

**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ECONÓMICA Y EMPRESARIAL EN LAS  
MIPYMES PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TUMACO, 2018.**

**MARY ESTEFANY ARANA MITTE  
LUZ ELIANA VALENCIA VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
SAN JUAN DE PASTO  
2019**

**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ECONÓMICA Y EMPRESARIAL EN LAS  
MIPYMES PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TUMACO, 2018.**

**MARY ESTEFANY ARANA MITTE  
LUZ ELIANA VALENCIA VALENCIA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Economista**

**Asesor:  
RAUL ARAUJO ARAUJO  
T.P: 48934**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
SAN JUAN DE PASTO  
2019**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los investigadores.

Artículo 1º del acuerdo número 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad De Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del asesor de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

Yo MARY ESTEFANY ARANA MITTE agradezco a Dios primero por permitir que este día llegara, siendo espiritualmente esa guía llena de sabiduría que acompaño siempre mis conocimientos durante mis años de carrera y que cada intento de superación valiera la pena para completar mi carrera profesional.

Mi madre GENITH MITTE VALVERDE que sin ella creo que esto sería imposible, quien más que ella que a pesar de su poca capacidad económica pudo cada mes cumplirme para yo seguir estudiando, regalo de vida de una madre a su hijo, el poder darle una educación para superarse. Su atención cuando necesitara de ella y como no valorar su esfuerzo y sacrificio que con tanto amor hacia para lograr una meta más en mi vida, se merece esto y mucho más, gracias por tu gran apoyo el más valioso madre.

A mi persona compañero, ese hombre que a pesar de todo me brindaba ese amor de pareja y que en parte me mantuvo constante en lo que hacía, agradecerte por darme tu amor y tu apoyo de cierta forma hasta después de egresada. ALDO AGUIRRE TORRES.

A los profesores de la FACEA por compartir sus conocimientos y permitir que de ello construyéramos nuestras bases como personas de bien, llenas de sabiduría para enfrentar la realidad ejerciendo nuestras profesiones.

A mis amigas, como no reconocer que a lo largo de nuestras vidas y de esta carrera conocí personas maravillosas, en especial a mi amiga SALOME RODRÍGUEZ que me demuestra el significado de la amistad en todo el sentido, si en las buenas estamos en las malas más y eso es lo que realmente importa saber con quién cuentas. A LUZ VALENCIA por hacer parte de este proyecto y parte de mi vida como una excelente amiga, mucho esfuerzo nos ha costado pero que ya hoy vemos realizar un sueño menos, lucha constante por demostrar que si se puede y que con Dios todo es posible.

Y yo LUZ ELIANA VALENCIA VALENCIA agradezco a Dios por permitirnos llegar a culminar este proyecto con éxito y poder optar con el título profesional de ECONOMISTAS por el cual hemos luchado desde el primer día de clases.

A mis padres STALIN VALENCIA ANGULO y MARLEN YOLANDA VALENCIA HURTADO a quienes les debo el empuje y las ganas de poder lograr alcanzar todo lo que propongo además por otorgarme toda la confianza y la buena educación que hoy dirige cada parte de mi vida.

A mis hermanas NANCY PAOLA VALENCIA y MARIA CAMILA VALENCIA para quienes me he convertido en su ejemplo a seguir y quienes me han apoyado en todo momento siendo especiales y motivándome para siempre seguir adelante.

A mi compañero sentimental DAVID ALEXANDER PAZ quien me ha acompañado y esperado en todo este camino profesional para poder continuar avanzando con nuestros planes de vida y a mi hijo JUAN DAVID PAZ quien es la persona más importante de mi vida y el motor principal para avanzar en este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Agradecemos a Dios y a nuestras familias quienes amamos y respetamos,  
Siendo ellos el motor de nuestras vidas.  
A nuestros padres  
A nuestros hermanos  
A nuestros compañeros sentimentales  
Y a nuestros profesores de la FACEA

## **RESUMEN**

En el transcurso de la elaboración de éste trabajo de grado denominado "Diagnóstico de la situación económica y empresarial en las mipymes para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco, 2018" el crecimiento microempresarial se ha caracterizado por ser quien potencialice la economía local y generar el mayor número de empleos directos e indirectos, pero la realidad es que tienen que afrontar temas económicos y sociales como la poca inversión financiera, extorsión, narcotráfico, poco acceso a mano de obra calificada, bajo nivel tecnológico, entre otros que repercuten de forma directa en la calidad de vida de la sociedad.

## **ABSTRACT**

In the course of developing this degree work called "Diagnosis of the economic and business situation in mipymes for the creation of a business development center in the municipality of Tumaco, 2018" microenterprise growth has been characterized by being the potential the local economy and generate the largest number of direct and indirect jobs, but the reality is that they have to face economic and social issues such as little financial investment, extortion, drug trafficking, little access to skilled labor, low level of technology, among others that directly affect the quality of life of society.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	20
1. ELEMENTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION.....	22
1.1 TEMA.....	22
1.2 TITULO .....	22
1.3 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	22
1.3.1 Planteamiento del problema. ....	22
1.3.2 Descripción del problema.....	24
1.3.3 Antecedentes. ....	26
1.3.4 Situación actual.....	34
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	36
1.4.1 Pregunta general. ....	36
1.4.2 Preguntas específicas:.....	36
1.5 JUSTIFICACION.....	37
1.6 OBJETIVOS.....	38
1.6.1 Objetivo general.....	38
1.6.2 Objetivos específicos: .....	38
1.7 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	38
1.7.1 Universo de estudio. ....	38
1.7.2 Espacio geográfico.. ....	38
1.7.3 Tiempo.....	38

1.8 HIPOTESIS.....	39
1.8.1 Hipótesis principal.....	39
1.8.2 Hipótesis auxiliares.....	39
2. MARCO DE REFERENCIA.....	42
2.1 MARCO TEÓRICO .....	42
2.2 MARCO CONTEXTUAL .....	48
2.3 MARCO LEGAL .....	51
2.4 MARCO CONCEPTUAL .....	54
3. METODOLOGÍA .....	57
3.1 ENFOQUE .....	57
3.2 TIPO DE ESTUDIO.....	57
3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	57
3.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	60
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	60
4. SITUACION ACTUAL DE LOS SECTORES ECONOMICOS EN EL MUNICIPIO DE TUMACO .....	61
4.1 EL SECTOR CACAOTERO.....	64
4.2 SECTOR COCOTERO .....	75
4.3 El Sector Palmero .....	82
4.4 SECTOR CAMARONERO .....	92
4.5 SECTOR FORESTAL.....	102

4.6 SECTOR PESQUERO.....	110
4.7 SECTOR PIANGUA Y OTRAS PLAYERAS .....	121
4.8 sECTOR TURISMO .....	129
4.9 SECTOR ARROCERO .....	130
4.10 SECTOR INDUSTRIAS CULTURALES.....	134
5. CARACTERISTICAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES DE LAS MIPYMES .....	136
5.1 DIMENSIÓN DE LAS MIPYMES .....	136
5.2 COMPOSICIÓN DE LAS MIPYMES POR SECTOR ECONÓMICO SEGÚN CÓDIGO CIU .....	137
5.2.1 Sectores productivos más representativos en Tumaco.....	139
5.3 COMPOSICIÓN DE LAS MIPYMES POR TAMAÑO .....	139
5.4 PARTICIPACIÓN DE LAS MIPYMES.....	142
5.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MIPYMES .....	143
5.6 Funcionales De Las Mipymes .....	144
5.7 PRINCIPALES CIUDADES DONDE TRANSPORTAN LOS PRODUCTOS	145
6. CARACTERÍSTICAS EDUCATIVAS EN LAS MIPYMES .....	146
6.1 PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS CAPACITACIONES Y/O ÁREAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	146
6.2 NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPLEADOS Y GERENTES .....	148
6.3 ÚLTIMO TÍTULO ALCANZADO POR LOS GERENTES O DUEÑO DE LAS MIPYMES .....	149

7. CARACTERIZACION LABORAL DE LAS MIPYMES .....	151
7.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS .....	151
8. DEBILIDADES EMPRESARIALES .....	153
8.1 OBSTÁCULOS EN EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES .....	153
8.2 ORGANIZACIÓN GREMIAL DE LAS MIPYMES .....	155
8.3 ACTORES QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO EMPRESARIAL.....	156
8.4 MATRIZ DEL MACROENTORNO .....	158
8.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) .....	159
8.6 MATRIZ DE MICROENTORNO.....	161
8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	162
8.8 MATRIZ DE PLANEACIÓN.....	165
8.9 MATRIZ DOFA.....	166
9. CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL .....	169
9.1 PERCEPCIÓN DE LAS MIPYMES .....	169
9.2 USUARIOS EN EL CDTE .....	169
9.3 IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL .....	169
9.4 ESTRATEGIAS: DINÁMICA DEL TEJIDO EMPRESARIAL .....	170
9.5 MISIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL (CDTE) 171	
9.6 VISIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL (CDTE) 171	
9.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	171

10. INFRAESTRUCTURA DEL CENTRO DE DESARROLLO DE TEJIDO EMPRESARIAL .....	181
11. CONCLUSIONES .....	186
12. RECOMENDACIONES .....	188
BIBLIOGRAFÍA.....	190
NETGRAFIA .....	192
ANEXOS .....	196

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Creación de empresas por departamentos en Colombia, enero - junio 2017 – 2016.....	34
Tabla 2. Matriz de operacionalidad de variable .....	40
Tabla 3. Ranking de las empresas en Tumaco más grandes según el nivel de activos, 2015.....	50
Tabla 4. Parámetros .....	54
Tabla 5. Distribución de las encuestas según número de establecimientos registrados según código CIIU en municipio de Tumaco, 2017 .....	59
Tabla 6: déficit de vivienda relativo rural en el departamento de Nariño – 2005....	61
Tabla 7. Análisis interno .....	66
Tabla 8. Análisis externo .....	71
Tabla 9. Análisis interno sector cocotero .....	77
Tabla 10. Análisis externo sector cocotero .....	79
Tabla 11. Análisis interno sector palmero .....	83
Tabla 12. Análisis externo sector palmero .....	87
Tabla 13. Análisis interno sector camaronero .....	93
Tabla 14. Análisis externo sector camaronero .....	98
Tabla 15. Análisis interno sector forestal .....	104
Tabla 16. Análisis externo sector forestal .....	106
Tabla 17. Análisis interno sector pesquero .....	112
Tabla 18. Análisis interno Sector piangua y otras playeras .....	122
Tabla 19. Análisis externo Sector piangua y otras playeras .....	125

Tabla 20. Análisis interno sector arrocero.....	130
Tabla 21. Análisis externo sector arrocero.....	132
Tabla 22. Participación de los empleados en capacitaciones en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.....	146
Tabla 23. Área de investigación y desarrollo en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	147
Tabla 24. Nivel educativo según número de empleados, gerentes o dueños y tamaño de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.....	148
Tabla 25. Matriz del macroentorno .....	158
Tabla 26. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	160
Tabla 27. Matriz de microentorno .....	162
Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	162
Tabla 29. Matriz de planeación .....	165
Tabla 30. Matriz DOFA .....	166

## LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Gráfico 1: Participación porcentual de establecimientos, personal ocupado, ventas o ingresos anuales por sector económico. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2015 (octubre) - 2016 (septiembre).....	31
Grafico 2: Distribución porcentual de los microestablecimientos por rangos de personal. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2015 (octubre) – 2016 (septiembre).....	32
Gráfico 3: Participación de los microestablecimientos por solicitud y aprobación de crédito según sector económico. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2015 (octubre) - 2016 (septiembre).....	33
Grafico 4: Total de unidades productivas creadas en Colombia, enero-marzo 2018/17.....	136
Grafico 5: Total unidades productivas creadas en Colombia frente a las existentes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2017/2018.....	137
Grafico 6: Unidades productivas nuevas por actividad económica, frente a las existentes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, enero/marzo 2018/17.....	138
Grafico 7: Tamaño de las mipymes en la jurisdicción de la cámara de comercio de Tumaco según sus años de registro, 2018.....	140
Grafico 8: Distribución de mipymes por sector y por tamaño en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.....	141
Grafico 9: Participación según el número de establecimientos comerciales de Colombia frente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2005/2018.....	142
Grafico 10: Situación actual de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.....	143

Grafico 11: Ubicación de la planta física de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	144
Grafico 12: Áreas funcionales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	145
Grafico 13: principales ciudades donde transportan sus productos según ingresos facturados de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	145
Grafico 14: Área de investigación y desarrollo en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	147
Grafico 15: Nivel educativo de los empleados y gerentes de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	149
Grafico 16: . Ultimo titulo alcanzo por los gerentes o dueños de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco,2018. ....	149
Grafico 17: Participación de los empleos directos según sector económico en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	151
Grafico 18: Participación de los empleos indirectos según sector económico en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	152
Grafico 19: Obstáculos empresariales en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018. ....	154
Grafico 20: Organización gremial de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	155
Grafico 21: Actores que promueven el desarrollo empresarial en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018. ....	157

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Cinco factores de competencia.....	45
Figura 2. Municipio de San Andrés de Tumaco .....	48
Figura 3. Diamante de Porter.....	164
Figura 4. Organigrama del centro de desarrollo del tejido empresarial.....	174
Figura 5: Infraestructura del CDTE de Tumaco. ....	183

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad estando en un marco de globalización, la comercialización y dinamización económica-empresarial debe ser entendida como la actividad más importante de generación de valor agregado en cualquier país en el mundo, es por ello que surge la necesidad en esta investigación en dejar claro cuál es la situación económica de las mipymes en el municipio de Tumaco puesto que son estas quienes se caracterizan por jalonar el desarrollo y la generación de empleo de ahí la importancia de la creación de la Ley 905 de 2004 la cual promueve el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

Sin embargo, a pesar de que las mipymes son la unidad de explotación económica más aplicada en la región también han sido fuertemente afectadas por factores que limitan su evolución y crecimiento como la inversión limitada de tecnologías, escasez en herramientas que potencialicen los procesos productivos, poca inversión financiera, poca disponibilidad de mano de obra calificada, bajo nivel de innovación, baja aplicación en marketing y publicidad y el mantener un sistema de información contable caducado entre otros. En este sentido es necesario tomar acciones en el corto plazo que serán la base para mantenerse en el largo plazo en sector económico que corresponda.

De acuerdo a lo anterior, en el presente trabajo se estableció las características económicas y empresariales de las mipymes abordando temas como el sector productivo que tiene mayor posibilidad de crecimiento en las mipymes, situación de las microempresas en temas de imagen, mano de obra, precios, tecnología e innovación entre otros, sin dejar de lado la importancia de identificar las políticas gubernamentales que pueden ayudar a la creación de un centro de desarrollo empresarial y crecimiento del mismo.

Por otro lado, se estableció las características educativas de los empleados y empleadores definiendo la importancia que le dan las mipymes a los procesos de capacitaciones que aborden temas de recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, análisis de mercado, proveedores, competencia actual, productos sustitutos y cambios en el mercado sin dejar de lado el apoyo que reciben los empleados para optar por un mejor nivel educativo (universitario, diplomados y posgrados).

Siguiendo con la situación actual de los empleados según el sector económico en el que desempeñen sus funciones, se definen algunas de las debilidades endógenas y exógenas tales como el limitado acceso a financiamiento, narcotráfico, delincuencia e inseguridad pública, mano de obra calificada, nivel de desarrollo económico, tecnológico y de emprendimiento entre otros.

Finalmente, se presenta la creación del Centro de desarrollo del tejido empresarial

como una posible estrategia de solución, puesto que este sería el espacio físico donde los emprendedores y empresarios reciben gratuitamente asesoría a largo plazo, asistencia técnica, capacitaciones e intercambio de mejores prácticas en mucho de los procesos que se desarrollan en la económica de hoy en el municipio de Tumaco, las que limitan el crecimiento de la región y por supuesto la calidad de vida de los hogares.

Para este propósito se utilizaron datos de corte transversal, provenientes de las 360 encuestas que se realizaron a las mipymes de esta investigación en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, las cuales fueron aplicadas conforme a la representatividad por sector en las actividades económicas y se finaliza con las conclusiones del estudio.

## 1. ELEMENTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

### 1.1 TEMA

Desarrollo económico y empresarial de mipymes

### 1.2 TITULO

Diagnóstico de la situación económica y empresarial en las mipymes para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco, 2018.

### 1.3 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

**1.3.1 Planteamiento del problema.** El problema del que se ocupó esta investigación es sobre un diagnóstico de la situación empresarial en las mipymes y la necesidad de crear un centro de desarrollo empresarial que potencialice el crecimiento económico de las mismas y del municipio de Tumaco en general, y como una de las principales prioridades es tener en cuenta porque el débil manejo administrativo y demás factores que se asocian a la sostenibilidad productiva y gerencial que conllevan a la cancelación de las organizaciones.

Según el plan de desarrollo municipal 2017-2019 se han determinado los principales sectores productivos que se ejecutan con mayor importancia en el municipio de Tumaco.

Sector cacaoero representa la principal fuente productiva en la economía campesina del municipio, siendo aproximadamente 8.000 familias quienes reciben ingresos de forma directa relacionada en actividades productivas de este cultivo, y 3.500 familias que se benefician de forma indirecta (cosecha y comercialización); sin embargo, se registra un margen de utilidad negativo debido a que el 60% de los cultivos son siembras viejas sin ningún manejo, los rendimientos son bajos causados por enfermedades limitantes, como escoba de bruja, moniliassis y phytophthora. El rendimiento promedio municipal está por debajo del promedio nacional,<sup>1</sup> dejando al descubierto la necesidad de implementar programas y

---

<sup>1</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico 2017. 2018, p 135 [revisado 28 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

nuevas técnicas que vayan dirigidos a mejorar los rendimientos de este sector.

El sector cocotero en el municipio de Tumaco cuenta con 2.100 productores de coco con un área de 8.294 Has, teniendo algunos problemas importantes puesto que cuenta con 107.094 palmas erradicadas por afectación del complejo gualp-anillo rojo y porroca, es importante resaltar que estos cultivos requieren asistencia y renovación de los mismos con la aplicación de erradicación para evitar la propagación y afectación de los cultivos sanos. Sin duda alguna, uno de los principales desafíos del municipio está en la inexistencia de la infraestructura para la transformación del producto.<sup>2</sup>

Sector palmero es el principal producto de exportación de Nariño a través del puerto de Tumaco, aunque ha pasado en los últimos años por una crisis de producción sigue siendo una fuente importante de empleo. Por su parte el sector camaronero también ha logrado consolidarse como uno de los principales generadores de empleo y bienestar en la comunidad Tumaqueña conservando a sus 15 mejores camaroneras (La Perla, Maja, Mar agrícola, Balboa, Acuamar, Produmar, Pexco, Mariscal, Acuamerica y Agromarina Tumaco, Balboa S.A, Guinulero, Perla del Pacifico, Ecomar, Inversiones Maja, Caribeña),<sup>3</sup> sin duda, han logrado convertirse en la alternativa de producción y comercialización para las mipymes aunque tengan que enfrentarse a el reto de incorporar las nuevas tecnologías de las que hoy carece el sector con el propósito de hacer más eficientes los procesos y generando valor agregado al producto.

El sector forestal por su parte cuenta con muy bajo nivel de tecnología y una gran necesidad de recuperar los bosques tales como el guandal, terrazas y colinas. Dejando al descubierto la poca agregación de valor que se incorpora en la madera cuando se comercializa teniendo que transportarla en bloques y tablonos para el interior de país. Por su parte, los pobladores del municipio han generado valor a los insumos por medio de la ebanistería convirtiendo la madera en un producto final, y aunque lo han tecnificado de manera precaria se han visto limitados con la competitividad en el mercado local y regional.<sup>4</sup>

El sector piangua y otras playeras cuentan con el problema de no contar con políticas y estrategias claras para su desarrollo integral y el bienestar de sus recolectoras. Asimismo, presenta problemas por la extracción descontrolada y la depredación de la especie, contribuyendo negativamente en la degradación de los ecosistemas de manglar por la contaminación, expansión e invasión poblacional donde se reproduce este molusco<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

**1.3.2 Descripción del problema.** La región pacífica nariñense, ubicada entre el océano Pacífico y las estribaciones de la cordillera, tiene como polo de desarrollo regional al municipio de Tumaco, el cual sirve como puerto marítimo, como confluencia vial de la carretera Tumaco-Tuquerres, y de la carretera de la Espriella al puerto de Esmeraldas en el Ecuador, como aeropuerto regional y como centro financiero, turístico y comercial de la región. Tumaco es la puerta de la cuenca del Pacífico de la zona de potencial cultivo tropical y agroindustria, madera y recursos acuícolas y pesqueros.<sup>6</sup>

La economía del municipio de Tumaco está dada principalmente por el sector primario, con la explotación forestal, pesquera, agrícola (palma, coco, cacao, frutales) y ganadería; así como del sector de la agroindustria y el sector de servicios.<sup>7</sup>

El sector agropecuario, en el municipio de Tumaco viene mejorando las Unidades Técnicas EPSAGROS Entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica agropecuaria, otro factor contributivo a esto sería la enfatización en el sector turístico, puesto que potenciar este ámbito ampliaría la manera en la que las personas ven este municipio a nivel nacional e internacional.

La cadena productiva agroindustrial es la que genera mayores entradas al Municipio por concepto de exportaciones y le sigue la cadena piscícola con su producto bandera, el atún congelado. Respecto a la cadena Agroindustrial se incluyen productos como papa, café, coco, caña panelera, palma de aceite, entre otros. Sin embargo, es importante fortalecer eslabones tendientes al desarrollo de industrias para la transformación de éstos en productos de mayor valor agregado. Respecto a este tema, la agenda regional ha priorizado el sector agroindustrial como una de las apuestas del departamento.<sup>8</sup>

Los principales aportes que se hacen en la economía del municipio se hacen desde las mipymes (micro, pequeña y media empresa) paradójicamente estas se caracterizan por ser un sector que contiene muchas necesidades especialmente por la informalidad, falta de capital, mano de obra calificada y de una mentalidad limitada en temas de innovación desconociendo en gran medida la importancia de las tecnologías informáticas.

---

<sup>6</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. Plan de desarrollo territorial 2008-2019, p 90 [revisado 28 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.tumaco-narino.gov.co/planes/plan-de-ordenamiento-territorial>

<sup>7</sup>Ibid.

<sup>8</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico 2015, p 30 [revisado 28 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1428:estudios-economicos-2015-sic>

Según el estudio económico realizado sobre la dinámica social, económica y empresarial Tumaco 2017, 98% de los establecimientos que desarrollan sus actividades económicas en Tumaco son microestablecimientos, 1.5% son de tipo pequeña empresa y 0.3% y 0.2% gran empresa, hacen parte de esta categoría Bancolombia, Banco Popular, Astorga y demás empresas extractoras palma de aceites.<sup>9</sup> Lo que indica que el municipio de Tumaco necesita un centro que ayude a incentivar el emprendimiento formal además de capacitaciones no solo administrativas sino también en la obtención de recursos que tiene destinado el gobierno nacional para potencializar la inversión y emprendimiento.

Las mipymes por la informalidad y la falta de capital están limitadas a posibles integraciones con otras empresas o sectores económicos, terminando por aislarlas del dinamismo del mercado en la región dejándolos sin acceso a los beneficios creados para el desarrollo empresarial y la reinversión de capital.

Aunque es una realidad de que las mipymes son una importante fuente de empleo en el municipio la mayoría de ellas son estrictamente familiares, lo que hace que la mano de obra utilizada sea principalmente de familiares que obtienen una remuneración salarial muy baja o nula y sin prestaciones sociales.

Según los expertos nacionales, la mayoría de las Condiciones Estructurales para la Creación de Empresas (EFC), no llegan a un nivel intermedio (3/5), lo cual indica dificultades serias en el Ecosistema de Apoyo Empresarial. La Financiación Empresarial fue calificada por los expertos con 2.2 en una escala de 5.0, lo cual indica que los empresarios colombianos no cuentan con suficientes fuentes de financiación como: ángeles inversionistas, capital propio, deuda bancaria, subsidios públicos, capital de riesgo, crowdfunding, y oferta pública de venta. Por lo tanto, se deben fortalecer estos mecanismos, identificando recursos para cada una de las fases y estructurando las asignaciones de acuerdo a los requerimientos y potencialidades financieras de cada etapa del proceso empresarial.

En relación a las Políticas y Programas de Gobierno (2.6/5.0), los expertos consideran que los empresarios tienen dificultad al obtener información sobre ayudas gubernamentales para el desarrollo empresarial a través de una ventanilla única. De igual forma, consideran que aún faltan más y mejores proyectos y programas que fomenten la creación y el crecimiento de las empresas.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico dinámica social, económica y empresarial Tumaco 2017- 2018, p 35. [revisado 30 febrero 2018].

<sup>10</sup> BUELVAS, Piedad. FRANCO, Camila. GARCÍA, Gustavo. GÓMEZ, Liyis. LÓPEZ, Sara. MATIZ, Francisco. MORENO, Jhon. OSORIO, Fabián. PEREIRA, Fernando. VARELA, Rodrigo. Biblioteca virtual, Actividad empresarial colombiana. GEM. Global entrepreneurship monitor. Cali. 2017. [revisado 3 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.icesi.edu.co/cdee/images/informes/colombia/GEM-Colombia-2016.pdf>

**1.3.3 Antecedentes.** Los Centros de Desarrollo Empresarial hacen parte de una iniciativa hemisférica para homologar la oferta de apoyo a las Mipymes e impulsar el comercio internacional de este sector promovido desde la Cumbre de las Américas del 2012 en la ciudad de Cartagena, Colombia. Esta decisión se formalizó a través de un Memorando de Entendimiento firmado en la ciudad de Cali el 23 de octubre de 2012, en el marco de la reunión Ministerial “Caminos para la Prosperidad de las Américas”. <sup>11</sup>

En Colombia ya existen centros de desarrollo empresarial, que prestan sus servicios o portafolios a los emprendedores y empresarios del país, dentro de estos se encuentran el programa de Bogotá emprende, el programa Cedezo en Medellín, el centro Alaya en Cali, el centro de desarrollo empresarial ‘Pan Coger’ en Buenaventura, y en Nariño se encuentra el programa de Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño – DIRENA.

El programa Bogotá emprende es un centro especializado en promover la competitividad de las empresas y fomentar la cultura del emprendimiento, a través de servicios que se ofrecen con la metodología de "aprender haciendo", mediante la cual emprendedores y empresarios encuentran respuestas concretas y soluciones reales a sus necesidades<sup>12</sup>. Los servicios del programa se deben segmentar considerando las siguientes variables: • Tamaño y actividad económica de la empresa • Nivel educativo y formación especializada; el programa Bogotá Emprende tiene una divulgación que se da principalmente a través de la difusión persona a persona (vecinos, amigos, familiares, comentarios), por medio de las sedes de la CCB y de la página web de la CCB y el portal especializado de Bogotá Emprende, donde positivamente el programa busca afianzar los fundamentos teóricos en la formación sobre emprendimiento y desarrollo empresarial, a través de capacitación, asesoría y motivación. <sup>13</sup>

Un Cedezo - Centro de Desarrollo Empresarial Zonal, es un programa de la Alcaldía de Medellín que tiene por objetivo apoyar y fomentar las prácticas de emprendimiento y empresarismo, que generen dinámica, competitividad y proyección económica para la Ciudad, con el fin de construir tejido empresarial. Es

---

<sup>11</sup>MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Centros de desarrollo empresarial colombia. Bogota D.C. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: [http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/9785/centros\\_de\\_desarrollo\\_empresarial](http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/9785/centros_de_desarrollo_empresarial)

<sup>12</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA D.C. Programa bogota emprende. Bogota D.C. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=3901&catID=751>

<sup>13</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. Evaluacion de impacto y desempeño del programa Bogota emprende. Bogota. 2009. (revisado 10 junio 2018). Disponible en internet: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/294\\_Programa\\_Bogota\\_Emprende\\_DO C.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/294_Programa_Bogota_Emprende_DO C.pdf)

un programa integral de servicios empresariales, creado con el fin de brindarle a los microempresarios de la ciudad, servicios y herramientas de acompañamiento y fortalecimiento en áreas empresariales<sup>14</sup>.

Entre sus servicios se encuentran: Asesorías, Charlas, Capacitaciones, Seminarios, Conferencias, Ferias y eventos comerciales, Talleres empresariales, Acceso a crédito por medio del Banco de Los Pobres - Banco de las Oportunidades, Apoyo a las TIC y Visitas empresariales.<sup>15</sup>

Las 16 sedes del Programa Centro de Desarrollo Empresarial Zonal CEDEZO, son dependencias articuladoras que buscan fortalecer la economía territorial, mediante la generación de empleo, emprendimiento, desarrollo y consolidación de micro y famiempresas en función de los clúster estratégicos de la ciudad: Energía eléctrica; Textil, confección, diseño y moda; Construcción; Turismo de negocios, ferias y convenciones; Servicios de medicina y odontología y Alimentos.<sup>16</sup>

El Centro de Desarrollo Empresarial Alaya, abrió sus puertas al público el 1 de marzo, en desarrollo de un programa piloto de adaptación y adecuación de la metodología establecida por los Small Business Development Centers de los Estados Unidos. Este modelo que es respaldado por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, es el primero que se abre en Colombia y cuenta con el apoyo permanente del SBDC de la Universidad de Texas en San Antonio<sup>17</sup>. En su funcionamiento ha prestado los servicios de asesoría gratuita en: creación de empresas, desarrollo de plan de empresa; mejoramiento empresarial para todos los empresarios en nacimiento o establecidos que desean impulsar efectivamente el desarrollo de sus empresas.<sup>18</sup>

El Centro de Desarrollo Empresarial Alaya, dependencia del Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi, abre su segunda sede en el Centro de Desarrollo Empresarial y de Empleabilidad Nacional, 'Prospera Aguablanca'. Este proyecto en el que participan activamente: la Cámara de Comercio de Cali, el Centro de Desarrollo Empresarial Alaya de la Universidad del Valle, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Alcaldía de Santiago de

---

<sup>14</sup> ALCALDIA DE MEDELLIN. Sistema de información y comunicación mesa de comunicaciones-comuna 6. Medellín. 2015. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: <https://www.comuna6docedeoctubre.org/single-post/2014/11/28/El-Cedezo-un-apoyo-a-empresarios-y-emprendedores-de-la-ciudad>

<sup>15</sup> Ibíd.

<sup>16</sup> ALCALDIA DE MEDELLIN. Centro de desarrollo empresarial zonal en medellin. Medellín. 2015. (revisado 10 junio 2018). Disponible en internet: <http://cedezocentro.blogspot.com>

<sup>17</sup> UNIVERSIDAD ICESI. Boletín innovando centro de desarrollo del espíritu empresarial. Edi 42. Cali. 2010. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: [http://www.icesi.edu.co/cdee/innovando\\_42/centro\\_de\\_desarrollo\\_empresarial\\_alaya.php](http://www.icesi.edu.co/cdee/innovando_42/centro_de_desarrollo_empresarial_alaya.php)

<sup>18</sup> Ibíd.

Cali, el Departamento para la Prosperidad Social y el Sena, tiene como objetivo apoyar y acompañar a quienes desean emprender negocios y empresas en esta zona del oriente caleño, por medio de procesos de formalización, formación, acompañamiento y asesoría.<sup>19</sup>

El Centro de Desarrollo Empresarial “Pan Coger”, es la Institución líder en capacitación y asesoría para el tejido social y empresarial del Distrito de Buenaventura y sus alrededores. Impulsa el crecimiento y desarrollo de las Mipymes de Buenaventura a través de la metodología Small Business Development Center, SBDC, facilitando su sostenibilidad y dinamización de la economía de la región. Sus servicios se prestan a Empresas y emprendedores de comunidades vulnerables y población víctima del conflicto armado de la ciudad de Buenaventura y sus alrededores, apoyados en la Metodología SBDC.<sup>20</sup>

El programa de Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño - DIRENA, es una alianza institucional público privada, conformada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID, la Gobernación de Nariño, las Alcaldías de Pasto y Tumaco, la Red de Universidades UREL, la Universidad de Nariño, el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, la Agencia Municipal para el Desarrollo Integral - AMDI y la Agencia de Desarrollo Local de Nariño - ADEL, cuyo objetivo principal es contribuir al desarrollo económico sostenible de la región, mediante una plataforma de coordinación interinstitucional orientada al fortalecimiento de tres ejes estratégicos: Gobernanza para el Desarrollo Territorial, Emprendimiento y Desarrollo Empresarial y Ciencia, Tecnología e Innovación, bajo un modelo de intercambio de conocimiento que permita la transferencia de buenas prácticas desde España a Nariño.<sup>21</sup>

Los estudios realizados por la Cámara de Comercio de Tumaco durante el año 2017, que trabaja en la actualización de informaciones estadísticas de cada trimestre del año para lograr generar un diagnóstico que brinde soluciones y decisiones que desprendan programas y proyectos para la actividad mercantil. Este estudio denominado “Dinámica económica, social y empresarial, Tumaco 2017” tiene aspectos importantes como identificar el sector económico más relevante y el porcentaje de registros o creaciones de empresas según el CIIU, este informe diferencia que es mayor el registro de microempresas, seguido de empresas pequeñas y con un nivel bajo de registro de empresas medianas, dando

---

<sup>19</sup>UNIVERSIDAD ICESI. Orientación universitaria. Cali. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet <https://orientacion.universia.net.co/universidades-53/noticias/centro-alaya-icesi-formara-empresarios-en-el-distrito-de-aguablanca-1438.ht>

<sup>20</sup>MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Centro de desarrollo empresarial pancoger. Bogotá. 2017. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet <http://cdepancoger.fundacionsprbun.org/>

<sup>21</sup> DIRENA. Desarrollo con identidad regional entre España y Nariño. Madrid. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet; <https://www.direna.org/>

por último lugar a la participación de las grandes empresas relativamente pequeño.

Según la discriminación por empresa que hace la clasificación industrial internacional Uniforme, la sección o actividad económica más significativa es la de Comercio, mantenimiento y reparación, donde se registraron 741 establecimientos durante el año 2017 y en el mes de marzo hubo el 13% de estos registros, siguiéndole así la sección de Industrias, Explotación de minas y canteras con 311 registros y su mayor inscripción fue durante el mes de octubre con un 27%, por último una de la secciones más significativas fue la de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, pues en ella se registraron 109 establecimientos que representaban en el mes de enero el 26% del año .<sup>22</sup>

La Cámara de Comercio de Tumaco como representante de este sector, ha venido tratando de establecer alianzas con diferentes instituciones que le permitan por un lado asesorar a los empresarios de su región frente a los constantes cambios que se ven abocados, y por otro a contribuir a través de la búsqueda de soluciones ante dificultades que surjan, al punto de hoy ser considerada promotora del desarrollo local y regional.

El estudio económico diagnóstico empresarial tuvo como objetivo principal, brindar una imagen actual del tejido empresarial, a través de la caracterización de los sectores y unidades económicas, donde logramos determinar que Tumaco basa su economía en la producción agrícola, los cultivos forestales, la pesca y el turismo. Siendo los productos agrícolas más 5 importantes la palma africana, el cacao y coco, donde el rendimiento en la producción por hectárea, supera en una proporción cercana a 4:1 el promedio nacional. Tumaco: 20 t/h año<sup>23</sup>.

Las mipymes representan el 96.4% de los establecimientos empresariales de Colombia, generan el 80.8% del empleo del país, y tienen presencia en los diferentes sectores productivos. Estas cifras demuestran la importancia del sector para la economía del país, y para la generación de empleos. Dada la importancia de este segmento empresarial para el país, en el gobierno nacional, y en especial en este Ministerio, estamos empeñados en crear un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo competitivo del sector; para ello, hemos formulado la política de transformación productiva, que, entre otras, incluye una política de formalización empresarial.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Dinámica Social Económica y Empresarial Tumaco 2017. Tumaco, 2018. P 27. [revisado 10 junio 2018].

<sup>23</sup> CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO, Dinámica Social Económica y Empresarial Tumaco 2015. Tumaco. 2016. p 4 [revisado 17 junio 2018].

<sup>24</sup> ENCOLOMBIA. Mipymes y la Economía Colombiana. Bogotá. 2016. [revisado 6 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://encolombia.com/economia/comercioyeconomia/mipymes-y-la-economia-colombiana/>

El departamento de administración nacional de estadística (DANE) realizó la gran encuesta pyme con la intención de encontrar las perspectivas sobre la situación futura de sus negocios donde se observó que las empresas medianas muestran resultados más favorables con el pasar del tiempo; por otro lado, el Indicador pyme (IPA) calculado donde se mide el clima de los negocios en el segmento pyme, ha subido alcanzando un valor de 68 lo que se denomina como bueno.<sup>25</sup>

En cuanto a los recursos financieros para las mipymes, el Ministerio ha gestionado recursos de cofinanciación para apoyar la transformación productiva del sector, mediante la ampliación de proyectos de desarrollo tecnológico en las mipymes. Desde su creación el Fomipyme ha cofinanciado proyectos de mipymes por valor de \$138 mil millones, apoyando la implementación de 827 proyectos. Del monto total asignado al sector mipymes, \$39 mil millones se destinaron a las pymes y \$99 millones al sector microempresarial. Durante los cuatro meses del presente año, el ministerio ha cofinanciado 59 proyectos dirigidos a las mipymes, por un monto equivalente a \$7.4 mil millones; de esos recursos, \$2.2 mil millones se orientaron a las pymes y \$5.2 mil millones a las microempresas.<sup>26</sup>

En temas de inclusión productiva, desde 2010 y hasta la fecha, el Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia han apoyado el fortalecimiento productivo y comercial de cerca de 31.500 microempresarios que han sido víctimas de la violencia y de proyectos productivos de 9.300 personas pertenecientes a grupos étnicos del país (indígenas, afrodescendientes y rom).<sup>27</sup>

Las empresas informales no tienen acceso a los mercados financieros e internacionales, ni a programas de capacitación, tienen restricciones tecnológicas, escalas de operación sub-óptimas, bajos salarios, menores utilidades y capacidad de generación de empleo. La informalidad empresarial limita el desarrollo económico y reduce las posibilidades de una reducción rápida y consistente de la pobreza.<sup>28</sup>

Desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se viene desarrollando una verdadera estrategia de formalización empresarial, la cual toma impulso desde el año 2010 con la expedición de la Ley 1429, conocida como ley de formalización y del primer empleo. Los resultados de la implementación de esta estrategia, se evidencian en la reducción de la informalidad empresarial, ya que al revisar la

---

<sup>25</sup>MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Gran encuesta pyme. Bogotá. 2012. [revisado 6 febrero 2018]. Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/7544/gran\\_encuesta\\_pyme\\_2](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/7544/gran_encuesta_pyme_2)

<sup>26</sup> Ibid.

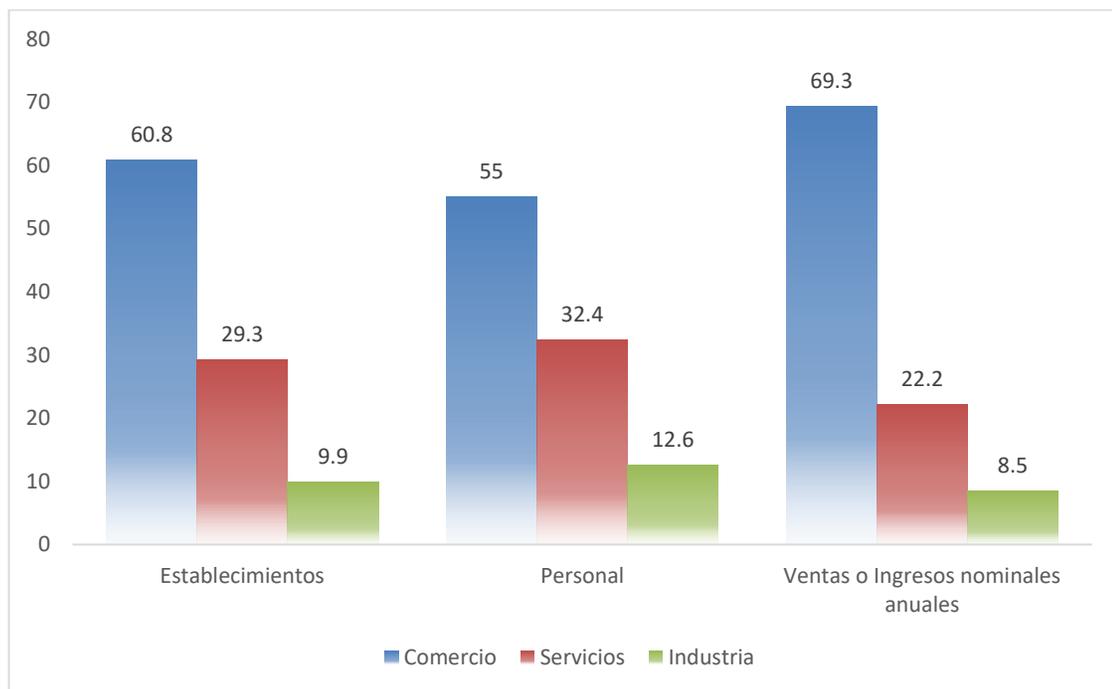
<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

Encuesta Anual de Microestablecimientos del DANE 2016, el promedio de la Informalidad era del 55% en promedio durante los cinco años previos a la ley 1429 y se redujo a un promedio del 30% para los años siguientes (2012, 2013, 2014 y 2015).<sup>29</sup>

En el periodo 2016, la encuesta de microestablecimientos del DANE para el año 2016 investigó 33.013 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, de los cuales 20.086 microestablecimientos (60,8%) pertenecían al sector comercio, 9.667 (29,3%) al sector servicios y 3.260 (9,9%) a la industria. Estos microestablecimientos ocupaban 72.691 personas, de las cuales 39.998 estaban vinculadas al comercio, 23.517 a los servicios y 9.176 a la industria <sup>30</sup> (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Participación porcentual de establecimientos, personal ocupado, ventas o ingresos anuales por sector económico. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2015 (octubre) - 2016 (septiembre).



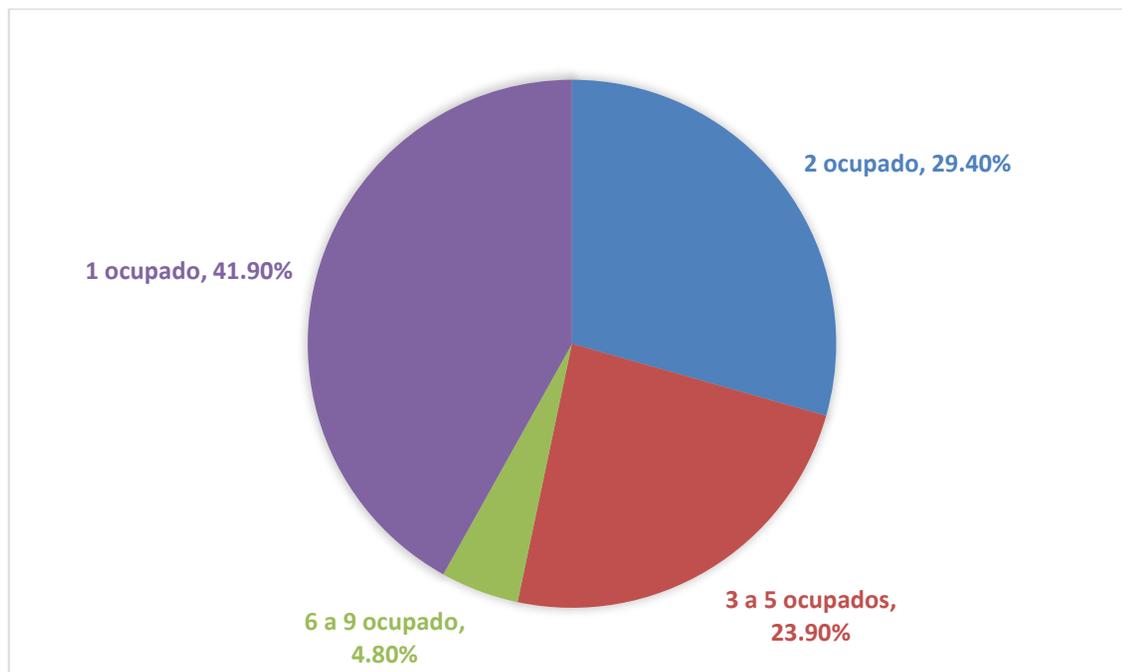
Fuente: DANE – MICRO 2016

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Boletín técnico microestablecimientos – micro. Bogotá D.F. 2017, p 3. [revisado 16 enero 2018]. Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol\\_micro\\_2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2016.pdf)

Por rangos de personal ocupado, 13.817 microestablecimientos ocupaban una persona, 9.710 ocupaban dos personas, 7.903 ocupaban entre 3 a 5 personas y 1.583 entre 6 a 9 personas. Lo cual correspondió al 41,9%, 29,4%, 23,9% y 4,8% del total de establecimientos analizados<sup>31</sup> (ver gráfico 2).

Grafico 2: Distribución porcentual de los microestablecimientos por rangos de personal. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2015 (octubre) – 2016 (septiembre)



Fuente: DANE – MICRO 2016

Por sector económico se destacó la mayor concentración que tiene el comercio en los microestablecimientos que ocupan una persona, y el bajo porcentaje de los que ocupan de 6 a 9 personas<sup>32</sup>.

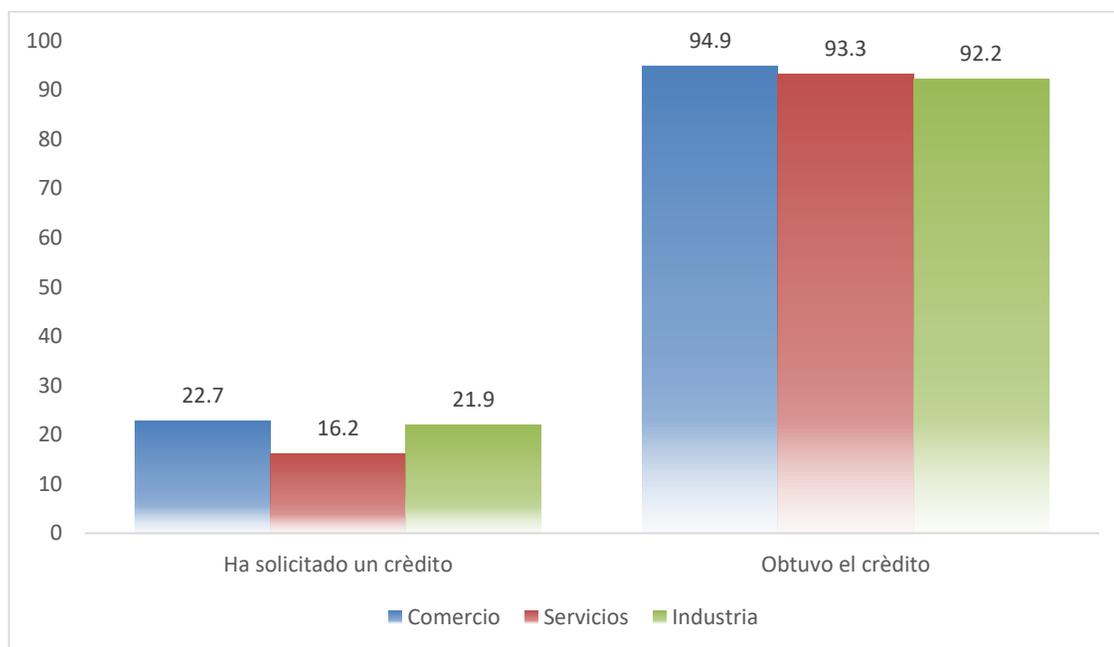
El acceso a financiamiento es un factor determinante para el crecimiento económico sostenible y para el desarrollo empresarial de los microestablecimientos; por esto es importante conocer las barreras más significativas que enfrentan las pequeñas unidades económicas para su crecimiento. Respecto a la solicitud de crédito, 22,7% de los microestablecimientos de comercio, 21,9% los de industria y 16,2% los de servicios han solicitado préstamos para la gestión de su negocio. De estos, 4,9% de los microestablecimientos de comercio, 92,2% de la industria y 93,3% de

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

servicios han obtenido el crédito solicitado<sup>33</sup> (ver gráfico 3).

Gráfico 3: Participación de los microestablecimientos por solicitud y aprobación de crédito según sector económico. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2015 (octubre) - 2016 (septiembre).



Fuente: DANE – MICRO 2016

Del total de microestablecimientos que solicitaron crédito y fue aprobado, el 81,1% fue otorgado por instituciones financieras reguladas como bancos, cooperativas y compañías de financiamiento; 8,7% fueron financiados por prestamistas gota a gota; 5,6% lo obtuvieron directamente de proveedores y el restante 4,6% por otros como: familiares o amigos, cajas de compensación y grandes superficies.

La iniciativa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, para adaptar la experiencia del modelo estadounidense de los Small Business Development Centers (SBDC), en Colombia es un paso en la dirección correcta. En ese sentido, es importante fomentar la creación y el fortalecimiento de Centros de Desarrollo Empresarial como los Centros Alaya de Cali, los Centros Cedezo de Medellín, Programas como Bogotá Emprende y Programas que se gestan en los Centros de Emprendimiento de las Instituciones Colombianas.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> UNIVERSIDAD ICESI. Actividad empresarial colombiana GEM. Global entrepreneurship monitor. Cali. 2016. [revisado 16 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.icesi.edu.co/cdee/images/informes/colombia/GEM-Colombia-2016.pdf>

**1.3.4 Situación actual.** En el plano regional, se observó que el total de unidades productivas nuevas se concentra principalmente en Bogotá con 22,3%, seguido de Antioquia 12,6%, Valle del Cauca 8,5%, Cundinamarca 6,2% y Santander 5,4%, departamentos que, por su tamaño, aglutinan la mayor proporción del tejido empresarial en Colombia. Es de destacar que el 45% restante (79.873) se creó en departamentos como Atlántico, Boyacá, Meta, Tolima, Norte de Santander, Huila y Bolívar, entre otros, lo que habla de la importante dinámica empresarial que se registra en distintas regiones del país<sup>35</sup>

Por su parte, los departamentos que presentaron mayor tasa de crecimiento con relación a las cifras reportadas por el mismo departamento el año anterior fueron: Caquetá (36,2%), San Andrés (28,4%), Magdalena (25,9%), Cundinamarca (25,8%), Boyacá (21,5%), Córdoba (19,7%), Guaviare (19,6%), Atlántico (16,8%) y Caldas (15,1%) sin dejar de lado a Nariño (4,6%). (Ver tabla 1).

**Tabla 1: Creación de empresas por departamentos en Colombia, enero - junio 2017 – 2016.**

DEPARTAMENTO	2016	2017	Part % 2017	Part % 2017/16
Bogotá	36.657	39.533	22,3	7,8
Antioquia	20.303	22.282	12,6	9,7
Valle del cauca	14.399	15.173	8,05	5,4
Cundinamarca	8.790	11.059	6,2	25,8
Santander	9.267	9.625	5,4	3,9
Atlántico	6.956	8.128	4,6	16,8
Boyacá	4.693	5.701	3,2	21,5
Meta	5.590	5.659	3,2	1,2
Tolima	4.822	5.534	3,1	14,8
Norte De Santander	6.694	5.399	3,0	-19,3
Huila	4.529	5.180	2,9	14,4
Bolívar	5.129	5.157	2,9	0,5
Risaralda	3.972	4.088	2,3	2,9
<b>Nariño</b>	<b>3.904</b>	<b>4.082</b>	<b>2,3</b>	<b>4,6</b>
Magdalena	3.147	3.962	2,2	25,9
Caldas	2.930	3.373	1,9	15,1
Cesar	3.279	3.343	1,9	2,0
Cauca	2.698	3.022	1,7	12,0
<b>Subtotal</b>	<b>147759</b>	<b>160300</b>		
<b>% total</b>	<b>90,1</b>	<b>90,3</b>		

Fuente: RUES-Registro Único Empresarial y social, 2017

<sup>35</sup> COFECAMARAS. Informe de dinámica empresarial en Colombia 2017. Bogota D.F. 2018. [revisado 20 febrero 2018]. Disponible en internet [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe\\_din%C3%A1mica\\_empresarial/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_I\\_Sem\\_2017\\_FINAL.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_I_Sem_2017_FINAL.pdf)

El Ministerio de Comercio Industria y Turismo, a través de Bancoldex, lanzó una línea especial de crédito por 90 mil millones de pesos para aumentar la liquidez de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil en Colombia. Además, dio a conocer un paquete adicional de tres líneas de crédito, con un valor de 240 mil millones de pesos, que podrán ser utilizadas por las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, productos textiles y calzado, con el fin de invertir en activos productivos, sanear sus deudas, y generar recursos para mitigar el impacto ambiental mientras aumentan su productividad.<sup>36</sup>

La economía del municipio de Tumaco, está dada principalmente por el sector primario, con la explotación forestal, pesquera, agrícola (palma, coco, cacao, frutales) y ganadera; así como del sector de la agroindustria y el sector de servicios. En la pesca las embarcaciones, en su mayoría, son canoas de madera, impulsadas a remo, pero en los últimos años cuentan con embarcaciones de fibra de vidrio y motores fuera de borda, lo que en algunas ocasiones les permite realizar faenas más allá de las 12 millas territoriales. Una importante proporción de las capturas componen la producción industrial, principalmente camarón, jaiba, pargo y cherna; otros productos los venden a pequeñas y medianas empresas procesadoras y comercializadoras de Tumaco.<sup>37</sup>

El turismo es el tercer sector económico de Tumaco, después de la agricultura y la pesca. De acuerdo a datos aportados por la Cámara de Comercio de Tumaco 2015, los hoteles y restaurantes tienen una participación del 11% en la generación de empleo del municipio. Cuenta con una infraestructura de 22 hoteles con capacidad de 1500 camas y 30 establecimientos de restaurantes y kioscos en la isla del morro. En la isla de Bocagrande, se dispone de 2 hoteles con capacidad de 120 camas y el respectivo servicio de comedor. En la playa del Bajito, 14 kioscos, los cuales ofrecen servicio de bebidas y comidas y 22 hoteles con capacidad de atender a 1.600 personas aproximadamente en la isla de Tumaco.<sup>38</sup>

Las cadenas productivas del pescado son las de mayor relevancia en el municipio, teniendo en cuenta que se realizan constantes exportaciones de atún y mariscos congelados, si se realizan innovaciones en los procesos en base a la tecnología, este municipio podría llegar a posicionarse mejor en tanto el nivel nacional como internacional. Otro factor contributivo a esto sería la enfatización en el sector turístico, puesto que potenciar este ámbito ampliaría la manera en la que las

---

<sup>36</sup> BANCOLDEx. Micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil, confecciones y calzado tendrán acceso a más recursos a través de Bancoldex. Bogotá D.F. 2017. [revisado 10 febrero 2018]. Disponible en internet <https://www.bancoldex.com/Pagina-Principal/credito-especial-empresa-textil.aspx>

<sup>37</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Plan de ordenamiento territorial. POT. 2008-2019, p 58. [revisado 12 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=414:anuales>

<sup>38</sup> Ibid.

personas ven este municipio a nivel nacional e internacional.<sup>39</sup>

La Cámara de Comercio del municipio de Tumaco considera que, actualmente la capacidad exportadora del Tejido Empresarial de Tumaco se encuentra en un estado en construcción, el municipio cuenta con ventajas como su frontera con Ecuador y el segundo puerto marítimo más importante del país que le dan una gran potencialidad de exportación, sin embargo, esto no se está aprovechando en su totalidad. El 30% de las exportaciones del Municipio están concentradas en petróleo crudo, aceite de palma y atún congelado; existe todavía potencial para mejorar la capacidad exportadora del Tejido Empresarial de Tumaco, dado que las cadenas productivas identificadas en el municipio han tenido en los últimos 10 años un crecimiento sostenido en cuanto a sus exportaciones<sup>40</sup>.

## **1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA**

**1.4.1 Pregunta general.** ¿Cuál es la situación económica y empresarial en las mipymes para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco, 2018?

### **1.4.2 Preguntas específicas:**

- ¿Cuáles son las principales características de los sectores económicos y empresariales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018?
- ¿Cuáles son las principales debilidades empresariales de las mipymes de la jurisdicción del municipio de Tumaco, 2018?
- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden plantear para el mejoramiento en dinámica empresariales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018?

---

<sup>39</sup>CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico. Tumaco. 2015, p 24. [revisado 12 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1428:estudios-economicos-2015-sic>

<sup>40</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Diagnostico regional. Tumaco. 2015, p 13.[revisado 15 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=414:anuales>

## 1.5 JUSTIFICACION

La creación de micro, pequeña y mediana empresa permite a las personas obtener mejor estabilidad de vida y la satisfacción óptima de las necesidades básicas en sus hogares además del crecimiento de la región con el aumento del empleo formal, pero toda esta capacidad de emprender se ve limitada por la poca capacitación en cuanto a temas de desarrollo permitiendo que las necesidades del municipio tengan que satisfacerse con productos de otros sectores del país. Por lo tanto, esta investigación busco identificar si el municipio de Tumaco requiere de un centro de desarrollo empresarial para las mipymes donde puedan obtener información actualizada, incorporación de técnicas más eficientes entre otras, que potencialicen una mejor dinámica económica y laboral. Logrando así reflexionar y encontrar tendencias sobre este tema en el contexto local.

La importancia de conocer sobre esta investigación estaba en definir si realmente la actual dinámica empresarial está aportando al crecimiento económico y social del municipio teniendo en cuenta que sigue dependiendo de las vocaciones productivas tradicionales: Palma de aceite, Cacao, Coco, Pesca, Crustáceos y Piangüa, Acuicultura, Maricultura y Turismo; si están aportando tanto al ingreso como al mejor posicionamiento del mercado laboral en las pequeña y mediana empresa, y de no ser así, brindar las propuestas necesarias para usar como herramientas a la administración municipal para que le permita dar soluciones a tal situación teniendo en cuenta que existen pocos procesos de investigación básica y aplicada y no están articulados con las vocaciones productivas del municipio. Los indicadores de conectividad tecnológica son muy bajos, porque dentro de este contexto los niveles de innovación y de agregación de valor y diferenciación de la oferta productiva local son casi inexistentes.

Dentro de la situación económica que hoy padece el municipio es importante desarrollar investigaciones que dejen aportes significativos para el mejoramiento del bienestar en los hogares y en la economía del mismo; un centro de desarrollo empresarial CDE en la Costa Pacífica Nariñense, lo que haría parte de una gran oportunidad de reflexionar desde el territorio, aquellos modelos productivos, económicos y empresariales que se deben gestar, para consolidar alternativas del uso de actividades lícitas, siendo estas unas de las regiones más golpeada por la guerra nacional y al mismo tiempo con menor desarrollo económico y social en Colombia, convirtiéndose en una de las principales alternativas de generación de empleo e ingreso para las familias vinculadas a las diferentes áreas del proceso productivo de la empresa. Logrando así, que no se corte el proceso productivo y de igual modo generar valor agregado con nuestro producto hasta llegar al consumidor final.

De igual forma, las futuras investigaciones que se realicen entorno al desarrollo empresarial para las mipymes, podrían usar como referencia este estudio que podría brindarles herramientas con las cuales puedan llegar a conclusiones más

acertadas en sus correspondientes investigaciones. Además, la UNIVERSIDAD DE NARIÑO como principal institución de educación superior del sector público en la región, puede ayudar a incentivar la formulación de proyectos con aportes a la ciencia, tecnología y desarrollo empresarial, ampliando la información y el análisis del mismo, permitiendo que esta investigación sirva de insumo para futuras exploraciones dentro y fuera del entorno de estudio.

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1 Objetivo general.** Determinar la situación económica y empresarial en las mipymes para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco, 2018.

### **1.6.2 Objetivos específicos:**

- Analizar las principales características de los sectores económicos y empresariales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.
- Determinar las principales debilidades empresariales de las mipymes de la jurisdicción del municipio de Tumaco, 2018.
- Establecer estrategias de mejoramiento en dinámica empresariales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.

## **1.7 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.7.1 Universo de estudio.** Para realizar la investigación se tomó como universo de estudio las micro, pequeña y medianas empresas formalizadas en los diez municipios del Pacífico Nariñense de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco.

**1.7.2 Espacio geográfico.** El espacio geográfico escogido son los municipios del Pacífico Nariñense de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco.

**1.7.3 Tiempo.** Este estudio se lo realizó desde el mes de enero de 2018 hasta el mes de Julio del año 2018.

## **1.8 HIPOTESIS**

**1.8.1 Hipótesis principal.** Un centro de desarrollo empresarial incentiva el crecimiento económico y empresarial de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.

**1.8.2 Hipótesis auxiliares.** Las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco con mayor capacitación y tecnología tienen más oportunidades de crecimiento económico y empresarial en sus firmas.

**Tabla 2. Matriz de operacionalidad de variable**

Determinar la situación económica y empresarial en las mipymes para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco,				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Pregunta del cuestionario
Analizar las principales características de los sectores económicos y empresariales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.	Característica de los sectores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector económico</li> <li>• Tipo de empresa</li> <li>• Ubicación de la planta física</li> <li>• Nivel de formación académica de empleados</li> <li>• Nivel académico del dueño de la empresa y/o gerente</li> <li>• Total de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de años de la empresa</li> <li>• Empleos directos</li> <li>• Empleos indirectos</li> <li>• Número de personal contratado (año)</li> <li>• Área funcional de la entidad</li> </ul>	I. 1,2,3,4,5 ,6,7,8,9,10, 11,12,13, 14,15
Determinar las principales debilidades empresariales de las mipymes de la jurisdicción del municipio de Tumaco, 2018.	Principales debilidades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo gubernamental</li> <li>• Estrategias de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve el desarrollo empresarial</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Diferenciación de producto</li> <li>• Problemas del entorno</li> </ul>	II. 1,2,3,4 5,6,7, 8,9,10

(Tabla 2. Continuación)

Establecer estrategias de mejoramiento en dinámica empresariales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.	estrategias de mejoramiento en dinámica empresariales de las mipymes	• capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>• capacitación empresarial</li><li>• capacitación de liderazgo</li><li>• capacitación en la implementación de nuevas tecnologías</li><li>• implementación de generar valor agregado</li></ul>	III. 1.
--	--	----------------	---	------------

Fuente. Este estudio

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### **Teorías de desarrollo:**

Para esta investigación fue necesario tener en cuenta teorías de desarrollo que permitan dar una visión amplia de las estrategias o propuestas que se deben llevar a cabo para dar solución a la problemática objeto de estudio.

Teniendo en cuenta la visión de desarrollo planteada por Max-Neef, es pertinente pensar que el desarrollo en sus condiciones de vida, la satisfacción de sus necesidades en fin de la búsqueda del bienestar colectivo. Por lo que se debe reconsiderar las aspiraciones y prioridades y distinguir, como nos proponen Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, entre necesidades finitas, pocas y universales y satisfactores determinados cultural e históricamente. Porque en esta distinción y en la definición colectiva de los satisfactores sinérgicos radica la clave de un futuro socialmente justo y ecológicamente sostenible.

La tendencia creciente de las zonas urbanizadas hace que sea pertinente pensar en la forma de consumo, que hoy se forja y procurar que esta sea consciente y no se torne como en un continuo crecimiento físico y en un consumo ilimitado de recursos, por ello la producción debe estar acompañada de buenas prácticas que nos garanticen que los recursos estarán en el mediano y largo plazo, que sea sostenible.

Max-Neef nos propone una comprensión de la estructura y dinámica de aquellos aspectos de las actividades sociales que denominamos «sistema económico» desde la perspectiva de la atención de las necesidades humanas básicas, incluidas dentro del marco social y ecológico.

Aquí se presenta la importancia de contar con un marco ecológico, la estructura institucional, la existencia de grupos sociales y su interconexión en lo económico y político, es así como estos deben comprenderse en una total sinergia para así procurar un verdadero desarrollo para la comunidad. Por ello los pilares de la teoría del desarrollo a escala humana de Max-Neef están en el auto dependencia y el protagonismo de las personas, así propone estimular un rol solucionador el estado colombiano y no un rol paternalista.

Complementando lo anterior cabe mencionar, que el tan anhelado bienestar comienza desde que el individuo se siente satisfecho con una labor y la posterior remuneración en compensación de la misma. Por lo que dicha remuneración

permitirá satisfacer sus necesidades, por lo que este intercambió su trabajo para obtener un bienestar.<sup>41</sup>

Cuando se reposan en temas de desarrollo económico enfocados a las empresas, es necesario mencionar algunos aportes procedentes de la economía al campo de la administración teniendo un gran poder explicativo sobre el crecimiento de las empresas. La primera de las aportaciones a señalar es la de la teoría de la agencia. Esta teoría proporciona una explicación a la existencia de las empresas, que son identificadas como nexo de contratos entre los factores de producción. De esta forma, se consigue sustituir los contratos multilaterales entre todos los propietarios de factores por diferentes contratos bilaterales con el empresario. Tal y como afirma Arruñada (1996), la construcción teórica del enfoque se debe a las fundamentales aportaciones de Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1976). Su valor para la investigación estratégica es defendido por Seth y Thomas (1994), puesto que esta teoría resalta los aspectos políticos y de negociación entre los participantes de la empresa con conflicto de intereses, pudiéndose aplicar al estudio de estrategias de adquisición, cooperación empresarial (incluyendo las franquicias) y diversificación.

Recientemente, esta teoría es utilizada por los investigadores, de forma mayoritaria, en lo concerniente a las alianzas estratégicas. Algunas publicaciones recientes se refieren a las franquicias, ya sea a las características de los contratos (Hendrikse y Windsperger, 2010) como a las razones de su fracaso (Alon et al., 2010). Otras lo hacen respecto a las estrategias de outsourcing (Gottschalk y Solli-Sæther, 2005 y López, 2003); también respecto a las alianzas estratégicas en general (Contractor y Sumit, 1998; Vidal y García-Canal, 2003). En segundo lugar, hacemos referencia a la teoría de los costes de transacción que explica, en términos económicos, la naturaleza de la empresa, sus límites y extensión, y algunos aspectos básicos de su evolución y su organización interna. Los orígenes de esta teoría se encuentran en el año 1937, en el trabajo seminal de R. M. Coase, *The Nature of The Firm*. No obstante, el desarrollo y refinamiento de esta teoría se debe, de forma sobresaliente, a los trabajos de Williamson (1975). También recibe las aportaciones de Arrow (1969), Ouchi (1980) e Imai e Itami (1984).<sup>42</sup>

### **Teorías de desarrollo empresarial:**

En este estudio es indispensable tener en cuenta las teorías de desarrollo

---

<sup>41</sup> MAX NEEF, Manfred. ELIZALDE, Antonio. Hopenhayn. *Desarrollo a Escala Humana*. 2013. [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: [www.max-neef.cl/.../Max-Neef\\_Desarrollo\\_a\\_escala\\_humana.pdf](http://www.max-neef.cl/.../Max-Neef_Desarrollo_a_escala_humana.pdf)

<sup>42</sup> RODRÍGUEZ, Sonia Dasí. MARTÍNEZ, Juan Francisco. *Teorías del crecimiento de la empresa*. [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_133-](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_133-)

empresarial que se han abordado desde diferentes perspectivas, los dos enfoques que más destacan en la literatura son el estocástico y el determinista (Bechetti y Trovato, 2002). El primero se fundamenta en la Ley de Gibrat (1931) que parte de la hipótesis de que el crecimiento de las empresas es un fenómeno aleatorio originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas, por lo que las empresas de cualquier tamaño tienen la misma probabilidad de crecer. El segundo enfoque hace hincapié en que el crecimiento depende de un conjunto observable de características o factores, tales como la evolución del entorno general, dinámica del sector donde compite la empresa, estrategia de negocio desarrollada, recursos disponibles, características y motivaciones de los propietarios, entre otros. se destaca que los principales factores determinantes del crecimiento empresarial son: las características personales del propietario de la empresa, los recursos, la estrategia del negocio, la estructura, los sistemas organizativos y de gestión, la localización geográfica, el contexto sectorial, etc.<sup>43</sup>

Desde la teoría económica clásica, se explica el proceso de crecimiento de las empresas en función de la búsqueda del tamaño mínimo eficiente para competir en un sector determinado. Según esta perspectiva, existe una relación negativa entre crecimiento y tamaño de la empresa, creciendo las pequeñas más rápidamente que las grandes, hasta llegar a alcanzar el tamaño mínimo eficiente. A pesar de ello, esta perspectiva no tiene en cuenta los factores necesarios para explicar el crecimiento experimentado por grandes empresas multinacionales en muchos sectores de una economía (Erauskin *et al.*, 2011).

La teoría del aprendizaje (Jovanovic, 1982), por su parte, argumenta que solo las empresas eficientes sobreviven y crecen, por ello se trata de explicar el crecimiento añadiendo nuevos factores como la edad de la empresa y el sector donde compite, poniendo énfasis en el aprendizaje organizacional a través del cual los administradores saben cómo obtener mejores resultados en la empresa. Es decir, las empresas con gran experiencia en el mercado podrían tener altas tasas de crecimiento (Machado, 2016).<sup>44</sup>

Pretender explicar y medir el fenómeno del crecimiento empresarial es una tarea compleja, ya que en este fenómeno inciden una amplia variedad de factores de carácter, tanto macro como micro, que están interrelacionados. De hecho, no existe un consenso con respecto a la forma de medir el crecimiento (Machado, 2016; Erauskin *et al.*, 2011).<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> PIERRE, Seclen Luna. Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. Lima. 2017. [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: [www.euskadi.eus/web01-a2ogaeko/es/k86aEkonomiazWar/.../downloadPDF](http://www.euskadi.eus/web01-a2ogaeko/es/k86aEkonomiazWar/.../downloadPDF)

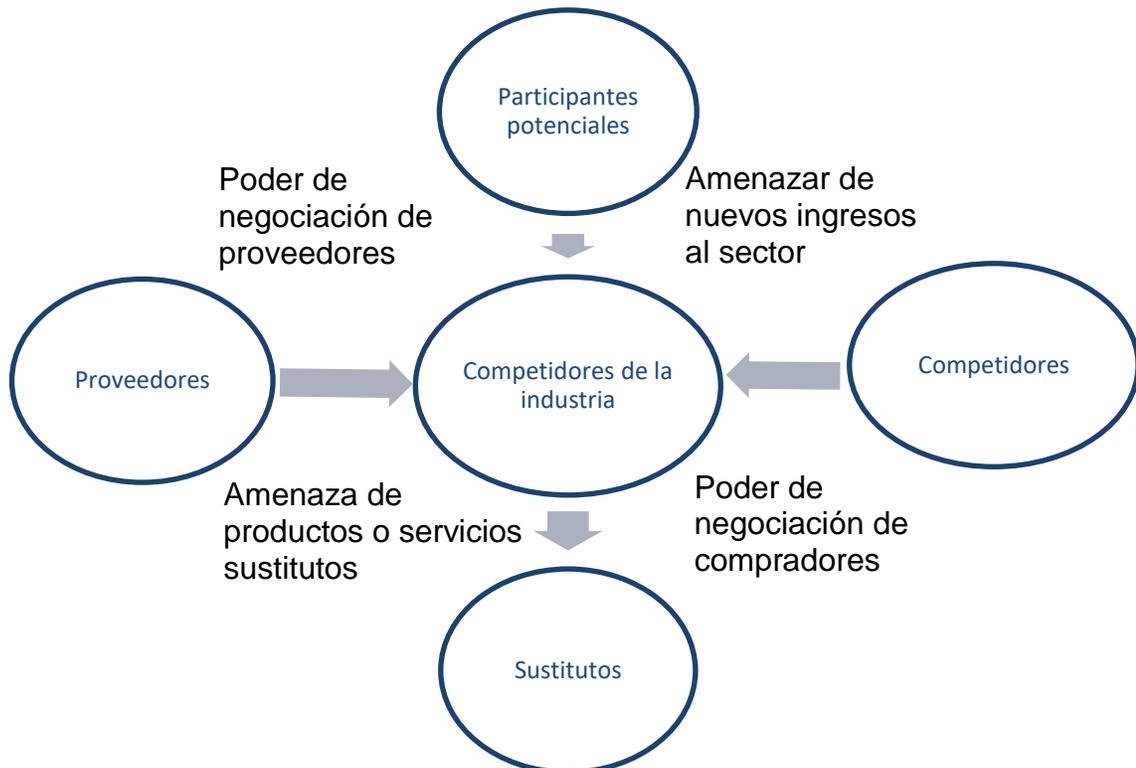
<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

## Modelo De Las Cinco Fuerzas Competitivas:

Las cinco fuerzas competitivas se fundamentan en dos aspectos centrales: el primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores del que dependen; y el segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. Las cinco fuerzas que actúan y explican un sector son las siguientes:<sup>46</sup> (ver figura 1)

**Figura 1: Cinco factores de competencia.**



Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental, 2004.

**1. Presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. [revisado 30 marzo 2018]. Pdf. Op cit., p 68.

<sup>47</sup> Ibid.

- 2. Presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los clientes:** Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios; por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.<sup>48</sup>
- 3. Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.<sup>49</sup>
- 4. Amenazas de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.<sup>50</sup>
- 5. Amenaza de llegada de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria<sup>51</sup>.

#### **Centro desarrollo empresarial-cde:**

Los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE son un instrumento de política industrial que busca desarrollar capacidades al interior de las empresas, ofreciendo asesoría, acompañamiento y capacitación al emprendedor y empresario. Este instrumento promueve el crecimiento empresarial, la innovación, la productividad y la rentabilidad a través de propuestas de mejoras en la administración, la gerencia, la producción, desarrollo tecnológico, acceso a créditos que les permita expandir el negocio a nivel nacional e insertarse en la

---

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. [revisado 30 febrero 2018]. PDF. Op cit., p 38.

economía global, etc.<sup>52</sup>

La adaptación de este modelo para Colombia, hace parte de una iniciativa hemisférica para homologar el apoyo a las Mipymes promovido desde la Cumbre de las Américas del 2012 (Cartagena – Colombia). Esta decisión se formalizó a través de un Memorando de Entendimiento firmado en la ciudad de Cali en octubre del año 2012, en el marco de la reunión Ministerial “Caminos para la Prosperidad de las Américas”. Dicho documento fue firmado entre el Gobierno Colombiano representado por la Cancillería y el Gobierno Americano representado por el Departamento de Estado de Estados Unidos<sup>53</sup>

### **Características del modelo de CDE:**

El modelo de Centros de Desarrollo Empresarial adaptado para Colombia, se basa en el modelo de Small Business Development Centers-SBDC de los Estados Unidos. Las características que se describen a continuación serán las que predominen en el funcionamiento de un CDE y que corresponde a la adaptación del modelo, y las que marcan la diferencia con respecto a otros centros que funcionan actualmente en el país.<sup>54</sup>

- 1. Asesoría individual:** consiste en ofrecer asesoría y acompañamiento individual reconociendo que cada empresa tiene características únicas y se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. Este tipo de acompañamiento lo desarrollarán asesores expertos. Este servicio es confidencial y a largo plazo. Confidencial: El Centro debe implementar medidas que garanticen la confidencialidad de la información. El acceso, dominio, manipulación y divulgación de la misma, debe estar restringido al personal autorizado para tal fin.
- 2. Largo Plazo:** El acompañamiento debe estructurarse de forma tal que se puedan producir cambios positivos en los resultados de la empresa, se considera un plazo mayor a 3 años. Una empresa que pertenece al Centro puede recibir asesoría por el tiempo que sea necesario hasta alcanzar su pleno desarrollo y crecimiento. Según el modelo de CDE, esta actividad deberá ocupar como mínimo el 60% del total del tiempo de la gestión del Centro.

---

<sup>52</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de micro, pequeña y mediana. empresa Centros de desarrollo empresarial para las mipymes manual operativo. 2014, p 10 [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/programas/centro-de-desarrollo-empresarial>

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y turismo dirección de micro, pequeña y mediana empresa 2014. Centros de desarrollo empresarial para las mipymes manual operativo, 2014, p 11,13 [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/programas/centro-de-desarrollo-empresarial>

## 2.2 MARCO CONTEXTUAL

El contexto geográfico en el que se desarrolló la investigación es San Andrés de Tumaco, Departamento de Nariño. Se encuentra ubicado en el suroccidente de Colombia (ver figura 2).

**Figura 2: Municipio de San Andrés de Tumaco**



Fuente: El Servicio Geológico Colombiano o SGC (anteriormente INGEOMINAS)

El municipio de Tumaco, se encuentra en el Suroeste Colombiano, a los 2° - 48' - 24" de Latitud Norte y 78° - 45' - 53" de Longitud al Oeste del Meridiano de Greenwich. Ubicado, en la costa pacífica del departamento de Nariño. Cuenta con una masa poblacional de 203.971 habitantes según las cifras del DANE proyectadas hasta año 2020, con una densidad de 47 habitantes/km<sup>2</sup>, Está a 304 kilómetros de San Juan de pasto y limita al Norte: Con el municipio de Francisco Pizarro (Salahonda), Sur: Con la República de Ecuador, Oriente: Barbacoas y Roberto Payan y Occidente: Con el Océano Pacífico.

Tumaco es segundo puerto sobre las costas del Pacífico en Colombia después del puerto de Buenaventura; y activa la economía de la región con la pesca artesanal y el cultivo de camarón, los cuales son una fuente significativa de los ingresos en la población.<sup>55</sup>

### **Principales Actividades Económicas de Tumaco:**

La economía de la costa pacífica (Nariño) consta principalmente en la agricultura, la pesca, la actividad forestal y el turismo: en Tumaco se produce el 100% de la

---

<sup>55</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. Nuestro municipio. 2018. [revisado 18 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.tumaco-narino.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

palma africana, siendo fuertes cultivadores de cacao con el 92% y el 51% del coco de Nariño, cultivan la tagua, semilla de palma, aunque su producción ha reducido progresivamente, en el municipio su permanencia sigue siendo fuerte. Es preciso anotar que en este municipio se produce el 100% de la palma africana, el 92% del cacao y el 51% del coco de Nariño, y también se concentra gran parte de la oferta hotelera del departamento<sup>56</sup>

Tumaco es también el principal puerto petrolero colombiano sobre el océano Pacífico, y el segundo a nivel nacional, después de Coveñas. En años recientes el oleoducto y el puerto han servido para transportar y exportar petróleo ecuatoriano, situación que se ve reflejada en el movimiento de su comercio exterior. El municipio de Tumaco tiene como fortalezas su medio ambiente, su ubicación sobre el océano Pacífico, encontrarse en una ensenada donde desembocan cinco ríos y contar con amplias zonas de bosques, aunque en la actualidad la explotación que se practica se hace con técnicas obsoletas. Pese a estas ventajas, sus dirigentes gremiales y políticos consideran que es una subregión abandonada por el estado central y departamental. Así mismo, es un departamento en donde se evidencia la presencia de dos culturas: la andina o de la sierra, en donde se concentra el poder político del departamento; y la costa pacífica, que gira en torno al municipio de Tumaco y se identifica más con Buenaventura y Cali que con Pasto o Ipiales.<sup>57</sup>

Tumaco es el principal municipio exportador de Nariño, con 70.000 toneladas anuales de aceite de palma, seguido por Túquerres, desde donde se exportan anualmente cerca de 15.000 toneladas de papa. Las exportaciones de aceite de palma se dirigen mayoritariamente a Inglaterra y España (80%), Perú, México y República Dominicana (20%). Esta actividad es intensiva en mano de obra, generando unos 6.000 empleos directos e indirectos<sup>58</sup>. Otra de las actividades productivas de alta participación en la economía de Tumaco ha sido la pesca. Los cultivos de camarón tuvieron su auge en la década de 1980, como una extensión de lo que sucedía en la economía ecuatoriana. El crecimiento de la camaronicultura se interrumpió en 1996-97 por la irrupción de las enfermedades llamadas Taurus y mancha blanca.<sup>59</sup> El turismo es otra de las actividades promisorias en Tumaco y todo el departamento de Nariño. En el 2004 este municipio contaba con 41 establecimientos dedicados a la hotelería, hostelería y hospedaje, con 797 habitaciones y 1.655 camas. En ese mismo año, a Tumaco llegaron cerca de 284.000 visitantes de los cuales el 68% provenía de ciudades cercanas como Pasto e Ipiales.<sup>60</sup> Un avance logrado en materia de informalidad

---

<sup>56</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. Plan de Ordenamiento Territorial 2008 – 2019. [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.tumaco-narino.gov.co/>

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

empresarial fue la suscripción del acuerdo entre la Cámara de Comercio de Tumaco y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la formalización y fortalecimiento de las mipymes constituidas, bajo el modelo del programa 'Rutas Empresariales' a través del cual se busca promover el mejoramiento de sus ventas y la apertura de sus mercados. Las microempresas reciben asesoría en aspectos logísticos, comerciales, calidad, costos y financieros, estructuración de negocio y tributarios. A su vez, las pymes son apoyadas en temas comerciales, exportaciones e importaciones, tecnología, gestión de la calidad, asuntos tributarios y financieros, ventas al Estado y gestión gerencial (Cámara de Comercio de Tumaco).<sup>61</sup>

Las empresas más representativas del Tejido Empresarial por su acumulación de activos, según información de Registro Mercantil para 2015 se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Ranking de las empresas en Tumaco más grandes según el nivel de activos, 2015**

SECTOR	RAZÓN SOCIAL	VALOR ACTIVOS (\$)
Agropecuario	ASTORGA S.A.	86,703,355,000.0
Agropecuario	PALMEIRAS COLOMBIA PLANTACION	78,441,809,000.0
Servicios públicos	AQUASEO S.A. E.S.P	43,529,405,066.0
Financiero	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.- TUMACO	33,187,788,038.0
Financiero	BANCOLOMBIA TUMACO	32,631,362,850.0
Financiero	BANCO POPULAR AGENCIA TUMACO	31,294,204,185.0
Agropecuario	PALMAS LA MIRANDA S.A.S.	27,665,808,405.0
Agropecuario	PALMAR SANTA ELENA S.A.	18,862,619,000.0
Agropecuario	PALMAS SANTA FE S.A.	12,185,998,686.0
Agropecuario	PALMEROS DEL PACIFICO SUR PALMASUR SAT	8,773,088,000.0
Comercio	INVERSIONES MERCA Z S.A.	8,379,697,473.0
Financiero	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.- BARBACOAS P.S.	7,751,790,073.0

<sup>61</sup>CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudios económicos 2015 . Tumaco. 2015, p 15. [revisado 28 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1428:estudios-economicos-2015-sic>

(Tabla3.Continuacion)

Agropecuario	EXTRAPALMA EXTRACTORA	7,391,996,000.0
Explotación minera	PALMAR SAN JORGE	7,245,237,000.0
Servicios	CENTRO RECREACIONAL CHILVI	5,512,677,493.0
Financiero	BANCO DE LAS MICROFINANZAS BANCAMIA S. A	5,151,480,911.0
	BIODIESEL DE COLOMBIA SAS	4,886,887,000.0
Financiero	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. - EL CHARCO	4,760,903,798.0
Industria manufacturera	GASEOSAS DE CORDOBA S.A.- AGENCIA TUMACO	4,756,265,000.0
Agropecuaria	AGRICULTURA Y GANADERIA LIMINTADA AGRIGAN LTDA	3,891,012,000.0

Fuente: Cámara de Comercio de Tumaco

Las empresas más grandes de Tumaco se encuentran distribuidas en diferentes sectores: comercio, servicios públicos, industria, agropecuario, y financiero. Sin embargo, se observa una mayor concentración de empresas agropecuarias.<sup>62</sup>

En el año 2017 el 98% de los establecimientos que desarrollan sus actividades económicas en Tumaco son microestablecimientos, 1.5% son de tipo pequeña empresa y 0.3% y 0.2% gran empresa, hacen parte de esta categoría Bancolombia, Banco Popular, Astorga y demás empresas extractoras palma de aceites.<sup>63</sup>

## 2.3 MARCO LEGAL

El presente proyecto se rige por la siguiente normatividad:

### **Constitución política de la República de Colombia (1991):**

La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Específicamente, el artículo indica:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del

---

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad

La propiedad intelectual también es declarada por la Constitución en el Artículo 61, el que señala: el Estado protegerá la propiedad intelectual por tiempo y mediante las formalidades que establezca la Ley”. Esta sentencia es complementada con el numeral 24 del Artículo 150, que establece que compete al Congreso regular el régimen de propiedad industrial, patentes y marcas y las otras formas de propiedad intelectual, y con el Artículo 189, que dice: corresponde al presidente de la República como Jefe de Estado, jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa conceder patente de privilegio temporal a los autores de invenciones o perfeccionamientos útiles, con arreglo a la Ley”.

Estos artículos, por lo tanto, hacen explícita la generalidad en cuanto a los derechos de propiedad; parte de su especificidad se encuentra consagrada en el Código de Comercio, Artículos 534 – 538.

### **Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento:**

Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup>FONADE. Fondo emprender. Bogota D.F. [revisado 28 marzo 2018]. Disponible en internet <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.

Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.

Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.

Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento.

#### Normas ISO 9000 y 14000

Normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos.

Tanto el comercio como la industria tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países, es decir, tienden a la normalización. Ésta no sólo se traduce en leyes que regulan la producción de bienes o servicios, sino que su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

#### **La ley 101 de 1993 de desarrollo agropecuario y pesquero:**

Protege el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promueve el mejoramiento de los ingresos y calidad de vida de los productores rurales.

#### **Ley 905 de agosto 2 de 2004 “promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”:**

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

**Tabla 4. Parámetros**

<b>EMPRESA</b>	<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>ACTIVOS TOTALES POR VALOR</b>
<b>MICROEMPRESA</b>	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	Inferior o quinientos (500) SMMLV/ excluida la vivienda
<b>PEQUEÑA</b>	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
<b>MEDIANA</b>	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente. Este estudio

**Ley 590 de 2000. “Para la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas”:**

Podrán acceder a los incentivos del Fomipyme:

- 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.
- Las organizaciones y entidades de apoyo a las mipymes, entre las que se cuentan las ONG, 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, 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. Asimismo, los Consejos Regionales de Mipymes, Comités Municipales para el fomento de las microempresas, los CARCE, 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.

**2.4 MARCO CONCEPTUAL**

**Actividad económica:** Proceso productivo, es decir, la combinación de recursos Técnicos, humanos, financieros para la producción u obtención de un conjunto de

Bienes y servicios<sup>65</sup>

**Actividades Emprendedoras:** Que hacen relación al volumen de personas que está, efectivamente, generando nueva actividad emprendedora. En ese sentido, es necesario distinguir las diversas fases en las que la actividad emprendedora se encuentra, bien sea en las iniciales o de nacimiento, en las de consolidación y crecimiento o en el momento de cierre. Igualmente, se deben analizar esas etapas emprendedoras por sector económico, tamaño del equipo emprendedor, nivel de inversión, datos demográficos de los fundadores (género, edad, educación, experiencias).<sup>66</sup>

**Demanda laboral:** Representa la cantidad de trabajadores que las empresas o empleadores están dispuestas a contratar.

**Desarrollo económico:** Aumento en la riqueza nacional que permite promover y mantener el bienestar económico y social de la población.

**Desempleado:** Persona que está en edad de trabajar que no cuenta con un empleo asalariado o independiente que está disponible para trabajar y que en las últimas cuatro semanas estuvo buscando empleo.

**Educación no formal:** Aprendizaje no escolar ofrecido para el cumplimiento de unos objetivos determinados.

**Entorno Emprendedor:** tanto las empresas establecidas como las nuevas actividades emprendedoras se ven afectadas por ciertas condiciones del contexto institucional de la actividad emprendedora, las cuales se denominan entorno emprendedor. Este se impulsa a través de las políticas para la promoción y el estímulo de la actividad emprendedora que los distintos gobiernos establecen.

**Factores de producción:** Son los recursos o medios necesarios para llevar a cabo la actividad productiva, tales como capital, trabajo, tierra y tecnología.

**Fomento y Promoción:** Actividades dirigidas a la creación, fortalecimiento y desarrollo integral de las Mipymes. En particular, se refiere a las actividades de apoyo en áreas como gerencia, administración, producción, comercialización y mercadeo, entre otras.

**Globalización económica:** Consiste en la creación de un mercado mundial donde se suprimen las barreras arancelarias permitiendo la libre circulación de capitales.

---

<sup>65</sup> DANE. Boletín técnico microestablecimientos, Bogotá D.F. 2016, p 7 [revisado 28 marzo 2018].

<sup>66</sup> CÁMARA DE COMERCIO CALI. Gem Colombia 2016. Cali. 2015, p 9 - 10 [revisado 28 marzo 2018].

**Individuos emprendedores:** Quienes reciben la influencia del entorno, desarrollan las percepciones y creencias sobre la actividad emprendedora y adoptan los valores que las personas y la sociedad en la que actúan tienen sobre la actividad emprendedora.

**Mediana empresa:** Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>67</sup>

**Microestablecimientos:** Se define por el espacio físico utilizado en el desarrollo de una actividad económica de comercio, servicio o industria donde laboran hasta 9 personas y que no tengan más de tres sucursales, incluida la principal.<sup>68</sup>

**Microempresa:** Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>69</sup>

**Oferta laboral:** Representa la cantidad de trabajadores disponibles para trabajar, ya sea para un cierto nivel salarial, para un determinado sector, entre otros.

**Empresa:** Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>70</sup>

**Productividad:** Es la relación existente entre lo que se ha producido y los medios que se han utilizado para producirlo; está asociada a los términos de eficiencia y tiempo.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de micro, pequeña y mediana empresa 2014. Bogotá D.F. 2014. [revisado 29 marzo 2018].

<sup>68</sup> DANE. Boletín técnico microestablecimientos, Bogotá D.F. 2016. [revisado 28 marzo 2018]. Disponible en internet: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol\\_micro\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2016.pdf)

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

El enfoque de esta investigación es cualitativo teniendo en cuenta que las variables de estudio permiten expresar las características del tema de estudio.

#### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

Los tipos de estudio de esta investigación son: descriptivo y propositivo, descriptivo porque se hace una descripción de la situación económica y empresarial de las mipymes, y propositivo porque se presentan algunas alternativas de solución para incentivar el desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco.

#### **3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de aplicación en esta investigación es el método hipotético-deductivo <sup>72</sup> donde los investigadores proponen una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencia lógico-deductiva para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

#### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objetivo de la investigación fue: la población de las micros, pequeñas y medianas empresas en el municipio de Tumaco de distintos sectores económicos

según los datos House Wara Data de la Cámara de Comercio de Tumaco hasta noviembre del año 2017, la población objetivo es de 5.646 mipymes registradas.

Teniendo la población, se procedió a calcular la muestra, utilizando una formula muestral para poblaciones finitas. De esta manera, se determinó que se realizo 360 encuestas a las micro, pequeñas y medianas empresas; con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

---

<sup>72</sup> FERRER, Jesús. Conceptos básicos de metodología de investigación.2010 sección 02 de higiene y seguridad industrial. [revisado 27 febrero 2018]. Disponible en internet. <http://metodologia02.blogspot.com.co/p/metodos-de-la-investigacion.html>

**N** = población  
**Z** = nivel de confianza 95%  
**P** = probabilidad de éxito (50%)  
**Q** = probabilidad de fracaso (50%)  
**E** = Margen de error # de encuestas 5%

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times p \times q}$$

Remplazando en la formula se tiene:

$$n = \frac{5.646 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(5.646 - 1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{5422,4184}{15,0729}$$

$$n = 359,75 \approx 360$$

Las encuestas se establecieron con la población empresarial mipymes productivas de Tumaco, por participación porcentual de establecimientos de actividades productivas por CIU como se indica en la tabla 5.

Para ello por temas de costos y difícil acceso a diferentes zonas que comprenden la jurisdicción de la Cámara de comercio de Tumaco, resulto necesario abordar a los micro, pequeños y medianos empresarios en un foro denominado OPORTUNIDADES COMERCIALES PROYECTO CORREDOR INTERMODAL TUMACO - PUERTO ASIS – BELEM DO PARA puesto que fueron convocados por la dirección de productividad y competitividad de CCT los días 15 y 16 de julio de 2018 en el auditorio, para ello se aplicaron un aproximado de 100 encuestas que permitieron obtener datos de municipios como la tola, santa barbara de iscuande, Olaya herrera, francisco Pizarro, barbacoas entre otros, y las encuestas restantes fueron aplicadas en el municipio de Tumaco con citas previamente establecidas y por vía correo electrónico las cuales fueron enviadas directamente del área de Promoción y desarrollo que dirigió r el Economista Raúl Araujo.

**Tabla 5. Distribución de las encuestas según número de establecimientos registrados según código CIU en municipio de Tumaco, 2017**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Total Empresas Por Actividad Económica</b>	<b>Representación Porcentual</b>	<b>Numero de Cuentas a Aplicar</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	247	4%	16
Explotación de minas y canteras	17	0%	1
Industrias y manufacturas	465	8%	30
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	35	1%	2
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	16	0%	1
Construcción	100	2%	6
Comercio, mantenimiento y reparación	3250	58%	207
Transporte y almacenamiento	155	3%	10
Alojamiento y servicios de comida	459	8%	29
Información y comunicaciones	86	2%	5
Actividades financieras y de seguros	22	0%	1
Actividades inmobiliarias	20	0%	1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	104	2%	7
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	315	6%	20
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1	0%	0
Educación	30	1%	2
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	72	1%	5
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	107	2%	7
Otras actividades de servicios	144	3%	9
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	1	0%	0
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	0	0%	0
<b>total registros</b>	<b>5646</b>	<b>100%</b>	<b>360</b>

Fuente: Registro Mercantil - Cálculos Cámara de Comercio de Tumaco \*cifras de Nov 2017.

### **3.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para recolectar información de tipo secundario se acudió a la biblioteca de la Universidad de Nariño y bibliotecas municipales.

La Información de tipo terciario se obtuvo de páginas de internet de la UNESCO (Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas), Confecámaras, Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la CEPAL, el Ministerio de Trabajo, la Organización Internacional de Trabajo (OIT), entre otras.

Se elaboró una encuesta basada en la encuesta de calidad de la gestión estatal para el desarrollo empresarial (ECDE).

A modo de apoyo a la información obtenida en la encuesta se realizaron 5 entrevistas en forma aleatoria a algunas de las instituciones gubernamentales o sin ánimo de lucro del municipio de Tumaco que intervengan en temas de desarrollo empresarial.

### **3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información obtenida de las encuestas (ver anexo 1) y entrevistas (ver anexo 2) realizadas fue utilizada en la interpretación de las oportunidades y condiciones de mercado de las micro, pequeña y mediana empresa, para ello la información se tabulo y gráfico con la ayuda del programa Microsoft Excel.

Lo que permitió interpretar características del mercado de como: El objetivo de esta encuesta es recolectar información acerca de la percepción de los directivos en las micros, pequeñas y medianas empresas frente a la realidad de la dinámica económica actual del municipio de Tumaco teniendo en cuenta el fomento del desarrollo empresarial y la libre competencia.

También identificar las características de las mipymes como tamaño, sector en el que emprenden, número de empleados entre otros factores.

Adicionalmente, para reflexionar en este objetivo fueron de ayuda las entrevistas realizadas a los empresarios y los estudios realizados en el Municipio como el "Censo Empresarial Tumaco 2013", que sirvieron como acercamiento en la determinación de las características de la oferta comercial de la ciudad de Tumaco y sobre todo, para indagar en las prácticas y expectativas de los empresarios en el crecimiento económico empresarial.

Por último, en lo que se refiere a la elaboración de propuestas y alternativas que ayuden a mejorar la dinámica empresarial y con ello el nivel de vida de los hogares se utilizo como soporte la metodología del marco lógico.

#### 4. SITUACION ACTUAL DE LOS SECTORES ECONOMICOS EN EL MUNICIPIO DE TUMACO

El departamento de Nariño ha presentado un crecimiento económico normal durante la última década, representando el 1,5% del total de la economía nacional en 2012. La estimación del PIB real se incrementó 1,6 veces, al pasar de \$4,4 billones en 2001 a \$7,2 billones en 2012. Con respecto a los municipios, Pasto tiene una participación en el PIB del 43%, seguido por Ipiales con el 10%, San Andrés de Tumaco con el 8% y Túquerres con el 4%. Cabe resaltar que el PIB municipal de Tumaco creció 5,3 veces entre 2001 y 2012, mientras que en los cuatro municipios anteriormente nombrados (Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres) se concentra el 65% del PIB del departamento.<sup>73</sup>

En vivienda rural, según el Censo General de 2005, en Colombia el 25,6% de la población total habitaba en áreas rurales y presentaba un déficit habitacional del 68,3%. En el departamento de Nariño, para la misma fecha, el déficit habitacional era de 75,4% en zona rural, lo que equivalía a 135.933 hogares. De estos, el 87% estaba en déficit cualitativo, y el 13% restante en déficit cuantitativo. En la Tabla 7 se muestran los seis municipios con mayores déficit de vivienda relativo rural del departamento de Nariño.<sup>74</sup>

**Tabla 6 : déficit de vivienda relativo rural en el departamento de Nariño – 2005**

<b>Municipio</b>	<b>Déficit de vivienda relativo</b>	<b>Déficit de vivienda absoluto</b>
<b>El charco</b>	<b>99,97%</b>	<b>3.818</b>
<b>Mosquera</b>	<b>99,87%</b>	<b>1.576</b>
<b>La tola</b>	<b>99,79%</b>	<b>479</b>
<b>Magui</b>	<b>98,57%</b>	<b>1.727</b>
<b>Francisco Pizarro</b>	<b>97,14%</b>	<b>1.291</b>
<b>La cruz</b>	<b>97,14%</b>	<b>3.072</b>

Fuente: Elaboración DNP con base en el Censo 2005

De acuerdo con la UNODC10, Nariño es por séptimo año consecutivo el departamento con la mayor área sembrada con coca del país (10.733 Ha), lo que representa el 22% del total nacional a pesar de una reducción de los cultivos en 2012 (-6.498 Ha). Por su parte, los municipios de Tumaco y Barbacoas ocupan el

<sup>73</sup> CONPES, Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Política y estrategias para el desarrollo agropecuario de Nariño. Bogotá D.C., Julio 3 de 2014. [revisado 8 septiembre 2019]. Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3811.pdf> .

<sup>74</sup> Ibid

primer y tercer puesto de los municipios más cultivados del país con 5.065 Ha y 1.815 Ha, respectivamente. Las hectáreas de amapola fueron principalmente detectadas en Nariño (66%).<sup>75</sup>

De otra parte, la Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial (PNCRT) se implementará en Tumaco a través de la Gerencia Regional, la cual focalizará su intervención tomando como base el Plan de Acción Regional (PAR). La Gerencia continuará desarrollando en el territorio los siguientes tres programas: i) Programa Colombia Responde, que promoverá la intervención en los Consejos Comunitarios. Mediante iniciativas para promover un desarrollo económico en los territorios; ii) Programa de Respuesta Rápida, para la identificación de propuestas con las comunidades asentadas principalmente en la zona de carretera y casco urbano. Estas estrategias se orientan en atender necesidades de primera mano tanto en las áreas de infraestructura, capital social y desarrollo económico; y iii) Programa Contra Cultivos Ilícitos, que debe garantizar la culminación de la estrategia de post erradicación, la implementación de la estrategia de graduación y postulación al nivel central de los Consejos Comunitarios para implementación de la estrategia de post erradicación.<sup>76</sup>

El impulso a la productividad agropecuaria, pesquera y forestal de la costa pacífica de nariñense deberá complementar los esfuerzos conjuntos de la Nación, el departamento y los municipios por avanzar en el desarrollo integral de esta región de Nariño, una de las más afectadas por la pobreza y el conflicto armado. Un componente fundamental de ese desarrollo es la optimización del Puerto de Tumaco, indispensable para mejorar la competitividad no solo de la costa y el departamento de Nariño en su conjunto, sino también del país, en el marco de la Alianza para el Pacífico.<sup>77</sup>

La oferta de bienes públicos es una condición fundamental para garantizar la productividad y la competitividad de cualquier territorio. Estos bienes suelen ser clasificados en distintas categorías, según su condición de materiales o intangibles, y la provisión de algunos de ellos requiere necesariamente del suministro de otros, lo que demuestra su naturaleza interdependiente<sup>78</sup>.

- **Salud**

El déficit de cobertura de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico facilita en Tumaco la proliferación de enfermedades de origen hídrico que afectan

---

<sup>75</sup> ibid

<sup>76</sup> ibid

<sup>77</sup> ibid

<sup>78</sup> BANCO DE DESARROLLO DE AMERICA LATINA. Una apuesta por la competitividad en Tumaco. 2019, p 14 - 63. [revisado 7 septiembre 2019]. Disponible en internet: <http://www.icpcolombia.org/dev/wp-content/uploads/2018/06/18.06.08-DIGITAL-TUMACO.pdf>

mayoritariamente a la población infantil y se manifiestan en problemas gastrointestinales y cutáneos lo que, sumado a una desnutrición crónica de 16% en niños entre 5 y 17 años, resulta en un índice de mortalidad infantil del orden de 30 por cada 1.000 habitantes y, en otros casos, afecta las condiciones de vida y deteriora su nivel de vida en un contexto de marginalidad y de pobreza.<sup>79</sup>

- **Educación**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) existe una relación directa entre el nivel educativo y el crecimiento económico. En el caso particular de Tumaco, la educación se presenta como un enorme reto. Según datos del DANE, el municipio registra una tasa de analfabetismo total del 11%, que alcanza el 16% en las áreas rurales. El 43,5% de la población tan solo cuenta con formación básica primaria; 26% alcanza un nivel educativo de secundaria y solo 4,7% cuenta con estudios superiores. El 18% de la población no registra algún tipo de formación.<sup>80</sup>

- **Empleo**

Con base en el Censo Nacional de 2005, la proyección demográfica para Tumaco en el 2016 es de aproximadamente 203,971 habitantes. Según la estructura poblacional del municipio, 45,7% corresponde a menores de edad, 6,3% a adultos mayores, y el 48% restante se ubica en el rango de población económicamente activa. La Cámara de Comercio de Tumaco estima que en el municipio hay 25.000 desempleados. El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) calcula que la tasa de desempleo sobrepasa el 40%; el subempleo, el 35% y la informalidad, 25%. En las condiciones descritas, el involucramiento de la población en actividades ilegales resulta difícil de evitar.<sup>81</sup>

- **Vivienda**

En materia de vivienda, es evidente la necesidad de implementar políticas públicas orientadas al mejoramiento de las condiciones básicas de vida de la población tumaqueña. La calidad y cobertura de la oferta de vivienda, tanto urbana como rural, es deficiente. En general, en Tumaco las familias habitan viviendas deterioradas, que en su mayoría son construidas bajo estándares tradicionales que incluyen el uso de pilotes de mangle, paredes de machimbre, tablas de nato y techo de palma, aunque recientemente se observa una tendencia hacia el uso de tejas de “tejalit”<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

- **Servicios públicos**

La falta de acceso al agua potable es uno de los problemas más apremiantes del municipio, pues afecta un derecho humano fundamental, y sus implicaciones son tan amplias que no existe dimensión de desarrollo que no se vea vulnerada. Si bien el 77,4% de las viviendas del municipio cuentan con servicio de energía eléctrica, tan solo el 29,2% tiene acueducto, y menos del 6% cuenta con alcantarillado. Esta situación se acentúa en las áreas rurales: según el Censo Nacional Agropecuario (2014), el 53% de las viviendas del sector rural no cuentan con algún tipo de servicio, y tan solo el 7,6% registra servicio de acueducto y alcantarillado. Para el suministro de agua, los habitantes se abastecen principalmente del Río Mira, quebradas, pozos y recolección de aguas lluvias; el agua es utilizada generalmente sin algún tipo de tratamiento.<sup>83</sup>

El diseño de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y los mecanismos de coordinación que se pondrán en marcha en la coyuntura del postacuerdo, son una oportunidad para que el Gobierno Nacional, la administración departamental y la alcaldía municipal, se articulen en función de los intereses de la población más vulnerable.<sup>84</sup> Según el Plan de Desarrollo Municipal de Tumaco 2017-2019 “Tumaco para todos, en los caminos de la paz”, se han identificado 10 Sectores Productivos promisorios los cuales se caracterizan a continuación:

#### **4.1 EL SECTOR CACAOTERO**

EL sector cacaotero, viene desarrollando, sus cultivos con un área sembrada, de 16.598 hectáreas (37,5% del área sembrada), de las cuales 5.964 son siembras nuevas (37,5% del área sembrada). Este cultivo representa el principal renglón productivo de la economía campesina; en donde alrededor de 8.000 familias perciben ingresos directamente de este cultivo, y 3.500 familias se benefician indirectamente de las actividades que tienen que ver con los procesos de cosecha y comercialización.<sup>85</sup>

Sin embargo, registra un margen de utilidad negativo, debido a que más del 60% de los cultivos son siembras viejas sin ningún manejo, los rendimientos son bajos causados por enfermedades limitantes, como escoba de bruja, moniliasis y

---

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico 2017. 2017. [revisado 7 abril 2018] Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

phytophthora. El rendimiento promedio es de 300 kg/ha/año, muy por debajo de los promedios nacionales que están en los 1500 kg/ha/año (Fedecacao 2017), situación que exige la implementación de programas dirigidos a mejorar estos rendimientos.<sup>86</sup>

Actualmente, Tumaco le apuesta a los procesos de beneficio y transformación, para lo cual se han construido 27 centros de beneficios ubicados de manera estratégica dentro de las zonas productoras. Una opción importante para el municipio sería fomentar la recuperación y desarrollo de las variedades regionales que tienen un reconocimiento por sus condiciones organolépticas.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

**Tabla 7. Analisis interno**

	<b>ANALISIS INTERNO</b>	
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>PRODUCCION</b>	Bajos volúmenes de producción y de productividad por deficiencias en el manejo agronómico de los cultivos	La Costa Pacifica posee numerosas áreas agroecológicamente aptas para el desarrollo del cultivo de cacao.
	Insuficiente interpretacion de las dinamicas socio-culturales de los productores en el Pacifico para la efectiva transferencia de tecnologías	Existe cultura para el cultivo de cacao en las comunidades campesinas.
	Inexistencia de estudios detallados de zonificacion agroecoogica para el cultivo de cacao	El municipio de Tumaco cuenta con 14.466 has de Cacao sembradas, de las cuales, 9000 has son de Cacao Regional y 5466 has de Clones Universales*
	Niveles freaticos alto en los suelos donde se desarrollan los cultivos.	Las prácticas tradiciones de producción y las condiciones ambientales han permitido mantener el material genetico con características organicas y organolecticas propias del territorio, con buen posicionamiento en los mercados nacional e internacional.
	Dificil acceso de los productores a los instrumentos de financiación y capitalización diseñados por los gobiernos local, regional y nacional.	La actividad cacaotera es una de las de mayor dinamismo en la economía de la región e involucra a toda la unidad familiar en la ejecución de las labores de producción, poscosecha y comercialización.

Tabla 6. (Continuación).

	Insuficiente control hacia los material vegetal utilizado para los procesos de siembras nuevas, renovacion y rehabilitacion del cultivo.	Desde el punto de vista ecológico, los sistemas de policultivos y agroforestales protegen y preservan el ambiente y la seguridad alimentaria del territorio.
	La edad de los cacaocultores se encuentra en el rango de los 55 a los 80 años, sin que se evidencie un importante relevo generacional que esta actividad demanda	Existencia de la Cadena Nacional de Cacao-Chocolate, evidenciada en la coordinación interinstitucional y la dinámica de trabajo generada.
	Debil cohesión de los actores de la cadena para la suma de esfuerzos y la coordinación institucional para el desarrollo de la misma en la región.	
<b>TRANSFORMACION</b>	No se dispone de un sistema de información y estadístico adecuado para apoyar la toma de decisiones en el proceso de planificación y ejecución de actividades para el acceso a mercados.	El territorio dispone de materia prima de alta calidad que puede ser aprovechada para la producción de chocolates especiales de sabor y aroma.
	Existen deficiencias en procesos de fermentacion y secado del cacao, lo cual afecta la calidad del producto.	Se cuenta con dos ejercicios en proceso de implementación de Unidades Productivas Transformadoras de Cacao en el Municipio de Tumaco. (Procacao y La Esperanza), además de otras cinco (5) pequeñas iniciativas comunitarias.
	Poca tecnología complementaria para la implementación de unidades de transformación	
	No se cuenta con talento humano especializado y centros de formación para los procesos de transformación de cacao.	

Tabla 7. (Continuación).

	Bajo consumo del chocolate y sus preparados en el territorio.	
<b>COMERCIALIZACION</b>	Bajos volúmenes de cacao de calidad para atender compromisos ante los mercados internacionales	Conocimiento del mercado y la demanda de la industria procesadora en el ámbito nacional e internacional por parte de las comercializadoras de los pequeños productores del Municipio.
	Debil cohesión en las organizaciones para la comercialización del producto ante el mercado internacional.	Existe en el municipio de Tumaco siete (7) comercializadoras de los pequeños productores que han incursionado en el mercado nacional e internacional
	Limitada disponibilidad de recursos financieros en los fondos de comercialización implementados.	Las principales industrias procesadoras del grano tienen tradición comercial y reconocida presencia en la región.
	Pocos procesos en la gestión de certificaciones expedidas para Plantaciones y comercializadoras.	La zona suroccidental y especialmente Tumaco se ubica entre los siete primeros grandes productores de cacao en el país.
	Desconocimientos de dinámicas del comercio Nacional e Internacional del cacao.	Se tiene experiencias en exportación a países como España, Suiza y Holanda entre otros, a través de las comercializadoras de Pequeños Productores (Comcacaot SAS; Chocolate Tumaco; Palma Sur SAT; Corpoteva, Cortepaz, CC Bajo Mira y Frontera)
	Mal estado de la infraestructura vial terciaria terrestre y difícil acceso fluvial y marítimo en la región que encarece los costos productivos y de transporte en grano.	Se cuenta con 6 Mapas Organolépticos del Cacao del Municipio de Tumaco. (C.C: Tablon Salado, Tablon Dulce, Rio Gualajo, Union Rio Rosario, La Nupa, Rescates Las Varas)
	Subutilización de Centros de Acopio y beneficio en los procesos de Postcosecha	Se considera que la Producción de 9000 has es Cacao Fino de Aroma.

Tabla 7. (Continuación).

		Se dispone de varios medios de transporte para la comercialización: Aereo, Marítimo y Terrestre a través de la vía Panamericana Tumaco-Pasto que se encuentra en buen estado
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	La baja oferta de material vegetal existente no satisface la permanente demanda para suplir los requerimientos de los proyectos de nuevas siembras, rehabilitación y/o renovación de cultivos.	La presencia en la zona de entidades encargadas del fomento del sector, posibilita la implementación de proyectos de investigación e innovación tecnológica requerida para el desarrollo del cultivo y su industria.
	Insuficientes acciones para la validación y generación de paquetes tecnológicos que puedan ser implementados en la región para la optimización en los procesos de rehabilitación, renovación y siembras nuevas de cacao, bajo sistemas agroforestales y de producción limpia.	Presencia en el territorio del Centro de investigaciones El Mira de CORPOICA, el cual está interesado en adelantar estudios sobre el cultivo del cacao.
	Poca investigación aplicada para el uso de materiales regionales y clones universales de cacao.	Presencia además de Centros Universitarios como la Universidad de Nariño y la Universidad Nacional, interesadas en apoyar el proceso de desarrollo científico - tecnológico para las apuestas productivas de la región.
	Baja cobertura en la transferencia de tecnología, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a los productores, en manejo agronómico del cultivo y gestión empresarial.	Actualmente se avanza en la conformación y constitución del Sistema Local de Ciencia, Tecnología e Innovación bajo la coordinación de la AMDI - Tumaco, con la participación de todos los actores comprometidos con el sector y que hacen presencia en el territorio.
	Poca investigación aplicada y transferencia tecnológica para el manejo integrado de plagas y enfermedades de los cultivos.	

Tabla 7. (Continuación)

	Debilidad de los grupos de investigación y desarticulación interinstitucional de las Universidades y Centros de investigación para la estructuración y gestión de proyectos.	
	Debil conciencia y empoderamiento de las comunidades para el abordar acciones de ciencia, tecnología e innovación	

Fuente: Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cacao de la Zona Occidente. 2009  
 Plan Indicativo Estratégico del Cacao, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011  
 Planes de Acción Cadena Cacao 2012, 2013, 2014, 2015.  
 \*Anuario Estadístico Fedecacao.2015

**Tabla 8. Analisis externo**

	<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>PRODUCCION</b>	Situación de orden público y de conflicto en las zonas productoras o potenciales para el cultivo, que puede afectar los programas de fomento a la producción.	La actividad del cacao esta identificada como una de las principales alternativas para la generación de empleo e ingreso a las familias del pacifico nariñense.
	La adopcion de iniciativas de cultivos ilicitos que afectan el desarrollo de loc ultivos como el cacao.	El cultivo de cacao constituye una importante alternativa productiva en los programas de sustitución de cultivos ilícitos y de construcción de PAZ en el proceso del Post - Acuerdo.
	Los cultivos de cacao resultan afectados por las fumigaciones a los cultivos de uso ilícito en las áreas de influencia.	Existen adecuados instrumentos de financiación del cultivo, diseñados y en implementación en los planes y programas de el gobierno local, regional y nacional.
	El cambio climatico altera los regimenos de lluvia afectando los ciclos productivos.	El Cultivo de Cacao es considerado como un proyecto de vida para la juventud rural que puede contribuir a evitar el abandono, fomenta el arraigo y sentido de pertenencia hacia el territorio.
	Debil consulta del orden nacional del consejo nacional cacotero hacia las regiones para las recomendaciones de politicas	Presencia de programas, organizaciones e instituciones en el territorio, interesadas en fomentar el desarrollo de la cadena Cacao - Chocolate.
<b>TRANSFORMACION</b>		La posibilidad de agroindustrializar la producción, considerando que el grano ofrece una buena calidad y características especiales que brindan oportunidad de posicionamiento en los mercados internacionales.

Tabla 8. (Continuación).

<b>COMERCIALIZACION</b>	El contrabando de cacao entre Colombia y Ecuador puede convertirse en una competencia desleal para la producción local.	Experiencia en el territorio de modelos de Economía Solidaria y el Cooperativismo que pueden contribuir a fortalecer la actividad con beneficio directo para los pequeños productores.
	Situación de orden público y de conflicto en las zonas productoras o potenciales para el cultivo, que puede afectar los programas de fomento a la comercialización.	A nivel internacional, la industria cacaotera tiene un amplio potencial de crecimiento y la producción local puede competir con precios y calidad.
	Debil politicas fiscales para el fomento del establecimientos de unidades transformadoras y comercializadoras	La existencia de tratados de libre comercio con países no productores de cacao .
	Debil consulta del orden nacional del consejo nacional cacaotero hacia las regiones para las recomendaciones de politicas	Oportunidades de alianzas de transformación y comercialización con empresarios del Ecuador una vez entre en operación la Via Espriella - Rio Mataje.
		Posibilidad de acceder a mercados regionales a traves de la construccion de la Acuapista Tumaco (Nariño) - Guapi (Cauca)
		La tasa de cambio frente al dólar favorece las actividades de exportación.
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Situación de orden público y de conflicto en las zonas productoras o potenciales para el cultivo, que puede afectar los programas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación.	Fondos de financiamiento (Colciencias y CTI - SGR) para las investigaciones aplicadas para el desarrollo del cultivo y la transformación del grano.

Tabla 8. (Continuación).

	Falta de compromisos por la institucionalidad de investigaciones en el aprovechamiento del potencial del cacao en la region	Posibilidad de suscribir acuerdos binacionales para el fomento, innovaciòn, transferencia tecnologica y protecciòn fitosanitaria con el INIAP, Universidad Tècnologica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas - Ecuador, Corpoica, Universidad Nacional y Universidad de Nariño - Colombia..
	Descontextualizacion de las realidades de los territorios por parte del Consejo Regional de Competitividad para la adopcion de politicas y desiciones.	

Fuente: Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cacao de la Zona Occidente. 2009  
 Plan Indicativo Estrategico del Cacao, Gerencia del Pacifico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011.  
 Planes de Acción Cadena Cacao 2012, 2013, 2014, 2015.

## **Estrategias recomendadas:**

### **Produccion.**

- Gestionar la renovación, rehabilitación y siembras nuevas de cacao con materiales regionales.
- Vincular al territorio en las campañas sanitarias promovidas a nivel nacional.
- Mejorar la oportunidad de los créditos otorgados a los productores.
- Fortalecer técnicamente en procesos de extensión y comunicación a las organizaciones prestadoras de los servicios de asistencia técnica para atender a los pequeños productores cacaoteros.
- Impulsar la instalación de infraestructura apropiadas y registradas para la producción y suministro de material vegetal de clones de alta productividad regionales<sup>88</sup>.

### **Ciencia, tecnología e investigación:**

- Creación del sistema local de CTI a través del trabajo articulado de los actores que trabajan en el fortalecimiento de la cacaocultura regional.
- Formación de capital humano a nivel de jóvenes investigadores, maestrías y doctorados en áreas técnicas, económicas y sociales para el desarrollo de la cacaocultura.
- Recuperar y fomentar la conservación del material genético local.
- Producción y propagación de materiales regionales sobresalientes para su uso en las actividades de fomento.
- Desarrollar modelos pertinentes de control y manejo de la Monilia y la Escoba de Bruja y otras enfermedades en los cultivos de cacao bajo sistemas de policultivos y agroforestales en la región.
- Desarrollar paquete(s) tecnológico y el modelo de transferencia a los productores para el cultivo de cacao de acuerdo a la oferta agro-ecológico regional.
- Desarrollo de paquetes tecnológicos para el manejo integral de labores de beneficio y transformación.<sup>89</sup>

### **Promoción y fortalecimiento de los procesos empresariales y gremiales:**

- Fortalecimiento Organizativo y Gremial en el Marco de la Economía

---

<sup>88</sup> CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008 Plan Indicativo Estratégico del Cocotero, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 – 2011 .[revisado 11 de mayo 2019].

<sup>89</sup> Ibid

- Solidaria y el Cooperativismo de los productores a nivel local y regional
- Fortalecer los procesos de agremiación existentes del sector cacaotero en Tumaco y el Pacífico Nariñense.<sup>90</sup>

### **Comercialización y transformación:**

- Fortalecer la red de centros de acopio y beneficio del cacao en los principales núcleos de producción, articulados a las empresas asociativas para la comercialización del producto.
- Fortalecer las empresas comercializadoras de los pequeños productores a fin de mejorar su capacidad exportadora.
- Desarrollar un sistema de información sobre la industria y mercado cacaotero que permita al sector disponer de la información apropiada y oportuna para optimizar la toma de decisiones.
- Desarrollar un plan integral de financiamiento para el eslabón de la transformación del grano en la región
- Impulso a las Alianzas Públicos - Privadas para el fomento de la producción, transformación y comercialización.
- Incrementar la formación de talento humano y desarrollo de nuevos productos a través de la implementación de una planta para el procesamiento de cacao.<sup>91</sup>

## **4.2 SECTOR COCOTERO**

Según FEDECOCO 2017, el Sector Cocotero en Tumaco cuenta con 2.100 productores de coco con un área de 8.294 has, de las cuales se encuentran en producción 4.112 y 2.150 están para rehabilitar. 1.476 Has han sido renovadas, 486 rehabilitadas y más de 107.094 palmas erradicadas por afectación del complejo gualpa-anillo rojo y porroca. La producción supera las 8.5 toneladas/ha/año, mientras que el promedio mundial es de 6.5 toneladas/hectárea/año. Sin embargo, persiste la necesidad de asistir los cultivos y hacer la renovación de los mismos, por lo que actualmente se trabaja en la erradicación de 400.000 palmas enfermas para evitar su propagación y afectación a los cultivos sanos<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [revidado 7 de abril]. Disponible en internet: 2018) <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

Sin embargo, uno de los principales desafíos del municipio está en la inexistencia de la infraestructura para la transformación del producto. Por iniciativa de los productores de cocotero, de los Consejos Comunitarios de Tumaco y Francisco Pizarro adscritos a Recompas, crearon la Federación Nacional de Cocoteros “Fedecoco”, la cual está inmersa en la cadena nacional de cocotero del MAR y el consejo nacional de cocotero<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Ibid.

**Tabla 9. Analisis interno sector cocotero**

	<b>ANALISIS INTERNO</b>	
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>PRODUCCION</b>	Poco conocimiento por el agricultor de la necesidad e importancia de la Asistencia Técnica.	Los agricultores son propietarios de la tierra garantizando estabilidad en la actividad agrícola.
	Bajas iniciativas del sector financiero para la implementacion de lineas de creditos que sean pertinentes a los ciclos productivos, condiciones sanitarias y realidades de posesion de la tierra por parte de los agricultores del coco.	El ciclo productivo para la primera cosecha se da a los 3 años. A partir de ella se realizan cosechas cada 3 semanas durante todo el año, proporcionando ingreso permanente al agricultor.
	Resistencia del agricultur a la aplicación de practicas tecnificadas para el desarrollo del cultivo del cocotero.	La región cuenta con condiciones agroecológicas y socio-culturales apropiadas para el desarrollo y sostenibilidad del cultivo.
	Debiles procesos de estandarizacion metodologica y pedagogica para la transferencia de buenas practicas en el desarrollo de los cultivos.	Existen en el territorio procesos organizativos de productores y gremios para la gestion de los intereses del sector productivo.
<b>TRANSFORMACION</b>	Bajo conocimiento de las tecnologias existentes para la transformacion del producto	Existencia de referentes microempresariales de transformacion del coco en la region ( Planta de proceso de coco de Coagropacifico y Martin Estupiñan)
	Poco conocimiento de los actores de la region sobre los multiples usos y aprovechamiento que pueden ser dados al coco y sus subproductos.	Existencia de estudios de investigacion para la transformacion del coco y sus subproductos (Agua de coco, carbon activado, sustractos de estopa)
	Deficiente acceso a fuentes energeticas economicas que encarecen los costos productivos y limitan el establecimiento de unidades transformadoras.	Oferta Academia para la formacion de talento humano que permitira el fortalecimiento y la sostenibilidad de la cadena de coco.
<b>COMERCIALIZACION</b>	Se comercializa producto en fruta, sin ningun tipo de transformacion, lo que eleva los costos de transporte y reduce los margenes de utilidad	Existe conocimiento del mercado en el ambito nacional por parte de los comercializadores locales.

Tabla 9. (Continuación).

	Debiles procesos de articulacion de los comercializadores locales que reducen su capacidad de negociacion ante los otros actores de la cadena de valor.	Se avanza en ejercicios de sondeos de mercados internacionales para la implementacion de posibles planes de negocios (Frandy Group - PCR)
	La distancia a los principales mercados eleva los costos de transporte y reduce los margenes de utilidad de los comercializadores	Las condiciones organolepticas del cocotero local tiene ventajas comparativas de calidad.
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Bajo nivel tecnológico en el cultivo.	Se avanza en la creacion del sistema Local de Ciencia, Tecnologia e Innovacion, liderado por CORPOICA, FEDECOCO Y AMDI.
	Baja tasa de adopción de tecnología ofertada.	Existe conocimiento ancestral que esta siendo aprovechado por el sector para combatir problemas fitosanitarios.
	Bajo desarrollo de tecnología local para enfrentar los problemas tecnológicos, fitosanitarios y organizativos socio-empresariales.	Se tiene avances investigativos en materiales tolerantes para el control del Complejo Gualpa Anillo Rojo y en sistemas de control fitosanitarios
	Cíclicamente (cada 7 años en promedio), los problemas fitosanitarios afectan los cultivos.	Existe una red de Comites de Investigacion Agricola local - CIAL.

Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008  
 Plan Indicativo Estrategico del Cocotero, Gerencia del Pacifico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011.  
 Planes de Acción Cadena del Cocotero 2012, 2013, 2014, 2015.

**Tabla 10. Analisis externo sector cocotero**

	<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	Presencia de plagas y enfermedades, como el Complejo Gualpa anillo rojo y Porroca, que ciclicamente cada 7 años en promedio, limitan el desarrollo de los cultivos.	La producción local goza de un buen posicionamiento y demanda en el ámbito nacional.
	Cultura agrícola fundamentada en prácticas extrativistas y no a la aplicación de un Manejo tecnológico adecuado con buenas prácticas agrícolas.	El germoplasma regional es considerado de buena calidad por el mercado regional y nacional
	Los actuales costos de los insumos para el control de plagas y enfermedades son elevados con respecto a los ingresos que se obtiene por la venta de los productos.	
<b>TRANSFORMACION</b>	Intentos fallidos de establecimiento de unidades transformadoras en el territorio.	Múltiples usos que pueden ser dados a la planta y la fruta del cocotero. (Cosmética, alimenticia, agrícola)
	Existencia de Tratados de Libre Comercio con países de mejor potencial industrial (Países Asiáticos)	Existencia de la distinción del Régimen Especial Aduanero, para importación de equipos y maquinarias para la industria local
		Existencia de Tratados de Libre Comercio con países demandantes de productos agrícolas
<b>COMERCIALIZACION</b>	Debiles controles aduaneros para el ingreso de producto ilegal desde los países vecinos como Panama y Venezuela	Aprovechamiento de las oportunidades de comercialización y exportación a través de empresas con experiencia comercial como Frandy Group, del Valle del Cauca

Tabla 10. (Continuación).

<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	La actividad del cocotero se desarrolla especialmente en 11 municipios costeros del Pacifico Sur Colombiano (desde Buenaventura a Tumaco), pero no existe un modelo organizativo que permita y facilite condiciones para el desarrollo tecnologico.	Insercion en la Agenda Nacional de ciencia, tecnologia e innovacion que lidera Corpoica y Colciencias
	Baja cobertura en la oferta institucional Publica, referente a la Asistencia Tecnica, transferencia de tecnologias e innovacion.	Disponibilidad de recursos del Fondo de Ct+i del Sistema General de Regalias y Colciencias
	Las organizaciones de agricultores existentes muestran grandes debilidades socio-organizativas para liderar procesos armonicos del desarrollo tecnologico integral de la actividad del cocotero.	

Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008  
 Plan Indicativo Estrategico del Cocotero, Gerencia del Pacifico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011.  
 Planes de Acción Cadena del Cocotero 2012, 2013, 2014, 2015.

## **Estrategias recomendadas:**

### **Producción :**

- Gestionar líneas de financiamiento para fomentar la rehabilitación de los cultivos del cocotero en la región.
- Diseñar e implementar un modelo de crédito pertinente a la actividad cocotera y las realidades del territorio.
- Implementar Campañas Fitosanitarias para el MIPE de forma periódica y continua en la costa Pacífica de Nariño.
- Fortalecer metodológica y pedagógicamente las organizaciones prestadoras de los servicios de asistencia técnica para atender a los pequeños productores cocoteros.
- Fortalecer a Fedecoco para elevar su capacidad de gestión del sector cocotero ante las entidades del ámbito Nacional e Internacional<sup>94</sup>

### **Ciencia, tecnología e innovación:**

- Articular a las instituciones públicas y privadas de investigación y desarrollo tecnológico: centros de investigación, la academia y la empresa privada, a través del SLCTI.
- Preparación concertada y pertinente de la agenda de CTI, que recoja los procesos inconclusos y las proyecciones para la superación de las limitantes existentes para el desarrollo de la cadena del cocotero.
- Gestionar el diseño, estructuración, financiamiento e implementación participativa de los proyectos contemplados en la Agenda de CTI.
- Fortalecer los actores locales del Sistema Local de Ciencia, Tecnología e Innovación, mediante su vinculación efectiva a los procesos de CTI que se desarrollen en el territorio.<sup>95</sup>

### **Transformación:**

- Gestionar e Implementar un programa de emprendimientos organizativos - empresariales para los productores, transformadores y comercializadores de coco en el Municipio.
- Gestionar la implementación de alianzas público-privada entre organizaciones de productores e industriales para la transformación del coco y sus subproductos.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> CAMARA DE COMERCIO DE Tumaco. Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008 Plan Indicativo Estratégico del Cocotero, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 – 2011 .(revisado 11 de mayo 2019).

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Ibid.

### **Comercialización:**

- Implementar la red o redes de centros de acopio y postcosecha en los principales núcleos de producción de coco, a través de empresas asociativas para la comercialización del producto.
- Exploración de mercados potenciales convencionales y no convencionales, nacionales e internacionales
- Diseñar y establecer un sistema de información de volúmenes de producción y comercialización del cocotero.<sup>97</sup>

### **Promoción y fortalecimiento empresarial y gremial:**

- Fortalecimiento Organizativo y Gremial en el Marco de la Economía Solidaria y el Cooperativismo de los productores a nivel local y regional.
- Legitimar el accionar del Consejo Regional de la Cadena del Coco, para que continúe con la orientación de las políticas, programas y proyectos de la Cadena del Coco en la región Suroccidental.<sup>98</sup>

## **4.3 EL SECTOR PALMERO**

El Sector Palmero, es una importante fuente de empleo y alternativa de producción para pequeños y medianos productores; en este sector se ubican empresas con importantes extensiones del cultivo y provistas de plantas de extracción de aceite crudo: Palmas de Tumaco, Palmeiras S.A., Palmas Salamanca, Astorga S.A., Palmar Santa Elena y Palmas Santafé, ubicadas cerca de las veredas de Candelillas río Mira, Imbili río Mira, Dos quebradas y la carretera que conduce de Tumaco a Pasto.<sup>99</sup>

El estímulo y apoyo a los micros, pequeños y medianos productores para establecer cultivos de palma, llevó a que hasta el año 2006 existieran 35.256 hectáreas sembradas, en la actualidad Según (Fedepalma 2017) en el municipio hay 18.946 hectáreas, de las cuales 16.354 ha están en producción y 2.592 en desarrollo, con unos rendimientos de 8.21 ton/ha con una tasa de extracción del 18,43%. El 70% de la producción se exporta y el 30% se destina para el mercado interno.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> CAMARA DE COMERCIO DE Tumaco. Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008 Plan Indicativo Estratégico del Cocotero, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 – 2011 .[revisado 11 de mayo 2019].

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Ibid

<sup>100</sup> Ibid

**Tabla 11. Análisis interno sector palmero**

	ANALISIS INTERNO	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>PRODUCCION</b>	Las Unidades productivas de mayor Área (9.668), pertenecen a Capitales Foráneos. (Palmas de Tumaco S.A; Palmeiras Colombia S.A; Astorga S.A; Central Manigua; Salamanca Oleaginosas S.A; Palmas Santa Fe S.A; Palmas la Miranda LTDA; Agrigan LTDA), este impulso de grupos inversionistas llegaron en 1977.	Municipio de la Zona Sur Occidente de Mayor vocación a la Producción de Palma, con 50 años de tradición.
	Poca infraestructura extrapredial de riego y drenaje, debido a que en algunas zonas planas de Tumaco se requiere de drenajes para controlar los excesos de agua, en las partes altas el riego es fundamental para el suministro de recurso hídrico.	Condiciones Edafoclimaticas y Agroecológicas buenas para el cultivo de palma de aceite.
	Bajo nivel de escolaridad en la Mano de obra No Calificada y poca presencia en las Plantaciones de profesionales oriundos del Territorio.	El Municipio de Tumaco, cuenta aproximadamente con 150.000 has buenas para el desarrollo agropecuario.
	Débil cohesión de los actores de la cadena para la suma de esfuerzos y la coordinación institucional para el desarrollo de la misma en la región.	Existen 17.000 has. De palma de aceite sembradas en todo el Municipio.

Tabla 11. (Continuación).

	Poca formalización y titulación de la propiedad de la tierra en los enclaves palmeros, que genera, inseguridad jurídica en los derechos de la propiedad de la tierra y confianza para los inversionistas.	El sector cuenta con organizaciones de segundo nivel (Palmasur SAT) y una Corporación (Cordeagropaz) que agrupan a pequeños productores y acompañan su organización y desarrollo productivo.
<b>TRANSFORMACION</b>	Las Plantas transformadoras, en lo local sólo se limitan a la extracción de Aceite crudo y no incursionan en productos que tienen asegurados mercados nacionales e internacionales, tal es el caso de la industria farmacéutica, la cosmética, la de alimentos, etc.	
	Mínimo énfasis en el desarrollo del eslabón Industrial y de Oleoquímica, limitando la oportunidad de empleo e ingresos en el territorio.	
	Poco talento humano especializado y centros de formación para los procesos de transformación de la palma de aceite.	
<b>COMERCIALIZACION</b>	Exportación de bajos volúmenes de aceite crudo de palma, debido al poco interés para la integración industrial, por lo que se enfrentan a diversas dificultades para asegurar el mercado para su producto.	La localización del Municipio en el sur occidente del Departamento de Nariño y al borde del océano Pacífico, constituye una puerta natural de salida a los mercados internacionales para el Aceite de Palma.
	Baja Capacidad de Almacenamiento en Planta y Puerto debido a las limitantes en infraestructura.	Se cuenta con un puerto marítimo que ofrece las garantías mínimas para el transporte de materias primas e insumos.

Tabla 11. (Continuación).

	Bajo Calado del puerto marítimo de Tumaco y constante sedimentación, creando restricciones a la entrada y salida de los buques.	Se cuenta con una organización de Pequeños Productores de segundo nivel establecidas en la región (Palma Sur SAT) y una organización que fomenta los procesos organizativos socio - empresariales de los pequeños productores (Cordeagropaz).
	Débil cohesión en las organizaciones para la comercialización del producto ante el mercado internacional.	Existencia del Fondo de Estabilización de precios.
	Mal estado de las vías Secundarias y Terciarias. (90 Kms. de vías terciarias existentes e importantes para el desarrollo de los actuales núcleos palmeros: Chilvi - Robles 11,2 Km.; Cajapi - Dos quebradas 4,9 Km.; Juan Domingo - Vuelta Larga 2,7Km; Pital Piragua-Chimbuzal 3,)	
	Deficiencia en la infraestructura vial, marítima, fluvial, energética y de servicios básicos, impidiendo el normal desarrollo para la industria.	
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Escaso apoyo de los entes territoriales y las Universidades al desarrollo tecnológico del sector.	Apoyo tecnológico brindado por Fedepalma, UAATAS, Cenipalma y Corpoica.

Tabla 11. (Continuación).

	Baja cobertura en la transferencia y desarrollo de nuevas tecnologías, como base para la innovación y asistencia técnica requerida por los productores, en la investigación de materiales resistentes y/o tolerantes a la PC, investigaciones sobre la agronomía de nuevos materiales híbridos, (en la Nutrición, requerimiento hídrico, necesidades de polinización, entre otros), además del manejo agronómico del cultivo y gestión empresarial.	Desarrollo de una Variedad de Palma Aceitera, Adaptada a la zona, agronómicamente. (OXG)
		Comités Agronómico y de Plantas Extractoras.
		Se cuenta con el Centro de Investigación El Mira - CORPOICA EL MIRA y CENIPALMA, cuyos logros más importantes fueron el de promover el cultivo, brindar enseñanza y apoyo a quienes incursionaron en el negocio.
		Elaboración y entrega de los planes de manejo ambiental.

Fuente: Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva de la Palma de Aceite de la Zona Occidente. 2005  
 Plan Indicativo Estratégico de la Palma, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011.  
 Planes de Acción Cadena de la Palma 2012, 2013, 2014, 2015.  
 Plan de Reactivación de la Palmicultura en Tumaco. 2014

**Tabla 12. Análisis externo sector palmero**

	<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	Presencia de enfermedades endémicas como es la Pudrición de Cogollo - PC, que afecto a más 35.200 has desde el 2007.	Desarrollo de los Eslabones Industriales y de Olequímica (Comestibles, Farmacéuticas y cosméticas).
	Las condiciones ambientales propias del Pacífico facilitan la presencia de plagas y enfermedades que reducen la producción y la competitividad del sector.	La palma de aceite es uno de los cultivos de mayor crecimiento (tanto en áreas sembradas como en producción asociada) en la agricultura colombiana y es uno de los pocos que, junto con el maíz y el cacao, ha contribuido a mantener una tasa de crecimiento positiva a pesar de los reveses de otros cultivos tradicionalmente importantes.
	La edad de los palmicultores se encuentra en el rango de los 55 a los 80 años, sin que se evidencie el importante relevo generacional que esta actividad demanda.	La problemática sanitaria puede afectar el progreso sostenido del cultivo y la participación de Colombia en la producción de aceite en el escenario mundial de las oleaginosas. En la actualidad, Colombia es el primer productor de aceite de palma en el continente americano y el cuarto a nivel mundial, con cerca de 500 mil has sembradas en todo el país, de las cuales aproximadamente el 77% están en producción.
	Situación de orden público y de conflicto en las zonas productoras o potenciales para el cultivo, que puede afectar los programas de fomento a la producción.	Desarrollo del Híbrido Oleíferas X Guinenses.

Tabla 12. (Continuación).

		Incorporación de la Economía Solidaria y el Cooperativismo como mecanismos de articulación de esfuerzos que permitan el crecimiento y el desarrollo del sector.
<b>TRANSFORMACION</b>	Las condiciones ambientales propias del Pacifico facilitan la presencia y proliferación de micro - organismos que pueden afectar la calidad de los productos.	Culminación de la carretera binacional Espriella - Rio Mataje
		Generación de Valor Agregado en los subproductos del proceso (Energía Eléctrica a Partir de Combustión de Tusa y Fibra).
<b>COMERCIALIZACION</b>	Ecuador es productor de palma y por su cercanía con el departamento de Nariño, puede convertirse en competencia para la producción local.	Oportunidades de alianzas comerciales con Ecuador, a través de la construcción de la Vía Espriella-Rio Mataje.
	Desmante del Fondo de Estabilización de Precios.	La existencia de tratados de libre comercio con países no productores de palma de aceite.
	Inestabilidad en la política cambiaria de Colombia	Ventas de paquetes tecnológicos producidos en el Municipio de Tumaco.
	Restricciones Arancelarias de algunos mercados de la región.	
	Aumento de las importaciones de Aceites y Grasas por las principales industrias del sector de la oleiginosa...	
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INOVACION</b>	Ampliación de la brecha tecnológica con los competidores internos y externos.	Generación de Valor Agregado en los subproductos del proceso (Energía Eléctrica a Partir de Combustión de Tusa y Fibra).

Tabla 12. (Continuación).

		Convenios Interinstitucionales para investigación y desarrollo tecnológico adelantados por Colciencias.
		Aprovechamiento para la presentación de proyectos enmarcados al Fondo de Cti del SGR

Fuente: Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva de la Palma de Aceite de la Zona Occidente. 2005  
 Plan Indicativo Estratégico de la Palma, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011.  
 Planes de Acción Cadena de la Palma 2012, 2013, 2014, 2015.  
 Plan de Reactivación de la Palmicultura en Tumaco. 2014

## **Estrategias recomendadas:**

### **Producción:**

- Consolidar el Censo Oficial que realizó el ICA y adelantar los procesos de erradicación de 7.000 has afectadas por PC, a través de los métodos considerados por el ICA.
- Recuperar las áreas perdidas con la renovación de 19.000 has.
- Expandir el cultivo con la siembra nueva de 15.000 has de OXG.
- Establecer por parte del ICA, un programa de inspección, vigilancia y control tanto para solucionar la emergencia sanitaria por la PC, como para vigilar el comportamiento de las renovaciones realizadas con materiales tolerantes.
- Fortalecer la Coordinación de Manejo Sanitario de Fedepalma en Tumaco, el cual buscará facilitar el trabajo de los palmicultores en el establecimiento de directrices conjuntas y articular los esfuerzos de los productores para el manejo adecuado de la sanidad de sus cultivos.
- Establecer una estrategia de comunicación para toda la comunidad del Municipio de Tumaco, donde se informe de la problemática fitosanitaria, como de las estrategias de manejo, para que de esta manera se haga participe de las soluciones y pueda retroalimentar al grupo de trabajo en la temática.
- Adelantar con la línea de crédito en condiciones Finagro para la Palmicultura en Tumaco, aquellos proyectos propuestos por pequeños, medianos y grandes palmicultores que se les aplique la tasa de interés subsidiada DTF-2, créditos complementarios con cobertura FAG igual a la que fue aplicada al crédito original y en condiciones de largo plazo
- Fortalecer los fondos complementarios de garantías del municipio y el departamento para amparar los créditos de los pequeños y medianos productores.<sup>101</sup>

### **Ciencia, tecnología e investigación:**

- Reforzar la formación técnica y tecnológica de capital humano de la zona para atender los requerimientos de las actividades productivas de la palma.
- Fortalecimiento de la Asistencia Técnica Integral, a través de las Unidades de Asistencia y Auditoría Técnica, Ambiental y Social - UAATAS, para el desarrollo de capacidades productivas, comerciales y de gestión en la formulación, ejecución y administración de proyectos para el sector.

---

<sup>101</sup> CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008 Plan Indicativo Estratégico del Cocotero, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 – 2011 .[revisado 11 de mayo 2019].

- Adelantar trabajos investigativos en materiales resistentes y/o tolerantes a la PC, considerando algunos híbridos como algunos materiales de la variedad *Eleais Guineensis* entre CENIPALMA y CORPOICA
- Adelantar trabajos investigativos sobre la agronomía de los nuevos materiales híbridos, en varios aspectos: nutrición, requerimientos hídricos, necesidades de polinización, entre otros.) un comportamiento diferente a los materiales *Eleais Guineensis* entre CENIPALMA y CORPOICA<sup>102</sup>

### **Promoción y fortalecimiento de los procesos empresariales y gremiales:**

- Implementar Programas de capacitación para el fortalecimiento organizativo y empresarial de los productores en los principales núcleos de producción de la región.
- Fortalecimiento de las organizaciones dedicadas a la comercialización de los pequeños productores
- Fortalecimiento Organizativo y Gremial en el Marco de la Economía Solidaria y el Cooperativismo de los productores a nivel local y regional
- Promover la conformación de negocios inclusivos, donde las organizaciones de productores tenga vínculos comerciales y de servicios de manera directa con las empresas extractoras, bajo esta estructura se facilitará el intercambio de experiencias entre los aliados y adopción de herramientas de información, participación, investigación, manejo sanitario, divulgación y capacitación a las organizaciones de pequeños productores.
- Creación del Consejo Regional de la Cadena de la Palma Aceitera, para la orientación de las políticas, programas y proyectos de la Cadena en la región Suroccidental.

### **Comercialización y transformación :**

- Adelantar estudios de inteligencia de mercados para identificar los destinos más atractivos para la exportación de los aceites de palma producidos en Tumaco, caracterizando tanto a los clientes de dichos mercados potenciales como a los competidores, para así configurar una apuesta exportadora a la medida de la demanda de mercado.
- Impulso de Alianzas estratégicas entre organizaciones de productores, comercializadoras y sector público.
- Apoyo en la Conformación de Asociaciones, fortalecimiento y acompañamiento a las existentes.
- Lograr la certificación RSPO para el aceite de palma Alto Oleico de Tumaco, lo cual impulsará y asegurará la compra de estos productos con sellos en materia de sostenibilidad por los mercados externos.

---

<sup>102</sup> Ibid.

- Desarrollar una estrategia comercial que considere la creación de una marca propia, con denominación de origen acorde al segmento al que se determine atacar, que claramente diferencie el aceite de palma Alto Oleico y la Oleina de Palma de Tumaco como productos ambientales y sostenibles.
- Avanzar en la generación de valor agregado mediante la transformación local del aceite de palma Alto Oleico en Oleina de Palma y demás productos y subproductos a través del montaje y puesta en marcha de un complejo agroindustrial del territorio.
- Implementar un banco de maquinaria para vías y adecuación de tierras para el beneficio del pequeño productor.<sup>103</sup>

#### **4.4 SECTOR CAMARONERO**

Hasta el año 2000 El Sector camaronero logró consolidarse como un motor de generación de empleo y bienestar, a través del establecimiento de 1.783 hectáreas. En los últimos cuatro años se ha tenido un proceso de reactivación y rendimiento progresivo en la producción de camarón, que en promedio ha alcanzado margen de sobrevivencia del 52% con rendimiento por hectáreas que van desde 650 a 1.000 kilogramos.<sup>104</sup>

En el municipio existe una capacidad instalada de 1.783 hectáreas de estanques que se podrían recuperar para realizar el cultivo de camarón; de esta área en la actualidad hay 471.5 hectáreas en operación, las cuales producen en promedio 860 toneladas de camarón año, lo que significa un potencial de cerca de 1.300 hectáreas de estanques que podrían entrar en producción de manera inmediata.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Ibid.

**Tabla 13. Análisis interno sector camaronero**

	ANALISIS INTERNO	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>PRODUCCION</b>	Se cuenta con poca información técnica y ambiental que sustente la vocación de zonas de la región que han sido identificadas como potencialmente utilizables para la acuicultura.	Experiencia en producción de semilla y en realización de repoblamientos.
	La acuicultura no es una actividad considerada de forma explícita en los Planes de Ordenamiento Territorial	Existencia de capacidades en instituciones académicas nacionales con presencia en el territorio para la generación de líneas de base ecológicas para la acuicultura.
	Carencia de líneas de base ecológicas y falta de claridad sobre las metodologías aplicables para la estimación de la capacidad de carga para la acuicultura en embalses y cuencas hidrográficas con vocación acuícola	Capacidad de la actividad para convertirse en un importante motor de la economía regional
	Disminución de los caudales en muchas quebradas y ríos ocasionada por la deforestación y el uso indebido de las zonas de protección de las fuentes de agua.	Alta participación de mujeres cabeza de familia en la acuicultura
	Tendencia a la eutrofización de los cuerpos de agua de uso público donde hay acuicultura.	Existencia de Universidades, Institutos tecnológicos y el SENA, que proveen Profesionales y Tecnólogos formados en acuicultura
	Desconocimiento por parte de los productores de adecuadas prácticas acuícolas que contribuyan a la reducción del impacto ambiental de las zonas de cultivo.	

Tabla 13. (Continuación).

	Inexistencia de Planes de Ordenación de la Pesca y la Acuicultura – POPA’s en la región.	
	Carencia de protocolos de bioseguridad para permitir la realización de cultivos de especies nativas en cuencas diferentes a las de su origen	
	Carencia de políticas y protocolos actualizados para el repoblamiento con especies nativas	
	Carencia de una Plan Nacional de Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en el país, que permita la asignación de recursos económicos del Gobierno nacional para el fomento de la actividad	
<b>TRANSFORMACION</b>	En general, los productores AREL (Acuicultura de recursos limitados) constituyen una población “oculta” que no está representada ni en las estadísticas de producción ni en los registros oficiales.	Existencia de programas de apoyo y fomento a proyectos productivos gubernamentales con enfoque preferencial para pequeños productores
	La mayoría de los productores acuícolas son AREL y AMyPE (Acuicultores de micro y pequeña empresa), y poseen un limitado conocimiento de las tecnologías de cultivo	La producción de la acuicultura es significativa en la seguridad alimentaria en la región.
	Inexistencia de alimentos alternativos para reemplazar el concentrado comercial, el cual resulta demasiado costoso para los AREL	
	Carencia de una institucionalidad gubernamental específica tanto a nivel nacional como departamental, para apoyar el desarrollo de los pequeños productores	

Tabla 13. (Continuación).

	Exceso de trámites que inhibe la formalización de los AREL y su inclusión en programas de apoyo gubernamental	
	Desconfianza del sector bancario en la actividad, lo que dificulta el acceso al crédito, impide la creación del “seguro” agropecuario para la acuicultura y causa la dependencia de proveedores y extrabancarios para financiar la actividad, especialmente, de las casas productoras de alimentos concentrados	
	Falta de una organización que represente los intereses de los AREL, que los ayude a acceder a economías de escala y a obtener apoyos del gobierno	
<b>COMERCIALIZACION</b>	Los pescados y mariscos no forman parte de la dieta de la mayoría de la población de regiones no costeras.	Arraigo del consumo de pescados y mariscos en la población costera
	Desconocimiento de los consumidores de las ventajas del consumo de productos de la pesca y la acuicultura para la salud	Existencia de algunas plantas en proceso de certificación y con buena capacidad para camarón y tilapia.
	Deficiencias en presentación y poco valor agregado en los productos de la acuicultura al consumidor final	Reconocimiento de la calidad de los productos colombianos en los mercados internacionales y aumento de experiencia exportadora en las empresas de la región.
	Desconfianza de los consumidores en el manejo, preparación y conservación de los productos de la acuicultura, lo que inhibe su adquisición y consumo	
	Bajo nivel de certificación en sistemas de calidad en los diferentes eslabones de la cadena productiva acuícola	
	Carencia de sistemas de trazabilidad confiables	

Tabla 13. (Continuación).

	Inexistencia de sistemas de coordinación e información de mercados	
	Deficiente logística y capacidad de la red de frío en muchas zonas acuícolas	
	Carencia de garantías que respalden a los productores para acceder al crédito o falta de reconocimiento de las mismas por parte del sector bancario	
	Carencia de servicios públicos o tarifas elevadas de los mismos en muchas zonas de producción	
	Deficiente infraestructura vial, lo que genera sobrecostos en los transportes de insumos y productos	
	Puerto y aeropuerto con baja capacidad de carga nacional e internacional.	
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Falta de coherencia, continuidad y visión de largo plazo en los programas de investigación en áreas afines a la acuicultura.	Existencia de una Agenda Nacional de Investigación en Pesca y Acuicultura en la cual se establecen las demandas de investigación a nivel de especies de aguas cálidas y frías, de acuicultura marina, de camarón de cultivo, de peces ornamentales y de otras especies nativas.
	Las estaciones gubernamentales no cumplen a cabalidad su función de realizar investigación aplicada a la acuicultura por acumular funciones sin incrementar recursos	Existencia de universidades con programas de pregrado y posgrado en acuicultura, Institutos tecnológicos, Centros de Investigación y el SENA, que han graduado un número significativo de Profesionales y Técnicos.
	Carencia de información científica sobre tecnologías, para el cultivo de especies nativas que se puedan incorporar a la acuicultura, especialmente en el caso de especies marinas	Existencia de avances importantes en investigación sobre especies nativas que se aproximan a cerrar el ciclo tecnológico para su cultivo en otras regiones, con posibilidad de

Tabla 13. (Continuación).

		realizar transferencia de buenas prácticas.
	Desconocimiento de tecnologías y protocolos de bioseguridad para el cultivo de especies exóticas de interés	Destinación del 10% del total de las regalías del país al Fondo de Ciencia y Tecnología que cofinancia proyectos de investigación
	Desconocimiento por parte de los Centros de Investigación y los productores sobre los fondos de financiación y otras fuentes de financiación para la investigación	Existencia de normatividad específica para la transferencia de tecnología a pequeños productores
	Escasa articulación entre los centros de investigación, las instituciones educativas y los productores	
	Los resultados de las investigaciones no son adecuadamente difundidos	
	Falta de recursos humanos calificados en algunas áreas del conocimiento que inciden en la acuicultura	
	Ineficacia del sistema nacional de transferencia de tecnología que no llega adecuadamente a los productores de recursos limitados	

Fuente: Plan Nacional Para El Desarrollo De La Acuicultura Sostenible En Colombia – Plandas  
 Diagnóstico De La Acuicultura En Colombia  
 Plan Estratégico Y Operativo De La Pesca Artesanal Del Pacífico Nariñense 2015  
 Desarrollo De Estrategias Para El Incremento De Consumos De Pescados Y Mariscos, Provenientes De La Acuicultura De Colombia, Como Alternativa Viable De Comercialización En El Mercado Doméstico.  
 Plan De Acción De La Apuesta Productiva De La Camaronicultura.  
 Estudio De Prefactibilidad De La Reactivación De La Camaronicultura En Tumaco - Nariño - Noviembre De 2011

**Tabla 14. Análisis externo sector camaronero**

	ANÁLISIS EXTERNO	
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>PRODUCCIÓN</b>	Crecimiento de actividades agropecuarias no compatibles con la acuicultura en zonas con potencial para la actividad.	Clima estable que permite la producción durante todo el año en gran parte del territorio nacional
	Uso compartido del recurso agua en zonas con actividades potencialmente contaminantes	Existencia de numerosas especies nativas con potencialidad para acuicultura
	Vulnerabilidad de zonas acuícolas a catástrofes naturales derivadas del cambio climático	Conciencia social y gubernamental de la importancia de la acuicultura como mecanismo para la reducción indirecta de la presión sobre los recursos pesqueros
	Volatilidad de precios de insumos para la producción	Abundancia de suelos aptos para el establecimiento de cultivos de recursos acuáticos
	Baja rentabilidad de las unidades productivas, lo que propicia el abandono de la actividad y la migración a zonas urbanas	Suficiente oferta de agua, abundante agua continental en ríos, lagunas y el mar.
	Inseguridad y conflicto armado	Existencia de condiciones ambientales favorables para la adaptación de especies exóticas de interés acuícola
		Existencia del Programa de Transformación productiva – PTP que incluye la camaronicultura y la piscicultura como sectores de talla mundial
		Posibilidad de atraer inversión extranjera e interés de las entidades de Cooperación Internacional para financiar la reactivación de la camaronicultura.

Tabla 14 (Continuación).

<b>TRANSFORMACION</b>	Incremento de la importación no regulada de productos pesqueros a Colombia que pueden convertirse en vectores de patógenos	Posibilidad de acceder a los protocolos de calidad internacionales, de acuerdo con la normativa colombiana
<b>COMERCIALIZACION</b>	Desconfianza y desconocimiento de la calidad e inocuidad de los productos acuícolas en la mayor parte de la población	Posibilidad de realizar alianzas internacionales con productores locales que permitan el ingreso de nuevas y mejores tecnologías.
	Campañas permanentes de consumo de productos cárnicos que opacan a los productos acuícolas en el espectro de alternativas del consumidor	Nuevos tratados comerciales internacionales permiten la importación de insumos a precios más competitivos.
	Potencial para una mayor incursión de productos extranjeros a partir de nuevos tratados internacionales de comercio	Posibilidades de diversificar la producción acuícola y sus mercados, lo que permitiría incrementar la oferta de productos a los consumidores
	Variables macroeconómicas como son la caída de precio internacional y la revaluación del peso, que hacen que actores como el camarón de cultivo sean menos competitivos	Mayor conciencia de la población en la necesidad de consumir fuentes de proteína más saludables, entre las que se destaca el pescado
	Crecimiento de la oferta internacional de productos de la acuicultura, especialmente, de países asiáticos, que son exportados a precios finales más competitivos que los locales	Mejora sustancial del poder adquisitivo en el país que impulsa la demanda de productos acuícolas como el camarón, que anteriormente solo se destinaban a mercados de exportación
		Creciente demanda de productos para “calentar y servir”, en los cuales la industria de procesamiento de pescados y mariscos puede encontrar un importante nicho de oportunidad
		Baja calidad de los productos acuícolas importados comparada con la de los productos acuícolas nacionales
		Ubicación geográfica estratégica en relación a los mercados globales más importantes de productos pesqueros y acuícolas

Tabla 14. (Continuación).

		Creciente demanda de productos marinos frescos en países del Caribe
		Existencia de Tratados de Libre Comercio que incluyen productos pesqueros y de la acuicultura y que permiten el acceso a mercados de alto volumen.
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Carencia de instituciones encargadas del diseño, formulación y estructuración de proyectos para acceder a los fondos investigación y desarrollo tecnológico.	Existencia de vínculos entre los centros de investigación y producción internacionales que están en capacidad de transferir tecnologías para optimizar la productividad en la acuicultura nacional
		Existencia de un modelo de economía abierta que propicia las alianzas con socios extranjeros para la incorporación de nuevas tecnologías al país.
		Incremento gradual en la asignación de recursos a Colciencias para el desarrollo de investigación básica y aplicada.

Fuente: Plan Nacional Para El Desarrollo De La Acuicultura Sostenible En Colombia - Plandas  
 Diagnóstico De La Acuicultura En Colombia  
 Plan Estratégico Y Operativo De La Pesca Artesanal Del Pacífico Nariñense  
 Desarrollo De Estrategias Para El Incremento De Consumos De Pescados Y Mariscos, Provenientes

## **Estrategias recomendadas:**

### **Aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros:**

- Capacitación a acuicultores en producción limpia.
- Estructuración de un plan integral para el manejo sanitario de cultivos.
- Estructuración de un sistema para la disposición de mortalidades y residuos de plantas de proceso y manejo de residuos líquidos.
- Capacitación a acuicultores en temas ambientales
- Capacitación, sensibilización y asesoría a los productores en la prevención y control de enfermedades acuícolas<sup>106</sup>.

### **Investigación científica, desarrollo tecnológico y formación de recursos humanos para la pesca:**

- Determinación de nuevas tecnologías para el cultivo, procesamiento y comercialización tendientes a la oferta de productos inocuos.
- Incorporación de nueva tecnología para innovación y diseños aplicados a los sistemas de producción, cosecha y postcosecha.
- Incorporación de nuevas tecnologías para agroindustria de los productos y subproductos acuícolas.
- Gestión de proyectos para acceder a los Fondo Nacional para la Investigación científica, desarrollo tecnológico y la innovación en acuicultura (IC+DT+I)
- Promoción a las convocatorias del fondo nacional para la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación (IC+DT+I) en acuicultura, para el desarrollo de nuevos productos provenientes de la acuicultura, orientados al mercado de preparados y precocinados, que incluyan estrategias de introducción y promoción.
- Promoción para la articulación público - privada para la cofinanciación y la implementación de un sistema de inteligencia de mercados e información de precios de productos acuícolas a nivel nacional e internacional. Este incluirá también una evaluación de tendencias de consumo de productos acuícolas.<sup>107</sup>

### **Fortalecer la institucionalidad para estimular el desarrollo del sector:**

- Revisión de la estructura orgánica y funcional de la AUNAP
- Establecimiento de un grupo interinstitucional para la autorización de actividades acuícolas.

---

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Ibid.

- Creación de un comité intersectorial para la revisión de la normatividad en acuicultura.
- Aplicación de los decretos anti tramite (disminución de requisitos para los trámites ante el Gobierno), a los AREL referidos a la concesión de aguas, registro en cámaras de comercio y normatividad pesquera vigente, ante las autoridades ambientales, cámaras de comercio y la AUNAP respectivamente.
- Realización de campañas para incentivar a los productores para que tramiten sus permisos, mostrándole las ventajas de estar formalizados.
- Articulación con Corporaciones autónomas regionales para la revisión y ajuste de los actuales cobros para el uso del agua y vertimientos en el sistema primario de producción en la acuicultura.<sup>108</sup>

#### **Fortalecer las iniciativas de comercialización y transformación:**

- Realizar acciones de promoción e implementación de las buenas prácticas de producción, procesamiento y comercialización que mejoren la productividad, con beneficio ecológico y uso de herramientas contables y financieras.
- Realizar un análisis de la competitividad de la acuicultura entre regiones del país y con respecto a la actividad en otros países, con el fin de recomendar mejoras que permitan superar barreras no arancelarias para el acceso a mercados internacionales.
- Realizar campañas de la acuicultura comercial, de acuerdo con la actividad realizada, el sistema de producción utilizado y el volumen de producción
- Estructuración e implementación de una campaña orientada a inducir un mayor consumo de camarón, mostrando los beneficios a la salud, en niños en edad escolar, profesores de educación primaria y secundaria y amas de casa, garantizando que el mensaje sea asimilado por todos los elementos de este nicho.
- Estructuración y operación de la red de comercialización de recursos acuícolas establecida en la ley 13 de 1990 o estatuto general de pesca.<sup>109</sup>

## **4.5 SECTOR FORESTAL**

Según información de Corponariño el aprovechamiento de los bosques primarios es más marcado en las cuencas de los ríos Mira, Nulpe, Mataje, Rosario, mejicano y Chagüí. Se estima que el municipio de Tumaco posee una cobertura de 92.239 hectáreas aproximada de bosques naturales con distintos niveles de intervención

---

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ibid.

antrópica.<sup>110</sup>

De esta manera, el Sector Forestal se ha desarrollado de manera coyuntural, y se estima que más del 70% de los bosques de guandal, terrazas y colinas se encuentran altamente intervenidos, requiriendo grandes esfuerzos para su recuperación. Para el año 2011, Corponariño reportó 91.000 m<sup>3</sup>, de especies forestales movilizadas con permiso de aprovechamiento forestal para las diferentes especies. Actualmente, existen 13 aserríos con muy baja tecnología. La madera que se comercializa desde el Municipio sale con una baja agregación de valor, se comercializa en bloque y tablones en mercados del interior del país, especialmente Cali y Bogotá. (Corponariño, 2011).<sup>111</sup>

La Ebanistería es la transformación de los insumos de madera en artículos o productos terminados y nuestros pobladores han obtenido este arte de la sabiduría ancestral a través de las generaciones, y lo han tecnificado de manera precaria, limitándoles su competitividad en el mercado local y regional.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [7 de abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

<sup>112</sup> ibid

**Tabla 15. Analisis interno sector forestal**

	ANALISIS INTERNO	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>PRODUCCION</b>	Zona con los mayores Costos de Producción del País.	Municipios de la Zona Sur Occidente Colombiano con buenas reservas maderables aprovechables
	Baja productividad de los trabajadores.	135.000 has de Bosques Naturales con opción de manejo forestales sostenibles en territorios colectivos de los consejos comunitarios: el Recuerdo de Nuestros Ancestros del río Mejicano y Unión del río Chagüi
	Bajo nivel de escolaridad de los trabajadores (aserrador tradicional).	
	Altos Costos de Mano de Obra.	
	No hay dinamismos en las acciones asociativas y gremiales.	
<b>TRANSFORMACION</b>	El eslabón Industrial sólo está representando por los aserraderos de transformación primaria de la madera.	
	Bajo aprovechamiento de los subproductos de la madera.	
<b>COMERCIALIZACION</b>	Bajos volúmenes para comercialización.	Plantaciones en Arreglos Agroforestales con Capacidad comercial.
	Baja Capacidad de Almacenamiento en Planta y Puerto.	Plantaciones de Bosques con potencial de aprovechamiento para la venta en servicios de ecoturismo, agroturismo y Turismo Nativo
	Bajo Calado del puerto marítimo de Tumaco y constante sedimentación.	Puerto Marítimo para Exportación.
	Intermediación en la comercialización	Ampliación de la cobertura de los operadores de servicios de telecomunicaciones

Tabla 15. (Continuación).

	Poca promoción de los productos forestales líderes	Participación de los aserríos en la transformación primaria de la madera.
	Se realizan aprovechamientos de Bosques sin el debido permiso de la Corporación Ambiental	Oportunidades de certificación forestal para acceder a los mercados especializados
	Mal estado de las vías Secundarias y Terciarias del territorio.	Oportunidades de mercados para productos forestales de la región.
	Precario acceso a los bosques, debido a la ubicación y no existencia de vías terrestres de comunicación	Presencia de dos tiendas de la madera en los territorios colectivos del Municipio (C.C: Mejicano y Chagüi)
	Buena parte de los aserríos del territorio no dispone de servicios básicos domiciliarios.	
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Poca información sobre inteligencia de mercados, competitividad de los productos forestales y mecanismos de certificación	Voluntad de apoyo Gremial e institucional para el desarrollo Tecnológico del sector.
	Escasa investigación aplicada.	Apoyo técnico brindado por M.A.D.R, UMATAS e Instituciones del sector.
	Mínimo desarrollo del eslabón Industrial	
	Escaso apoyo de los entes territoriales, instituciones del sector y las Universidades para el desarrollo tecnológico.	
	Pocos Planes de Manejo Forestal	

Fuente: Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva Forestal de la Zona Occidente. 2010  
 Plan Indicativo Estratégico Forestal, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011.  
 Planes de Acción Cadena Cacao 2012, 2013, 2014, 2015.  
 Plan Indicativo de Ordenación Forestal. Departamento de Nariño, 2010.

**Tabla 16. Analisis externo sector forestal**

	<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	Tala Indiscriminada de árboles sin licencia ambiental	Aprovechamiento de los acuerdos comerciales pactados por la nación.
	Presencia de problemas de orden público en el territorio.	Existencia de legislación (Ley 811 de 2003) que agrupa y reconoce al sector forestal en Colombia, y que definen la política gubernamental para fomentar el establecimiento de plantaciones forestales productivas (las Leyes 139 de 1994 y 1377 de 2010).
	Presencia de Cultivos ilícitos.	Existencia del Acuerdo Sectorial de Competitividad de la Cadena Productiva Forestal Aglomerados-Muebles y Productos de madera adoptado por ordenanza departamental
	Inequidad en la distribución de las utilidades en los procesos de aprovechamiento forestal.	Existencia de un consejo regional forestal
	Ampliación de la brecha tecnológica con los competidores internos y externos.	Incorporación de la Economía Solidaria y el Cooperativismo en los procesos organizativos existentes
	Alto Costo de Vida en el Territorio	
<b>TRANSFORMACION</b>	Disminución del consumo Interno.	Desarrollo de los Eslabones Industriales en centros urbanos regionales
		Generación de valor agregado en los subproductos en centros regionales
<b>COMERCIALIZACION</b>	Sedimentación del puerto marítimo.	TLC e inserción en mercados internacionales

Tabla 16. (Continuación).

	Deterioro continuo de las vías de acceso desde las plantaciones hasta la vía Pasto – Tumaco.	Importación de Insumos a menor costo.
	Atentados terroristas a la infraestructura eléctrica.	Venta de semillas producidas en la zona.
	Presencia de contrabando de maderas desde el Ecuador.	Creciente consumo de productos industrializados de la Madera.
		Rectificación y pavimentación de la vía Junin - Barbacoas
		Terminación y pavimentación de la carretera binacional Tumaco - Esmeraldas.
		Apertura de nuevas vías de acceso a las zonas de bosques.
		Puesta en marcha de la construcción de la acupista Tumaco - Guapi
		Aprovechamiento del Plan General de Ordenación Forestal
		Aprovechamiento de los TLC,s y el régimen Especial Aduanero para la adquisición de Maquinaria, Equipos e Insumos.
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>		1. Aprovechamiento de los bosques y plantaciones forestales para la venta de servicios ambientales.
		2. Opciones de convenios interinstitucionales para investigación y desarrollo tecnológico
		3. Posibilidad de aprovechar las experiencias en investigación a nivel de biotecnología aplicada a especies forestales.

Fuente: Acuerdo regional de competitividad de la cadena productiva Forestal de la zona occidente. 2010  
 Plan indicativo estratégico Forestal, gerencia del Pacifico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011.  
 Planes de Acción cadena Forestal 2012, 2013, 2014, 2015.  
 Plan indicativo de ordenación Forestal. Departamento de Nariño, 2010.

## **Estrategias recomendadas:**

### **Seguridad:**

- Establecimiento de una base antinarcóticos permanente en la zona Para fortalecer las medidas de control, prevención y represión del delito que adelantan los actores armados ilegales.
- Implementación de un plan de desarrollo alternativo para la Economía Lícita que involucre la erradicación manual y sustitución de cultivos ilícitos.<sup>113</sup>

### **Crédito en condiciones competitivas:**

- Diseño e implementación de líneas de crédito para el sector forestal como proyectos productivos con cultivos de tardío rendimiento como las Plantaciones maderables comerciables.
- Establecimiento de líneas de crédito con tasas de interés flexibles para los pequeños productores de la Madera.<sup>114</sup>

### **Infraestructura de transporte y portuaria:**

- Culminación de la carretera Espriella - Río Mataje (19,24 Km.), incluyendo la construcción de 4 puentes sobre los ríos Mira, Pañambi, Pusbi y San Juan.
- Mantenimiento del canal de acceso al puerto marítimo de Tumaco.
- Construcción y Puesta en Marcha de la Aquapista
- Formulación de un Plan Maestro vial para el Municipio de Tumaco.

### **Generación y transferencia de tecnología para la producción de madera:**

- Desarrollar la Agenda de Investigación Regional para el Aprovechamiento de Maderas de uso comercial.

### **Infraestructura de comunicaciones:**

- Implementación de sistemas de comunicación para mejorar la prestación de los servicios en los núcleos de producción.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> CAMARA DE COMERCIO DE Tumaco. Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008 Plan Indicativo Estrategico del Cocotero, Gerencia del Pacifico, Gobernación de Nariño, 2008 – 2011 .[revisado 11 de mayo 2019]...

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Ibid.

### **Infraestructura social:**

- Implementación de un plan integral de desarrollo del sector forestal, que mejore los servicios sociales básicos en vivienda, calidad educativa, salud, agua potable y saneamiento básico.<sup>116</sup>

### **Infraestructura eléctrica:**

- Ampliación de la cobertura de la línea de Interconexión eléctrica hacia la zona rural.
- Conectar el sistema de energía de la región al sistema de interconexión de Popayán-Cauca y Ecuador.
- Reestructuración del sistema de prestación de servicio de energía eléctrica que opera en el Departamento, que permita la vinculación de nuevos oferentes en la prestación del servicio.

117

### **Formación y organización del talento humano en las áreas de competencia del sector:**

- Establecimiento de un programa de capacitación del recurso humano que incluya todos los niveles del sector: (Ejecutivos, mandos medios, personal de plantaciones, plantas de beneficio, pequeños y medianos aserradores tradicionales).<sup>118</sup>

### **Fortalecer desarrollos empresariales asociativos:**

- Ampliación de la cobertura de nuevos desarrollos para la Madera con pequeños productores, mediante el modelo de alianza estratégica con la participación de las empresas privadas del sector.
- Creación de Gremios enmarcados en la Economía Solidaria y el Cooperativismo para el sector forestal que permitan generar servicios para la superación empresarial y de conocimientos
- Establecimiento de reglas de juego legales y claras, por parte del Estado y la Corporación Autónoma Regional, para adelantar Alianzas Productivas entre las Comunidades Negras y Las Empresas del sector, para desarrollar nuevas áreas forestales en los territorios colectivos.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Ibid.

### **Mejorar la competitividad del sector:**

- Aplicación del Mix Marketing para el sector.
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas en cada componente de la cadena, para ganar economías de escalas, (compra de insumos, plantas de extracción de mayor capacidad instalada).
- Promover las ventajas comparativas que ofrece la zona por ser zona especial de exportación y zona de desarrollo fronterizo.<sup>120</sup>

### **Diversificar productos de la cadena:**

- Montaje y Puesta en Marcha de una Planta que desarrolle el eslabón industrial de la cadena en la zona, así como para el aprovechamiento de los subproductos generados en los diversos procesos.<sup>121</sup>

## **4.6 SECTOR PESQUERO**

Una de las principales actividades económicas y de subsistencia del municipio ha sido el Sector Pesquero. En la práctica, la actividad se encuentra distribuida en más de 70 comunidades urbanas y rurales, especialmente en la zona de la Ensenada, Frontera y la Costa Norte. Según el censo pesquero de 2010<sup>122</sup>, existen 4.843 personas dedicadas a las actividades de pesca artesanal en la zona urbana de Tumaco - distribuidas en 2990 pescadores, 1709 recolectores de moluscos, 46 en acuicultura y 98 relacionados como otros, mientras que en el sector rural existen aproximadamente 5200 pescadores artesanales, de los cuales el 40% se encuentran asociados en 60 organizaciones formales, mientras que el 60% restantes lo hacen de forma informal.

La pesca artesanal ha sido un importante proveedor para la industria transformadora y procesadora. Se considera que el sector vende a las empresas comercializadoras, entre un 50 a 60% del volumen total. Su aporte, en términos generales, sobrepasa las 10.500 toneladas/año en promedio, sin considerar una importante porción de las capturas que se consumen en los mercados locales y fronterizos, sin registro alguno.<sup>123</sup>

Por la parte industrial, la flota atunera está compuesta por 12 embarcaciones, en

---

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Incoder

<sup>123</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [7 de abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

donde el 82% es de bandera Ecuatoriana, contratadas en su gran mayoría por empresarios colombianos que han trasladado sus negocios a la ciudad de Manta – Ecuador, probablemente por beneficios tributarios y por mejores condiciones de seguridad. De igual forma, el 93% del atún procesado tiene como destino el mercado del Ecuador. En la actualidad el contrato de concesión portuaria de Tumaco celebrado entre el Ministerio de Transporte colombiano y los empresarios ecuatorianos de Puerto Hondo, no ha generado desarrollos industriales que beneficien la infraestructura portuaria, al municipio y a su comunidad, conforme fueron los acuerdos que suscribió dicha concesión.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Ibid.

**Tabla 17. Análisis interno sector pesquero**

	ANALISIS INTERNO	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>PRODUCCION</b>	Desconocimiento de la disponibilidad real de recursos hidrobiológicos en la pesca artesanal y bajo sentido de pertenencia de la sociedad en su conjunto, respecto a lo que significa tener a disposición uno de los ecosistemas marinos más productivo del mundo. La información sobre el potencial de los recursos pesqueros esta desactualizada.	Ubicación geográfica estratégica y riqueza hídrica e hidrobiológica. Las cuencas pesqueras marinas del Pacífico se encuentran en buen estado de conservación en comparación con otras. Gran riqueza ictiológica (peces) por las condiciones oceanográficas favorables.
	Poca información estadística sobre la caracterización y cuantificación del esfuerzo de pesca, al igual que datos de captura de especies amenazadas o pesca incidental.	Existencia de instituciones que fomentan la investigación, capacitación y tecnificación en las comunidades dedicadas a la actividad pesquera.
	Incumplimiento a la normativa vigente, la normativa vigente es confusa para los productores y no abarca todos los puntos críticos en el sector pesquero ya que se tiene una normativa para la pesca artesanal y otra para la industrial.	Actividad pesquera artesanal de carácter ancestral generadora de empleo y alimentación, La pesca artesanal es una actividad importante para el desarrollo de las regiones. Es utilizada para el autoconsumo, empleando técnicas tradicionales sin emplear tecnología.
	Carencia de Políticas pública municipal de pesca, para el fortalecimiento de capacidades a los pescadores artesanales. Las políticas en este sector no han tomado en cuenta la realidad de los pescadores artesanales, ya que a través de los años se ha valorado la pesca artesanal por la cultura y los legajos ancestrales, sin direccionar las políticas al buen uso de los recursos, el procesamiento y la comercialización.	La región cuenta con la mesa técnica de pesca y acuicultura, a través de la que se realiza anualmente la planificación del sector a partir del 2012, liderada por la UGDIM, hoy AMDI

Tabla 17. (Continuación).

	Los pescadores artesanales no cuentan con una adecuada seguridad y beneficios sociales, lo que no les permite desarrollarse en el sector.	Los consejos comunitarios organizados han incrementado su interés y participación en modelos que incorporan el manejo participativo de sus recursos.
	Insuficiente investigación sobre especies marinas potenciales. Aunque existen instituciones encargadas de la investigación en el sector pesquero colombiano, estas sólo se han concentrado en las especies más comercializadas.	En época de Dorado una pequeña flota realiza faenas de pesca en mar abierto buscando dicho recurso. De igual forma desde Tumaco salen en temporada barcos a pescar con dispositivos luminosos para la pesca nocturna del pargo rojo, en la zona norte del PNN Gorgona.
	Informalidad en la pesca artesanal, acceso limitado al crédito y escasa tecnología. Pocos son los pescadores que se encuentran organizados y fortalecidos en asociaciones formales.	
	Desde Tumaco opera la flota de atuneros de bandera ecuatoriana que pesca en aguas Colombianas y hay una flota nacional que opera en aguas nacionales e internacionales.	
	Explotación indiscriminada de especies que viven en ecosistemas frágiles que atentan contra la comunidad y el consumo humano.	
	<b>TRANSFORMACION</b>	Deficiente infraestructura para manipulación, conservación, procesado y transformación, de los productos pesqueros.
	Deficiente red de frío en la región.	En planta de proceso existe alta generación de empleo, se requiere de 20 personas por cada tonelada eviscerada, escamada y empacada.
	Elevados costos en el servicio de energía generados durante la producción.	Se adelantan gestiones para realizar transferencias de conocimientos en buenas

Tabla 17. (Continuación).

		prácticas de manufactura.
	Escasa aplicación de tecnologías y normas de calidad.	
	Poca capacitación en buenas prácticas de manipulación e higiene, tanto en el eslabón de productores como de acopiadores.	
<b>COMERCIALIZACION</b>	Inadecuadas cadenas de comercialización, A nivel Latinoamericano el sistema de comercialización por intermediarios como el que se da en la pesca artesanal, pueden aumentar los precios al consumidor en forma considerable, según el mercado. La cadena productiva para la pesca de consumo, se caracteriza por la permanente presencia de intermediarios en los flujos de comercialización, incrementando el precio final de los productos pesqueros y en detrimento del precio recibido por los pescadores.	Presencia y articulación en los procesos de gestión con la AUNAP, INCODER, DIMAR, MADR, Cámara de Comercio de Tumaco, AMDI, Alcaldía de Tumaco y Gerencia del Pacífico de la Gobernación de Nariño.
	Elevados costos de transporte para la movilización del producto.	
	Inadecuada infraestructura de acopio y conservación.	
	Insuficientes controles y análisis de calidad sanitaria en el proceso de venta de productos pesqueros.	
	La pesca de pelágicos y demersales se ejerce en Colombia a nivel marino costero y continental y se comercializa y consume totalmente en el mercado nacional, siendo toda prácticamente de origen artesanal, con muy pocas excepciones en la pesquería de Long Line (línea de anzuelos).	
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Bajo nivel tecnológico en la Producción	Presencia de CENIACUA en el Pacífico Nariñense.

Tabla 17. (Continuación).

	Baja tasa de adopción de tecnología	Adopción de sonares para la pesca semi industrial.
		Presencial del Centro de Investigaciones Oceanográficas e Hidrográficas del Pacífico - CIOH en el Municipio de Tumaco, solo existen 2 en Colombia, el segundo está ubicado en Cartagena.

Fuente: Plan Nacional Para El Desarrollo De La Acuicultura Sostenible En Colombia - Plandas

Diagnóstico De La Acuicultura En Colombia

Plan Estratégico Y Operativo De La Pesca Artesanal Del Pacífico Nariñense, Amdi 2015

Desarrollo De Estrategias Para El Incremento De Consumos De Pescados Y Mariscos, Provenientes De La Acuicultura De Colombia, Como Alternativa Viable De Comercialización En El Mercado Doméstico.

Plan De Acción De La Apuesta Productiva De La Pesca, Mesa Técnica Regional.

**Tabla 18. Análisis externo sector pesquero**

	ANALISIS EXTERNO	
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>PRODUCCIÓN</b>	Los efectos negativos de los fenómenos oceanográficos. “El Niño” y “La Niña”: El fenómeno del niño es asociado a los cambios biológicos y físicos en el océano que afectan sustancialmente en la distribución de los peces; esto debido a que la temperatura del agua determinan que las especies marinas sobrevivan o no; o que éstas migren a zonas donde las aguas sean más frías, lo que puede afectar negativamente al sector pesquero.	Creciente demanda de productos pesqueros en el mercado internacional. Los principales países importadores de productos pesqueros, Estados Unidos quien lidera este ranking desde hace 5 años con más de 17 millones de dólares con una participación de (23,81%); en segundo lugar se encuentra España con 10 millones de dólares con una participación de (14,63%) y en tercer lugar esta Francia con 5 millones de dólares y una participación de (7,55%).
	El cambio climático podría afectar la biomasa de especies como la anchoveta, entre otros fenómenos oceanográficos que conducen a migración de especies y/o afectan ciclos reproductivos (FAO, 2009).	Mayor demanda por productos saludables como los hidrobiológicos.

Tabla 18. (Continuación).

	<p>Alto riesgo de sobre explotación de algunos recursos hidrobiológicos. Según un comunicado emitido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), manifestó la existencia de sobreexplotación marina a nivel mundial; además exhorto a generar cambios profundos para salvaguardar la seguridad alimentaria mundial y garantizar la existencia de ecosistemas oceánicos saludables.</p>	<p>Programa Global de Pesca del Banco Mundial – PROFISH          PROFISH es una herramienta para aumentar la conciencia en torno a los problemas y las soluciones en las pesquerías, así como un foro para el intercambio de información sobre planes e iniciativas de donantes que ayudan a alinear prioridades nacionales, regionales y mundiales (The Work Bank, 2009). A nivel mundial PROFISH ayuda a desarrollar y promover soluciones a los principales problemas pesqueros, a través de la creación de conocimientos, capacidad y concientización. El objetivo de PROFISH es fortalecer la gobernabilidad de las pesquerías a nivel mundial mediante: la mejora de la calidad de las inversiones del sector público y el privado; la asistencia a países y regiones en la definición de los pasos tendientes al logro de una gobernabilidad y reforma eficaces del sector, utilizando herramientas optimizadas de gestión de la pesca; y el alineamiento de las mediaciones de los donantes.</p>
<p><b>TRANSFORMACION</b></p>	<p>Efluentes en la industria harinera, minera, agraria y urbana. Muchas veces la industria del sector pesquero realiza una mala gestión en la manipulación de los desechos tóxicos propios de su actividad, los cuales ocasionan graves desequilibrios en los ecosistemas oceanográficos.</p>	<p>Industrializar la producción, considerando que la pesca ofrece buena calidad y características con amplia demanda en los mercados internacionales.</p>

Tabla 18. (Continuación).

		<p>Desarrollo de nuevos productos con alto valor agregado. Los consumidores en el mundo vienen demandando productos sanos y de menor impacto ambiental. Esto desata el desarrollo de diversos tipos de certificaciones como una forma de diferenciación para aquellos productos que cumplen con los requisitos de los consumidores. Entre estos, el mercado de productos con certificación “orgánico” ha sido el de mayor promoción y por ende mayor demanda en el mundo durante los últimos años.</p>
<p><b>COMERCIALIZACION</b></p>	<p>Interés de varios países por fomentar la producción pesquera, lo cual puede repercutir posteriormente en la reducción de precios del producto.</p>	<p>Presencia a nivel Nacional de modelos de Economía Solidaria y el Cooperativismo.</p>
	<p>Problemas fitosanitarios pueden cerrar temporalmente mercados. Esto se debe en gran medida al incumplimiento de las medidas de calidad y seguridad alimentaria por parte del recurso humano del sector pesquero.</p>	<p>A nivel internacional, la industria pesquera tiene un amplio potencial de crecimiento y la producción local puede competir con precios y calidad.</p>
	<p>Ecuador es productor pesquero industrial y por su cercanía con el departamento de Nariño, puede convertirse en competencia para la producción local.</p>	<p>La existencia de tratados de libre comercio con países no productores pesqueros.</p>
		<p>Oportunidades de alianzas comerciales con Ecuador, a través de la construcción de la Vía Esprilla-Rio Mataje.</p>
		<p>Posibilidad de acceder a mercados regionales a través de la construcción de la Acupista Tumaco (Nariño) - Guapi (Cauca)</p>
		<p>La tasa de cambio frente al dólar favorece la exportación de peces a los mercados externos.</p>

Tabla 18. (Continuación).

		Apertura de nuevos mercados. En la actualidad, la demanda del consumidor impacta en el mercado debido al lanzamiento de nuevos productos fortificados o con un mejor valor nutricional. Mientras que antes se valoraba el factor precio-calidad, hoy en día se tiene cada vez más en cuenta cuán saludable es un alimento y los beneficios que nos brinda.
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Altos costos para la adopción de nuevas tecnologías	Fondos de financiamiento (Colciencias y CTI - SGR) para las investigaciones aplicadas en el desarrollo del cultivo.

Fuente: Plan Nacional Para El Desarrollo De La Acuicultura Sostenible En Colombia - Plandas

Diagnóstico De La Acuicultura En Colombia

Plan Estratégico Y Operativo De La Pesca Artesanal Del Pacifico Nariñense, Amdi 2015.

Desarrollo De Estrategias Para El Incremento De Consumos De Pescados Y Mariscos, Provenientes De La Acuicultura De Colombia, Como Alternativa Viable De Comercialización En El Mercado Doméstico.

## **Estrategias recomendadas:**

### **Aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros:**

- Acuerdo Nacional para el establecimiento de líneas de base ecológicas y monitoreo ambiental de ecosistemas marinos en el Pacífico Nariñense.
- Formulación e implementación de planes de Ordenamiento pesquero.
- Aplicación y control de medidas para el manejo sostenible de los recursos pesqueros.
- Conservar el patrimonio de las especies nativas.
- Crear un marco legal específico para la pesca que genere un entorno competitivo para el desarrollo ordenado del sector.<sup>125</sup>

### **Investigación científica, desarrollo tecnológico y formación de recursos humanos para la pesca:**

- Generar información científica sobre ecosistemas, sistemas de producción, especies con potencial para su uso en maricultura y tecnologías compatibles con las condiciones geográficas regionales.
- Promover la construcción de una agenda de investigación para la pesca de aguas someras y profundas, y continental.
- Apoyar y articularse a la creación del programa Nacional de Investigación científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (IC+DT+I) en pesca.
- Apoyar y articularse a la creación del Fondo Nacional para la Investigación científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (IC+DT+I) en pesca.
- Apoyar en la creación de redes de investigación en pesca artesanal.
- Establecer vínculos con las universidades, institutos, SENA, para adecuar los programas de enseñanza en la formación de profesionales a nivel universitario y posgrado en pesca y acuicultura.
- Reestructuración de programas académicos y fortalecimiento de capacidad de formación de técnicos y tecnólogos por parte del SENA.<sup>126</sup>

### **Fortalecer la institucionalidad para estimular el desarrollo del sector:**

- Fortalecimiento de la Autoridad Nacional de Acuicultura Y Pesca AUNAP.
- Implementación y adecuación de la ventanilla única de trámites para la pesca.
- Fortalecimiento de la presencia institucional local en foros internacionales y

---

<sup>125</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva de la cadena del sector pesquero. 2008 Plan Indicativo Estratégico del Cocotero, Gerencia del Pacífico, Gobernación de Nariño, 2008 - 2011..

<sup>126</sup> Ibid.

binacionales de interés para la pesca Nacional.

- Fortalecimiento de mecanismos de articulación entre la institucionalidad y los productores.
- Creación de un comité intersectorial para la revisión y actualización de la normatividad pesquera.
- Elaboración y expedición de protocolos para el desarrollo de la pesca ambientalmente segura.<sup>127</sup>

#### **Fortalecer las iniciativas de comercialización y transformación:**

- Promover la Creación de un sistema nacional de información de mercados de productos de la pesca en el País.
- Promover la estructuración de la red de comercialización de productos pesqueros, que permita cubrir el mercado Nacional y la exportación.
- Desarrollo de nuevos productos y presentaciones de fácil manipulación y preparación para nichos especializados en cocina fácil.
- Inclusión de productos de la pesca en los programas de alimentación escolar u otros programas gubernamentales.

#### **4.7 SECTOR PIANGUA Y OTRAS PLAYERAS**

El Sector Piangua y otras playeras, hace parte de los renglones económicos con mayor potencial en el municipio, por su amplia demanda en el mercado local, nacional e internacional. La población que labora en este sector corresponde a 2806 personas, de las cuales el 77.5% (2,177) son mujeres y el 22.5% (629) son hombres, lo cual hace que esta línea productiva tenga un enfoque de género claro<sup>128</sup>.

Sin embargo, esta línea no cuenta con políticas y estrategias claras para su desarrollo integral y el bienestar de sus recolectoras. Asimismo, presenta problemas a por la extracción descontrolada y la depredación de la especie, contribuyendo negativamente en la degradación de los ecosistemas de manglar por la contaminación, expansión e invasión poblacional donde se reproduce este molusco.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [revisado 7 de abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

<sup>129</sup> Ibid.

**Tabla 19. Análisis interno Sector piangua y otras playeras**

	ANALISIS INTERNO	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>PRODUCCION</b>	Desconocimiento de la disponibilidad real de recursos hidrobiológicos como y bajo sentido de pertenencia de la sociedad en su conjunto, respecto a lo que significa tener a disposición uno de los ecosistemas marinos más productivo del mundo. La información sobre el potencial de los recursos pesqueros esta desactualizada.	Ubicación geográfica estratégica y riqueza hídrica e hidrobiológica. Las cuencas pesqueras marinas del Pacífico se encuentran en buen estado de conservación en comparación con otras. Gran riqueza de manglares por las condiciones oceanográficas favorables.
	Poca información estadística sobre la caracterización y cuantificación del esfuerzo de pianguero, al igual que datos de captura de especies amenazadas o pesca incidental.	Existencia de instituciones que fomentan la investigación, capacitación y tecnificación en las comunidades dedicadas a la actividad pianguera.
	Explotación indiscriminada de especies que viven en ecosistemas frágiles que atentan contra la comunidad y el consumo humano.	Actividad de captura de piangua de carácter ancestral generadora de empleo y alimentación, La captura de Piangua es una actividad importante para el desarrollo de las regiones. Es utilizada para el autoconsumo, empleando técnicas tradicionales sin emplear tecnología.
	Carencia de Políticas pública municipal de captura, para el fortalecimiento de capacidades a los pescadores artesanales. Las políticas en este sector no han tomado en cuenta la realidad de los pescadores artesanales, ya que a través de los años se ha valorado la captura de piangua por la cultura y los legajos ancestrales, sin direccionar las políticas al buen uso de los recursos, el procesamiento y la comercialización.	La región cuenta con la mesa técnica de pesca y acuicultura, a través de la que se realiza anualmente la planificación del sector a partir del 2012.

Tabla 19. (Continuación).

	Los pescadores artesanales no cuentan con una adecuada seguridad y beneficios sociales, lo que no les permite desarrollarse en el sector.	Los consejos comunitarios organizados han incrementado su interés y participación en modelos que incorporan el manejo participativo de sus recursos.
	Insuficiente investigación sobre especies marinas potenciales. Aunque existen instituciones encargadas de la investigación en el sector pesquero colombiano, estas sólo se han concentrado en las especies más comercializadas.	
	Informalidad de los grupos piangueros, acceso limitado al crédito y escasa tecnología. Pocos son los piangueros que se encuentran organizados y fortalecidos en asociaciones formales.	
<b>TRANSFORMACION</b>	Deficiente infraestructura para manipulación, conservación, procesado y transformación, del recurso piangua.	La planta de TUMAKO FISH S.A.S, adelanta proceso de certificación y se encuentra en ejercicio una enlatadora tradicional de atún Comercializadora GILMAR.
	Deficiente red de frío en la región.	En planta de proceso existe alta generación de empleo.
	Elevados costos en el servicio de energía generados durante la producción.	Se adelantan gestiones para realizar transferencias de conocimientos en buenas prácticas de manufactura.
	Escasa aplicación de tecnologías y normas de calidad.	
	Poca capacitación en buenas prácticas de manipulación e higiene, tanto en el eslabón de productores como de acopiadores.	

Tabla 19. (Continuación).

<b>COMERCIALIZACION</b>	Inadecuadas cadenas de comercialización, A nivel Latinoamericano el sistema de comercialización por intermediarios como el que se da en la pesca artesanal, pueden aumentar los precios al consumidor en forma considerable, según el mercado. La cadena productiva para la pesca de consumo, se caracteriza por la permanente presencia de intermediarios en los flujos de comercialización, incrementando el precio final de los productos.	Presencia y articulación en los procesos de gestión con la AUNAP, INCODER, DIMAR, MADR y Cámara de Comercio de Tumaco.
	Elevados costos de transporte para la movilización del producto.	
	Inadecuada infraestructura de acopio y conservación.	
	Insuficientes controles y análisis de calidad sanitaria en el proceso de venta del producto.	
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Bajo nivel tecnológico en la Producción	
	Baja tasa de adopción de tecnología	Presencia de CENIACUA en el Pacifico Nariñense.
		Adopción de sonares para la pesca sema industrial.
		Presencia del Centro de Investigaciones Oceanográficas e Hidrográficas del Pacifico - CIOH en el Municipio de Tumaco, solo existen 2 en Colombia, el segundo está ubicado en Cartagena.

Fuente: Plan Nacional Para El Desarrollo De La Acuicultura Sostenible En Colombia - Plandas

Diagnostico De La Acuicultura En Colombia

Plan Estratégico Y Operativo De La Pesca Artesanal Del Pacifico Nariñense 2015

Desarrollo De Estrategias Para El Incremento De Consumos De Pescados Y Mariscos, Provenientes De La Acuicultura De Colombia, Como Alternativa Viable De Comercialización En El Mercado Doméstico.

**Tabla 20. Análisis externo Sector piangua y otras playeras**

	ANÁLISIS EXTERNO	
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>PRODUCCIÓN</b>	Los efectos negativos de los fenómenos oceanográficos. “El Niño” y “La Niña”: El fenómeno del niño es asociado a los cambios biológicos y físicos en el océano que afectan sustancialmente en la distribución de los peces; esto debido a que la temperatura del agua determinan que las especies marinas sobrevivan o no; o que éstas migren a zonas donde las aguas sean más frías, lo que puede afectar negativamente al sector pesquero.	Creciente demanda de productos pesqueros en el mercado internacional. Los principales países importadores de productos pesqueros, Estados Unidos quien lidera este ranking desde hace 5 años con más de 17 millones de dólares con una participación de (23,81%); en segundo lugar se encuentra España con 10 millones de dólares con una participación de (14,63%) y en tercer lugar esta Francia con 5 millones de dólares y una participación de (7,55%).
	El Cambio climático. El cambio climático podría afectar la biomasa de especies como la anchoveta, entre otros fenómenos oceanográficos que conducen a migración de especies y/o afectan ciclos reproductivos (FAO, 2009).	Mayor demanda por productos saludables como los hidrobiológicos.
	Alto riesgo de sobre explotación de algunos recursos hidrobiológicos. Según un comunicado emitido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), manifestó la existencia de sobreexplotación marina a nivel mundial; además exhorto a generar cambios profundos para salvaguardar la seguridad alimentaria mundial y garantizar la existencia de ecosistemas oceánicos saludables.	

Tabla 20. (Continuación).

<b>TRANSFORMACION</b>	Poca capacitación en buenas prácticas de manejo, para los que fabricantes de harina y concentrado derivado de productos como la piangua y gestión en la manipulación de los desechos tóxicos propios de su actividad, los cuales ocasionan graves desequilibrios en los ecosistemas oceanográficos y de manglar.	Industrializar la producción, considerando que el producto piangua ofrece buena calidad y características con amplia demanda en los mercados internacionales.
		Desarrollo de nuevos productos con alto valor agregado. Los consumidores en el mundo vienen demandando productos sanos y de menor impacto ambiental. Esto desata el desarrollo de diversos tipos de certificaciones como una forma de diferenciación para aquellos productos que cumplen con los requisitos de los consumidores. Entre estos, el mercado de productos con certificación "orgánico" ha sido el de mayor promoción y por ende mayor demanda en el mundo durante los últimos años.
<b>COMERCIALIZACION</b>	Interés de varios países por fomentar la producción piangüera, lo cual puede repercutir posteriormente en la reducción de precios del producto.	Presencia a nivel Nacional de modelos de Economía Solidaria y el Cooperativismo.
	Problemas fitosanitarios pueden cerrar temporalmente mercados. Esto se debe en gran medida al incumplimiento de las medidas de calidad y seguridad alimentaria por parte del recurso humano del sector piangüero.	A nivel internacional, el comercio piangüero tiene un amplio potencial de crecimiento y la producción local puede competir con precios y calidad.
	Ecuador es productor piangüero y por su cercanía con el departamento de Nariño, puede convertirse en competencia para la producción local.	La existencia de tratados de libre comercio con países no productores piangua.
		Oportunidades de alianzas comerciales con Ecuador, a través de la construcción de la Vía Espriella-Rio Mataje.
		Posibilidad de acceder a mercados regionales a través de la construcción de la Acupista Tumaco (Nariño) - Guapi (Cauca)
		La tasa de cambio frente al dólar favorece la exportación de piangua a los mercados externos.

Tabla 20. (Continuación).

		Apertura de nuevos mercados. En la actualidad, la demanda del consumidor impacta en el mercado debido al lanzamiento de nuevos productos fortificados o con un mejor valor nutricional. Mientras que antes se valoraba el factor precio-calidad, hoy en día se tiene cada vez más en cuenta cuán saludable es un alimento y los beneficios que nos brinda.
<b>CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION</b>	Altos costos para la adopción de nuevas tecnologías	Fondos de financiamiento (Colciencias y CTI - SGR) para las investigaciones aplicadas en el desarrollo del cultivo.

Fuente: Plan Nacional Para El Desarrollo De La Acuicultura Sostenible En Colombia - Plandas

Diagnostico De La Acuicultura En Colombia

Plan Estratégico Y Operativo De La Pesca Artesanal Del Pacífico Nariñense

Desarrollo De Estrategias Para El Incremento De Consumos De Pescados Y Mariscos, Provenientes De La Acuicultura De Colombia, Como Alternativa Viable De Comercialización En El Mercado Doméstico.

## **Estrategias recomendadas:**

### **Aprovechamiento sostenible de los recursos piangua:**

- Ejecutar estrategias de restauración ecológica participativa en las áreas de captura del recurso piangua.
- Aplicación y control de medidas para el manejo sostenible de los recursos piangua.
- Conservar el patrimonio de las especies nativas.<sup>130</sup>

### **Investigación científica, desarrollo tecnológico y formación de recursos humanos para la piangua:**

- Generar información científica sobre ecosistemas, sistemas de producción, especies con potencial para su uso en maricultura y tecnologías compatibles con las condiciones geográficas regionales.
- Apoyar en la creación de redes de investigación en captura de piangua.
- Reestructuración de programas académicos y fortalecimiento de capacidad de formación de técnicos y tecnólogos por parte del SENA.<sup>131</sup>

### **Fortalecer la institucionalidad para estimular el desarrollo del sector piangua:**

- Formalizar el 100 % de la población pianguera en las asociaciones existentes o a través de la creación de nuevas forma asociativas
- Fortalecimiento de la Autoridad Nacional de Acuicultura Y Pesca AUNAP.
- Implementación y adecuación de la ventanilla única de trámites para la captura de piangua.<sup>132</sup>

### **Fortalecer las iniciativas de comercialización y transformación del recurso piangua:**

- Generar valor agregado a la cadena productiva de piangua para el pacífico nariñense.
- Desarrollo de nuevos productos y presentaciones de fácil manipulación y preparación para nichos especializados en cocina fácil.
- Fortalecimiento de la operación de la empresa de comercialización de piangua existente, para que la producción ingrese en este sistema, sin

---

<sup>130</sup> CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Acuerdo Regional de competitividad de la Cadena Productiva del Cocotero de la Zona Occidente. 2008 Plan Indicativo Estrategico del Cocotero, Gerencia del Pacifico, Gobernación de Nariño, 2008 – 2011 .[revisado 11 de mayo 2019].

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Ibid.

restricciones.

- Inclusión del producto piangua en los programas de alimentación escolar u otros programas gubernamentales.
- Elaborar planes de exportación de piangua viva y procesada y búsqueda de nuevas alternativas de mercado.<sup>133</sup>

#### 4.8 SECTOR TURISMO

El Turismo hace parte de las potencialidades económicas del municipio, de acuerdo a datos aportados por la Cámara de Comercio de Tumaco en el 2015, los hoteles y restaurantes tienen una participación del 11% en la generación de empleo del municipio. Cuenta con una infraestructura de 22 hoteles con capacidad de 1500 camas y 30 establecimientos de restaurantes y kioscos en la isla del morro. En la isla de Bocagrande, se dispone de 2 hoteles con capacidad de 120 camas y el respectivo servicio de comedor y salones de eventos. En la playa del Bajito, 14 kioscos, los cuales ofrecen servicio de bebidas y comidas y 22 hoteles con capacidad de atender a 1.600 personas aproximadamente en la isla de Tumaco.<sup>134</sup>

Dentro de sus fortalezas se destacan: 1) Cuenta con múltiples espacios con gran potencialidad turística (Playas, Ríos, Manglares, Reservas Naturales, Entre otros). 2). Posee una de las mejores gastronomías del país. 3). La cultura de Tumaco es muy diversa y exótica y la música de marimba y los cantos tradicionales del Pacífico Sur son un patrimonio inmaterial de la Humanidad. 4). Tumaco se encuentra ubicado estratégicamente para permitir el desarrollo turístico fronterizo e internacional. 5). Cuenta con especies nativas de flora y fauna exóticas.<sup>135</sup>

Sin embargo, el sector enfrenta limitaciones y desafíos para aprovechar en mayor medida su potencial, en donde sobresalen: 1). Altos costos del transporte aéreo. 2). Deficiencias de los servicios públicos locales. 3). Ausencia de incentivos, de información y señalización. 4). El ambiente entre los diferentes prestadores de servicios turísticos. 5). Limitada capacitación de los trabajadores. 6). Poca cultura de la comunidad hacia la actividad turística. 7). Débil presentación y promoción de los diferentes productos turísticos. 8). Débil infraestructura operativa turística. 9). Limitados espacios y zonas adecuadas de servicios complementarios para la

---

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [revisado 7 de abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

<sup>135</sup> Ibid

práctica de deportes náuticos y ocio, entre otros.<sup>136</sup>

#### 4.9 SECTOR ARROCERO

Este Sector fue promisorio en el municipio en la década de los 60 y 70 como alternativa económica. En los años 2015 y 2016 el sector arrocero enfrentó una de sus mayores crisis debido a problemas fitosanitarios (vaniamiento de grano), el cual ocasionó pérdida en la productividad por hectárea en cerca de un 60%, pasando de tener promedios de producción de 6 toneladas por hectáreas a cosechar 2 y 2.5 toneladas por hectáreas, situación que generó el abandono de la actividad como lo evidencia la reducción de áreas sembradas, pasando de 2500 a 230 has<sup>137</sup>.

Debido a esto se adelantaron gestiones con la federación de arroceros (FEDEARROZ) para atender a los beneficiarios existente en el sector (59) y diseñar un estudio de adaptación de diferentes variedades propuestas por Fedearroz (67,68 y 2000), dando como resultado que la variedad 68 es la que mejor se adapta y responde a las tres zonas escogidas y de la cual se puede obtener producciones de 4.5 a 6 ton hectárea, lo que ha permitido recuperar la confianza de los productores en esta línea productiva.<sup>138</sup>

**Tabla 21. Análisis interno sector arrocero**

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fedearroz-FNA, tiene a disposición de los productores un buen sistema de soporte técnico en todas las regiones arroceras de Colombia	Restricciones presupuestales y de planta de personal impuestas por la Comisión de la Cuota para cubrir una creciente demanda
Los directivos gremiales del sector arrocero, tienen la capacidad para prever, advertir y solucionar retos	Trámites y controles ocupan mucho tiempo de los profesionales de investigación.

<sup>136</sup> *ibid*

<sup>137</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [revisado 7 de abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

<sup>138</sup> *Ibid*.

Tabla 21. (Continuación).

Fedearroz-FNA con el programa AMTEC pone a disposición de los productores en todo el país tecnología de punta con el propósito de mejorar la competitividad del sector en el corto plazo	Fondo Nacional del arroz con bajo crecimiento y los gastos operacionales aumentan debido a la inflación
El talento Humano de Fedearroz-FNA, está altamente calificado en la parte técnica y económica del cultivo del arroz y es conocedor de la problemática regional y nacional	Limitaciones económicas para implementación de herramientas propias de biotecnología
Hay continuidad en la Investigación genética y agronómica	Desarrollo dinámico de tecnologías en el sector que hacen necesaria la constante actualización de los conocimientos de los profesionales.
Cuenta con un programa de transferencia de tecnología permanente y con alta convocatoria.	La genética convencional ha dado resultados satisfactorios pero el proceso actual es lento y costoso.
Existe Credibilidad y liderazgo del talento humano adscrito a Fedearroz-FNA.	
Cuenta con alianzas estratégicas para la investigación con instituciones nacionales e internacionales	
Divulgación de tecnología por medios masivos: TV, radio, prensa	
Incorporación del SACFA para optimizar la administración del cultivo	

Fuente: Plan Estratégico Fondo Nacional Del Arroz 2011 – 2020 Actualización 2017

**Tabla 22. Análisis externo sector arrocero**

<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Los productores en general conocen su actividad y algunos son receptivos a nuevas tecnologías y atienden las convocatorias de Fedearroz FNA	Disminución sensible de la disponibilidad de agua en las zonas de riego y cambios en la frecuencia de lluvias en las zonas arroceras.
Trilla construidas por Fedearroz en las diferentes zonas arroceras, en el corto plazo mejorarán la comercialización del arroz en Colombia.	Variabilidad de rendimientos por causa de la variabilidad climática como consecuencia del cambio climático.
Oportunidades de renovación de maquinaria utilizando los programas de financiación del gobierno.	El precio interno se mantiene alto frente a países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y al de los países exportadores.
Ofrecer actualización y análisis técnico y económico a los prestadores de servicios ya que ellos tienen gran capacidad de adaptarse a cambios en el mercado, conocen muy bien la cultura de los productores y pueden ser agentes de cambio positivo para el sector.	El precio es muy sensible a un cambio pequeño en la oferta de paddy verde y la comercialización del arroz paddy verde está en manos de pocos industriales lo que genera un oligopsonio.
Promover grupos de investigación en las universidades para aprovechar infraestructura y mano de obra.	No hay renovación generacional en la actividad arrocera, hay un envejecimiento de los productores.
Existencia de instituciones de educación técnica formal en las zonas arroceras.	El nivel de escolaridad de los productores es bajo, más de la mitad de los productores no terminó primaria. Esto hace más lenta la adopción de tecnología.
	La desgravación de los aranceles del arroz pone en riesgo la continuidad de muchos productores.
	65% del área sembrada en arroz, es cultivada por arrendatarios, lo cual tiene como consecuencia la poca adopción de prácticas de manejo para adecuación de tierras.

Tabla 22. (Continuación).

	82% de los productores siembran menos de 20 hectáreas, por tal motivo tienen limitaciones para adquirir tecnología, por razones económicas.
	Aproximadamente, el 85% de los arroceros no tienen crédito bancario formal y dependen del crédito del agrocomercio y de la agroindustria, lo cual restringe su capacidad de negociación en la compra de insumos para el cultivo.
	La asistencia técnica particular y comercial en buena parte está ligada a la compra de insumos.
	Los productores tienen por costumbre basar su estrategia de cultivo en las bondades de las variedades y del uso de agroquímicos y no en el manejo del cultivo.
	En el país falta infraestructura de riego, drenaje y vías, y la maquinaria existente es obsoleta
	Los prestadores de servicios presentan desactualización técnica.
	Dominio de la biotecnología en manos de transnacionales
	Limitación para responder con rapidez a problemas originados por el cambio climático
	Otros oferentes de tecnología tienen un enfoque comercial que afecta ingreso de los agricultores, además tienen buenos sistemas de distribución y ventas para llegar fácilmente a los productores.

Fuente: Plan Estratégico Fondo Nacional Del Arroz 2011 – 2020 Actualización 2017

### **Estrategias recomendadas:**

- Gestionar el adecuado y oportuno recaudo de la Cuota de Fomento Arroceros y garantizar una óptima administración e inversión de los recursos.
- Generar variedades y conocimientos tecnológicos que propicien una mejor rentabilidad del cultivo.
- Mantener actualizados los estudios sobre economía del arroz.
- Promover la adopción del proyecto AMTEC (Adopción masiva de tecnología) como herramienta indispensable para alcanzar la competitividad del sector arroceros.
- Desarrollar actividades de transferencia de tecnología orientadas a divulgar los resultados de investigación para renovar los conocimientos de los agricultores en mejores prácticas del cultivo y de esta manera lograr que ellos tengan visión empresarial.
- Apoyo a la comercialización de arroz, desarrollo del sector arroceros y mejoras en las condiciones sociales, humanas y ambientales enmarcadas alrededor del cultivo.<sup>139</sup>

### **4.10 SECTOR INDUSTRIAS CULTURALES**

La creación y la producción cultural y artística han jugado un papel primordial en la conformación de la identidad colectiva en los moradores del municipio de San Andrés de Tumaco, el saber ancestral ha aportado a la construcción de las bases de la cohesión social y la condición de ciudadanía, han proporcionado elementos para reflexionar sobre el origen de Colombia.<sup>140</sup>

En ese orden, el carácter integrador de la cultura y constitutivo de la condición básica de ciudadanía ha sido reconocido en las últimas décadas cada vez con mayor fuerza en el contexto de la emergencia de los derechos culturales, las constituciones políticas multiculturalistas y el movimiento mundial por la defensa de la diversidad cultural<sup>141</sup>.

El municipio de San Andrés de Tumaco, cuenta con 44 organizaciones culturales conformando la operatividad de industrias culturales, la cual se definen como un sector promisorio que conjuga la creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural,

---

<sup>139</sup> FONDO NACIONAL DEL ARROZ FEDEARROZ. Plan estratégico 2011 – 2020. [revisado 9 abril 2018]. Disponible en internet: [http://www.fedearroz.com.co/fna/documentos/Plan\\_Estrategico\\_2011-2020\\_v3.pdf](http://www.fedearroz.com.co/fna/documentos/Plan_Estrategico_2011-2020_v3.pdf)

<sup>140</sup> ibid

<sup>141</sup> UNESCO, Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, París, 2 noviembre 2001. [revisado 9 abril 2018]. Disponible en internet: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162_spa)

generalmente protegidos por el derecho de autor.<sup>142</sup>

De igual manera, las industrias culturales incluyen la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía, el diseño, la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural<sup>143</sup>

Por ello, las industrias culturales aportan así un valor añadido a los contenidos al tiempo que construyen y difunden valores culturales de interés individual y colectivo, esenciales para promover y difundir la diversidad cultural así como para democratizar el acceso a la cultura dado a que, con la generalización de los bienes y servicios culturales el hecho cultural pierde el carácter presencial que lo hacía históricamente elitista. La indisoluble dualidad cultural y económica de las industrias culturales se extiende obligadamente a sus productos que, por esa misma razón, no pueden ser considerados como meras mercancías de consumo o entretenimiento.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> UNESCO, CULTURA, COMERCIO Y GLOBALIZACIÓN. Preguntas y respuestas, Bogotá, Unesco-Cerlalc, 2000. [revisado 7 abril 2018]. Disponible en internet: [https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultura\\_comercio\\_y\\_globalizacion.pdf](https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultura_comercio_y_globalizacion.pdf)

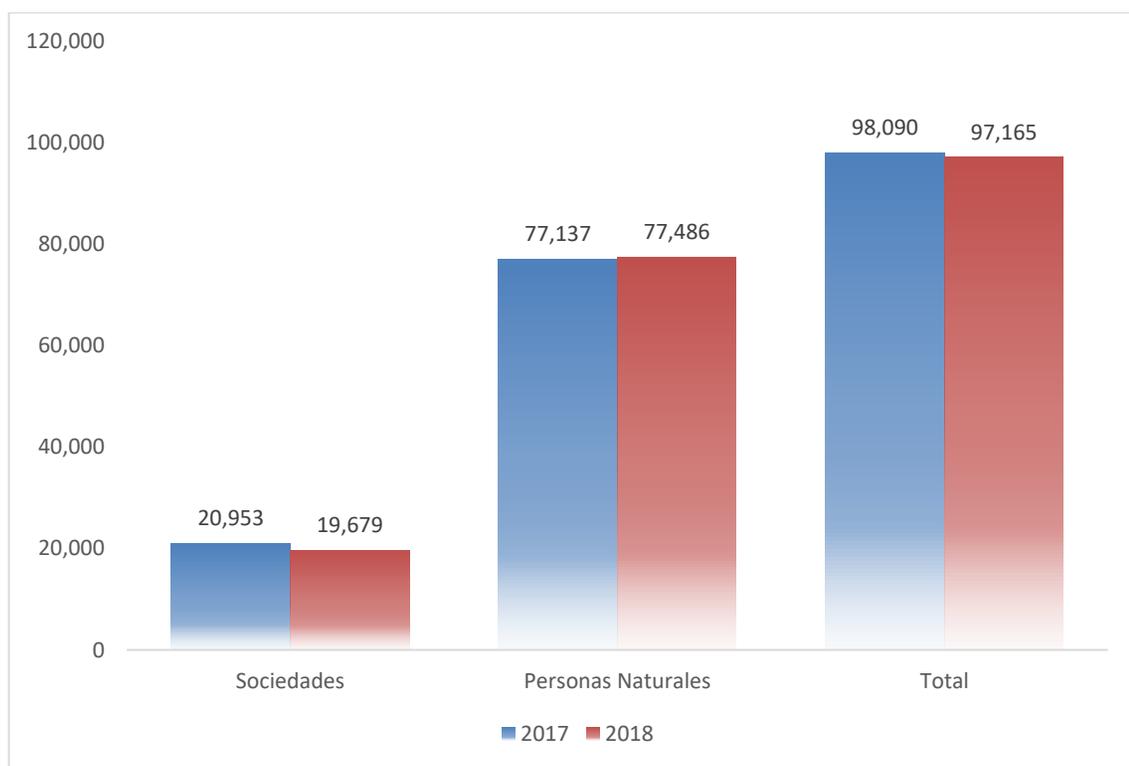
<sup>144</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [7 de abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

## 5. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LAS MIPYMES

### 5.1 DIMENSIÓN DE LAS MIPYMES

De acuerdo con Confecámaras - red de Cámaras de Comercio en su informe publicado sobre la dinámica económica cuyos datos hacen referencia al primer trimestre de 2018, en Colombia se crearon 97.165 unidades productivas; 19.679 sociedades y 77.486 personas naturales, evidenciando un descenso de 0,9% en el total firmas creadas respecto al año anterior <sup>145</sup> (ver gráfico 4).

Gráfico 4: Total de unidades productivas creadas en Colombia, enero-marzo 2018/17.



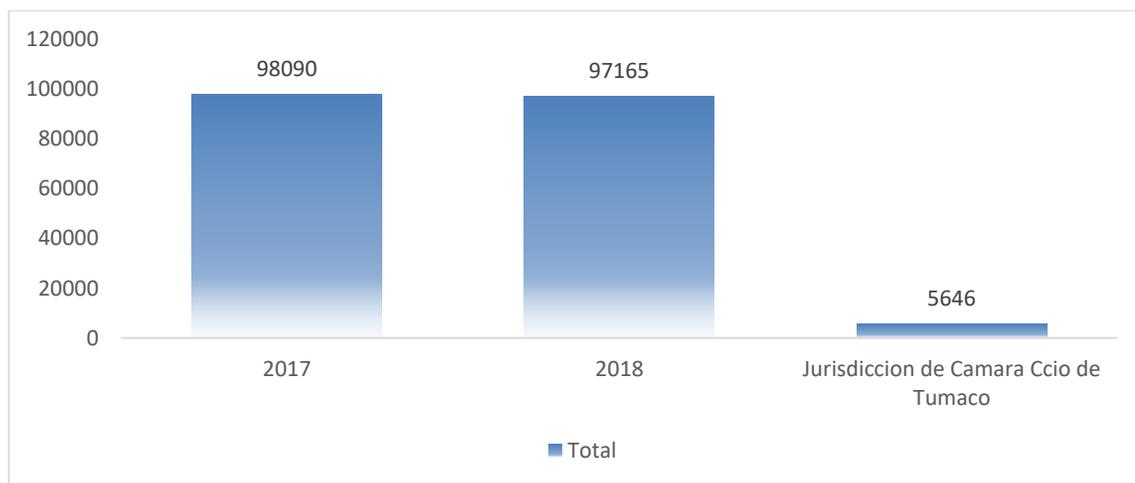
Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Como se observa en el gráfico 5, donde se hace una comparación entre las nuevas unidades productivas en 2017 y el primer trimestre de 2018 frente a las

<sup>145</sup> CONFECAMARAS. Red de cámaras de comercio. Informe de dinámica empresarial en Colombia. Bogotá D.F. 2018, p 2 [revisado 25 Julio 2018]. Disponible en internet: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_Trim\\_I.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_Trim_I.pdf)

existentes actualmente en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco demostrando que el crecimiento de las unidades productivas ha disminuido en un 0,9% con respecto a los años 2017 y 2018, el crecimiento de las unidades productivas en el municipio y las jurisdicciones sigue estando muy por debajo del crecimiento nacional.

Grafico 5: Total unidades productivas creadas en Colombia frente a las existentes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2017/2018.



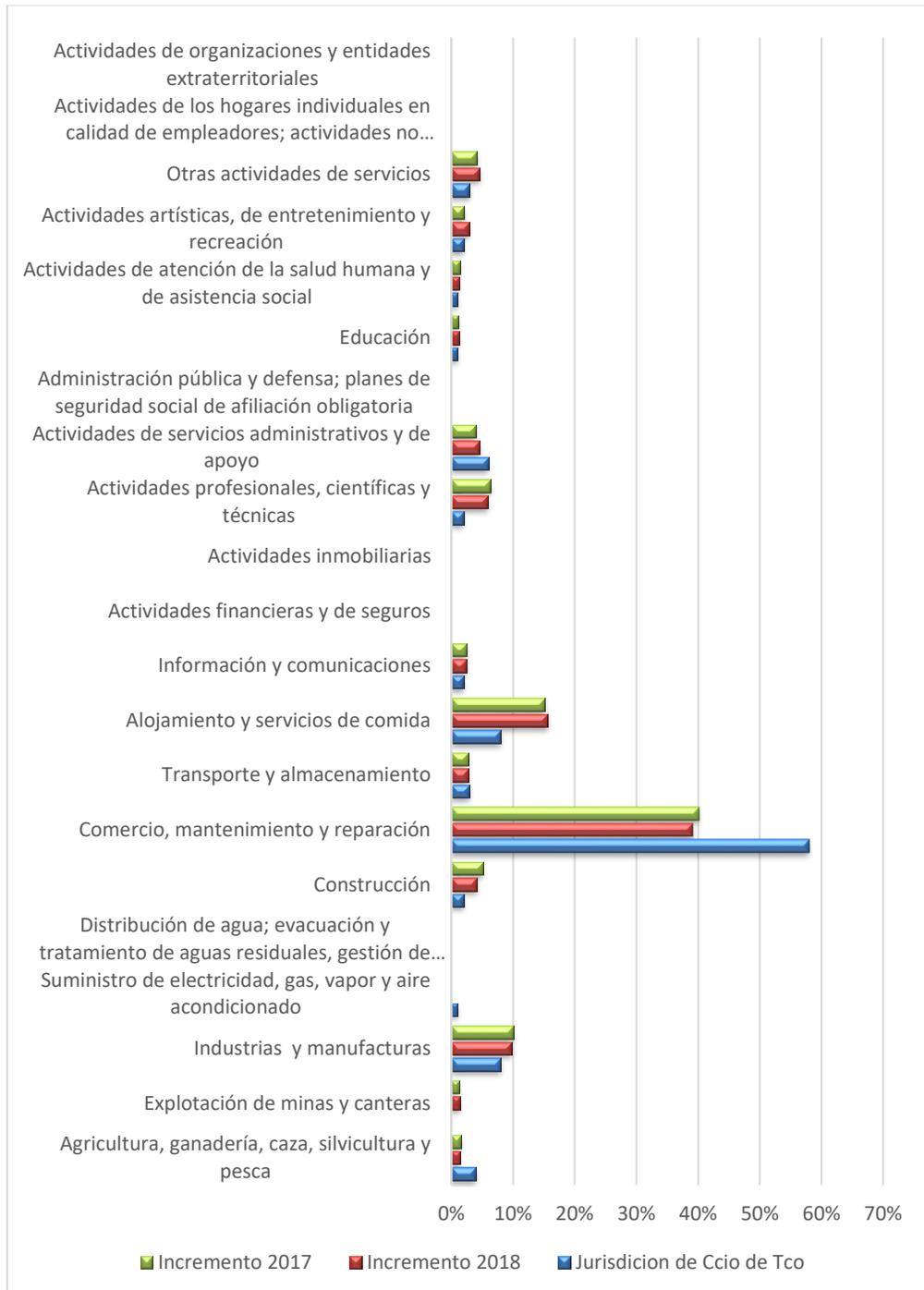
Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social. Esta investigación.

## 5.2 COMPOSICIÓN DE LAS MIPYMES POR SECTOR ECONÓMICO SEGÚN CÓDIGO CIU

Las nuevas unidades productivas se concentran principalmente en el sector comercio (39,2%) estando la jurisdicción de la Cámara de Comercio 19 puntos porcentuales por encima del crecimiento nacional de 2018 y un 17,9% con respecto al 2017, seguido de alojamiento y servicios de comida (15,6%) e industria manufacturera (9,8%) estando la jurisdicción por debajo del crecimiento nacional (8%), actividades de servicios administrativos de apoyo (4,6%) estando la jurisdicción aproximadamente 2 puntos porcentuales por encima del crecimiento nacional en este sector y en actividades profesionales, científicas y técnicas (5,9%) la jurisdicción esta aproximadamente 4% por debajo del crecimiento nacional, dejando al descubierto la necesidad de emprender esfuerzos dirigidos a la innovación y el desarrollo de nuevas ideas comerciales y empresariales. Estos cinco sectores dan cuenta de 75,1% del total de unidades creadas.<sup>146</sup> (Ver gráfico

<sup>146</sup> Ibid.

Grafico 6: Unidades productivas nuevas por actividad económica, frente a las existentes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, enero/marzo 2018/17.



Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social. Esta investigación.

**5.2.1 Sectores productivos más representativos en Tumaco.** Para una economía es fundamental el reconocimiento de la estructura de sus actividades productivas puesto que es de esta forma que se determina cuál es su vocación económica, es decir, su especialización y aquello en que tiene más fortalezas. Por ello, cuando se dice que un territorio posee una vocación agrícola significa que es en este campo donde tiene un gran porcentaje de su producción, y por tanto, muchos de sus habitantes trabajan directa o indirectamente en esta rama productiva.

San Andrés de Tumaco, tiene vocación agrícola y pesquera, donde la agricultura, la silvicultura, la pesca son las actividades de mayor importancia. Sin embargo, el sector agropecuario presenta debilidades tales como elevados costos de insumos para la producción, limitantes sanitarias de plagas y enfermedades, baja cobertura en asistencia técnica, deficiente e incipiente niveles de inversión para la transformación y comercialización. De esta manera, se evidencia que los sectores productivos del municipio presentan vulnerabilidad ante las dinámicas del mercado regional, nacional e internacional.

Por ello, modificar esa tendencia implica fortalecer los sectores productivos actuales para dinamizar aquellos que resulten ser promisorios; aprovechando las ventajas comparativas para impulsar las competitivas, a través de la inversión en los procesos de transformación y comercialización, así como la promoción de asistencia técnica integral e involucrar la investigación y las innovaciones tecnológicas.

De esta manera, la Cámara de Comercio de Tumaco - CCT, pone a consideración la estrategia SECTORES PRODUCTIVOS DE TUMACO “Construimos Región” un espacio de construcción colectiva, donde las organizaciones de base de la sociedad civil, las instituciones gubernamentales, no gubernamentales con presencia en el territorio permiten dinamizar las mesas técnicas de 10 sectores promisorios de San Andrés de Tumaco (Pesca, Cacao, Coco, Palma de Aceite, Camarón, Piangua y otras playeras, Forestal, Arroz, Industrias Culturales y Turismo). La CCT en conjunto con las instituciones aliadas, propiciarán la dinámica de los sectores productivos y promoverá la planificación estratégica.

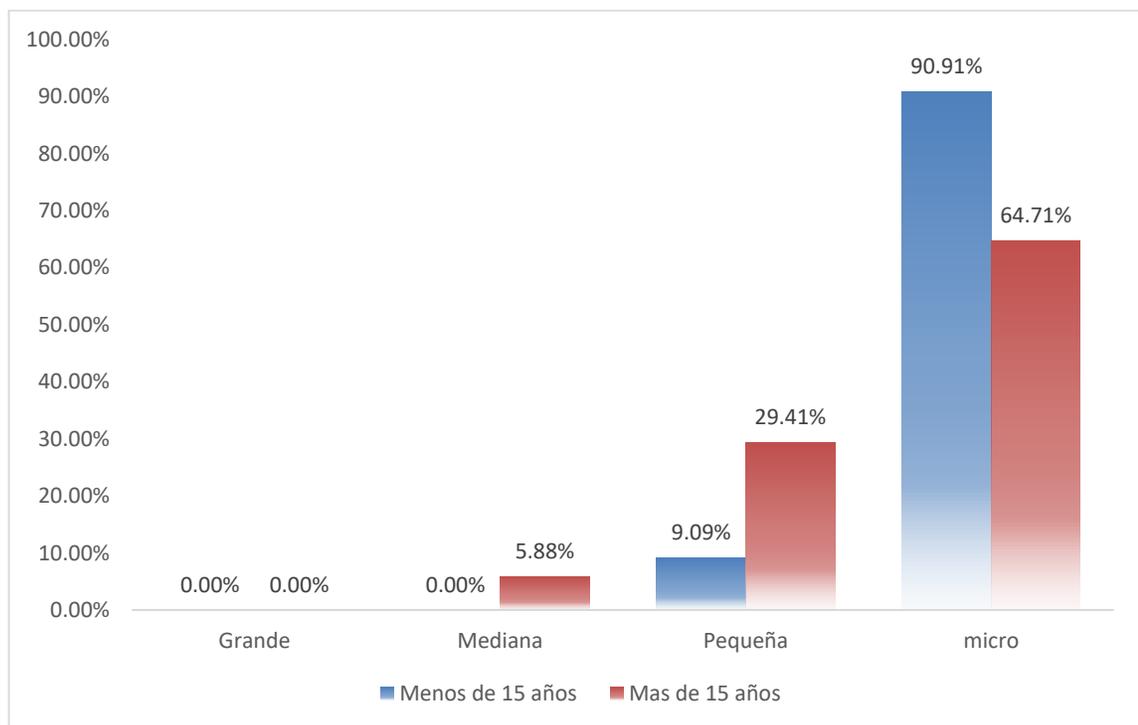
### **5.3 COMPOSICIÓN DE LAS MIPYMES POR TAMAÑO**

La mayoría de las empresas nuevas inician con una estructura física, comercial y operativa inferior a las entidades que ya se encuentren establecidas e incluso menor a lo que exige su mercado objetivo. Sin embargo, resulta necesario analizar las respectivas industrias de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco donde se evidencia un comportamiento conservador incurriendo a menores costos con la idea tener pérdidas menores en caso de que no tengan éxito en los cambios de su entidad, es por eso que a pesar de los años

las entidades siguen siendo micro, pequeña y mediana empresa dentro del municipio, no solo limitando su crecimiento dentro de la región sino también limitándose a expandir sus productos a nivel nacional e internacional.

En periodo menor de 15 años de creación y montaje de entidad un 90,91% aún se encuentran ubicadas en el tamaño de micro y aproximadamente el 9,1% se considera pequeña. Un panorama similar se evidencia en las entidades que fueron constituidas hace más de 15 años quienes en un 64,71% se ubicaron como microempresas y un 29,41% en pequeña empresa por su tamaño, ingresos, número de empleados estando tan solo el 5,88% ubicados en mediana empresa (ver gráfico 7).

Gráfico 7: Tamaño de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco según sus años de registro, 2018.



Fuente: Esta investigación.

En el sector comercial las microempresas cuentan con un 50% y las pequeñas empresas representan el 8%, el agropecuario y agroindustrial con un 4% de micro y un 2% de pequeña empresa, por otro lado, el sector social tan solo tiene el 2% en mediana empresa y un porcentaje importante de 4 puntos en las microempresas sin dejar de lado que el sector turismo cuenta con el 14% de las microempresas de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de

Tumaco en el año 2018 (ver gráfico 8).

Gráfico 8: Distribución de mipymes por sector y por tamaño en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.

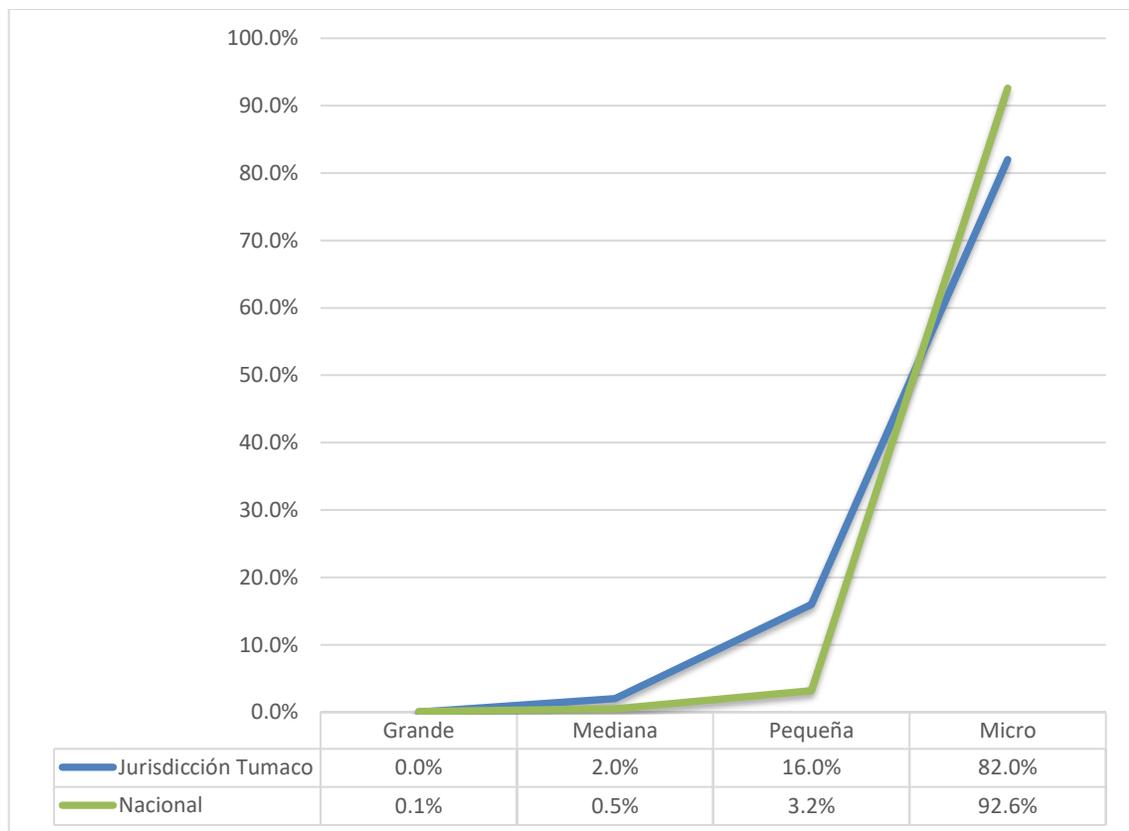


Fuente: Esta investigación.

## 5.4 PARTICIPACIÓN DE LAS MIPYMES

El censo del año 2.005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, reporto un total de 1.442.117 de las cuales 1.389.698 son mipymes<sup>147</sup> en Colombia, de los cuales al hacer un comparativo con los establecimientos registrados para el año 2018 en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco se evidencio que el 92,6% del registro nacional está por encima de las registradas en Tumaco el cual es del 82,0%, pero caso contrario sucede con las Pequeña empresa estando por encima del registro nacional (3,2%) con un 16,0%. (Ver gráfico 9).

Grafico 9: Participación según el número de establecimientos comerciales de Colombia frente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2005/2018.



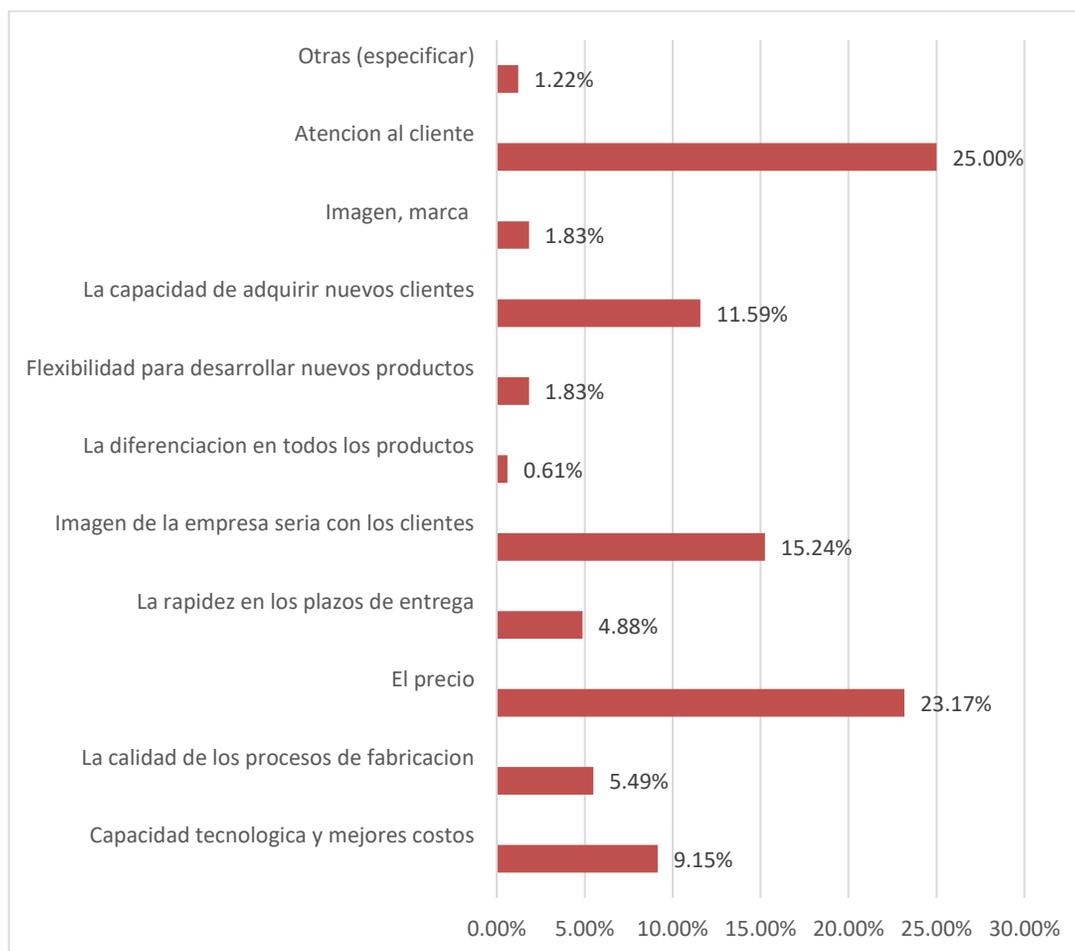
Fuente: Esta investigación

<sup>147</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Reporte de mipymes no 3, p 4. [revisado 30 Julio 2018]. Disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=41096&name=ReporteMipymes03.pdf&prefijo=file>

## 5.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MIPYMES

La atención al cliente y el precio son las principales ventajas competitivas de las mipymes registradas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco participando en mayor medida (25% y 23,17%) respectivamente, sin dejar de lado el trabajo que han incorporado en el desarrollo de vinculación e imagen de la entidad frente a los nuevos y/o antiguos clientes (11,59% y 15,24%). Por su parte, aproximadamente un 0,61% dedica esfuerzos en la diferenciación en todos sus productos y el 1,22% especifica como una ventaja el proceso que se lleva a cabo en la sociedad con la erradicación de los cultivos ilícitos y las relaciones con el gobierno nacional. (Ver gráfico 10).

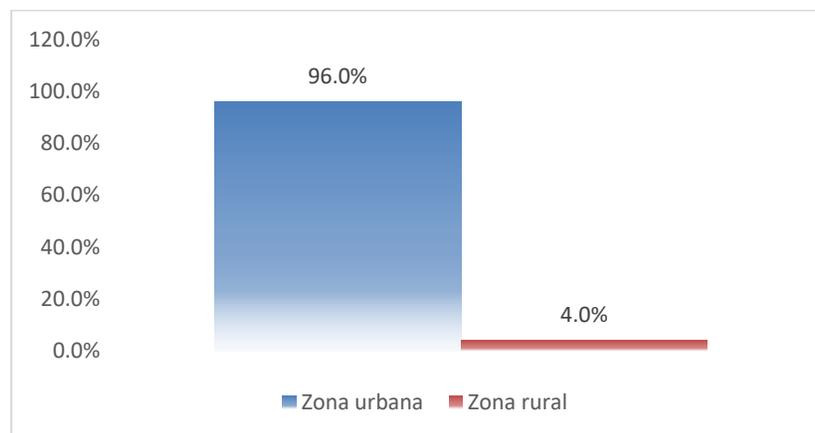
Gráfico 10: Situación actual de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



Fuente: Esta investigación.

El desarrollo de las entidades se ve influenciado directamente por aspectos propios del territorio donde están ubicadas específicamente por el desempeño económico y social del mismo, sin dejar de lado que la ubicación de la planta física incide en los costos y acceso a los insumos sin dejar de lado la disponibilidad de la mano de obra calificada y de mercado. Por tanto, la determinación de la ubicación de la planta física de la firma tendrá impactos directos es por esto que el 96,0% de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco se encuentran en la zona urbana y tan solo el 4% está en la zona rural teniendo que asumir algunos costos para el pleno desarrollo de su actividad. (Ver gráfico 11).

Gráfico 11: Ubicación de la planta física de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.

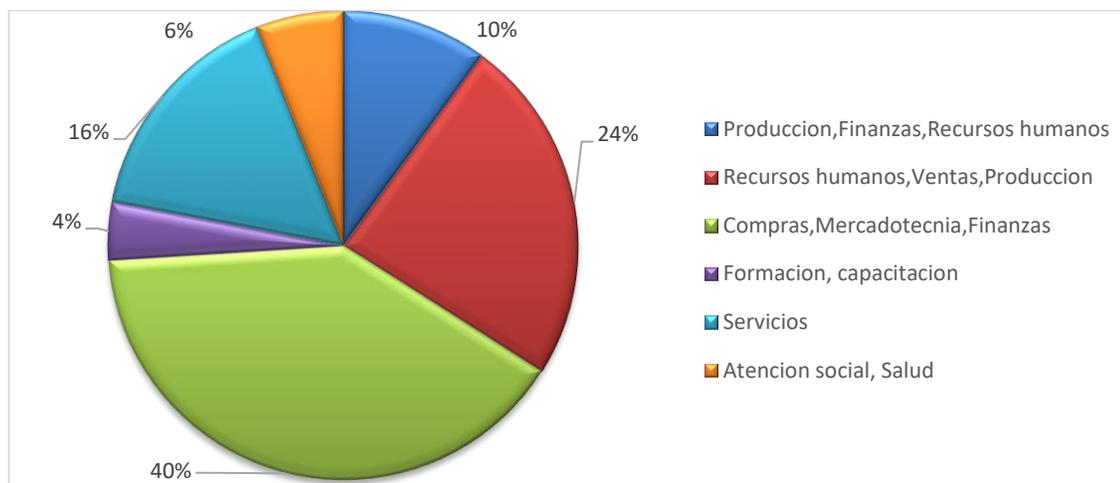


Fuente: Esta investigación...

## 5.6 FUNCIONALES DE LAS MIPYMES

Generalmente las empresas están conformadas por áreas funcionales que dependen del tamaño de la organización. El 40% de las mipymes tienen el área de compras, mercadotecnia y finanzas encargada de determinar el mantenimiento del producto, cálculo de pagos y precio del producto, 24% el área de recursos humanos, ventas y producción, pero solo el 4% de las mipymes cuentan con el área de formación y capacitación encargada de investigación de desarrollo empresarial (ver gráfico 12).

Grafico 12: Áreas funcionales de las mipymes en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.

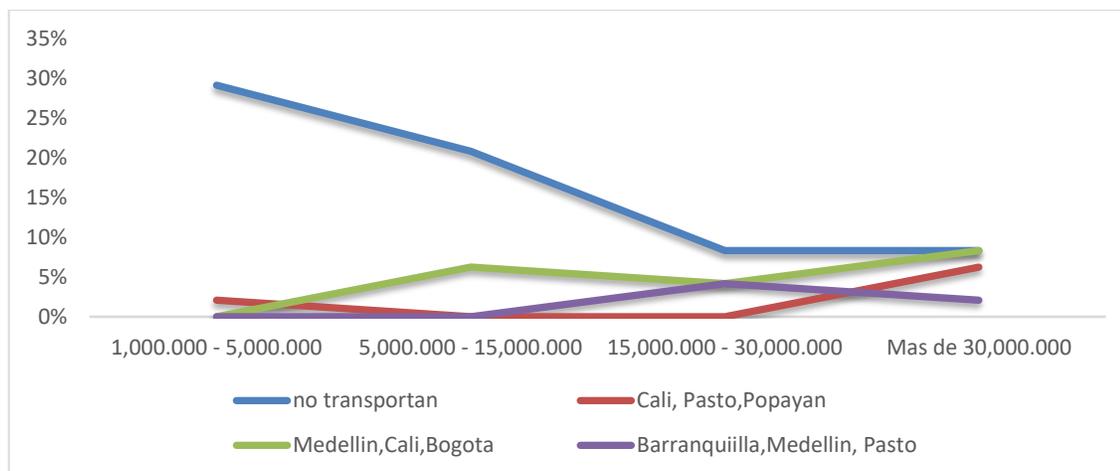


Fuente: Esta investigación.

### 5.7 PRINCIPALES CIUDADES DONDE TRANSPORTAN LOS PRODUCTOS

En los últimos tiempos llegar a nuevos mercados resulta una oportunidad de crecimiento en las mipymes. El 29% de las empresas que tienen ingresos mensuales de \$1.000.000 y \$5.000.000 no transportan a ninguna ciudad del país. Por su parte, el 8% de las mipymes con ingresos superiores a \$30.000.000 transportan a la ciudad de Medellín, Cali y Bogotá (ver gráfico 13).

Grafico 13: principales ciudades donde transportan sus productos según ingresos facturados de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



Fuente: Esta investigación.

## 6. CARACTERÍSTICAS EDUCATIVAS EN LAS MIPYMES

### 6.1 PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS CAPACITACIONES Y/O ÁREAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Las empresas con mayor actividad innovadora reducen la posibilidad de incurrir en riesgos de fracasos puesto que tienden a volverse más consistentes en su actividad encontrando una diferenciación de su producto, fidelización de sus clientes sin dejar de lado el trabajo eficiente para poder llegar a nuevos mercados etc. Permitiendo que en las empresas jóvenes la innovación logre constituir ventajas competitivas, por eso es importante el proceso de capacitación y el desarrollo de nuevas ideas que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado.

Durante el último año las mipymes (micro, mediana y pequeña empresa) de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco ha implementado capacitaciones en temas de operativos y comerciales a sus empleados directos, en donde se demuestra que las pequeñas empresas implemento capacitación al 5% de sus empleados y las microempresas 95%.(ver tabla 22).

Con respecto al proceso de planificación se hace un análisis periódico de la organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, análisis de mercado, proveedores, competencia actual, productos sustitutos, de manera que son las micro empresas quienes les dan mayor importancia a estos temas en un 34% y 32%, y las pequeñas empresas en un 12% respectivamente (ver tabla 22).

**Tabla 23. Participación de los empleados en capacitaciones en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.**

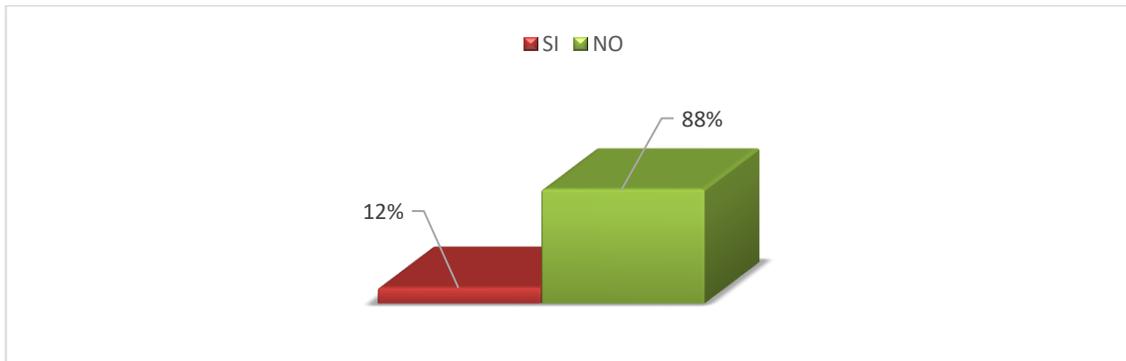
Mipymes	Durante el último año				Importancia del proceso de planificación de capacitación.				
	Personas contratadas	Personas retiradas	Empleados en procesos de formación	Horas de formación	1	2	3	4	5
<b>Medianas</b>	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
<b>Pequeñas</b>	28%	33%	5%	30%	0%	0%	0%	4%	12%
<b>Microempresas</b>	69%	67%	95%	70%	0%	2%	14%	34%	32%

Fuente: Esta investigación.

En las microempresas se presentó un 69% de contratación de personal directo con respecto a las pequeñas y medianas empresas que es menor (28% y 2%), algo parecido sucede también con el número de personas retiradas en el último año siendo para las microempresas de un 67% mucho mayor en comparación a los retiros de personal en las pequeñas empresas (33%) (Ver tabla 22).

Cuando se habla de innovación en las mipymes, es inevitable preguntar si existe un área específica dedicada a la investigación y el desarrollo de la actividad económica y el crecimiento de la entidad. Dentro de la investigación se demostró que el 88% de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco no tiene un área establecida que aporte a la innovación y el crecimiento de la firma, de manera que solo el 12% si lo tiene establecido destinando aproximadamente entre 3 y 4 empleados solo para esta área (ver gráfico 14).

Grafico 14: Área de investigación y desarrollo en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



Fuente: Esta investigación.

Las microempresas ocupan el 67% de las entidades que cuentan con un área de investigación y desarrollo junto con la mediana y pequeña empresa con un 17%, pero también el 84% de las microempresas y la pequeña empresa con 16 puntos porcentuales aún no cuenta con programas de apropiación nuevas tecnológica que posibiliten el crecimiento comercial de la entidad (ver tabla 23).

Tabla 24. Área de investigación y desarrollo en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.

Área de investigación y Desarrollo.	Global	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa
SI	12%	0%	17%	17%	67%
NO	88%	0%	0%	16%	84%

Fuente: Esta investigación.

## 6.2 NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPLEADOS Y GERENTES

Cuando se tocan temas de crecimiento empresarial resulta inevitable tener en cuenta factores como es la eficiencia del mercado laboral, la innovación y la preparación tecnológica, temas que van de la mano con la educación permitiendo que la entidad sea desarrollo ventajas competitivas.

El nivel de educación en los empleados y gerentes de las mipymes se encuentra en promedio en un 33,3% aproximadamente. Con respecto al tamaño de la empresa es de notar que son las pequeñas empresas quienes cuenta con el mayor número de bachilleres, técnicos y tecnólogos con 21, 6 y 17,8 puntos porcentuales, todo lo contrario, al panorama que se evidencia con los profesionales puesto que son las microempresas quienes cuentan con el 14,4% y la pequeña empresa cuenta con el 4,2% (ver tabla 24).

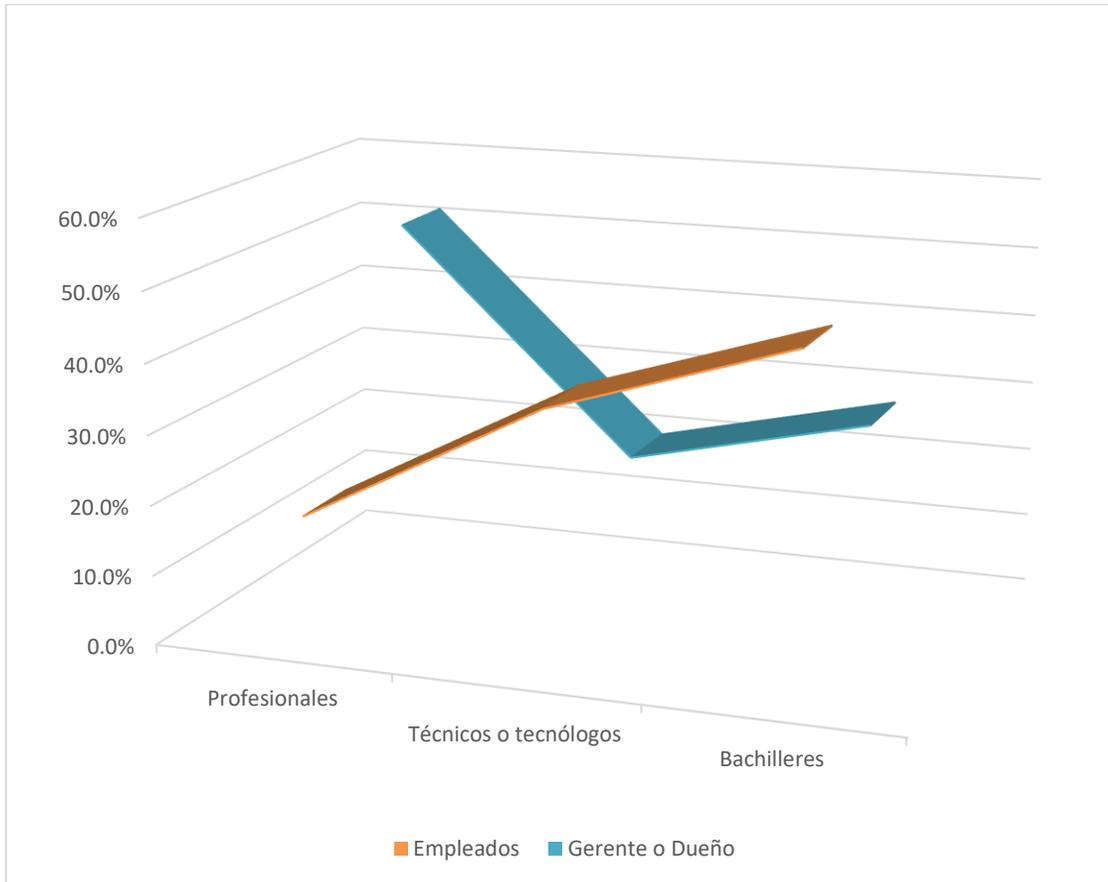
**Tabla 25. Nivel educativo según número de empleados, gerentes o dueños y tamaño de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.**

Nivel Educativo	Empleados	Gerente O Dueño	Tamaño De La Empresa		
			Mediana	Pequeña	Micro
Profesionales	17,3%	52,0%	2,2%	4,2%	14,4%
Técnicos o tecnólogos	35,8%	20,0%	4,0%	17,8%	12,4%
Bachilleres	46,9%	28,0%	5,2%	21,6%	18,2%

Fuente: Esta investigación.

En la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco el mayor porcentaje de bachilleres académicos están concentrados en los empleados (46,9%) con relación a los gerentes o dueños de la entidad (28,0%). Por su parte, el 52% de los profesionales son los gerentes y dueños frente a un 17, 3% que son los empleados profesionales (Superior universitaria completo, superior universitaria incompleto y posgrado) (ver gráfico 15).

Gráfico 15: Nivel educativo de los empleados y gerentes de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



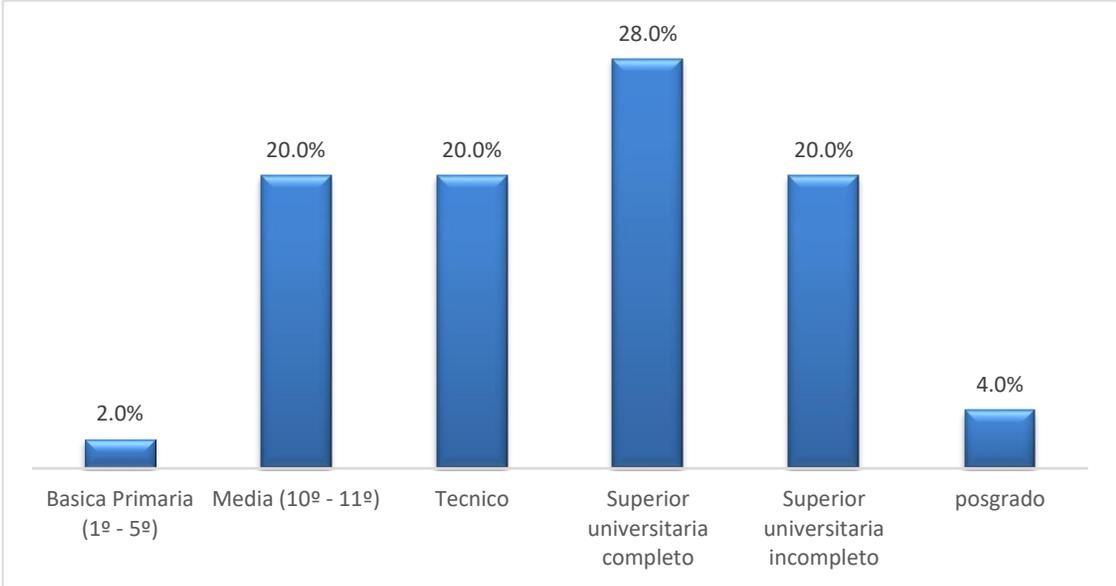
Fuente: Esta investigación.

### 6.3 ÚLTIMO TÍTULO ALCANZADO POR LOS GERENTES O DUEÑO DE LAS MIPYMES

Es importante que los empleadores (gerentes o dueños) tengan la formación académica necesaria para intervenir con eficacia en las decisiones en el transcurso de la actividad empresarial con temas como teoría económica, aspectos fiscales o tributarios, laborales, financieros e incluso aduaneros permiten que la firma tome rumbos seguros para alcanzar los objetivos establecidos. En la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco el 28% de los gerentes o dueños de las mipymes han culminado sus estudios superiores universitario. Es importante mencionar que el 4% de los gerentes han terminado el posgrado en su mayoría en la ciudad de Pasto y solo el 2% no han superado la básica primaria (1ª a 5ª) (ver gráfico 16).

Gráfico 16: Último título alcanzado por los gerentes o dueños de las mipymes en la

jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



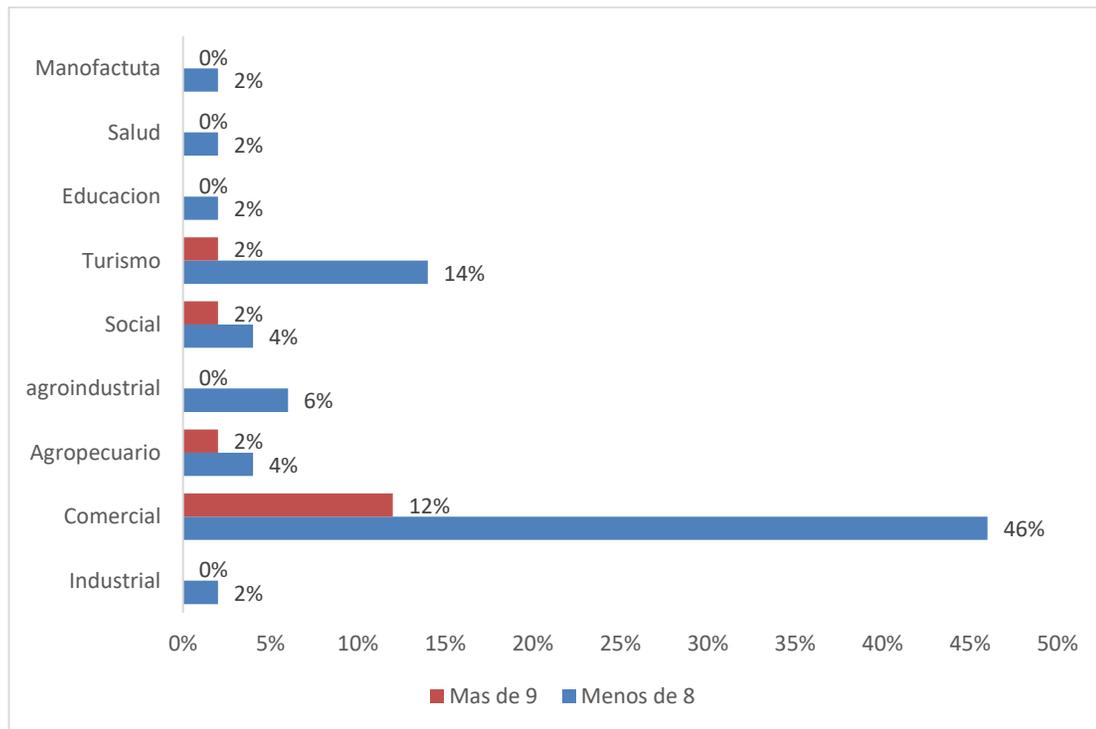
Fuente: Esta investigación.

## 7. CARACTERIZACION LABORAL DE LAS MIPYMES

### 7.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS

Uno de los temas sociales que más afectan a la población de Tumaco es el empleo, puesto que es un factor que hace parte de la sostenibilidad de las familias posibilitando satisfacer las necesidades básicas de subsistencia; Es por eso, que la generación de empleo debe ser una prioridad para todos los empresarios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, posibilitando una economía dinámica donde la comunidad tiene mayor poder adquisitivo, mejor calidad de vida y por ende mayores rendimientos en la actividad económica en las entidades empresariales. En el último año el 46% del sector comercial y un 14% del sector turístico cuenta con máximo 8 trabajadores directo en las mipymes; por otro lado, es también el 12% de sector comercial que cuenta como personal directo superior a nueve personas. Uno de las mipymes que cuenta con un personal directo mayor es la ASOCIACIÓN MUJER Y GENERO (56 empleados) y ASODERUT (43 empleados) TORNILLERÍA CONTINENTAL (48 empleados) (ver gráfico 17).

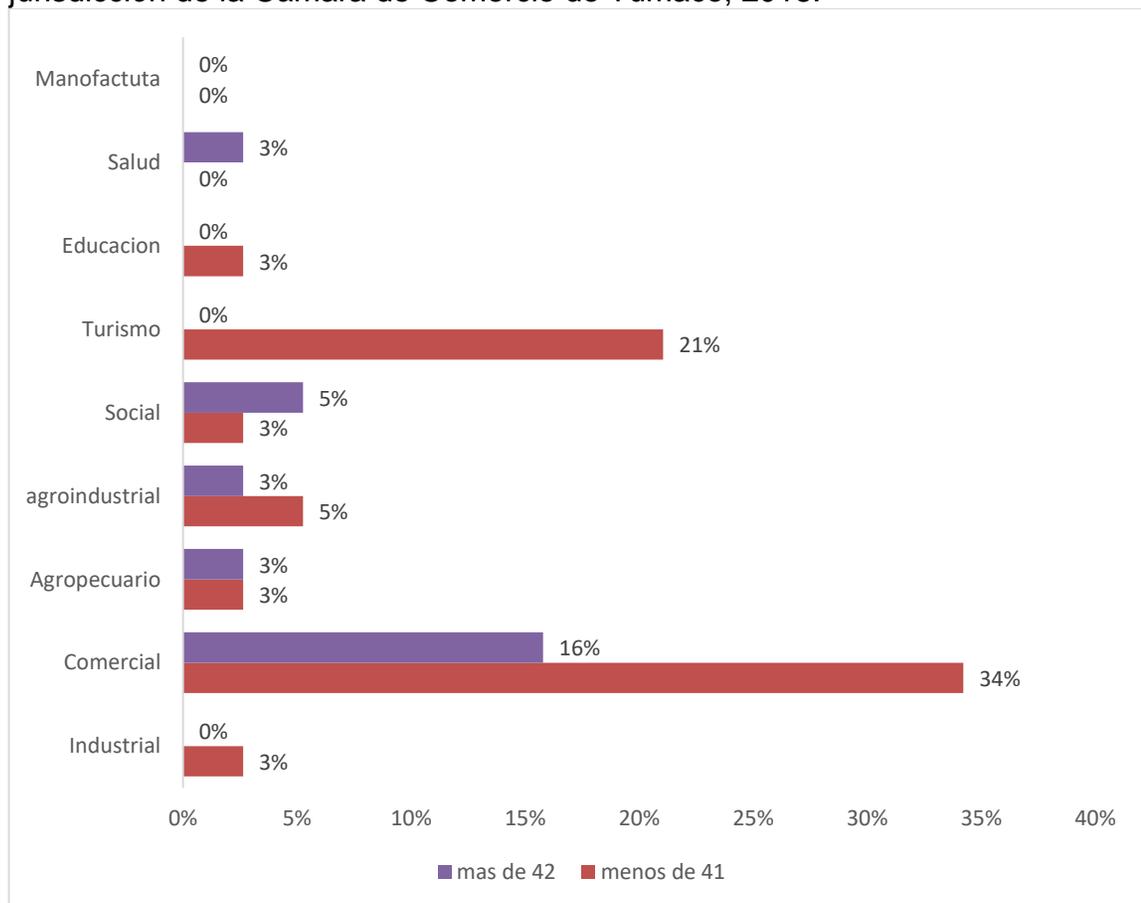
Gráfico 17: Participación de los empleos directos según sector económico en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



Fuente: Esta investigación.

El 34% de las mipymes cuentan con máximo 41 empleados indirectos dentro del sector comercial, el 21% el sector turismo y el 5% el sector agroindustrial; sin embargo, las mipymes con más de 42 empleados directos se encuentran en el sector comercial con 16 puntos porcentuales y 5% en el sector social donde se destacan las mipymes ASOCIACIÓN MUJER Y GENERO con 600 y PESQUERA PECES Y PECES con 200 empleados indirectos aproximadamente (ver gráfico 18).

Gráfico 18: Participación de los empleos indirectos según sector económico en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



Fuente: Esta investigación.

## 8. DEBILIDADES EMPRESARIALES

### 8.1 OBSTÁCULOS EN EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES

Dentro del desarrollo de la investigación, resulta importante destinar esfuerzos en un capítulo que permita entender según la percepción de los empresarios mipymes cuáles serían los principales temas que han intervenido de forma negativa dentro del pleno desarrollo económico en las firmas.

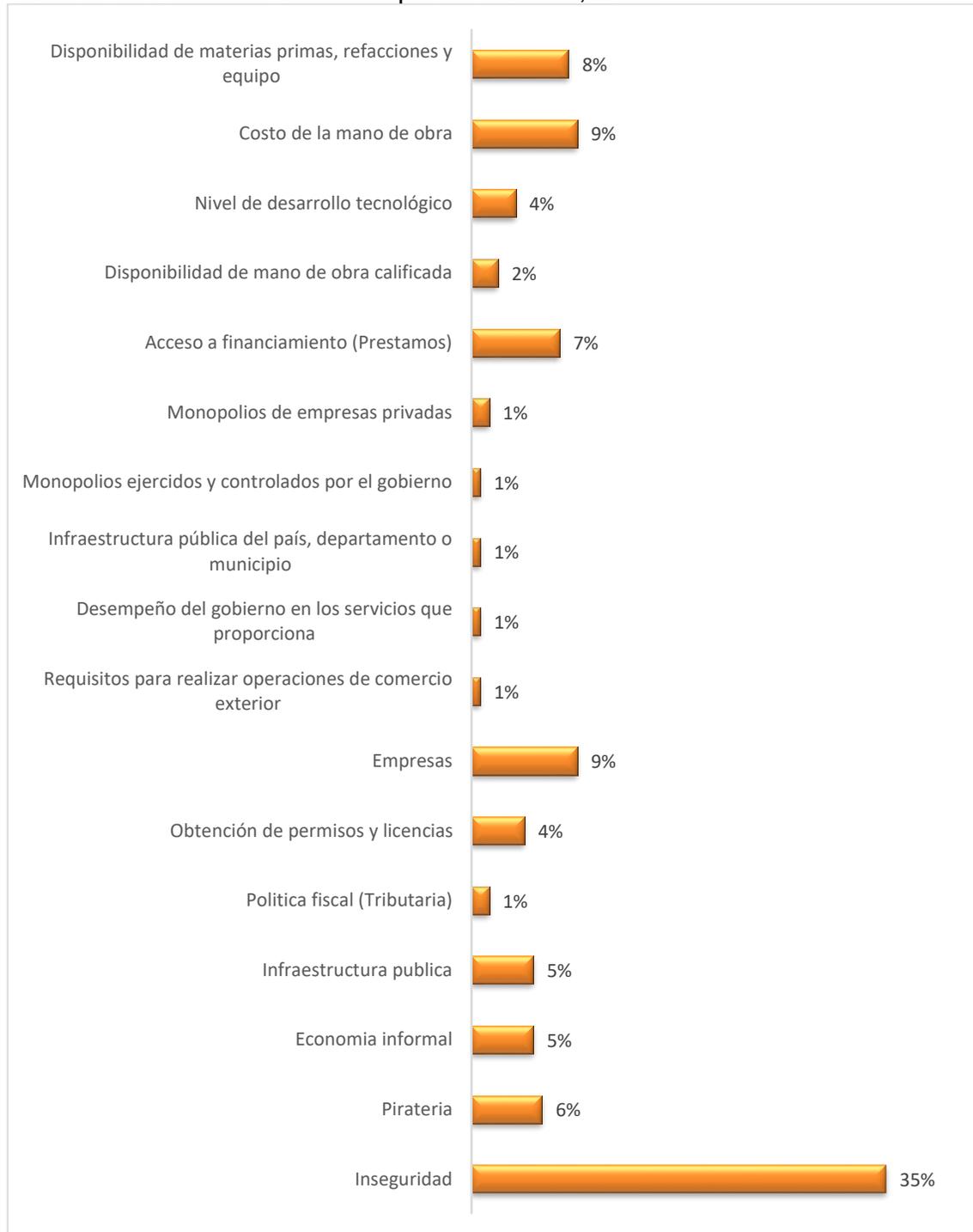
El 35% de los empresarios consideran que el principal obstáculo que no permite el desarrollo económico es la inseguridad. Aunque existen acuerdos de paz entre el Gobierno nacional y las FARC, el panorama en este municipio no es para nada alentador en temas económicos y sociales, puesto que los negocios formales e informales deben cargar con pago de vacunas diarias (hasta 2 millones de pesos), secuestros, extorciones, pobreza, cultivos ilícitos (cocaína) entre otras cosas.

En el municipio de Tumaco una empresa pesquera pierde entre 7 y 8 millones de pesos diarios por los atentados terroristas y la falta del servicio de energía eléctrica. En lo corrido de este año, las pérdidas podrían ascender a los 4.000 millones de pesos<sup>148</sup>. Por otra parte, el 9% de los empresarios consideran que el costo de la mano de obra y la existencia de empresas que practican dumping y no existen medidas que controlen esto dentro del mercado municipal, el 7% indica la falta de recursos financieros puesto que estas entidades implementan una alta tasa para préstamos empresariales que elevaba los costos de producción lo que repercute directamente en el precio del producto final (ver gráfico 19).

---

<sup>148</sup> REVISTA EL TIEMPO. El sector pesquero en Tumaco, a punto de hundirse [revisado 15 agosto 2018]. Disponible en internet: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/el-sector-pesquero-en-tumaco-a-punto-de-hundirse-207864>

**Gráfico 19: Obstáculos empresariales en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco, 2018.**



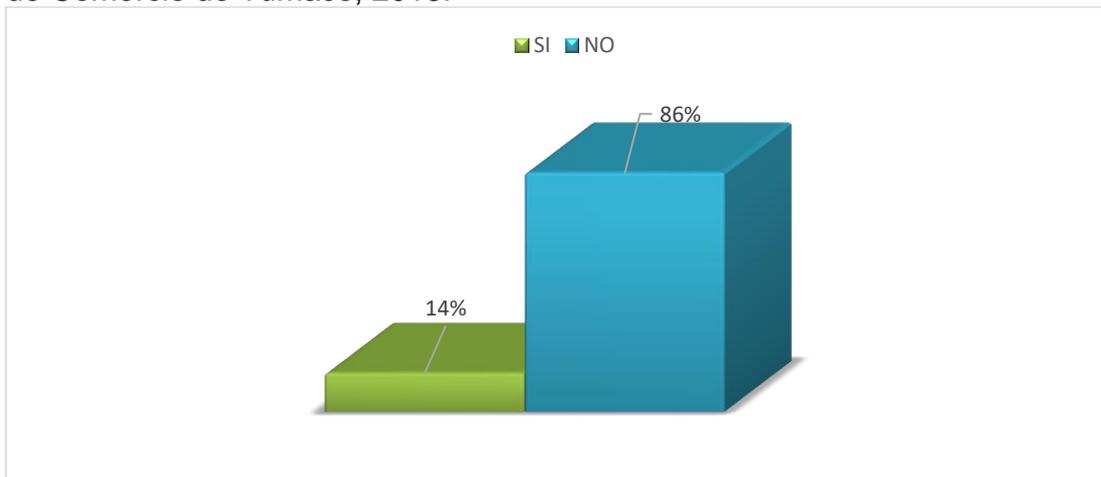
Fuente: Esta investigación.

## 8.2 ORGANIZACIÓN GREMIAL DE LAS MIPYMES

Las organizaciones de gremios son el foro permanente de deliberación compuesto por los diferentes gremios más representativos de los sectores: industrial, servicios, agropecuario, financiero y comercial, donde se consolida la posición del sector empresarial y realiza acciones en áreas como la política económica, la búsqueda de la paz, las negociaciones de acuerdos comerciales, la competitividad, el desarrollo tecnológico e informático, la moralización y lucha contra la corrupción, el medio ambiente, el transporte, la logística, la infraestructura, la seguridad social, la educación y la modernización estatal y empresarial, e iniciativas legislativas y regulatorias, entre otros. Todo esto con fundamento en información y estudios técnicos desarrollados por el Consejo y sus miembros.<sup>149</sup>

En la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco el 86% de las mipymes no pertenecen a ninguna organización gremial y solo el 14% si pertenece a organizaciones tales como la RED CACAOTERA, FEDECACAO, CACAOTERO, CORPONARIÑO, COTELCO Y PLATAFORMA DE JUVENTUD (ver gráfico 20).

Grafico 20: organización gremial de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



Fuente: Esta investigación.

<sup>149</sup> CONCEJO GREMIAL NACIONAL. [revisado 15 agosto 2018]. Disponible en internet: <http://www.cgn.org.co/nosotros/>

### 8.3 ACTORES QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

La Cámara de Comercio de Tumaco - CCT, emprende el reto de apoyar la generación de ingreso y empleo permanente en los establecimientos comerciales de la costa pacífica nariñense, reflejándose en la generación de bienestar de sus pobladores en tiempos de crisis económica y social, por ello, trabaja de la mano para impulsar la competitividad de las empresas de su jurisdicción<sup>150</sup>.

Esta investigación arroja que el 22% de las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio en Tumaco en los últimos tres años han sido contratistas del estado, de las cuales aproximadamente el 44% han tenido contratos nacionales o municipales y solo el 12,5% han sido departamentales.

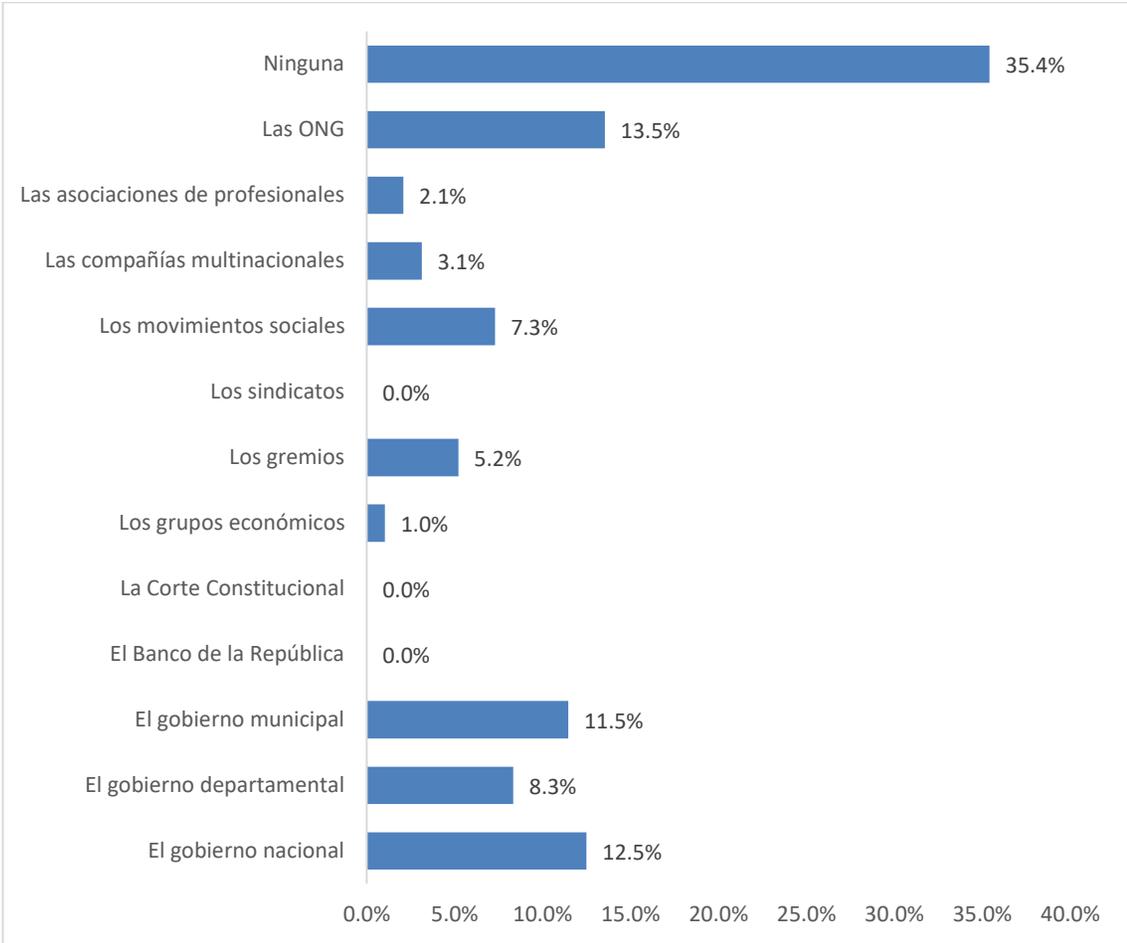
De acuerdo a lo anterior, el 20% aproximadamente de las firmas tienen conocimiento de ayudas gubernamentales que promueven la dinámica económica tales como el ministerio de las tics, el programa de Colombia responde, ACODEA, rehabilitación de cultivos, apoyo financiero con crédito FINAGRO, agencia de desarrollo (ADR), Programa conpes, incoder y la UNAD. El 80% de las mipymes no tiene conocimiento de estos programas y por ende no acceden a los beneficios para ejecutar mejoras en temas de desarrollo empresarial, innovación y financiación en su actividad económica.

La presente información refleja que el 11,5% de los empresarios reconocen como actor a el gobierno municipal estando de la mano la Cámara de Comercio de Tumaco y el 13,5% de los empresarios consideran que las ONG promueven el desarrollo empresarial, pero el 35,4% piensan que no cuentan con ninguna organización que incentive y promueva el crecimiento de las mipymes dentro del municipio, lo que evidencia que hace falta la intervención de otros mecanismos o actores que dinamicen la economía de la región (ver gráfico 21).

---

<sup>150</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Sectores productivos de Tumaco. 2017 [7 de abril 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletines-anuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

Grafico 21: Actores que promueven el desarrollo empresarial en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, 2018.



Fuente: Esta investigación...

## 8.4 MATRIZ DEL MACROENTORNO

Tabla 26. Matriz del macroentorno

VARIABLE ENTORNO	A/O	AM	am	om	OM
Tamaño de la población	O				4
Distribución geográfica	O			3	
Distribución de ingresos	O				4
<b>Económico</b>					
Tasa de interés	A	1			
Créditos bancarios	O			3	
sector económico	O			3	
<b>Político/Legal</b>					
Leyes fiscales	O			3	
Apoyo de emprendimiento	O				4
Capacitación laboral.	O				4
Filosofías y políticas educativas.	O			3	
<b>Sociocultural</b>					
Profesionales la fuerza laboral.	O				4
Diversidad de la fuerza laboral.	O			3	
Cambios en las preferencias acerca de las características de los productos y servicios.	O			3	
Preocupaciones sobre el ambiente.	O			3	
Educación	O			3	
<b>Tecnológico</b>					
Aplicación del conocimiento.	O				4
Desarrollo de nuevas tecnologías.	O			3	
<b>Global</b>					
Eventos políticos importantes.	O			3	
Países recién industrializados.	A		2		
Innovación de procesos	O				4

Fuente: Esta investigación.

Se analizaron las variables del macroentorno y su incidencia con el montaje del centro de desarrollo del tejido empresarial se tiene en cuenta el impacto de las variables terminándolas como amenazas o generación de oportunidades, encontrando que el proyecto cuenta con factores favorables que permiten la ejecución del mismo.

Se resaltan variables como ayudas al emprendimiento que sin duda, permiten un mejoramiento y progreso en la región, determinando un enfoque social (recurso

humano) como fuente de desarrollo; además la educación dentro de las cuales se contempla la especialización y el conocimiento.

Del mismo modo se dio importancia a factores tecnológicos lo cual permite la innovación y la producción a escala de muchas mipymes lo que posibilita su creciente económico. Sin dejar de lado, los Tratados de Libre Comercio se enmarcan en la política de internacionalización de la economía colombiana y están enfocados en lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico mediante una relación preferencial y permanente con un actor fundamental en la economía mundial, con el fin de generar nuevas oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar su bienestar y contribuir al desarrollo del país.<sup>151</sup>

Por ultimo dentro de las amenazas se encuentra, que son indicadores que no dependen de movimientos en la empresa sino del mercado, como lo es la tasa de interés en los préstamos del sector bancario, los cuales afectan de manera negativa en el desarrollo de la actividad económica en las mipymes puesto que eleva los costos de producción y por ende se ven reflejados en el precio final de sus productos, lo que a su vez los vuelve en muchos casos no competitivos con relación a los precios de su competencia.

## **8.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

La matriz de índice de factores externos nos indicó que nuestro proyecto tiene más oportunidades que amenazas, presentando un escenario más bien amable y factible al cual se puede penetrar con una certeza de aceptación en el mercado donde no se presenta competencias marcadas, ya que no existe un centro de desarrollo empresarial enfocado en las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco. (Ver tabla 25).

---

<sup>151</sup> FEDEGAN. Federación colombiana de ganaderos. [revisado 20 enero 2019]. Disponible en internet: <https://www.fedegan.org.co/tratados-de-libre-comercio-firmados-por-colombia>

**Tabla 27. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento de la demanda	0,1	4	0,4
Ubicación geográfica	0,06	4	0,24
Apoyo de emprendimiento	0,15	3	0,45
Cambios en las preferencias acerca de las características de los productos y servicios.	0,1	4	0,4
Preocupaciones sobre el ambiente.	0,1	3	0,3
Educación y políticas	0,15	4	0,6
Innovación de procesos.	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
Tasa de interés	0,1	3	0,3
Leyes antimonopolio.	0,08	3	0,24
Leyes sobre la capacitación laboral.	0,08	4	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,57</b>

Fuente: Esta investigación.

En la realización de la matriz es de 3.57; indicando que las variables del macroentorno son más positivas que negativas para el proyecto. Los directivos de las mipymes se deben concentrar en las oportunidades del mercado tratando de explotarla en su totalidad; puesto que en la investigación se evidenció la oportunidad de potencializar el crecimiento del tejido empresarial no solo con edificación (oficinas propias y dotadas) y talento humano (profesionales) sino también en dirigir esfuerzos a mejorar la eficiencia en los procesos productivos. Sin embargo, también es importante el conocimiento por parte de los empresarios en cuanto a temas de políticas actuales y la tendencia generando mayor credibilidad en los procesos (ver tabla 25).

Por otro lado, el plan de comunicación integral, el alistamiento de las empresas, el conocimiento de los procesos e iniciativas y el aprovechamiento de conexiones con ONG son oportunidades que se encuentran en el mercado local dejando al descubierto herramientas empresariales como los talleres, laboratorios, dominio web, biblioteca virtual, red de profesionales entre otras. Los empresarios deben estar en búsqueda permanente de recursos financieros y mantener en su visión el

reconocimiento del mercado a nivel nacional e internacional todo esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tumaco.

Sin duda alguna, no se pueden dejar de lado las amenazas en las mipymes como las malas directivas, la corrupción de asociaciones, endeudamiento y la falta de políticas de estados para apoyar el crecimiento empresarial lo que dificulta la dinámica económica, implementación de mejores tecnologías y la generación de empleos directos e indirectos.

## **8.6 MATRIZ DE MICROENTORNO**

Otro tema esencial que se debe evaluar en este proyecto, es el análisis de factores interno que inciden directamente en mipymes. Se hará un análisis de algunas variables internas identificando si estas son fortalezas o debilidades dentro del proyecto permitiendo tomar estrategias en dentro de la implementación del mismo. Con el estudio de estas variables se complementa el análisis de la anterior matriz puesto que con la unificación de estas variables de estudio se permitirá a las mipymes y al centro de desarrollo del tejido empresarial tomar decisiones que beneficien no solo las firmas sino también la estabilidad de confianza del CDTE sin dejar de lado la identificación de las variables negativas para poder mitigar su impacto.

**Tabla 28. Matriz de microentorno**

VARIABLE INTERNA	D/F	DM	dm	fm	FM
<b>PRODUCCION Y OPERACIONES</b>					
Proveedores	F			3	
Control de calidad	F				4
Producción a escala	F			3	
Planeación	D		2		
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>					
Precios	D	1			
Distribución	F				4
Promoción	F				4
<b>PERSONAL Y TALENTO HUMANO</b>					
Personal no calificado	D		2		
Capacitación técnica	F				4
Capacitación profesional	D	1			
<b>COSTOS, CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>					
Costos de construcción, funcionamiento, mantenimiento.	D	1			
Financiamiento.	F				4
<b>OTRAS AREAS.</b>					
Innovación, desarrollo y Tecnología.	F			3	

Fuente: Esta investigación.

## 8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

**Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Alianzas	0,1	3	0,3
Control de calidad	0,15	4	0,6
Distribución	0,1	4	0,4
Innovación y desarrollo	0,1	4	0,4
Capacitación técnica	0,15	4	0,6

Tabla 29. (Continuación).

<b>DEBILIDADES</b>			
Recursos	0,2	1	0,2
Personal no calificado	0,1	2	0,2
Falta de planeación estratégica	0,1	1	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,9</b>

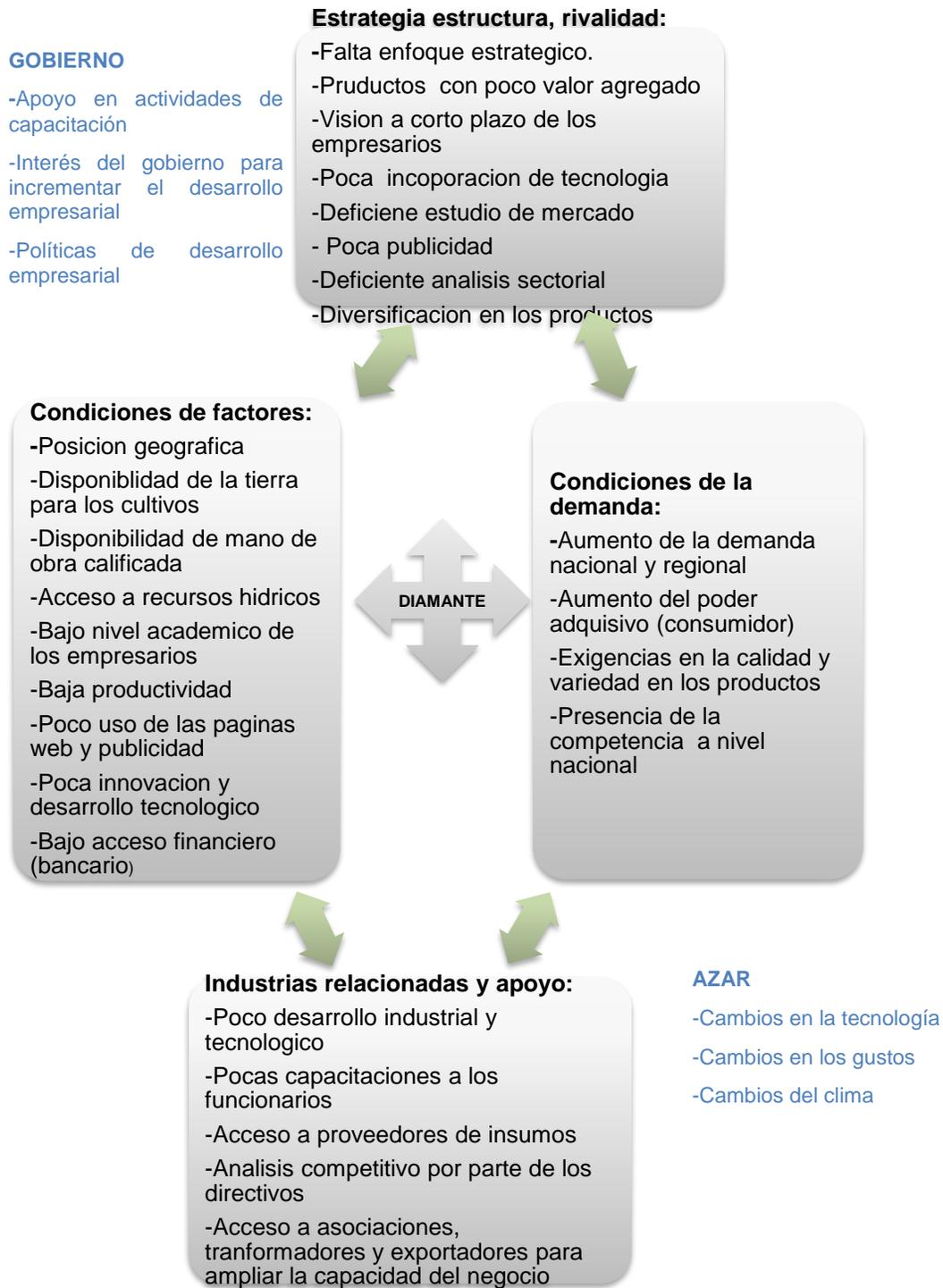
Fuente: Esta investigación.

En la realización de la matriz es de 2,9; indicando que las variables que tienen relación directa con las mipymes son más positivas que negativas para el proyecto. Los directivos de las mipymes se deben concentrar en las oportunidades de la entidad y tratar de explotarla en su totalidad; puesto que en la investigación se evidenció la oportunidad de potencializar el crecimiento de las mipymes con la búsqueda de alianzas por medio de la buena utilización de la información, seguimientos y la creación de sus propias bases de datos, todo esto con el fin de generar convenios que permitan innovar en las diferentes industrias posibilitando que se complementen con los diferentes bienes y/o servicios que se ofrecen ( ver tabla 27).

Por otro lado, se debe reconocer la existencia de algunas debilidades como es el déficit de personal, escasos recursos económicos, bajo nivel de planeación estratégica y por su puesto el desinterés de los diferentes entes frente a fortalecer la comunidad empresarial de las mipymes.

Con los análisis internos y externos se encontró que la estrategia a seguir es unificar los dos entornos para aumentar las oportunidades y fortalezas lo que a su vez disminuiría las debilidades y amenazas para poder enfocarse a mejorar los procesos e incentivar la innovación que posibilite el desarrollo socioeconómico de la región objeto de estudio.

**Figura 3. Diamante de Porter**



## 8.8 MATRIZ DE PLANEACIÓN

Tabla 30. Matriz de planeación

OBJETIVOS DE OPERACIÓN	CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TUMACO		
OBJETIVO (S) DE EJECUCION	1. Construcción de las obras físicas	2. Capacitación a los administrativos en el objetivo del centro.	3. Presentación.
ACTIVIDADES	1.1 definición del terreno 1.2 determinar si tiene acceso a servicios públicos como agua, electricidad, internet 1.3 contratar un arquitecto que realice los planos. 1.4 dotar de maquinaria y equipo	2.1 foros con apoyo de Cámara de Comercio 2.2 contratar personal 2.3 facilitar canales de comunicación en la información técnica 2.4 facilitar las herramientas necesarias para estudio 2.5 personal calificado que capacite 2.6 ejecutar y capacitar a los empleados en el uso de la página web del centro	3.1 estudiar la cantidad de Mipymes y su actividad económica 3.2 tamaño del mercado objetivo. 3.3 Procesos de publicidad 3.4 políticas de promoción 3.5 selección temas a capacitar 3.6 elaboración de presupuesto por foro 3.7 fijación de precios
RESULTADO	Crear el CDTE para las mipymes	Mano de obra disponible para el ejercicio del CDTE	Ejecutar las capacitaciones y foros del CDTE

Fuente: Esta investigación.

Para alcanzar este objetivo, se planteó desarrollar unas fases de ejecución que consiste en primer lugar la construcción de la planta física donde se realizarán los procesos de formación y desarrollo de planes de crecimiento económico para las mipymes, donde se requiere la contratación de un arquitecto que realice los planes y dotar de maquinaria y equipo.

En segundo lugar, es desarrollar las capacitaciones respectivas a los funcionarios del centro sobre la razón del ser del centro de desarrollo del tejido empresarial, para lo que se realizarán foros con apoyo del SENA en temas de pedagogía, manejo de maquinaria, insumos, estudio de mercado y análisis sectorial y demás pasos a seguir dentro del CDTE para dejar a los funcionarios listos para la apertura del mismo.

Y por último, el objetivo de ejecución y presentación del centro donde se debe estudiar la cantidad de mipymes por actividad económica, publicidad y determinar el tamaño del mercado para definir los temas de capacitación y el presupuesto para cada foro y fijar precios.

## 8.9 MATRIZ DOFA

Tabla 31. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><b>VISION ENDOGENA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza empresarial</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Estudio de Mercado</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Capacitación técnica</li> <li>• innovación y desarrollo tecnológico</li> <li>• Diversidad y abundancia en recursos naturales, materias primas, productos hidrobiológicos, gastronomía y paisajes</li> <li>• Disponibilidad en recurso humano</li> <li>• Ubicación geográfica estratégica en frontera marítima, terrestre y aérea</li> <li>• Presencia de Centros educativos y de investigación (universidades públicas y privadas)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en el acceso de recursos financieros</li> <li>• Personal no calificado</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Débil cultura administrativa y empresarial</li> <li>• Deficientes canales de comercialización y distribución de bienes y servicios ofrecidos</li> <li>• Escasa generación de valor agregado</li> <li>• Falta mayor innovación en la producción de bienes y servicios</li> <li>• Débil infraestructura física de servicios públicos y adecuaciones</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>VISION EXOGENA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la demanda en productos de la región en los mercados nacionales</li> <li>• Creación de centros de investigación</li> <li>• Cambios en los</li> </ul>	<p>Capturar nuevos segmentos de mercado y optar por complementarse entre los diferentes productos.</p> <p>La presencia de centros de centros educativos y de investigación posibilita la eficiente creación y elaboración de ideas empresariales.</p>	<p>La capacitación profesional en temas inherentes a las necesidades de la región permitirán aumentar el personal calificado y la exploración de nuevos mercados</p> <p>La obtención de más recursos económicos</p>

Tabla 31. (Continuación).

<p>gustos y preferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado con el medio ambiente</li> <li>• Capacitación profesional</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías</li> <li>• Existencia de un alto número de microempresarios</li> <li>• Presencia de centros educativos técnicos, tecnológicos y profesionales.</li> </ul>	<p>Acceder a nuevas tecnologías que posibiliten bajos costos y mayores ingresos e innovar en la generación de nuevos productos y/o servicios.</p> <p>Acceder a créditos que posibiliten la compra de maquinaria y equipos más sofisticados que cuiden el medio ambiente y permitan llegar a nuevos mercados.</p> <p>Aprovechar los cambios tecnológicos para crear nuevos y mejores productos que sean útiles para la región.</p>	<p>Posibilita mejorar la tecnología y el resultado final de los productos.</p> <p>Reducción de costos en el uso eficiente de nuevas tecnologías permite generar estrategias que optimicen el emprendimiento empresarial.</p> <p>Aprovechar el crecimiento de la demanda para capacitar talento humano. Generación de valor agregado por parte de la mayoría de los microempresarios acelera el crecimiento de la región.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés</li> <li>• Aumento en los costos de producción</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Talento humano calificado</li> <li>• altos índices de inseguridad (extorción)</li> <li>• Presencia de cultivos ilícitos y narcotráfico</li> <li>• Explotación de recursos naturales (pesquero y forestales)</li> <li>• Tratados de libre comercio que afectan a algunos sectores económicos</li> <li>• Contaminación hídricas fluviales y marítimas</li> <li>• Distancia entre Tumaco y el centro del país (grandes mercados)</li> </ul>	<p>Las alianzas empresariales y el desarrollo tecnológico reducen los costos de producción volviendo al producto final más competitivo en temas de precios y calidad.</p> <p>Promocionar el uso de nuevas tecnologías requiere de un buen estudio de mercado, un control de la calidad y talento humano calificado para satisfacer completamente las necesidades que exige el mercado.</p> <p>Incidir en la decisión de compra del consumidor por un producto alternativo y diferente.</p>	<p>Tomar medidas preventivas (Financieras o bancarias) ante cualquier de alza en las tasas de interés</p> <p>Conseguir personal calificado, aprovechando las oportunidades potencializando el consumo de productos mejorados elaborados en la región.</p> <p>La distancia que existe entre Tumaco y las ciudades que están en el centro del país dificulta llegar a nuevos mercado pero la ventaja que se cuenta con acceso marítimo, aéreo y terrestre.</p>

Fuente: Esta investigación.

En la elaboración de la matriz DOFA se realizó un encuentro directo con las diferentes variables internas y externas que impactan de forma directa el desarrollo de la investigación tanto positiva como negativas. Por consiguiente, se analizaron con especial atención las posibles *fortalezas y debilidades* que se tiene las entidades (proyecto) que a su vez debe asumir las mipymes de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco, además deben apropiarse en el proyecto las posibles *oportunidades y fortalezas* que se encuentran dentro del mercado competitivo.

Se confortan las fortalezas (Alianza empresarial, proveedores, estudio de Mercado, control de calidad, capacitación técnica, innovación y desarrollo tecnológico) con las oportunidades del proyecto (Crecimiento de la demanda, ubicación geográfica, cambios en los gustos y preferencias, cuidado del medio ambiente, capacitación profesional y desarrollo de nuevas tecnologías).

Finalmente se tomaron estas variables como fortalezas porque se es primordial mantener un control de la calidad en la producción de los bienes que serán finalmente llevados a los consumidores, desde luego, para mantener este control es probable que los microempresarios de la región tengan que identificar también sus propias fortalezas para poder crecer no solo en volumen de producción sino también en infraestructura. El interés se ve reflejado en contar con proveedores que tenga la misma visión de mantener eficiencia en la fabricación de los productos para agregar valor agregado y obtener mejores utilidades.

Por su parte, también enfrentan oportunidades y las debilidades que se encuentran en las mipymes como las escasas de personal calificado, lo que representa inversión adicional de recursos y de tiempo en capacitaciones en temas específicos de producción, servicio al cliente, promoción entre otros.

## **9. CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL**

### **9.1 PERCEPCIÓN DE LAS MIPYMES**

Las encuestas aplicadas en las mipymes surge por la necesidad de obtener información primaria sobre la dinámica de los sectores económicos y la existencia de la necesidad de un centro que permita asesorar de forma directa a los micro, pequeño y medianos empresarios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio en el municipio de Tumaco.

De acuerdo a lo anterior, la investigación arrojo que el total de 360 mipymes encuestadas sin importar el sector económico según código CIIU consideran que es necesario la creación de un centro de desarrollo del tejido empresarial con el fin de potencializar una cultura empresarial que conlleve a la gestión de más programas de apoyo y fortalecimiento de procesos empresariales, capacitaciones, tecnología, emprendimiento e innovación, creación de nuevas empresas, generación de empleos directos e indirectos, hacer uso eficiente de la mano de obra calificada, reactivación financiera con más oportunidades de préstamos, encontrar ventajas para las microempresas, mejorar la capacidad de mostrar los productos, desarrollo e implementación de proyectos e incentivar una adecuada relación comercial entre las firmas.

### **9.2 USUARIOS EN EL CDTE**

El centro de desarrollo del tejido empresarial será el lugar creado para atender a los emprendedores y empresarios ya establecidos que desarrollan sus actividades dentro de los sectores económicos de la economía regional sin importar el nivel de desarrollo de la empresa.

Las micro, pequeñas o medianas empresas que decidan ingresar en el CDTE podrán ser formales o informales, puesto que se pretende que con las capacitaciones, asesorías y acompañamiento que se brindara en el centro las empresas avancen en su proceso de crecimiento (formalización).

### **9.3 IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL**

El centro de desarrollo del tejido empresarial funcionará como un instrumento conformado por tres pilares tales como universidad superior (Universidad de Nariño o UNAD), las instituciones públicas (Cámara de Comercio de Tumaco) y

privadas (ONG y/o Empresas) donde se ofrecerá desarrollar capacidades endógenas y exógenas de las mipymes manteniendo un nivel apropiado en las asesorías y acompañamiento del emprendedor.

Este centro tiene como finalidad contribuir al crecimiento empresarial, la innovación e implementación de tecnología adecuada por medio de procesos de formación, acompañamiento y permanente asesoría a las mipymes de la región.

#### **9.4 ESTRATEGIAS: DINÁMICA DEL TEJIDO EMPRESARIAL**

El montaje del centro de desarrollo del tejido empresarial es el objetivo que finalmente se pretendía alcanzar al finalizar este proyecto entregando capacitaciones a los mipymes que le permitan potencializar el crecimiento económico de los municipios que componen la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco.

Se definen las estrategias a seguir para las mipymes teniendo en cuenta la definición de las ventajas competitiva por la cual van a trabajar dentro de su organización. Según Michael Porter se debe hacer frente a las fuerzas competitivas de liderazgo por costos <sup>152</sup>(bajo costo) que consiste en que una empresa tenga la capacidad de optimizar mucho en tiempo y procesos de producción para que pueda lanzar al mercado un bien con precio menor al ofertado por su competencia. Lo que requiere priorizar la reducción de costos de producción con lograr tener accesos a materia prima en alto volumen para incrementar el número de productos elaborados en un mismo proceso (producción a escala).

Por otro lado, se encuentra la ventaja competitiva de diferenciación con lo que la firma pretende crear un sello propio en su industria ya sea por producto, distribución, ventas, imagen entre otras áreas lo que permite que se orienten hacia un nicho de mercado específico de consumidores con características peculiares en el producto final; esto se puede lograr elaborando sus productos con materia prima de mayor valor con relación a los elaborados por la competencia o con un servicio al cliente personalizado y/o mejor capacitado con la intención de generar mayor confianza en el momento de adquirir el bien o servicio

---

<sup>152</sup> PORTER. Las tres estrategias para lograr la ventaja competitiva. [revisado 18 febrero 2019]. Disponible en internet: <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf/>

## **9.5 MISIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL (CDTE)**

El centro de desarrollo del tejido empresarial busca contribuir al crecimiento y desarrollo de la economía de la región a través de la creación, capacitación y asesoramiento corporativo centrándose en sus necesidades y en la eficiencia de sus procesos.

## **9.6 VISIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL (CDTE)**

Consolidarse como el centro de desarrollo empresarial de pacifico nariñense, para que la micros, pequeñas y medianas empresas cuenten con la ejecución de planes y estrategias del tejido empresarial basados en la necesidad del mercado y de las compañías.

## **9.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El centro de desarrollo del tejido empresarial en Tumaco establece una estructura organizacional resaltando las áreas docentes, de investigación, de consultoría y asesoría, de extensión y de intervención social. Los profesionales son:

Estructura establecida:

- Director CDTE
- Consejo directivo empresarial Director de recursos Educativos
- Director de puesta en marcha
- Director de Pro-mipymes
- Asesor Empresarial
- Asesor jurídico
- Asistente de Investigación
- Analista de marketing
- Practicante (opcional) (Ver figura 4)

### **Director CDTE:**

Es el máximo director de tiempo completo en el centro de desarrollo del tejido empresarial, este será el enlace entre la Cámara de Comercio de Tumaco, entidades privadas y los mipymes siendo el responsable de la gestión y los resultados del CDTE junto con la calidad de las investigaciones que puedan surgir en temas de mercado, segmentación, innovación entre otros.

### **Funciones:**

- Atender las indicaciones del Consejo Directivo Empresarial sobre la implementación de controles, administrativos, financieros y técnicos.
- Presentar el plan estratégico del CDTE al consejo directivo empresarial para su aprobación o mejoras determinando los recursos humanos y financieros disponibles durante el año de ejecución.
- Liderar las reuniones que necesiten coordinación, ejecución y control en la programación de proyectos.
- Definir con su equipo de trabajo el cronograma de las capacitaciones y asistencia técnica a empresarios y emprendedores.
- Definir los asesores de los empresarios de acuerdo a las necesidades de la actividad económica que realizan.
- Diseñar la estrategia de promoción y divulgación de los servicios que ofrece el CDTE en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco.
- Gestionar alianzas estratégicas que permitan la obtención de recursos, apoyo técnico y patrocinios para beneficio del Centro.
- Hacer seguimiento a los indicadores que se establezcan y tomar medidas correctivas si fuere necesario.
- Revisar y analizar periódicamente la información ingresada al sistema.<sup>153</sup>

### **Consejo directivo empresarial:**

Este consejo está conformado por un representante por una empresa de cada sector según el código CIU y serán los encargados de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento del centro.

### **Funciones:**

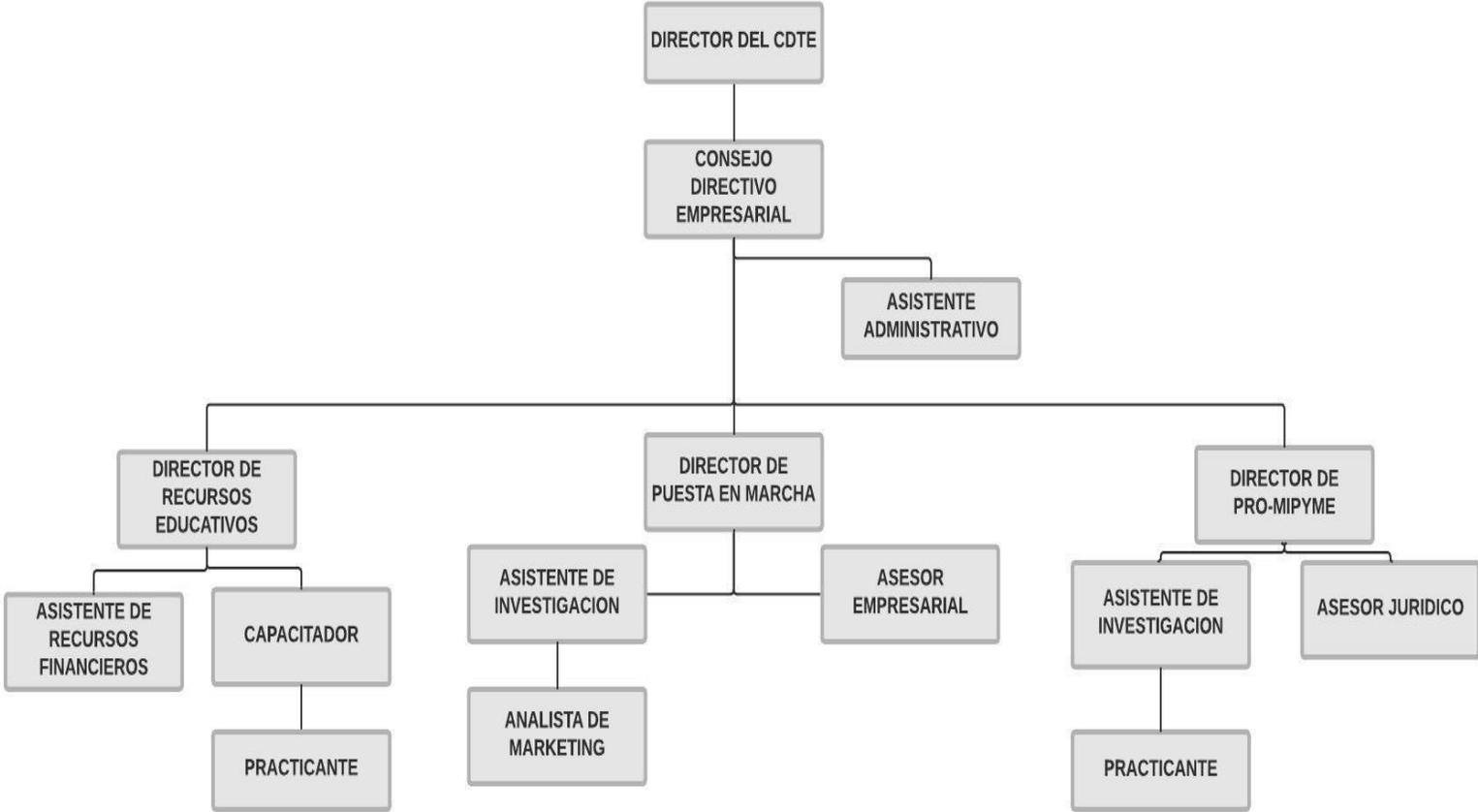
- Velar por el cumplimiento de los procesos operativos y legales.
- Liderar las reuniones que necesiten coordinación, ejecución y control en la programación de proyectos.
- Definir con su equipo de trabajo el cronograma de las capacitaciones y asistencia técnica a empresarios y emprendedores.
- Definir los asesores de los empresarios de acuerdo a las necesidades de la actividad económica que realizan.
- Diseñar la estrategia de promoción y divulgación de los servicios que ofrece el CDTE en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco.
- Gestionar alianzas estratégicas que permitan la obtención de recursos, apoyo técnico y patrocinios para beneficio del Centro.

---

<sup>153</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de micro, pequeña y mediana empresa 2014. Bogotá D.F. 2014. [revisado 29 marzo 2018].

- Diseñar programas de capacitación para los asesores que hace parte del Centro.
- Revisar y aprobar los perfiles del personal del CDTE.

Figura 4. Organigrama del centro de desarrollo del tejido empresarial



Fuente:

Esta

investigación

**Director de recursos educativos:**

Profesional experto con experiencia en el manejo de los recursos educativos destinados a capacitaciones en grupo o personalizadas para empresas en específico. Será en encargado de investigar no solo los temas de interés de los empresarios sino también las necesidades que tenga el mercado para poder plantear estrategias eficaces en el crecimiento y desarrollo económico de la región.

**Funciones:**

- Suministrar permanente asesorías y capacitaciones que satisfagan las necesidades de las mipymes y del mercado.
- Presentar mejores metodologías con el fin de mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Suministrar asesorías especializada para los empresarios y/o emprendedores que lo requieran justificándolo con el consejo directivo empresarial.
- Promocionar servicios adicionales que pueda desempeñar el CDTE
- Realizar informes y documentación para las capacitaciones y de igual manera alimentar la página web del CDTE con información actualizada para las mipymes.
- Participar en las capacitaciones, ferias y foros realizados por otras entidades públicas y privadas.
- Asistir y apoyar con material académico y contextual adecuado para las capacitaciones programas por el director del CDTE.
- Cumplir con tareas y talleres que le asigne el consejo directivo empresarial y el director del CDTE.

**Director de puesta en marcha:**

Profesional experto con experiencia creación de empresas, gestión y perfeccionamiento del tejido empresarial con ideas innovadoras posibilitando un desarrollo sostenible en el municipio de Tumaco y sus alrededores. Será el encargado en dar apoyo a iniciativas empresariales rescatando aspectos importantes de procesos tradicionales, pero fusionándolo con tecnología a gran escala.

**Funciones:**

- Suministrar herramientas metodologías y físicas que aporten a generar valor agregado en los productos de las mipymes en sus segmentos del

mercado.

- Establecer los procesos de producción y ventas con el fin de mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Suministrar asesorías especializada para los empresarios y/o emprendedores en la selección del personal de la entidad.
- Promocionar servicios adicionales que pueda desempeñar el CDTE en temas de emprendimiento y desarrollo de nuevas ideas empresariales.
- Realizar informes de los avances tecnológicos y de igual manera alimentar la página web del CDTE con información actualizada para las mipymes.
- Participar en convenciones sobre creación de empresa realizados por otras entidades públicas y privadas.

### **Director de pro-mipymes:**

Profesional experto encargado de promover el crecimiento y desarrollo económico en las mipymes potencializando la permanencia en el mercado, generando la intervención de tecnología que vuelvan más eficientes los procesos de producción y distribución de los productos.

Será el encargado de incentivar los esfuerzos en la generación de valor agregado por medio de consultorías y proyectos especializados dependiendo del sector donde se encuentre la firma.

### **Funciones:**

- Suministrar herramientas metodologías y físicas que aporten a generar valor agregado en los productos de las mipymes en sus segmentos del mercado.
- Suministrar las herramientas necesarias para abrirse a nuevos mercados y a encontrar nuevos clientes.
- Presentar mejoras en los procesos de producción y ventas con el fin de mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Suministrar asesorías especializada para los empresarios la selección del personal de la firma.
- Brindar seminarios y diplomados abiertos al público de los proyectos realizados por el CDTE, desarrollo económico-empresarial de la región, tecnología, intervención de las tics en los procesos comerciales entre otros.
- Generar un diagnostico por año sobre la estructura de las organizaciones y desarrollar planes de mejora.
- Realizar informes de los avances en las mipymes y de igual manera alimentar la página web del CDTE con información actualizada para el público en general.
- Participar en convenciones sobre creación de empresa realizados por otras entidades públicas y privadas.

**Asesor empresarial:**

Asesor experto en temas empresariales encargado especialmente en las mipymes de mayor potencial de crecimiento, aunque puede ser consultado por los asistentes de investigación.

**Funciones:**

- Suministrar permanente asesorías y capacitaciones que satisfagan las necesidades de las mipymes y del mercado.
- Presentar mejores metodologías con el fin de mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Suministrar asesorías especializada para los empresarios y/o emprendedores que lo requieran justificándolo con el consejo directivo empresarial.
- Promocionar servicios adicionales que pueda desempeñar el CDTE
- Realizar informes y documentación para las capacitaciones y de igual manera alimentar la página web del CDTE con información actualizada para las mipymes.
- Participar en las capacitaciones, ferias y foros realizados por otras entidades públicas y privadas.
- Asistir y apoyar con material académico y contextual adecuado para las capacitaciones programas por su director.
- Cumplir con tareas y talleres que le asigne el consejo directivo empresarial y el director del CDTE

**Asesor jurídico:**

Asesor experto en temas jurídicos del estado colombiano encargado especialmente en normas y decretos establecidos que involucren temas directamente empresariales o emprendimiento. Tiene relación directa con todos los proyectos, estudios, foros y demás servicios que preste el CDTE incluyendo normatividad para la creación de empresa.

**Funciones:**

- Estar actualizado en la normatividad nacional que rigen a las mipymes, la creación y montaje de las mismas; por ende, estar informando al concejo directivo empresarial sobre los cambios.
- Suministrar permanente asesorías y capacitaciones que satisfagan las necesidades legales de las mipymes.

- Presentar los mecanismos que permitan aprovechar las ayudas gubernamentales en temas de crecimiento y desarrollo empresarial.
- Suministrar asesorías especializada sobre constitución de empresa, formalización, registro de marcas, patentes, contratación y todo lo relacionado sobre manejo, funcionamiento y temas de interés de los empresarios y/o emprendedores que se requieran justificándolo con el consejo directivo empresarial.
- Promocionar servicios adicionales que pueda desempeñar el CDTE.
- Realizar informes y documentación legal y normativa para las capacitaciones y de igual manera alimentar la página web del CDTE con información actualizada para las mipymes.
- Asistir y apoyar con material académico y contextual relacionado con temas legales para las capacitaciones programas por el director del CDTE.

### **Asistente de investigación:**

Asesor profesional en temas empresariales encargado en asesoras y direccionar a las mipymes a dinamizar su crecimiento empresarial y de la región.

### **Funciones:**

- Suministrar permanente asesorías y capacitaciones que satisfagan las necesidades de las mipymes y del mercado.
- Presentar mejores metodologías con el fin de mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Suministrar asesorías especializada para los empresarios y/o emprendedores que lo requieran justificándolo con el consejo directivo empresarial.
- Promocionar servicios adicionales que pueda desempeñar el CDTE
- Realizar informes y documentación para las capacitaciones y de igual manera alimentar la página web del CDTE con información actualizada para las mipymes.
- Participar en las capacitaciones, ferias y foros realizados por otras entidades públicas y privadas.
- Asistir y apoyar con material académico y contextual adecuado para las capacitaciones programas por su director.
- Cumplir con tareas y talleres que le asigne el consejo directivo empresarial y el director del CDTE.

### **Asistente administrativo:**

Asesor técnico o tecnólogo en temas de servicio al cliente encargado de organizar, proponer, trabajar en equipo y atender a los empresarios con agilidad en la entrega de la información que brinda el CDTE diariamente.

**Funciones:**

- Atender la recepción y prestar el servicio al cliente empresarial.
- Direccionar a los empresarios hacia los diferentes servicios que ofrece el CDTE (capacitaciones, foros, reuniones etc.).
- Archivar, ordenar y actualizar los archivos del CDTE.
- Apoyar el seguimiento de los mipymes del centro y enviar la información a los posibles nuevos empresarios.
- Apoyar y coordinar en las diferentes actividades del centro.
- Otras tareas que se le asignen.

**Analista de marketing:**

Asesor profesional en temas empresariales encargado en asesoras y direccionar a las mipymes en todo lo relacionado al mercado objetivo, posicionamiento de marca y publicidad para dinamizar el crecimiento empresarial y de la región.

**Funciones:**

- Suministrar permanente asesorías y capacitaciones que satisfagan las necesidades de las mipymes y del mercado.
- Presentar mejores metodologías con el fin de mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Suministrar asesorías especializada para los empresarios y/o emprendedores que lo requieran justificándolo con el consejo directivo empresarial.
- Promocionar servicios adicionales que pueda desempeñar el CDTE.
- Realizar medición y análisis de los resultados de mercado para las empresas por sector.
- Realizar informes y documentación para las capacitaciones y de igual manera alimentar la página web del CDTE con información actualizada para las mipymes.
- Participar en las capacitaciones, ferias y foros realizados por otras entidades públicas y privadas.
- Asistir y apoyar con material académico y contextual adecuado para las capacitaciones programas por su director.
- Cumplir con tareas y talleres que le asigne el consejo directivo empresarial y el director del CDTE.

**Practicante (opcional):**

Estudiantes universitarios o del SENA de últimos semestres (economía, administración, mercadeo, ingeniería industrial o afines) con alto promedio académico que tengan énfasis en investigación mercados o empresariales. Por su parte, los estudiantes podrán realizar sus prácticas o trabajos de tesis que puedan contribuir al mejoramiento de las empresas y/o del centro de desarrollo del tejido empresarial.

**Funciones:**

- Asistir y apoyar a los asesores del CDTE con las investigaciones campo en el desarrollo de mercado y empresariales.
- Desarrollar su trabajo de grado con temas que respondan a las necesidades del CDTE.
- Apoyar en el desarrollo de nuevas ideas y la incorporación de tecnología en los procesos de producción.
- Apoyar en la incorporación de las tics en los procesos empresariales.
- Asistir y apoyar con material académico y contextual adecuado para las capacitaciones programas por su director.
- Cumplir con tareas y talleres que le asigne el consejo directivo empresarial y el director del CDTE.

## 10. INFRAESTRUCTURA DEL CENTRO DE DESARROLLO DE TEJIDO EMPRESARIAL

El montaje del centro de desarrollo de tejido empresarial deberá contener un mínimo de espacio físico para prestar los servicios y la atención a los empresarios y emprendedores de la región.

- Tamaño del centro debe garantizar una buena atención al público definiéndolo por el volumen de mipymes que se vayan a atender en el centro.
- Contener divisiones de las oficinas y cubículos dotadas con el equipo de oficina requerido.
- Sala de reuniones.
- Parqueadero de vehículos
- Sala de espera.
- Sala didáctica.
- Baños y espacio social.
- Prever un espacio para auditorios para las capacitaciones colectivas.
- Área de investigación.

Es importante mencionar que la Cámara de Comercio de Tumaco ya cuenta con un espacio físico ubicado en el barrio Ciudadela lugar cercano a muchas de las mipymes, el cual cuenta con un área construida de 110 m<sup>2</sup>, el cual contiene las adecuaciones y dotaciones requeridas por el mismo, además de equipos de oficinas, video beam, sillas, aire acondicionado, cámaras de seguridad, entre otros.

Los recursos fueron resultado de gestiones realizadas por la Cámara de Comercio de Tumaco junto con la alcaldía municipal. También se adopta el manual operativo sobre asesorías de alto valor para los centros de desarrollo empresarial – Colombia expuesto por el ministerio de industria y turismo que busca la creación de nuevas empresas, creación de nuevos puestos de trabajo, propiciar el crecimiento empresarial, mejorar la productividad y competitividad de las mipymes en sus proceso de Innovación, gestión gerencial y administrativa, facilitar el acceso al crédito, propiciar la asociatividad para mejorar la gestión de las unidades productivas y facilitar el acceso a nuevos mercados, etc.<sup>154</sup>. (Ver figura 5).

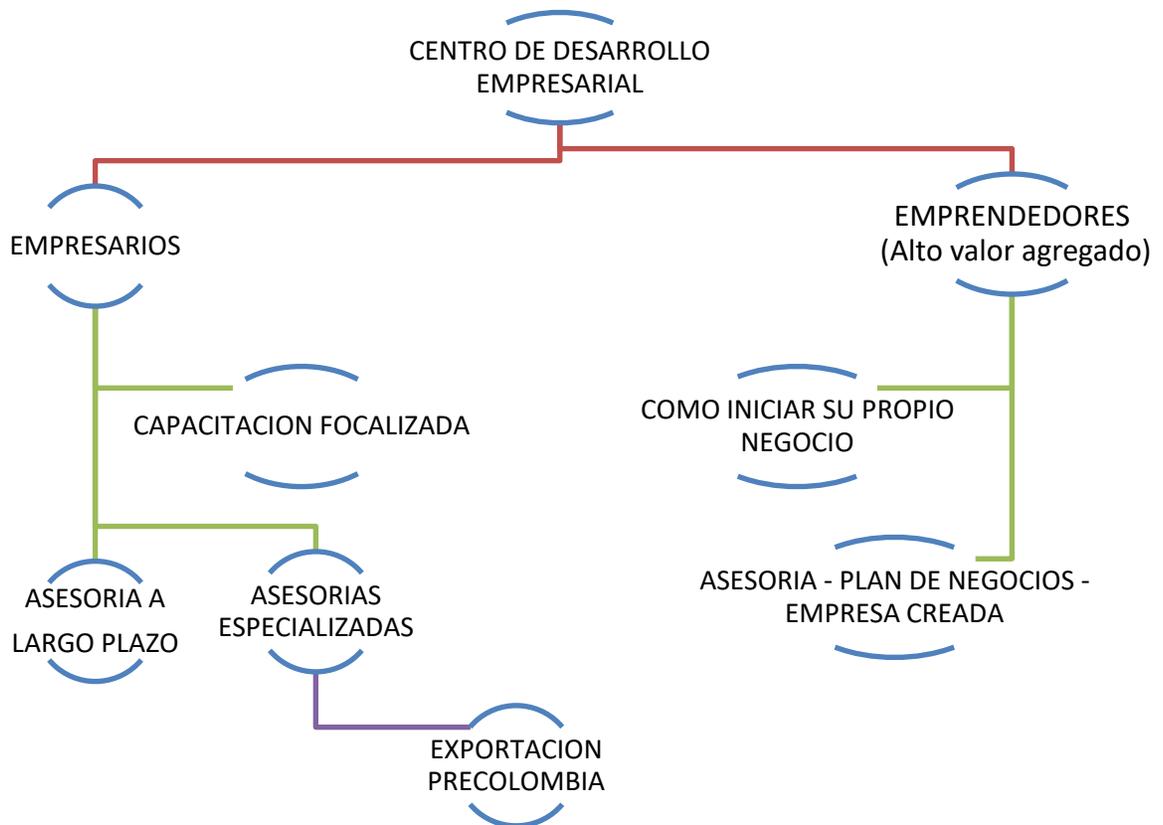
La ejecución y desarrollo del CDTE no solo va a incentivar de forma directa el crecimiento empresarial de la jurisdicción sino también va a aportar de forma

---

<sup>154</sup> MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO, Centros de desarrollo empresarial, p 17 – 40. [revisado 7 septiembre 2019]. Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4723ec72-102c-4863-94d6-94617fce4ed9>

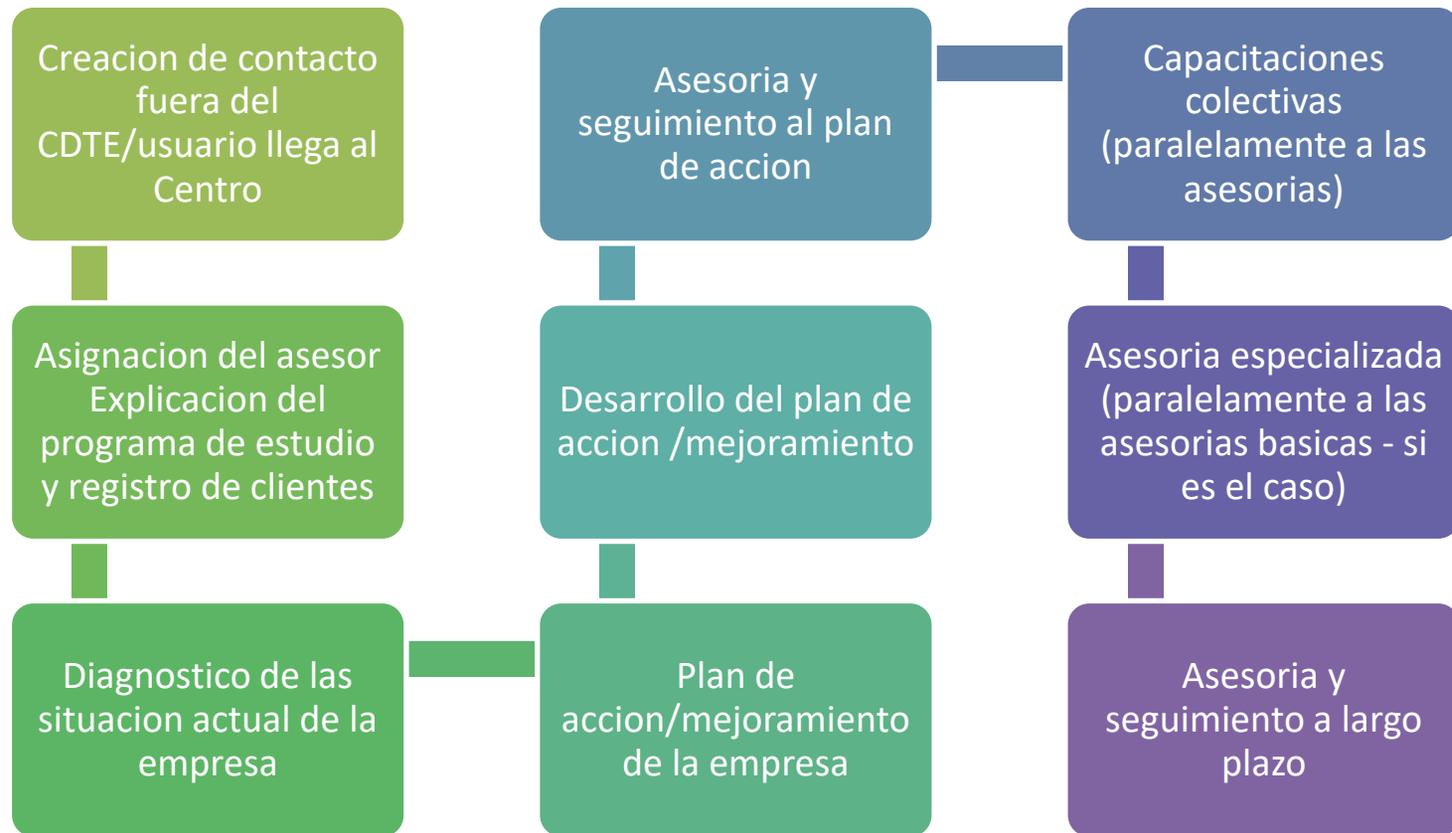
directa al cálculo de algunos indicadores económicos como nivel de empleo (nuevos empleo generados y retenidos por las mipymes), número de empresas creadas y tamaño de iniciación, número de créditos colocados por las mipymes, aumento en el volumen de ventas (nivel de exportación, productos mejor posicionados y destino nacional del producto final) y por su puesto el nivel de productividad de las mipymes que se encuentran en el centro.

**Figura 5: Asesorías de alto valor**



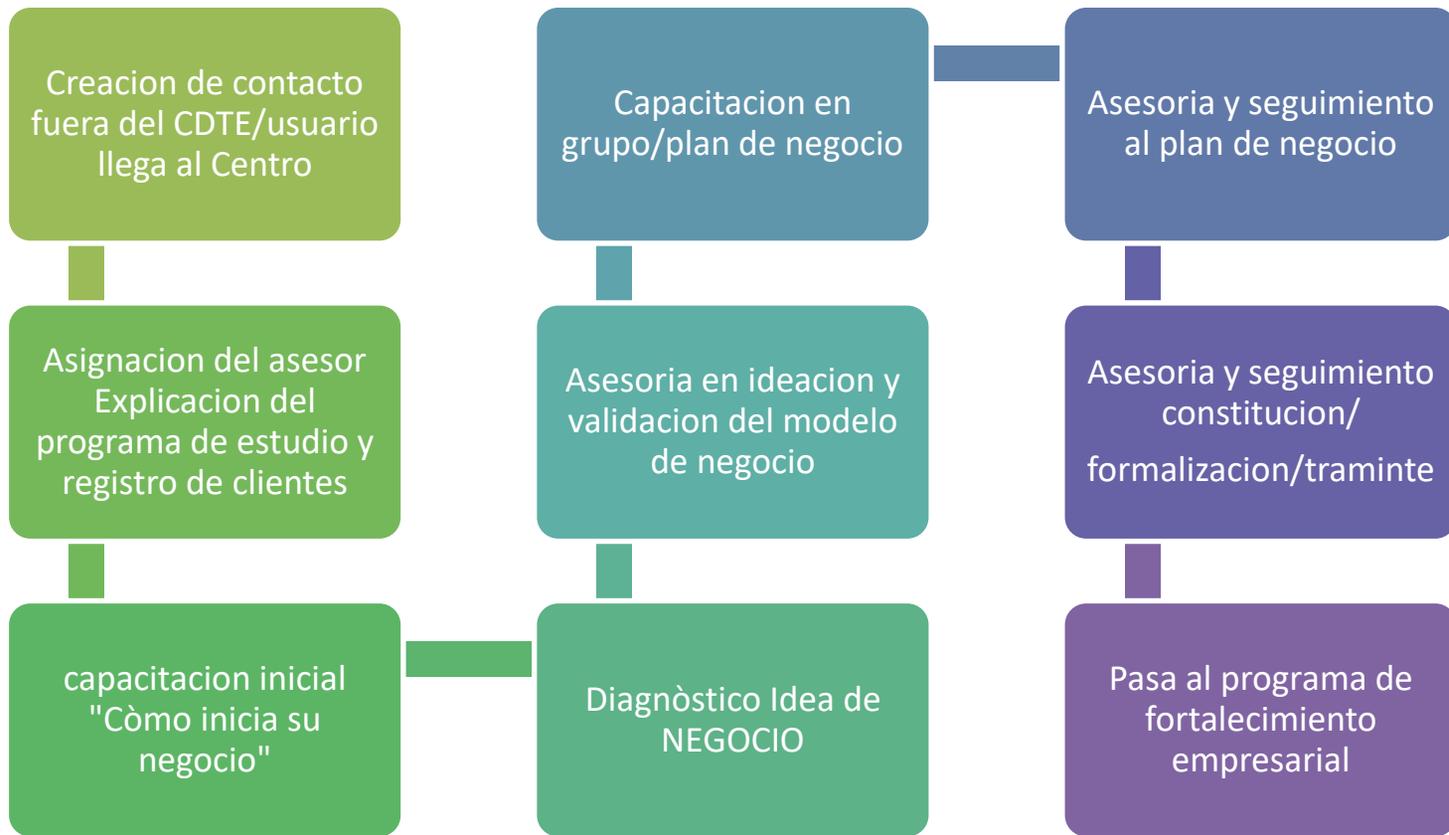
Fuente: Ministerio de industria y turismo.

**Figura 6: Ruta de atención a las mipymes**



Fuente: Ministerio de industria y turismo.

**Figura 7: Ruta de atención a los emprendedores**



Fuente: Ministerio de industria y turismo.

Figura 8: Infraestructura del CDTE de Tumaco.



Fuente: Esta investigación.

## 11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta las características que suministraron los directivos de las mipymes se pueden generar algunas conclusiones específicas acerca del comportamiento de las micro, pequeña y mediana empresa en la evolución de la dinámica económica-empresarial de la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco.

En cuanto a estudios y conocimiento del mercado las mipymes desarrollan su actividad con mayor éxito en el mercado local, por la escases de ayudas o planes gubernamentales, estas tienden a tener poca aceleración en el crecimiento de su producción volviéndolos débiles en el momento de competir en mercados externos.

En la actualidad las mipymes del municipio de Tumaco expresan que el 29% de las empresas que tienen ingresos mensuales de \$1.000.000 y \$5.000.000 no transportan a ninguna ciudad del país y que el 8% de las mipymes con ingresos superiores a \$30.000.000 transportan solo a ciudades como Medellín, Cali y Bogotá

Por otro lado las mipymes en el municipio de Tumaco con menos de 15 años en el mercado tienen poca capacidad de endeudamiento lo que genera que las entidades bancarias se abstengan a tener vínculos financieros, lo que repercute en poca inversión de tecnología y acceso limitado de mano de obra calificada.

Es importante mencionar que una parte de las mipymes que actualmente están trabajando en el mercado en gran medida son las que tienen capacidad de crédito bancario puesto que han podido superar problemas internos y externos viéndose reflejado en sus nivel de producción, número de empleados, aumento en las ventas etc.

Con respecto al censo del año 2.005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, reporto un total de 1.442.117 de las cuales 1.389.698 son mipymes<sup>155</sup> en Colombia, de los cuales al hacer un comparativo con los establecimientos registrados para el año 2018 en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tumaco se evidencia que el 92,6% del registro nacional está por encima de las registradas en Tumaco el cual es del 82,0%, pero caso contrario sucede con las Pequeña empresa estando por encima del registro nacional (3,2%)

---

<sup>155</sup>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Reporte de mipymes no 3, p 4 [revisado 30 Julio 2018]. Disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=41096&name=ReporteMipymes03.pdf&prefijo=file>

con un 16,0%.

Las ventajas competitivas que más desarrollan los microempresarios en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco es la atención al cliente en un 25% y el precio en un 23,17% respectivamente sin dejar de lado que el 1,22% de las mipymes se enfoca en la diferenciación de sus productos específicamente como una ventaja el proceso que se lleva a cabo en la sociedad con la erradicación de los cultivos ilícitos y las relaciones con el gobierno nacional.

Capacitar a los empresarios con apoyo del servicio nacional de aprendizaje SENA para acceder a la información y práctica requerida en los diferentes más relacionados en la técnica de la elaboración de los productos.

Dentro de la investigación se demuestra que el 88% de las mipymes no tiene un área establecida que aporte a la innovación y el crecimiento y tan solo el 12% si lo tiene establecido destinando aproximadamente entre 3 y 4 empleados solo para esta área.

La generación de empleo debe ser una prioridad para todos los empresarios posibilitando una económica dinámica donde la comunidad tenga mayor poder adquisitivo, mejor calidad de vida y por ende mayores rendimientos en la actividad económica en las entidades empresariales. Es por esto que el 46% del sector comercial y un 14% del sector turístico cuenta con máximo 8 trabajadores directo en las mipymes con la intención de aumentar este número con el paso del tiempo.

El 35% de los empresarios consideran que el principal obstáculo que no permite el desarrollo económico es la inseguridad. Aunque existen acuerdos de paz entre el Gobierno nacional y las FARC, el panorama en este municipio no es para nada alentador en temas económicos y sociales, puesto que los negocios formales e informales deben cargar con pago de vacunas diarias.

## 12. RECOMENDACIONES

Desarrollar más programas de formación y crecimiento empresarial dirigidos a los diez sectores económicos más importantes de la región.

Realizar actualización del censo empresarial realizado por Cámara de Comercio de Tumaco, puesto que esto permite tener claridad sobre la información real sobre el tejido empresarial en la jurisdicción.

Implementar un centro de desarrollo empresarial para la formación, asesoría y tecnificación en los procesos productivos inherentes a la región.

Gestionar la renovación, rehabilitación y siembras nuevas de cacao con materiales regionales.

Vincular al territorio en las campañas sanitarias promovidas a nivel nacional.  
Mejorar la oportunidad de los créditos otorgados a los productores.

Creación del sistema local de CTI a través del trabajo articulado de los actores que trabajan en el fortalecimiento de la cacaocultura regional.

Formación de capital humano a nivel de jóvenes investigadores, maestrías y doctorados en áreas técnicas, económicas y sociales para el desarrollo de la cacaocultura.

Recuperar y fomentar la conservación del material genético local.  
Producción y propagación de materiales regionales sobresalientes para su uso en las actividades de fomento.

Fortalecer la red de centros de acopio y beneficio del cacao en los principales núcleos de producción, articulados a las empresas asociativas para la comercialización del producto.

Fortalecer las empresas comercializadoras de los pequeños productores a fin de mejorar su capacidad exportadora.

Desarrollar un sistema de información sobre la industria y mercado cacaotero que permita al sector disponer de la información apropiada y oportuna para optimizar la toma de decisiones.

Impulso a las Alianzas Públicos - Privadas para el fomento de la producción, transformación y comercialización.

Implementar campañas fitosanitarias para el MIPE de forma periódica y continua en la costa pacífica de Nariño.

Fortalecer metodológica y pedagógicamente las organizaciones prestadoras de los servicios de asistencia técnica para atender a los pequeños productores cocoteros.

Gestionar e Implementar un programa de emprendimientos organizativos - empresariales para los productores, transformadores y comercializadores de coco en el Municipio.

Consolidar el Censo Oficial que realizó el ICA y adelantar los procesos de erradicación de 7.000 has afectadas por PC, a través de los métodos considerados por el ICA.

Recuperar las áreas perdidas con la renovación de 19.000 has.

Adelantar estudios de inteligencia de mercados para identificar los destinos más atractivos para la exportación de los aceites de palma producidos en Tumaco, caracterizando tanto a los clientes de dichos mercados potenciales como a los competidores, para así configurar una apuesta exportadora a la medida de la demanda de mercado.

Promover la creación de un sistema nacional de información de mercados de productos de la pesca en el País.

Promover la estructuración de la red de comercialización de productos pesqueros, que permita cubrir el mercado Nacional y la exportación.

Ejecutar estrategias de restauración ecológica participativa en las áreas de captura del recurso piangua.

Aplicación y control de medidas para el manejo sostenible de los recursos piangua.

Conservar el patrimonio de las especies nativas.

Generar información científica sobre ecosistemas, sistemas de producción, especies con potencial para su uso en maricultura y tecnologías compatibles con las condiciones geográficas regionales.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. POT-Plan de desarrollo territorial 2008-2019. PDF. Bogotá: Diario oficial, 2019. p 88

BANCOLDEX. Micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil, confecciones y calzado tendrán acceso a más recursos a través de Bancoldex. [Revisado 10 febrero 2018].

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico. (Revisado 28 febrero 2018). Bogotá: Diario oficial, 2017. p 50

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico dinámica social, económica y empresarial Tumaco. Bogotá: Diario oficial, 2017.

COFECAMARAS. Red de Cámara de Comercio. Informe de dinámica empresarial en Colombia 2017, [revisado 20 febrero 2018].

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.DANE. Bogotá: Boletín técnico microestablecimientos – micro. [Revisado 16 enero 2018].

MAX NEEF, Manfred. ELIZALDE, Antonio. Hopenhayn “Desarrollo a Escala Humana” Bogotá: Diario oficial, 2013. [Revisado 30 febrero 2018].

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Gran encuesta PYME (1). PDF. Bogotá: Diario oficial, 2012. [Revisado 6 febrero 2018].

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de micro, pequeña y mediana empresa Centros de desarrollo empresarial para las mipymes manual operativo. Bogotá: Diario oficial, 2014.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de micro, pequeña y mediana empresa Centros de desarrollo empresarial para las mipymes manual operativo. Bogotá: Diario oficial, 2014.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. Acuerdo N° 008 de septiembre 5 de 2017. “Tumaco Para Todos, En Los Caminos De La Paz” 2017-2019.

PIERRE, Seclen Luna. Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. Bogotá: s.n., 2018.

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Bogota: s.n., 2018.

RODRÍGUEZ, Sonia Dasí. MARTÍNEZ, Juan Francisco. Teorías del crecimiento de la empresa. Cali: Universidad ICESI, 2018.

UNIVERSIDAD ICESI. Actividad empresarial colombiana. GEM. Global entrepreneurship monitor. PDF. Bogota: s.n., 2018.

## NETGRAFIA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. Plan de desarrollo territorial 2008-2019, p 90 [revisado 28 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.tumacotarino.gov.co/planes/plan-de-ordenamiento-territorial>

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA D.C. Programa Bogotá emprende. Bogotá D.C. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=3901&catID=751>

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. Nuestro municipio. 2018. [revisado 18 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.tumacotarino.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

FONADE. Fondo emprender. Bogotá D.F. [revisado 28 marzo 2018]. Disponible en internet <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

ALCALDIA DE MEDELLIN. Centro de desarrollo empresarial zonal en Medellín. Medellín. 2015. (revisado 10 junio 2018). Disponible en internet: <http://cedezocentro.blogspot.com>

ALCALDIA DE MEDELLIN. Sistema de información y comunicación mesa de comunicaciones- comuna 6. Medellín. 2015. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: <https://www.comuna6doceoctubre.org/single-post/2014/11/28/El-Cedezo-un-apoyo-a-empresarios-y-emprendedores-de-la-ciudad>

BANCOLDEX. Micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil, confecciones y calzado tendrán acceso a más recursos a través de Bancoldex. Bogotá D.F. 2017. [revisado 10 febrero 2018]. Disponible en internet <https://www.bancoldex.com/Pagina-Principal/credito-especial-empresa-textil.aspx>

BUELVAS, Piedad. FRANCO, Camila. GARCÍA, Gustavo. GÓMEZ, Lijis. LÓPEZ, Sara. MATIZ, Francisco. MORENO, Jhon. OSORIO, Fabián. PEREIRA, Fernando. VARELA, Rodrigo. Biblioteca virtual, Actividad empresarial colombiana. GEM. Global entrepreneurship monitor. Cali. 2017. [revisado 3 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.icesi.edu.co/cdee/images/informes/colombia/GEM-Colombia-2016.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico 2017. 2018, p 135 [revisado 28 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42-boletinesanuales.html?download=1525:estudio-economico-2017-cctumaco>

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Plan de ordenamiento territorial. POT. 2008-2019, p 58. [revisado 12 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42boletinesanuales.html?download=414:anuales>

CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico. Tumaco. 2015, p 24. [revisado 12 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42boletinesanuales.html?download=1428:estudios-economicos-2015-sic>

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Diagnostico regional. Tumaco. 2015, p 13. [revisado 15 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42boletinesanuales.html?download=414:anuales>

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. Estudio económico 2015, p 30 [revisado 28 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://www.cctumaco.org/descargas/category/42boletinesanuales.html?download=1428:estudios-economicos-2015-sic>

COFECAMARAS. Informe de dinámica empresarial en Colombia 2017. Bogotá D.F. 2018. [revisado 20 febrero 2018]. Disponible en internet [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe\\_din%C3%A1mica\\_empresarial/Informe\\_de\\_Din%C3%A1mica\\_Empresarial\\_I\\_Sem\\_2017\\_FINAL.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_I_Sem_2017_FINAL.pdf)

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Boletín técnico microestablecimientos – micro. Bogotá D.F. 2017, p 3. [revisado 16 enero 2018]. Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol\\_micro\\_2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2016.pdf)

DIRENA. Desarrollo con identidad regional entre España y Nariño. Madrid. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet; <https://www.direna.org/>

ENCOLOMBIA. Mipymes y la Economía Colombiana. Bogotá. 2016. [revisado 6 febrero 2018]. Disponible en internet: <https://encolombia.com/economia/comercioyeconomia/mipymes-y-la-economia-colombiana/>

MAX NEEF, Manfred. ELIZALDE, Antonio. Hopenhayn. Desarrollo a Escala Humana. 2013. [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: [www.max-neef.cl/.../Max-Neef\\_Desarrollo\\_a\\_escal\\_a\\_humana.pdf](http://www.max-neef.cl/.../Max-Neef_Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf)

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Centro de desarrollo empresarial pancoger. Bogotá. 2017. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet <http://cdepancoger.fundacionsprbun.org/>

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Centros de desarrollo empresarial Colombia. Bogotá D.C. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: [http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/9785/centros\\_de\\_desarrollo\\_empresaria](http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/9785/centros_de_desarrollo_empresaria)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de micro, pequeña y mediana. Empresa Centros de desarrollo empresarial para las mipymes manual operativo. 2014, p 10 [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/programas/centro-de-desarrollo-empresarial>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Gran encuesta pyme. Bogotá. 2012. [revisado 6 febrero 2018]. Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/7544/gran\\_encuesta\\_pyme\\_2](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/7544/gran_encuesta_pyme_2)

PIERRE, Seclen Luna. Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. Lima. 2017. [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: [www.euskadi.eus/web01-a2ogaeko/es/k86aEkonomiazWar/.../downloadPDF](http://www.euskadi.eus/web01-a2ogaeko/es/k86aEkonomiazWar/.../downloadPDF)

RODRÍGUEZ, Sonia Dasí. MARTÍNEZ, Juan Francisco. Teorías del crecimiento de la empresa. [revisado 30 febrero 2018]. Disponible en internet: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_133-](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_133-)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. Evaluación de impacto y desempeño del programa Bogotá emprende. Bogotá. 2009. (revisado 10 junio 2018). Disponible en internet: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/294\\_Programa\\_Bogota\\_Emprende\\_DOC.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/294_Programa_Bogota_Emprende_DOC.pdf)

UNIVERSIDAD ICESI. Boletín innovando centro de desarrollo del espíritu empresarial. Edi 42. Cali. 2010. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet: [http://www.icesi.edu.co/cdee/innovando\\_42/centro\\_de\\_desarrollo\\_empresarial\\_alaya.php](http://www.icesi.edu.co/cdee/innovando_42/centro_de_desarrollo_empresarial_alaya.php)

UNIVERSIDAD ICESI. Orientación universitaria. Cali. 2018. [revisado 10 junio 2018]. Disponible en internet <https://orientacion.universia.net.co/universidades-53/noticias/centro-alaya-icesi-formara-empresarios-en-el-districto-de-aguablanca-1438.ht>

UNIVERSIDAD ICESI. Actividad empresarial colombiana GEM. Global entrepreneurship monitor. Cali. 2016. [revisado 16 febrero 2018]. Disponible en

internet: <http://www.icesi.edu.co/cdee/images/informes/colombia/GEM-Colombia-2016.pdf>

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ECONOMIA

Encuesta dirigida a directivos de las mipymes en las jurisdicciones del municipio de Tumaco.

**Objetivo:** Determinar la situación económica y empresarial en las mipymes para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco, 2018.

Nota: Esta información solo tendrá aplicaciones de tipo académico.

Numero de formulario \_\_\_\_\_

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

#### I. IDENTIFICACION

1. Razón social: \_\_\_\_\_
2. Tamaño de la empresa:
  - a) Grande (personal ocupado mayor 200 empleados)
  - b) Mediana (personal ocupado entre 51 y 200 empleados)
  - c) Pequeña (personal ocupado entre 11 y 50 empleados)
  - d) Micro (personal ocupado menor a 11 empleados)
3. Ubicación de la planta física principal de la empresa:
  - a) Zona urbana
  - b) Zona rural
4. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que se constituyó legalmente la entidad? (Años) \_\_\_\_\_

5. En qué sector económico se encuentra:

- a) Industrial
- b) Comercial
- c) Agropecuario
- e) Otro, ¿Cuál?

6. ¿Cuáles son las áreas funcionales con la que cuenta la entidad?

- a) Producción, Finanzas, Recursos humanos
- b) Recursos humanos, Ventas, Producción
- c) compras, Mercadotecnia, Finanzas
- e) Otras, ¿Cuáles?

7. ¿Cuenta con un área de investigación y desarrollo? ¿Cuántas personas trabajan en dicha área?

\_\_\_\_\_

8. Su empresa:

- |            | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|------------|-----------|-----------|
| a) Exporta | _____     | _____     |
| b) Importa | _____     | _____     |

9. ¿Pertenece la empresa alguna organización gremial?

- a) Si      ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b) No

10. ¿La empresa genera empleos directos?

- a) Si      ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
- b) No

11. ¿La empresa genera empleos indirectos?

- a) Si      ¿Cuántos? \_\_\_\_\_
- b) No

12. En la siguiente tabla, por favor registre el número de empleados según el nivel de formación educativa, que labora en la empresa.

<b>Tipo empleado según nivel mínimo de formación</b>	<b>Cantidad</b>
Profesionales (pregrado como	_____

mínimo)  
Técnicos o tecnólogos \_\_\_\_\_  
Bachilleres \_\_\_\_\_  
Total empleados \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado por el dueño y/o gerente de la empresa, y el último año o grado aprobado en este nivel?

- a) Ninguno
- b) Preescolar
- c) Básica Primaria (1º - 5º)
- d) Básica secundaria (6º - 9º)
- e) Media (10º - 11º)
- f) Superior universitaria completo
- g) Superior universitaria incompleto
- h) No sabe, no informa

14. Durante el último año

- a) Cuántas personas contrataron
- b) Cuántas personas se retiraron
- c) Cuántos empleados participaron en procesos de formación
- d) Cuántas horas de formación tuvieron en promedio por empleado

15. Número total de empleados en toda la empresa \_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son las principales ciudades donde transportan sus productos?

- a) Cali, Pasto, Popayán
- b) Medellín, Cali, Bogotá
- c) Barranquilla, Medellín, Pasto
- d) Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

- a) Nacional \_\_\_\_\_
- b) Extranjero \_\_\_\_\_

18. ¿Cuántos son los ingresos facturados por la empresa?

- a) 1,000.000 - 5,000.000
- b) 5,000.000 - 15,000.000
- c) 15,000.000 - 30,000.000
- d) Más de 30,000.000

## II DATOS DE RECONOCIMIENTO EXOGENOS

1. ¿Tiene usted conocimiento de alguna ayuda gubernamental que promueva el desarrollo en su actividad empresarial?

- a) Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b) No

2. ¿Con qué organización de la sociedad civil tiene relaciones la empresa?

- a) Fundaciones
- b) ONG
- c) Caja de compensación
- d) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. Como empresario, señale los cinco actores que más promueven el desarrollo de su actividad empresarial:

- a) El gobierno nacional
- b) El gobierno departamental
- c) El gobierno municipal
- d) El Banco de la República
- e) La Corte Constitucional
- f) Los grupos económicos
- g) Los gremios
- h) Los sindicatos
- i) Los movimientos sociales
- j) Las compañías multinacionales
- k) Las asociaciones de profesionales
- l) Las ONG
- m) Ninguna

4. ¿Durante los últimos 3 años su empresa ha sido contratista del Estado?
- a) Si \_\_\_\_\_ Continúe
  - b) No \_\_\_\_\_ Pase a la pregunta 6
  - c) Ns/Nr \_\_\_\_\_ Continúe
5. Indique el o los niveles de gobierno en los que ha sido contratista
- a) Nacional
  - b) Departamental
  - c) Municipal
6. ¿Qué tipo de estrategias de comercialización utilizan para la venta de los productos?
- a) Estrategias de producto
  - b) Estrategias de precio
  - c) Estrategias de distribución
  - d) Estrategias de comunicación
7. ¿Ha implementado nuevas tecnologías que mejoren el proceso de la actividad empresarial?
- a) Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  - b) No
8. ¿Tiene la empresa relaciones con otras entidades? ¿Cuáles?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
9. ¿Qué obstáculos se presentan en la empresa para el desarrollo empresarial?
- a) Inseguridad
  - b) Piratería
  - c) Economía informal
  - d) Infraestructura pública
  - e) Procedimientos legales para la constitución de la empresa
  - f) Sindicatos
  - g) Política fiscal (Tributaria)
  - h) Falta de transparencia en el diseño de leyes, políticas, regulaciones
  - i) Observancia injusta de las leyes, políticas y regulaciones

- j) Funcionamiento del Poder Judicial
- k) Obtención de permisos y licencias
- l) Leyes, políticas y regulaciones no adecuadas a las necesidades de las empresas
- n) Requisitos para realizar operaciones de comercio exterior
- ñ) Desempeño del gobierno en los servicios que proporciona
- o) Infraestructura pública del país, departamento o municipio
- p) Monopolios ejercidos y controlados por el gobierno
- q) Monopolios de empresas privadas
- r) Acceso a financiamiento (Prestamos)
- s) Disponibilidad de mano de obra calificada
- u) Nivel de desarrollo tecnológico
- v) Rotación de personal
- w) Costo de la mano de obra
- x) Disponibilidad de materias primas, refacciones y equipo
- y) Otros ¿Cuáles?

10. ¿Situándose en el contorno actual del municipio, cree usted que para la empresa en un grave problema dentro de la violencia, la extorsión?

- a) Si
- b) No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿La corrupción que se vive en el país y también en el municipio afecta su empresa en cuestión del desarrollo económico?

- a) Si
- b) No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### III ESTRATEGIAS

1. Indique su grado de conformidad e implementación de las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuesta en concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión y en la redacción desde la alta dirección hasta el personal de la base:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos a través de la mejora continua de los procesos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Qué importancia da a las tecnologías de información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión de los valores de la organización dentro y fuera de la entidad (correo electrónico, intranet o web corporativa etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En el proceso de planificación se hace un análisis periódico de la organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, análisis de mercado, proveedores, competencia actual, productos sustitutos etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Se tienen claras cuáles son las ventajas competitivas y el posicionamiento de la empresa (como se quiere que los clientes vean a la empresa).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de la empresa. 1=Poco relevante ... 5= Muy relevante

- a) Capacidad tecnológica y mejores costos
- b) La calidad de los procesos de fabricación del producto
- c) El precio
- d) La rapidez en los plazos de entrega
- e) Imagen de la empresa seria con los clientes
- f) La diferenciación en todos los productos de la empresa
- g) Flexibilidad para desarrollar nuevos productos ( Innovación)
- h) La capacidad de adquirir nuevos clientes

- i) Imagen de marca de los productos
- j) Atención al cliente
- k) Otras (especificar)

8. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de la empresa. 1=Poco relevante ... 5= Muy relevante

- a) Fuerza de ventas
- b) Catálogos
- c) Ferias
- d) Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, tv...)
- e) Merchandising
- f) Publicidad directa
- g) Página web

9. Qué importancia da a las tecnologías de información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategias de la organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Considera que en el municipio de Tumaco se necesita de un centro de desarrollo empresarial donde puedan reposar todas las mipymes para recibir capacitación que sirva como intervención en el crecimiento de su actividad económica?

- a) Si
- b) No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES O SUGERENCIAS**

---



---



---



---



---



---

## ANEXO N° 2

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ECONOMIA**

Entrevista dirigida a expertos académicos, representantes de gremios y representante de las entidades del municipio de Tumaco.

**Objetivo:** Determinar la situación económica y empresarial en las mipymes para la creación de un centro de desarrollo empresarial en el municipio de Tumaco. 2018

Nota: Esta información solo tendrá aplicaciones de tipo académico.

1. ¿Desde su punto de vista cómo ve usted la situación del desarrollo empresarial en la jurisdicción de Cámara de Comercio del municipio de Tumaco?
2. ¿Cuáles cree usted que sean las causas u obstáculos que limiten al micro, pequeño y mediano empresario en el momento de la creación de una entidad en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco?
3. ¿Qué estudios se han realizado para evaluar y/o mejorar la dinámica empresarial en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco?
4. ¿Existen recursos pendientes destinados a complementar el mejoramiento de la dinámica económica y el desarrollo empresarial en la jurisdicción de la Cámara de Comercio del municipio de Tumaco?
5. ¿Teniendo en cuenta su punto de vista, cree usted que en el municipio de Tumaco sea necesaria la creación de un centro de desarrollo empresarial que facilite y capacite a las mipymes para el crecimiento de su actividad económica?

## ANEXO N° 3



37.130.1059

San Andrés de Tumaco, 16 de agosto de 2019

### LA PRESIDENTE EJECUTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO

#### HACE CONSTAR:

Que la Cámara de Comercio de Tumaco, como ente que agremia los intereses de la comunidad empresarial del Pacífico Nariñense, desarrolla iniciativas para el crecimiento y desarrollo de nuestros empresarios, de esta manera, desde 2016 cuenta con infraestructura adecuada, talento humano capacitado y demás recursos necesarios para la funcionalidad del Primer Centro de Desarrollo Empresarial del Pacífico sur Colombiano, será un espacio físico donde los emprendedores y empresarios recibirán asesoría a largo plazo, asistencia técnica, capacitaciones e intercambio de mejores prácticas, generando impacto económico a nivel local, regional, nacional e internacional.

Se expide la presente por solicitud de los interesados.

Atentamente,

SAYDA LUZ MOSQUERA PATTERSON  
Presidente Ejecutiva

Copia consecutivo.