, el proceso de integración andino atravesó por distintas etapas. De una concepción básicamente cerrada de integración hacia adentro, acorde con el modelo de sustitución de importaciones, se reorientó hacia un esquema de regionalismo abierto.

➤ **Grupo de los Tres (G-3)**

El Grupo de los Tres (G-3) fue creado en San Pedro Sula (Honduras), el 28 de febrero de 1989. En este lugar, los gobiernos de México, Colombia y Venezuela firmaron el Tratado de Libre Comercio G-3, dando origen, el 1 de enero de 1995, a una zona de libre comercio de 145 millones de habitantes.

Este es un tratado muy amplio de libre comercio que en forma lineal anual, durante 10 años, liberará arancelariamente el comercio de bienes en los tres países participantes, partiendo del arancel vigente al 31 de diciembre de 1993. Se incluyeron en el acuerdo las preferencias arancelarias alcanzadas en el ámbito de la ALADI al igual que algunos temas

que tienen que ver en forma directa o indirecta con el comercio de bienes, como la cláusula de salvaguardia, las prácticas comerciales y la solución de controversias.

Los principales objetivos del Tratado son los siguientes: Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para el intercambio comercial, garantizar un acceso amplio y seguro a los tres mercados por medio de la eliminación gradual de los aranceles, así como fortalecer los lazos de amistad y cooperación entre los países miembros

ANEXO 3
LISTADO MIPYMES

MIPYMES DEL SECTOR CUERO Y MARROQUINERÍA

RAZON SOCIAL	PROPIETARIO	DIRECCION	TELEFONO
ALVEIRUS MODA Y ESTILO	DELGADO ERAZO JESUS ALBEIRO	-CARRERA 27A # 14-22	7238557
ARTE PIEL - MANUFACTURAS	CHAMORRO ROJAS SORAIDA MARIVEL	-CALLE 21D NO 6E-30 VILLAFLO 1	7302125
ARTECUEROS LILI	BENAVIDES ARCOZ LILIANA FABIOLA	-CALLE 14 # 27-90 BOMBONA	7224217
ARTES TIPICAS EL PORTALITO	GUACANEZ YAMA LUIS ALFREDO	-MANZANA F CASA 17 SAN CARLOS	7208221
BESMARA	BESMARA LTDA	-CARRERA 6 #14-65 B/SANTA CLARA	7218903
BOLCO S	SANCHEZ CORTES LUIS OSWALDO	-CALLE 17 AMOREL CENTRO	
CAPRINO SPORT	DELGADO ORTIZ MARTHA PATRICIA	-CALLE 18 # 11 - 73 FATIMA	
COMERCIALIZADORA LISSPIELES	LASSO CAYCEDO LISSA MARIA	-CARRERA 22 #13A-38 SAN IGNACIO	7203596
COMERCIALIZADORA Y.I.V.	IDARRAGA VANEGAS MARIA YAMILETH	-MZ.A CASA 8 CONJUNTO RESIDENCIAL LOS ANDES	7224762
CREACIONES LOTTO	ALVEAR POPAYAN JESUS	-CLL.20B 11-72 EL RECUERDO	7214751
CUEROS GALERAS	LASSO BOLANOS JESUS RICARDO	-CALLE 19D 43A-20 JUANOY	7313733
CUEROS LA FERIA	URBANO BRAVO BOLIVAR SANTANDER	-CLL.19 No.44A-159 PANDIACO	7232638
CURTIEMBRES JAVIER IGNACIO CONCHA CABRERA	CONCHA CABRERA JAVIER IGNACIO	CRA.45 No.19C-18	7310802
CURTIEMBRES SUR PIEL	GARCIA MOLINA BERNARDO	-CLL.19 No.44A-151 PANDIACO	7231897
DANIEL'S CUEROS	PELAEZ PABON DANIEL ENRIQUE	-MZ T CA 16 GUALCALOMA	7222021
EL PORTON DEL CUERO	GUERRERO ALVEAR YENY	-CARRERA 28 # 14-60	3155282342
EVERGREEN BOLSOS Y ACCESORIOS	DELGADO LASSO MANUEL ANTONIO	-CARRERA 22B #12-32 B/BOYACA	7290963
GALERIA CHAVES MELON'S CUEROS	CHAVES NAVARRO GUILLERMO EDMUNDO	-CLL.14 No.27-25 CENTRO	7239690
JORGE CARDENAS ARTE Y PUBLICIDAD	CARDENAS JURADO JORGE EDILBERTO	-CARRERA 6E # 21D-12 VILLAFLO 1	
LAMUZ MARROQUINERIA	MUNOZ MUNOZ MARIA CORDULA	-CALLE 15 NO. 22A-74 CENTRO	
LEON HER MON	MONCAYO ORDONEZ LEON HERALDICTO	-CL 18A # 6E-17 BRR/ LORENZO	7309022
LIMON PIEL	MONTERO SILVA LYDA CARMENZA	-CARRERA 29 NO.17-30 PISO 1	7316481
MANUFACTURAS BELER	LEDESMA REALPE BERNARDO	-CLL.14 No.27-67 CENTRO	7234235
MANUFACTURAS BOPEL.	BOLANOS MOLINA JESUS MARINO	-CL 11A # 4B-43 BRR/ CHAPAL	7216862
MANUFACTURAS LEDESMA	LEDESMA REALPE LAUREANO	-CALLE 14 No. 27-70	7238004
MANUFACTURAS LEIRA	GAVIRIA BRAVO ARIEL	-CLL.20B No.8E-51 VILLA FLOR	
MANUFACTURAS OMER	BOLANOS ORDONEZ OMER	-C.COMERCIAL.BOMBONA LOCAL 117	7292350

MARROQUINERIA ARTECUEROS MEJIA	MEJIA LOZA JESUS ALFREDO	-MZ 33 CS 9 CORAZON DE JESUS	7219634
MARROQUINERIA CERON	CERON MUNOZ JOSE JAIRO	-CARRERA 28 NO. 14 - 78	7233040
MODE PIEL	BENTHAN CHACON WILLIAM	-MANZANA I CASA 15 SANTA MONICA	7302125
PIELES LOS CORRALES	MARTOS ROSERO LUZ FABIOLA	-CALLE 21 #31-05	7312627
J C ARTE Y PUBLICIDAD	JORGE CÁRDENAS	CRA 6A E # 21D-12	7324169
SOLARTE MARROQUINERIA	SOLARTE GOMEZ ANIBAL	-CLL.14 No.27-45 BOMBONA	7223080
TALABARTERIA MARJU	JURADO MARTIN	-CARRERA 15 No.13-49 AVENIDA JULIAN BUCHELI	
TALLER BOLSOS EGO	SOLARTE JURADO AURA NELSY	-CRA.2a. 21B-30 SANTA BARBARA	7301439
XIMAX	ORTEGA LASSO MAXIMILIANO	-CALLE 19A # 46-102	7312115
MANUFACTURAS HERDINI	URBANO MUNOZ HERNAN	-CLL.13 No.22-10 SAN IGNACIO	7292003
IVANCUEROS	MORALES PEREZ FRANCISCO IVAN	-CARRERA 21 NO 3-10 LOS BALCONES	7220510
CUEROS PAOLA & PAOLA	ARCOS MUNOZ JAIRO ARLEY	-CARRERA 28 NO.14-60 BOMBONA	7293202
MANUFACTURAS BEKER	LONDONO BURITICA MARIA ARGENIS	-CALLE 16 16A-63 AV.J.BUCHELI	7211507
CURTIGAN	GELPUD BENAVIDES LIDORO	-CL.19D No.43-22 JUANOY	
CURTIDOS JAGUAR	CURTIDOS JAGUAR LIMITADA	-CALLE 19C NO 45-22 PANDIACO	7220120
CURTIMBRES ENARS LTDA	CURTIEMBRES ENARS LIMITADA	-CALLE 19B No. 44-94	233651
CAROLINA LEATHER	ORDONEZ ORDONEZ LUZ MARINA	-CARRERA 22 NO 14-26 PISO 2	999999
PIEL SALVAJE MARROQUINERIA	POPAYAN JIMENEZ NUBIA DEL SOCORRO	-CALLE 12 NO.17-63 AVENIDA BOYACA	7214931
ISAIAS CUEROS	ZAMBRANO DIAZ GILBERTO ISAIAS	-CLL.14 No.27-81 BOMBONA	7222187
CURTIEMBRES PEMAR No 2	ORDONEZ BOLANOS PEDRO MARIA	-CLL.19 No.44A-126 PANDIACO	
CONTACTO CUEROS LIMITADA	CONTACTO CUEROS LIMITADA	-CARRERA 22A NO. 13-116	7224913
ANTIBO CUEROS	BOLANOS BURBANO ANTONIO PENAFIEL	-CARRERA 22A NO. 13-116 SANTIAGO	
CUEROS KAOBO	ORDONEZ BOLANOS CAMILO	-CLL.14 30A-67 SAN IGNACIO	7294869
CUEROS OBER	OBANDO CABRERA NESTOR	-CLL.19 No.29-56 LAS CUADRAS	7235972
MANUFACTURAS SAN NICOLAS	PANTOJA ZAMBRANO ERIK FABIAN	-CALLE 17 NO. 27-64	7239485
COLOMBIAN EXPRESSION LEATHER	CHAMORRO ROJAS CARLOS ARTURO	-MANZ. 18 CASA 7A SUMATAMBO	7222021
MARROQUINERIA BLADIMIR	DIAZ MARIA MERCEDES	-CRA.28 No.14-60 BOMBONA	7293583
MANUFACTURAS LEOPIEL	BOLANOS BURBANO LEONCIO	-MZ.C 1A CASA 2 BELÉN	
PIELES Y CUEROS	BURGOS VARGAS RODRIGO	-MANZANA 19 CASA 2 SUMATAMBO	
MANUFACTURAS POLO	MARTHA RAMOS	CALLE 14 #27-69	7223067
ELOPE	EDUARDO LOPEZ	CRA 22 # 13-09	7225738
PINTU CUEROS	RODRIGO LOPEZ	CRA 44 N 19B-17 PANDIACO	7311326
TALLER LA GABELA	MARIA A. ORTIZ	CRA 22 N13 A- 52 CENTRO	7210605
CUEROS EL MURAL	FANNY DE CHAVES	CRA 27 CLL 14 ESQUINA	7231990

MIPYMES DEL SECTOR MADERAS

RAZON SOCIAL	PROPIETARIO	DIRECCION	TELEFONO
HERAMAR PUCALPA	SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL HERAMAR LTDA	-CALLE 22 NO. 1A-33 PUCALPA	7308463
MUEBLES CASANOVA	CASANOVA CALVACHE ALIRIO ORLANDO	-CARRERA 3B NO 21B - 79 STA BARBARA	
DECORMUEBLES	TORREZ ENRIQUEZ FRANCO RICARDO	-CALLE 20 No.22-74 CENTRO	7230693
INTEGRAL DE COCINAS IGNACIO PIANDA	PIANDA SEGUNDO IGNACIO	-CRA 32 NO 18-48 MARIDIAZ	7314189
CARPINTERIA NUEVA ARANDA	PALMA REVELO HERMAN LEOVIGILDO	-CRA.29 33D-67 NUEVA ARANDA	7297843
DISMUEBLES NARVAEZ	NARVAEZ BOLANOS JUAN CARLOS	-DIAG.16A 1-38	7303449
FABRICA DE MUEBLES EL CEDRO	BUCHELI ESPANA LUIS IGNACIO	-CRA.26 No.22-77 CENTRO	7232839
TALLER ARROYO E MADERAS-MUEBLES	ARROYO ERAZO CARLOS BENITO	-CALLE 16 NO. 37-51 SANTANA	7235571
TALLER DE EBANISTERIA MUEBLES EJECUTIVO	RIVERA MUNOZ CELSO EDUARDO	-CLL.21D LOTE 265 CAICEDONIA	7304127
MUEBLES MAKORE	VALENCIA HERNANDEZ MIGUEL ANGEL	-MANZ.15 No.11F-80 B/LA ROSA	7208019
INTERMUEBLES	RODRIGUEZ MELO JUAN CARLOS	-CALLE 15 # 24-36 CENTRO	
SALAS DECOR	HERNANDEZ PRADO JOSE MARIA	-CARRERA 17 NO. 21 A 11	7213577
BEM JOCH	BENAVIDES MORA LUIS GERARDO	-CALLE 21 No.2A-59 LAS MERCEDES	7305371
PRAXIS DISEÑO LTDA	PRAXIS DISEÑO LTDA	-CRA.32 No.12A-13 SAN IGNACIO	7235278
MUEBLES ROSERO	ROSETO ARGOTY GEOVANNY LEON GIL	-CALLE 2 NO. 15-96	7206064
TALLER DE EBANISTERIA ESPANOL	PANTOJA JORGE LEONIDAS	-CALLE 12 29-23	7234945
MIGUEL DELACRUZ ARTESANIAS	DE LA CRUZ RIVERA LUIS MIGUEL	-CRA.26 4SUR-44 MIJITAYO	7224339
ARTESANIAS ESTRELLA DE DAVID	VILLOTA CERON JOSE NOLBERTO	-MZ 3 CASA 6 BRR/ ALTAMIRA	7294209
MUEBLES MAFLA	MAFLA CAMUEZ MENANDRO	-CLL.22 No.14-74 AV.COLOMBIA	7215253
INGENIARTE	GOMEZ REVELO ELIZABETH	-CALLE 18 No.27-80	7316125
EXPOMUEBLES	DELGADO MELO ALVARO RICARDO	-CLL.15 No.23-59 CENTRO	7237272
MUEBLES ALFES	ACOSTA FRANCISCO EDUARDO	-CLL.19 16-29 NAVARRETE	7216156
ARTEX MODA	GALLEGO MARIN DUVAN	-CARRERA 23 NO. 14-71	7296347
MADE HOGAR	RODRIGUEZ CAICEDO JUSTO RICARDO	OBONUCO	7298116
ARTE D' MILANO	PORTILLA VALLEJO GINA ALEXANDRA	-CRA.32 No.16A-35 MARIDIAZ	7239379
MUEBLES CORAL	CORAL LUNA JOSE NORATHAN	-CALLE 14 NO 25-20	7228232
MULTIMUEBLES	GOMEZ IBARRA JAIME ALONSO	-CLL.13 25-56 SAN FELIPE	7297683
IDEA MADERA NARIÑO	HERNANDO MUNARES MARTINEZ	CLL 8 No 22B – 54 BARRIO OBRERO	7239021
	CARLOS DELGADO		
	CASTILLO		
LUIS BOLIVAR	LUIS BOLIVAR		
MANUEL NOGUERA	MANUEL NOGUERA	MZ 26ª Casa 13 TAMASAGRA	
MADERAS CENTRALES GOMEZ Y COM LTDA	MADERAS CENTRALES GOMEZ Y COM LTDA	CRA 14 No 10-10 SAN MIGUEL	7212695

INDUSTRIAS ORTEGA

LIBARDO ORTEGA

CRA 20B No 8-32 VILLA LUCIA

7290273

MIPYMES DEL SECTOR ARTESANIAS

RAZON SOCIAL	PROPIETARIO	DIRECCION	TELEFONO
DISTRIDIDACTICOS	LOPEZ LIBARDO JORGE	-CALLE 3 21-39 LOS BALCONES	7290321
MADEHOGAR ETNICO	SAENZ ARIZA JUAN GUILLERMO	-DIAG.16 46-34	7294858
ARTESANIAS ESPERANZA CUACES VIRLAK	CUACES DE ERAZO MARIA ESPERANZA	-CALLE 11A NO. 4B-45 B/ CHAPAL	7219038
ARTESANIAS LOPEZ	LOPEZ DIAZ JULIO CESAR	-CALLE 12C NO. 3-35 PILAR	7207995
ARTESANIAS EDUYA	YAMA JOSE EDUARDO	-CARRERA 3A N.12D-02 LA ROSA	7204119
ASDINMA	GOMEZ CADENA TERESA DEL CARMEN	-CARRERA 1E NO.21A-09 SANTA BARBARA PASTO	7305229
EL TALLER DE JACOBO	JURADO DIAZ RUBBY MARCELA DEL ROSARIO	-CALLE 19A NO.31C-50	7311565
ARTESANIAS GUERRERO ORTEGA	ORTEGA JARAMILLO AURA ALICIA DEL SOCORRO	-LA ESPERANZA MANZANA 4 CASA 2	7208552
ARTESANIAS CASTRILLON	CASTRILLON JOSE MARIA	-MANZANA 18 CASA 7 BLOQUE 6 SAN ALBANO	7209092
CORNELIA MARLENY MOLINA MARTINEZ	MOLINA MARTINEZ CORNELIA MARLENY	-CALLE 12B NO.3-32	7204487
ARTESANIAS ANGGIE	SANCHEZ GAONA CARLOS ARTURO	-CARRERA 3A N 21B-30 S BARBARA	7304815
CRACIONES GONDWANA	VARGAS QUINONES VIVIANA MARIA	-CALLE 20 NO.2A-34 B/LAS MERCEDES	7325971
EL BIGOTE	LASSO GUERRERO JULIA ISABEL	-CALLE 6 34-58 SAN VICENTE	7236596
ARTIPICAS	RODRIGUEZ MAYA ALVARO FERNANDO	-MANZANA 24 CASA 29 TAMASAGRA I	3154129007
ARTESANIAS QUINGO	CALVACHE DUENAS SONIA	-CRA.33 14-53 SAN IGNACIO	7220194
ARTESANIAS SAN SEBASTIAN	SANTACRUZ SABOGAL PATRICIA ROCIO	-CLL.14 No.27-58 BOMBONA	7291524
ARTHOGAR	MALTE BOTINA VASIL DARIO	OBONUCO AV. SANTANDER	7238087
MANUFACTURAS GUADALUPE	QUINTERO DE CHAVES ORFA BERCELIA	-CARRERA 22A No.13-06 SAN ANDRESITO	7239541
TALLER ARTESANAL JARAMILLO	VICTOR JARAMILLO	CRA 26 No 3 SUR 48	7221655
TALLER ARTE MOPA MOPA	NESTOR BRAVO	CRA 23 No 8-68 BARRIO OBRERO	7299142

MIPYMES DEL SECTOR LACTEOS

RAZON SOCIAL	PROPIETARIO	DIRECCION	TELEFONO
LACTEOS AZUFRAL	TORO JAIME EFREN	-CRA 4E # 21B-54 BRR/ SANTA BARBARA	7307480
TIENDA LACTEA LA SABANA	DUARTE SANTACRUZ HILDA BEATRIZ	-CALLE 18 NO. 31C - 24	7311199
LACTEOS DE ANTIOQUIA LTDA	LACTEOS DE ANTIOQUIA LTDA	-CALLE 19 # 31-15 LAS CUADRAS	7315596
INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	MONTENEGRO MIER MILTON ALVARO	-CALLE 15 NO. 12-71 LAS VIOLETAS	7205847
LACTEOS LA VICTORIA PASTO	PORTILLA RIOS MARIA FERNANDA	-CALLE 13 No.18-75	7217822

ANEXO 4

ENCUESTA I.
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ECONOMÍA

OBJETIVO. La presente encuesta se hace con la finalidad de recolectar información sobre el potencial de las MIPYMES de Pasto para exportar.

I. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: _____

2. Ente jurídico:

- a. Persona jurídica _____
- b. Sociedad limitada _____
- c. Sociedad anónima _____
- d. Sociedad en comandita _____
- e. Empresa unipersonal _____

3. Actividad:

- a. Lácteos. _____
- b. Cuero y Marroquinería. _____
- c. Maderas. _____

4. ¿Cuánto tiempo lleva de constituida la empresa?

- a. 1 a 5 años _____
- b. 6 a 10 años _____
- c. 11 a 15 años _____
- d. 16 y más años _____

5. ¿Su empresa se dedica a otra actividad secundaria?

- a. Sí. ¿Cuál? _____
- b. No _____

6. Las inversiones que se realizan en la empresa se realizan con capital:

- a. Propio _____
- b. Financiado (crédito bancario) _____

7. ¿Qué porcentaje de sus recursos son financiados?

- a. 10% - 30% _____
- b. 31% - 60% _____
- c. 61% - 90% _____
- d. 100% _____

8. En un futuro usted desearía invertir en:
- a. Sistematización. _____
 - b. Capacitación. _____
 - c. Ampliación de planta. _____
 - d. Mercadeo. _____
 - e. Mejorar el producto. _____
 - f. Otro. ¿Cuál? _____
9. ¿En la empresa se lleva contabilidad?
- a. manual _____
 - b. sistematizada _____
 - c. no lleva contabilidad _____
10. ¿La empresa realiza transacciones financieras mediante cuentas bancarias?
- a. cuenta de ahorros _____
 - b. Cuenta corriente _____
11. El tiempo de uso de su maquinaria es de: (años)
- a. 1 - 5 _____
 - b. 6 - 11 _____
 - c. 12 - 20 _____
 - d. más de 20 _____
12. El número de empleados totales de la empresa son:
- a. 1 a 10 _____
 - b. 11 a 50 _____
 - c. 51 a 200 _____
13. ¿Tiene planeado contratar más empleados?
- a. No _____ b. Si _____ ¿Cuántos aproximadamente? _____
14. El nivel de escolaridad del representante legal de la empresa es:
- a. primaria _____ b. secundaria _____ c. Técnico- Profesional _____
15. El nivel de escolaridad promedio de los empleados es:
- a. primaria _____ b. secundaria _____ c. Técnico- profesional _____
16. ¿Sus empleados realizan múltiples funciones?
- a. Si _____ b. No _____
17. ¿A cuánto ascienden sus activos financieros? (millones)
- a. 1-5 _____
 - b. 6-10 _____
 - c. 11 - 20 _____
 - d. mas de 20 _____
18. El local donde labora es:
- a. propio _____ b. arrendado _____ c. Familiar _____

19. Actualmente el promedio en ventas mensual de la empresa asciende a: \$ _____

20. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación o asesoría?

a. SI _____ b. NO _____

21. ¿Qué temas ha tratado?

a. Normas de calidad _____
b. Procesos de comercialización _____
c. Procesos administrativos _____
d. Actualizaciones tecnológicas _____
e. procesos productivos _____
f. Otro. ¿Cuál? _____

22. Actualmente requiere capacitación en:

a. Ventas y mercadeo _____
b. Procesos productivos _____
c. Actualización tecnológica _____
d. Contabilidad y finanzas _____
e. Comercio exterior _____
f. Otro. ¿Cuál? _____

23. ¿Pertenece a un gremio de asociación empresarial?

a. SI _____ ¿Cuál? _____
b. NO _____

II. EXPORTACIONES

24. Su producción esta dirigida a mercados:

a. Locales. _____
b. Nacionales _____
c. Extranjeros _____

25. las exportaciones realizadas se hacen de forma:

a. Directa _____
b. Indirecta _____

26. ¿Qué porcentaje de su producción está dirigida a mercados extranjeros?

a. 10% -30% _____
b. 31% - 50% _____
c. 51% - 70% _____
d. 71% - 100% _____

27. ¿Hacia que país exporta?

a. Ecuador _____
b. Venezuela _____
c. Estados unidos _____
d. China _____
e. Otro. ¿Cuál? _____

28. Si su empresa no exporta. ¿Cuáles han sido los principales motivos?
- a. Temor a las pérdidas. _____
 - b. Falta de conocimiento sobre la exigencia de otros mercados. _____
 - c. Calidad en los productos. _____
 - d. Precios no competitivos. _____
 - e. Insuficiente producción para cubrir demandas más amplias _____
 - f. Falta de interés y visión de la empresa. _____
 - g. Trámites exigidos para la exportación. _____
 - h. Falta de incentivos por parte del sector gobierno. _____
 - i. Otro. ¿Cuál? _____
29. ¿Qué ventajas cree que posee su producto?
- a. calidad _____
 - b. Cantidad _____
 - c. precio _____
 - d. distinción _____
 - e. diferenciación _____
30. El volumen de su producción esta sujeto a:
- a. Pedido _____
 - b. Inventario _____
31. ¿Su empresa estaría en capacidad de incrementar su producción?
- a. SI _____
 - b. NO _____
32. Si su respuesta es si. ¿Cuál es su porcentaje?
- a. 10 % - 30% _____
 - b. 31% - 60% _____
 - c. 61% - 100% _____
 - d. Más de 100% _____
33. ¿Conoce la aceptación internacional de su producto?
- a. SI _____
 - b. NO _____
34. Si su respuesta es sí. La aceptación de su producto es:
- a. Buena _____
 - b. Regular _____
 - c. Mala _____
35. Si su respuesta es no. ¿Cuál ha sido el principal motivo?
- a. Falta de información _____
 - b. Costos _____
 - c. No se ha interesado _____
 - d. Otro. ¿Cuál? _____
36. ¿Conoce algunos de estos incentivos para las exportaciones?
- a. Ley de fronteras. _____
 - b. Zonas Económicas Especiales de Exportación _____
 - c. CERT _____
 - d. Entidades para financiar proyectos _____

37. ¿Estaría dispuesto a exportar si se le presentan facilidades?
 a. SI _____ b. NO _____
38. ¿Que facilidades propondría?
 a. Financiación _____
 b. Capacitación _____
 c. Tramitología _____
 d. Menores impuestos _____
 e. Mayor acceso a información _____
 f. Otro. ¿Cuál? _____
39. ¿Conoce los diferentes acuerdos comerciales que ha firmado Colombia con otros países?
 a. SI _____ b. NO _____
40. ¿Está de acuerdo con estos tratados?
 a. Si _____
 b. No _____
 c. Indiferente _____
41. ¿Por qué SI?:
 a. Por la facilidad que brindan para incursionar nuevos mercados _____
 b. Por las políticas que el gobierno brinda a las empresas. _____
 c. Por la facilidad de importar maquinaria. _____
 d. Otro. ¿Cuál? _____
42. ¿Por qué NO?
 a. Por la llegada de productos más baratos. _____
 b. Por que desplazan a los pequeños empresarios. _____
 c. Por que los empresarios los desconocen. _____
 d. Otro. ¿Cuál? _____
43. ¿Qué estrategias ha optado su empresa para afrontar la competencia?
 a. Reducir costos _____
 b. Bajar precios _____
 c. Mejorar la calidad _____
 d. Ampliar el mercado _____
 e. otro. ¿Cuál? _____
44. ¿Estaría dispuesto a asociarse?
 a. Sí _____ b. No _____
45. Si su respuesta es no. ¿Cuál es la razón?
 a. Disminución de ganancias _____
 b. Problemas para la organización empresarial. _____
 c. Discrepancias en la toma de decisiones _____
 d. desconfianza _____

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS: _____

ANEXO 5.

ENCUESTA II UNIVERSIDAD DE NARIÑO ECONOMÍA ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO

OBJETIVO. La presente encuesta se hace con la finalidad de recolectar información de las empresas seleccionadas para establecer estrategias de fortalecimiento para su competitividad en mercados internacionales.

1. Nombre de la empresa: _____
2. Nombre del Representante legal _____
3. Dirección comercial _____ Tel: _____

I. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN

4. Descripción de los principales productos que ofrece:

5. Si logra incrementar su capital de trabajo en un 30%. ¿Cuántos empleos generaría? _____

6. ¿Está gestionando el sello de calidad?

- a. Si _____
- b. No _____

7. ¿Piensa hacerlo?

- a. Si _____
- b. No _____

8. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales (Prom.)?: _____

9. ¿Cuáles son sus gastos mensuales (Prom.)?: _____

10. ¿Cuántos proveedores de materia prima tiene?: _____

11. Forma de pago de la materia prima:

- a. Contado _____
- b. Crédito _____

12. Si su pago es de contado. ¿Recibe algún descuento? ¿Qué porcentaje? _____

13. Si paga la materia prima a crédito. ¿Cuál es el plazo?

- a. 15 días _____
- b. un mes _____
- c. más de un mes _____

14. ¿Dónde compra la materia prima que consume?

- a. Pasto _____
- b. Fuera de Pasto _____

15. ¿Cuál es la procedencia de la materia prima? A. Nacional ___ b. Regional ___
16. ¿Cómo adquiere la materia prima?
- a. Al por mayor ___
- b. Al detal ___
17. ¿Ha pensado en ampliar su cadena productiva? a. Si ___ b. No ___

II. CARACTERÍSTICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN

18. La fijación de los precios se rige por:
- a. Conocimiento empírico ___
- b. Costos unitarios ___
- c. Competencia ___
- d. Otro. Cuál? _____
19. ¿Tiene un empaque particular su producto?
- a. Si ___
- b. No ___
20. ¿Qué tipo de materiales utiliza para empacarlos? _____
21. ¿Tiene planeado posicionar una marca de su producto en el mercado. ?
- a. Si ___ _____
- b. No ___
22. ¿Cuál es su margen de ganancia mensual? _____
23. ¿Cuál sería la exigencia a los compradores extranjeros?
- _____
- _____
24. ¿Qué problemas ha tenido para exportar? ESPECÍFICOS
- _____
- _____
25. ¿A qué estrato social está dirigido su producto?
- a. 1 y 2 ___
- b. 3 y 4 ___
- c. 5 y 6 ___
26. ¿Ha utilizado la publicidad y las promociones como estrategias para su mercadeo?
- a. Si ___ b. No ___
27. ¿Quién se encarga de la comercialización?: _____
28. Forma de Venta:
- a. Contado ___
- b. Crédito ___
- c. Consignación ___
- e. Otro. ¿Cual? ___

29. Si vende a crédito. ¿Qué plazos concede para pagar? _____

30. ¿Le gustaría exportar a un país en particular?
a. Si. ¿Cuál? _____
b. No. ____

31. ¿Por qué razón? _____

III. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIÓN

32. Sus empleados permanentes reciben garantías laborales:

- a. Primas _____
- b. Vacaciones _____
- c. Cesantías _____
- d. Subsidios _____
- e. Salud _____
- f. Pensiones _____
- g. Riesgos profesionales _____

33. La organización de la empresa es:

- a. Horizontal _____
- b. Vertical _____

34. ¿Cuántos socios tiene la empresa? _____

35. ¿Cuál es el principal problema de la empresa?

- a. Organización _____
- b. Capital de trabajo _____
- c. Sustitución o adquisición de maquinaria _____
- d. manejo del personal _____
- e. Adquisición de materia prima _____
- f. Mercado _____
- g. Multas y sanciones _____
- h. Otro. ¿Cuál? _____

36. ¿Qué temas propone para una capacitación:

37. ¿Qué experiencia ha tenido con las asociaciones?

38. ¿Qué sugiere para que una asociación de resultados:

IV. FINANCIACIÓN

39. Experiencia en crédito:

- a. Particulares _____
- b. Bancos _____
- c. Otro. ¿Cuál? _____

40. ¿Quién le dio el último préstamo? _____

41. ¿Cuánto le prestaron la última vez? _____

42. ¿Qué intereses paga? _____

43. ¿Cuál fue el plazo (años) ? _____ 44. Periodicidad de pago? _____

45. Si no ha solicitado crédito. ¿Por qué razón no lo ha hecho?

46. ¿Qué problemas tiene en la consecución de créditos?

47. En la experiencia que tiene con su empresa. ¿Ha logrado acumular capital?

- a. Si _____
- b. No _____

48. ¿En qué porcentaje (%)?

- a. 10-30 _____
- b. 31-50 _____
- c. 51-70 _____
- d. 71-100 _____
- e. Más de 100 _____

49. ¿En qué ha invertido éste incremento de capital? _____

50. ¿Tiene necesidad de crédito en su taller? a. Si _____ b. No _____

51. ¿Cuánto necesitaría? \$ _____

52. ¿Cuál es el plazo al que está dispuesto a rembolsar el préstamo (años)?

- a. 1-2 _____
- b. 3-5 _____
- c. 5-10 _____
- d. Más de 10 _____

53. ¿Cuáles son sus garantías de pago? _____

